

Em Busca da Arte e da Ciência da Comunicação Estratégica

Dennis M. Murphy

Artigo publicado na revista Parameters, Edição de Inverno 2009/2010

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO Departamento de Defesa sem dúvida avançou sob a tutela do Secretário Robert Gates. Em um discurso de grande repercussão na Kansas State University, em novembro de 2007, o Secretário Gates lamentou a incapacidade dos Estados Unidos “de comunicar para o resto do mundo o que somos como uma sociedade e uma cultura”.¹ Se a discussão tivesse terminado ali, a legítima impressão teria sido que funcionários do escalão superior dos setores de segurança nacional e relações exteriores do governo dos EUA ainda estavam resolvendo como aplicar os princípios da comunicação estratégica.

Contudo, em 17 de setembro de 2008, o Secretário Gates anunciou uma nova política de pedir desculpas pelas baixas civis afegãs e oferecer uma compensação aos sobreviventes antes mesmo que todos os fatos fossem conhecidos. Havia falhas óbvias com essa decisão, sendo a pior delas a possibilidade de que as pessoas erradas sejam indenizadas. Talvez o Secretário Gates esteja demonstrando que ele conhece o valor de uma resposta rápida e misericordiosa. O objetivo dessa política tinha pouco a ver com compensação e tudo a ver com transmitir a mensagem de que os Estados Unidos se importavam com o povo afegão.² Assim, a ação do secretário fechou uma lacuna entre discurso e prática e progrediu na difícil batalha de ideias. Foi um primeiro, mas importante, passo nessa contínua luta ideológica de gerações. O Secretário Gates em seguida mudou os comandantes e a estratégia no

Afeganistão, reconhecendo a importância, em grande parte, das percepções do povo afegão com relação à presença e às ações das forças militares americanas.

A comunicação estratégica é, em sua essência, a coordenação de ações, palavras e imagens para criar efeitos de informação cognitivos.³ Na arena do combatente, esses efeitos basicamente apoiam a conquista de objetivos militares. É seguro dizer que a explosão da tecnologia da informação e a pronta disponibilidade de métodos de comunicação significarão que todas as operações militares, por todo o espectro do conflito, dependerão decisivamente da correta distribuição da informação para apoiar o sucesso da missão. Conseqüentemente, um conhecimento de como incorporar a comunicação estratégica nos paradigmas do combate para acentuar a sua eficácia é imperativo. As decisões políticas do Secretário Gates mencionadas anteriormente enfatizam esse fato fornecendo um exemplo da crescente fusão entre o tático (com baixas colaterais civis) e o estratégico em um ambiente de informações quase transparente.

A natureza do combate e do processo decisório militar é compreendida tanto como arte quanto ciência, e a combinação das duas varia de acordo com as circunstâncias situacionais e funcionais.⁴ Dada a importância da comunicação estratégica nas guerras atuais e futuras, é essencial considerar sua aplicação das duas perspectivas. Tal análise mostrará que os comandantes combatentes dos EUA possuem as habilidades aperfeiçoadas no atual ensino e treinamento militar para empregar a “arte” da comunicação estratégica, mas precisam de uma mudança na cultura organizacional para maximizar a aplicação dessa arte. Por outro lado,

Dennis M. Murphy é Diretor do Grupo Informação na Guerra no Centro de Liderança Estratégica, na Escola de Guerra do Exército dos EUA, onde ministra cursos eletivos

de operações de informação e comunicação estratégica e lidera grupos de discussão concentrados no elemento de informação do poder.

Departamento de Defesa, Sgt. Jerry Morrison, Força Aérea dos EUA



O Secretário de Defesa dos EUA, Robert M. Gates, responde a perguntas durante coletiva de imprensa na sede da Otan em Bruxelas, na Bélgica, como parte de uma reunião ministerial de defesa, 11 Jun 10.

correm o risco de falhar sem a ajuda especializada quando se considera a “ciência” da comunicação estratégica.

A Arte da Comunicação Estratégica

O manual de fundamentação das forças militares dos EUA, a Publicação Conjunta 1 (*Joint Publication 1*), afirma que:

A guerra é um empreendimento humano complexo, que não responde a regras deterministas... É a responsabilidade do comandante permanecer receptivo, versátil e adaptável em tempo real para tirar proveito das oportunidades e reduzir as vulnerabilidades. Essa é a arte da guerra.⁵

Os comandantes combatentes praticam essa arte da guerra, não de uma forma casual, mas aplicando suas experiências a processos consagrados no planejamento e na execução de batalhas e campanhas militares. O processo decisório militar (processo de planejamento de campanha nos níveis mais altos) é ensinado e aplicado por

líderes em todos os níveis de suas carreiras. O processo de planejamento é impulsionado, acima de tudo, pela intenção do comandante. A adaptação na execução de missões militares ocorre, então, dentro de um repetitivo paradigma do ciclo “decidir, detectar, proporcionar e avaliar”. Embora todas as fases do ciclo sejam importantes, a fase de avaliação permite ao comandante medir o sucesso das batalhas e campanhas e determinar as ações futuras, à luz dos resultados. A intenção do comandante e a fase de avaliação da execução fornecem oportunidades e desafios para a capacidade da comunicação estratégica de possibilitar o sucesso da missão.

A Intenção do Comandante

A intenção do comandante “expressa o propósito da campanha que está sendo conduzida e a... visão do comandante quanto à situação final, quando as operações militares forem concluídas”.⁶ Serve como a força propulsora para o planejamento operacional.

Os líderes militares de alto escalão e de nível intermediário se desenvolveram em uma cultura que enfatiza as habilidades “cinéticas” (que incluem o emprego de força) do combate, tanto no planejamento quanto na execução.⁷ As constatações empíricas indicam que esse contexto pode ser influente durante os meses iniciais do desdobramento no Afeganistão e no Iraque, resultando na lenta adaptação às exigências para a incorporação dos efeitos da informação da comunicação estratégica nas operações.⁸ Essa propensão cultural em direção à ação cinética permanecerá intata sem uma considerável “função de força” para reorientar comandantes, estados-maiores e unidades subordinadas na direção de uma ênfase nos efeitos da informação. Christine MacNulty, em sua monografia *Transformation from the Outside in or Inside out?*, observa que uma mudança na cultura organizacional ocorre lentamente ao longo do tempo: “As pessoas mudam as suas atitudes... mas isso acontece de uma forma evolutiva bem lenta.”⁹ Infelizmente, em tempo de guerra, a mudança evolutiva lenta é paga com sangue e, assim, a lacuna de tempo tem de ser eliminada.

Sem dúvida, as forças militares reconhecem a importância dos efeitos da informação (e de outros efeitos não letais), como esclarecido no

manual sobre operações de contrainsurgência do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA.¹⁰ Embora se tenha avançado nesse sentido, vale notar que a decisão política do Secretário Gates quanto à indenização por baixas civis ocorreu quase dois anos após o manual ter sido publicado, reforçando, dessa forma, o padrão de

A comunicação estratégica é, em sua essência, a coordenação de ações, palavras e imagens para criar efeitos de informação cognitivos.

evolução lenta. Adicionando a esse desafio o fato de que a comunicação estratégica é um conceito muitas vezes mal-entendido quando o fundamento doutrinário está ausente, além da já mencionada parcialidade cultural para com o cinético, torna-se fácil perceber por que as oportunidades de explorar o sucesso no ambiente da informação ainda não são predominantes.

O caminho para a resolução desses problemas, se formos compreender o benefício total da comunicação estratégica, encontra-se em possuir uma situação final de informações expressa claramente, para acompanhar a tradicional situação final militar. A situação final de informações é a descrição do que o ambiente de informações passará a ser na conclusão das operações militares. Deve considerar a dimensão cognitiva do ambiente de informações. Essa descrição cognitiva inclui as percepções e atitudes desejadas do público-alvo (por exemplo, a população local ou a comunidade internacional).

Uma situação final de informações bem expressa impulsionará o planejamento e a execução da operação militar. Linhas de ação militares serão analisadas segundo essa visão, e unidades militares subordinadas porão em prática a operação em um esforço de obter a situação final descrita, mencionada na intenção do comandante. Sensibilizados para essa intenção, os planejadores simulam

jogos de guerra para as linhas de ação, com a situação final em mente. Consequentemente, os planejadores considerarão a reação esperada do inimigo a qualquer ação de forças amigas em termos da situação final de informações exigida. Essa avaliação incluirá o reconhecimento de que uma ação cinética favorável pode resultar em uma reação de informação assimétrica por um inimigo. Os planejadores podem, então, preparar contramedidas para enfraquecer o ataque de informação do inimigo ou escolher uma linha de ação alternativa. Além disso, a situação final de informações determinará como as unidades subordinadas executarão a sua missão. As ações enviam mensagens altas e claras para o público-alvo. Nos casos em que uma solução cinética poderia ter sido a escolha de preferência antes (impulsionada por uma cultura organizacional inerente), a situação final de informações pode ditar um método diferente, obtendo o efeito cognitivo expresso relacionado com as percepções, atitudes e, finalmente, o comportamento, com o intuito de atingir os objetivos abrangentes do comandante.

A intenção do comandante, quando ampliada pela simples inclusão de uma situação final de informações, apoia a aplicação da arte da guerra na comunicação estratégica desde o início do planejamento e da execução. Ela permite que a arte amadureça dentro dos atuais processos e paradigmas de planejamento e, talvez ainda mais importante, assegura que o comandante possua esse habilitador crítico.¹¹

A inclusão de uma situação final de informações é um passo importante no gerenciamento proativo do ambiente de informações em apoio aos objetivos militares. O mesmo ambiente, contudo, garante que incógnitas possam ocorrer como forças imprevisíveis e destruidoras, mesmo quando uma situação final de informações esteja disponível para sensibilizar o combatente para os efeitos cognitivos. Esses incidentes terão um impacto significativo na operação militar, independentemente de a incógnita ser a divulgação de um vídeo civil terrorista horripilante na internet, falsos rumores de danos colaterais envolvendo civis ou histórias de forças amigas usando um livro sagrado para tiro ao alvo. Embora a resposta militar

a tais eventos pareça necessariamente reativa por natureza, os processos de planejamento atuais facilitam a consideração proativa de tais eventos. No planejamento militar, um “ramo” é “uma opção de contingência criada dentro de um plano básico... É usado para ajudar no sucesso da operação com base em eventos, oportunidades ou contratempos previstos, causados por ações e reações do inimigo. Ele responde à pergunta ‘e se?’”¹² Como no caso da intenção do comandante, todavia, é necessária uma mudança da cultura organizacional para que se possa aplicar com sucesso o processo existente ao ambiente de informações esperado. Contudo, o processo de ramo existe atualmente e é amplamente conhecido. Embora não possa considerar todas as possíveis incógnitas, o planejamento de ramo pode prever que elas ocorrerão e, no mínimo, estabelecer procedimentos para lidar com elas.

Avaliação: Medidas de Eficácia

A mesma cultura organizacional que desvia ações para o aspecto cinético também afeta a

avaliação dos efeitos da informação definidos pela situação final. A ação cinética, por natureza, fornece a satisfação imediata de medir a eficácia com base em evidências forenses físicas: uma bomba é lançada, um edifício é destruído. Entretanto, dada a natureza única do modelo de comportamento humano, medir a eficácia dos esforços de comunicação estratégica em percepções e atitudes é muito mais problemático e normalmente ocorre com o tempo. A aplicação da teoria da complexidade pragmática à comunicação estratégica por Dr. Steve Corman complica a questão. Corman indica que um ciclo de *feedback* é necessário na aplicação da comunicação estratégica (uma parte aceita do processo militar), mas sustenta que o número de variáveis prenuncia o fracasso inicial dos esforços de comunicação. A comunicação estratégica se torna, então, uma série de variações de mensagens (por meio de ações, imagens e palavras) e a seleção e retenção das que funcionam melhor.¹³ Isso significa que o modelo “decidir, detectar, proporcionar e avaliar” ainda é relevante, mas que a avaliação dos resultados ocorre mais vagorosamente ao longo do tempo e

Força Aérea dos EUA, Sgt. John Barton



Serralheiros em Jalalabad, no Afeganistão, observam enquanto a equipe de assuntos civis e a equipe de reconstrução provincial de Nangarhar caminham pela cidade, 7 Jun 10.



O Cap Timothy Callahan, do CFN, comandante da equipe de reconstrução provincial, conversa com o Almirante Jonathan W. Greenert, comandante do Comando das Forças da Frota dos EUA, em um canteiro de obras. A escola está entre os vários projetos destinados a apoiar a missão da equipe de fomentar o desenvolvimento econômico e a capacitação provincial.

é mais complicada do que quando o processo é aplicado às ações cinéticas.

Não é difícil entender por que o comandante militar, esperando os resultados imediatos que sua experiência cinética fornece e doutrinado para se concentrar em um sucesso rápido, possa questionar o valor da comunicação estratégica para o cumprimento da missão. Esse é especialmente o caso quando recursos valiosos são empregados no esforço. (Você colocaria um cinegrafista de combate ou um atirador de metralhadora em um helicóptero voando para a zona de combate?)¹⁴ Da mesma forma que uma situação final de informações oferece a oportunidade de sobrepujar uma reticência cultural, medidas de eficácia de informações precisam ser desenvolvidas com a cultura organizacional em mente. As medições típicas relativas à comunicação estratégica são caras em termos de tempo, dinheiro e mão-de-obra e normalmente requerem qualificações especiais.

Essas medições podem incluir pesquisas, grupos de foco e análise da mídia. Para reduzir as despesas relacionadas, as forças militares se beneficiariam do desenvolvimento de medidas de eficácia com “meios improvisados”. O Coronel Ralph Baker descreveu sua experiência usando tais métodos como comandante de uma brigada de combate no Iraque. O número e o tipo de pessoas que acenavam quando uma patrulha passava pela aldeia e a quantidade, tipo ou falta de pichações nos muros serviam como indicadores para determinar as atitudes e percepções que refletiam mudanças de comportamento. Os soldados da brigada passaram a ser algumas das principais fontes de informação, e Baker avaliou seus esforços de coleta com base nas exigências de informação essenciais doutrinariamente aceitos pelo comandante.¹⁵ Antes de desconsiderar esse exemplo como sendo aplicável apenas a situações táticas, é bom lembrar que a ação tática no campo

da informação tem consequências operacionais e estratégicas de curto e longo prazo. Embora o uso dessas medidas por Baker fosse necessariamente uma abordagem de bom senso em uma zona de combate, os cientistas sociais também podem prontamente organizar uma lista de medidas que sejam fáceis e eficientemente disponíveis aos comandantes no terreno.

O comandante também precisa superar a falsa necessidade da satisfação instantânea, que é a norma prevista para medidas cinéticas de eficácia. Por conseguinte, a identificação e a formulação de efeitos de informação intermediários que reflitam o avanço rumo à obtenção da situação final de informações podem ser tão ou mais valiosas. A evidência do impacto dos esforços da comunicação estratégica é uma realidade mais de curto prazo, e os comandantes ganharão confiança, com o passar do tempo, de que o custo dos esforços está produzindo benefícios em apoio ao cumprimento da missão.

A arte da comunicação estratégica, com as devidas mudanças para comportar a inerente cultura militar, é completamente viável dentro dos processos militares atuais descritos neste artigo. No entanto, mesmo esta discussão sugere a complexidade do modelo de comportamento humano e a exigência de que a ciência seja aplicada rigorosamente ao modelo para assegurar os resultados esperados.

A Ciência da Comunicação Estratégica

Enquanto a arte da guerra é, por natureza, uma função da experiência aplicada dentro de processos codificados, a ciência da guerra toma essa experiência e fornece vigor à análise conduzida por esses processos. Como tal, a ciência verifica ou questiona a arte. Dessa forma, frequentemente a ciência assegura que ações específicas empregadas para executar o plano militar produzam os resultados esperados. (A ciência balística e a física newtoniana vêm à mente no combate cinético.) Como observado anteriormente, a doutrina militar conjunta dos EUA relacionada com as operações adota totalmente esse conceito quando observa que “a tomada de decisões é tanto arte quanto ciência.”¹⁶

A ciência é particularmente importante na condução da comunicação estratégica como

um meio de produzir os efeitos da informação desejados. Considere uma situação final de informações que necessite que a população de uma aldeia permaneça neutra na sua atitude para com a presença militar dos EUA na conclusão de uma operação. Quais são as ações, imagens e palavras que asseguram o efeito apropriado? A resposta é: “depende.” Depende de como essas ações, imagens e palavras são percebidas pelos habitantes locais. Um entendimento profundo do modelo do comportamento humano, especificamente da cultura e de como ela afeta as emoções, é fundamental para obter a mudança de comportamento que é impulsionada pela percepção e pela atitude, assegurando, dessa forma, a situação final de informações almejada.¹⁷

A dificuldade com o entendimento cultural é que a cultura é, por sua própria natureza, um fenômeno local. Como aponta MacNulty:

A sociedade na qual vivemos — nesse contexto, não é a cultura nacional... mas uma pequena área na qual crescemos... resulta em diferentes culturas, valores, crenças, religiões e percepções sobre dinheiro, trabalho, casamento, papéis dos gêneros, etc.¹⁸

Os bairros adquirem suas próprias personalidades, motivados por considerações como fatores socioeconômicos e identidade étnica e racial. Os conjuntos de valores são diferentes entre as comunidades que formam a sociedade integrada de uma grande cidade nos EUA.¹⁹ Transfira essa realidade para um país estrangeiro onde as forças militares dos EUA estejam conduzindo operações. Não deve ser difícil entender o quanto é desafiante influenciar percepções entre públicos com um conjunto de ações e mensagens de “tamanho único.”

Líderes militares, tendo servido em diversos desdobramentos no Iraque e no Afeganistão, encontram-se em diferentes posições em termos de liderança e localização geográfica das que ocupavam em rodízios anteriores. Como a cultura é um fenômeno localizado, a cultura que se espera que esses líderes entendam no novo ambiente pode ter mudado radicalmente. Os comandantes se tornaram mais hábeis, com o tempo, em reconhecer a importância das diferenças e sensibilidades culturais que afetam o sucesso da missão. Entretanto, a

questão pouco mudou: o entendimento cultural dos públicos locais continua a ser um grande obstáculo para a maioria dos líderes militares. O fato é que uma compreensão intuitiva ou uma formação avançada em psicologia, sociologia ou antropologia cultural, em geral, não ocorrerá entre os comandantes combatentes dos EUA. De fato, o contato com esses conceitos leva a maioria dos comandantes militares a reações predominantes: o entendimento cultural é importante e, ao mesmo tempo, difícil. Em vez disso, as forças militares deveriam tentar aumentar o conhecimento geral de seus líderes e recorrer a fontes externas para fornecer pormenores sobre a natureza interna e velada da experiência cultural.

Ensino de Idiomas e Pessoal Especializado

O estudo de um idioma, por sua própria natureza, expõe o aluno a um maior entendimento da cultura regional. Em reconhecimento ao papel fundamental que as habilidades linguísticas desempenham no entendimento e sensibilidade culturais, o Departamento de Defesa publicou o “Guia de Transformação do Setor de Idiomas” (*Defense Language Transformation Roadmap*) no começo de 2005. As metas do guia são admiráveis, mas as sugestões descritas produziram resultados heterogêneos.²⁰ A omissão crítica no guia é que falta um requisito que vincule a proficiência linguística com as promoções dos líderes militares.

A ciência é particularmente importante na condução da comunicação estratégica como um meio de produzir os efeitos da informação desejados.

Os requisitos operacionais e educacionais militares previstos descrevem completamente a progressão de um indivíduo durante sua carreira militar. Acrescentar um requisito de idioma para os oficiais militares terá sucesso para especialidades específicas em que aquele tipo de

educação é importante para o seu desempenho profissional militar (por exemplo, oficiais do serviço exterior). Contudo, tal programa somente envolverá uma pequena porcentagem de oficiais. Ao contrário, os requisitos de idiomas precisam ser incluídos nas bolsas de estudo do Centro de Preparação dos Oficiais da Reserva e enfatizados nas academias militares. Os idiomas a serem aprendidos não precisam ser especificados nesse estágio de pré-admissão. A chave é adquirir uma compreensão geral de diferenças culturais gerais, obtida por meio do ensino linguístico para um número máximo de futuros líderes. Os Estados Unidos, como uma potência militar mundial, encontram-se envolvidos em operações em todo o espectro do conflito. Essa circunstância continuará no futuro. Qual é o idioma da moda? Urdu? Farsi? Mandarim? Sem dúvida, haverá a necessidade de uma capacidade de “escalada” linguística, estruturada para conflitos específicos. Esses requisitos podem ser satisfeitos por meio de incentivos pré-admissão e organizados para obter o apoio da população em geral.²¹ O requisito geral de habilidades linguísticas ligadas à admissão, porém, assegurará que futuros comandantes sejam expostos à importância da cultura em combate.

Além da sensibilidade cultural geral que a educação linguística fornece, a especialização inerente do pessoal militar em ciências sociais, como antropologia cultural, é fundamental para identificar os indícios locais sobre questões que aumentam o sucesso no combate. Novamente, as forças militares reconheceram esse fato e desdobraram “equipes de terreno humano” (*Human Terrain Teams — HTT*) para trabalhar com os estados-maiores das brigadas no Iraque e no Afeganistão. O Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA publicou um manual em 2008 sobre as funções dessas equipes, que começa com contribuições do então General-de-Divisão Peter Chiarelli:

Compreender o efeito das operações conforme vistas pelo prisma da cultura e local é a principal consideração no planejamento de qualquer operação.²²

A despeito dos elogios recebidos dos comandantes com respeito ao valor dessas equipes,²³ o número de HTT é limitado, e uma grande parte de sua especialização é, na verdade, fornecida pelos membros não militares da equipe.

Força Aérea dos EUA, Sgt Dawn M. Price



CMG Allyson T. Caddell, da Marinha dos EUA, Diretora de Comunicação Estratégica da Força-Tarefa Conjunta no Chifre da África, cumprimenta um aluno cuja escola foi restaurada com verbas da força-tarefa.

Esses especialistas civis normalmente possuem títulos avançados em ciências sociais. Entretanto, o número limitado de equipes, aliado ao seu reconhecido sucesso, demonstra a necessidade de o pessoal militar ter a mesma perícia. Nem todo estado-maior pode ter uma HTT. Nem toda situação é considerada prioritária para o desdobramento de uma HTT. (Considere as atividades de engajamento no teatro de operações de um comando unificado dos EUA nas fases de definição ou dissuasão das operações militares.)

As forças militares fariam bem em desenvolver e designar um conjunto de habilidades culturais para setores militares de estado-maior existentes.²⁴ Maiores oportunidades educacionais nas devidas ciências sociais apoiariam tal decisão (tanto na educação avançada civil quanto na educação militar profissional). As Operações Psicológicas e os especialistas em assuntos civis parecem mais apropriados para assumir esses papéis e funções. Os profissionais de Op Psico costumam ser mais competentes em entender as nuances da pesquisa e análise de públicos segmentados. Contudo,

mesmo eles necessitariam de formação adicional em indícios antropológicos que assegurassem a obtenção dos devidos efeitos da informação. Os profissionais de assuntos civis trabalham em uma variedade de projetos civis, interagindo com os líderes e com a população em geral de uma aldeia ou região. Dada essa interação, eles talvez sejam os membros do estado-maior apropriados para avaliar e determinar as nuances culturais da população local. Mais uma vez, uma formação mais aprofundada em relação à natureza geral desses sinais é necessária.

O valor dessa abordagem vai além de simplesmente equipar cada estado-maior com peritos culturais, embora tais passos sejam extremamente importantes. É o integrante militar que compartilha da cultura organizacional do seu comando. Ele entende a intenção do comandante, assim como sua declarada situação final de informações, e como ela é projetada para apoiar a realização do objetivo militar. Ele é o indivíduo que pode procurar por esses indícios culturais que afetam o sucesso militar e, então, traduzi-los

apropriadamente para outros membros do estado-maior e para o comandante. O relacionamento entre a situação final de informações e o entendimento cultural agora tem o potencial de se tornar sinérgico. O comandante especifica a mudança de comportamento pretendida por meio de ações, imagens e palavras (a arte). O perito cultural da equipe aplica o modelo de comportamento humano (a ciência) ao público-alvo para garantir que essas ações, imagens e palavras resultem em sucesso. O perito cultural então continua suas observações dentro da comunidade para determinar a eficácia do esforço da informação, fornecendo um retorno que possa ser utilizado para modificar futuros esforços de comunicação estratégica.

Existe uma outra vantagem em se ter uma única função militar no estado-maior concentrada no entendimento cultural local. Atualmente, as unidades sucedem-se por um período de 12 meses em áreas de combate. Durante a fase inicial do desdobramento, o oficial de Op Psico ou assuntos civis designado para as responsabilidades culturais pode possuir um conhecimento geral dos vários princípios de ciências sociais, mas não dos detalhes específicos associados com a área local de operação. Com o tempo, porém, esse tipo de dado será desenvolvido em um esquema geral de informação e conhecimento. Fatores essenciais como formadores de opinião, características demográficas, emprego e história, entre outros, permitirão um conhecimento mais amplo. Tais fatores podem ser captados em um banco de dados transferível para qualquer unidade de substituição ou para novos oficiais do estado-maior. Dessa forma, a perícia geral das várias ciências sociais pode ser traduzida ao longo do tempo e dos rodízios de unidades em um entendimento detalhado e de longo prazo da cultura local, em apoio aos esforços da comunicação estratégica. Consequentemente, quando a nova unidade chegar, um tempo consideravelmente menor será gasto em determinar o mosaico da cultura local.

Perícia Cultural Externa

Pode-se dizer com segurança que as forças militares dos EUA não podem determinar com precisão onde a próxima crise pode ocorrer. Predizer o próximo conflito (ou desastre que exija o apoio humanitário) é, na melhor das

hipóteses, um palpite. Como podem as forças militares adotar proativamente a ciência da comunicação estratégica sem serem completamente reativas?²⁵ A resposta jaz no desenvolvimento de um banco de dados priorizado contendo fatores culturais-chave e peritos culturais, capazes de apoiar os requisitos dos comandos unificados geográficos. É Nagorno-Karabakh, por exemplo, um local potencial de um futuro engajamento das forças militares dos EUA? Em caso afirmativo, o Comando Europeu dos EUA deve cultivar e recrutar peritos que possuam um conhecimento profundo dessa cultura regional e das nuances locais. Esses peritos podem já existir dentro da comunidade de Inteligência e do corpo diplomático.²⁶ Os aliados e as nações amigas, organizações não governamentais e o mundo acadêmico são fontes potenciais. Onde for possível, o comando unificado geográfico deve definir os parâmetros dos resultados de qualquer banco de dados desejado, assegurando que ela inclua a composição cultural. Esses parâmetros de resultados e requisitos precisam ser ligados a objetivos militares potenciais ou atuais (no caso de planos de segurança do teatro de operações). Os principais formadores de opinião, as pessoas dentro da cultura com maior probabilidade de serem mensageiros confiáveis e respeitados, seriam uma parte essencial de qualquer banco de dados. O desenvolvimento proativo de bancos de dados culturais priorizados fornece um bom começo para qualquer operação militar em que os efeitos da informação certamente afetarão o sucesso.

Conclusão

O estrategista militar prussiano Carl von Clausewitz observou que “a primeira, a mais importante, a avaliação mais decisiva que um estadista ou um comandante têm de fazer é estabelecer o tipo de guerra em que estejam se envolvendo”.²⁷ Pode-se afirmar que, dado o recente aumento no acesso à informação, os efeitos da informação impulsionados pelos processos de comunicação estratégica continuarão sendo fundamentais para o sucesso militar.²⁸ Com isso em mente, é fundamental que o militar entenda como planejar e executar a comunicação estratégica no seu esforço para apoiar efetiva e eficientemente os resultados desejados. Essa

abordagem requer um maior entendimento tanto da arte quanto da ciência na aplicação da comunicação estratégica.

Instituir uma mudança explícita na doutrina militar, na forma de uma situação final de informações constante da intenção do comandante, estabelecerá a informação como uma função de combate no mesmo nível da manobra, aprimorando a arte do comando. É essencial aperfeiçoar as medidas de eficácia para assegurar um mecanismo de retorno mais rápido. Enfatizar a habilidade em idiomas estrangeiros como parte dos requisitos de admissão

dos líderes militares, desenvolver e prover a ramos específicos ou especialidades um entendimento mais profundo de antropologia cultural e criar bancos de dados de peritos culturais priorizados para atender às necessidades dos comandos unificados fornecerão vantagens imensuráveis no incerto ambiente geoestratégico do futuro. Tomar essas medidas agora assegurará que, no final, a comunicação estratégica seja um componente inerente e essencial de qualquer operação militar, apoiada pela perícia necessária para a eficaz consecução dos objetivos militares. **MR**

REFERÊNCIAS

- GATES, Robert M. "Landon Lecture" (Manhattan: Kansas State Univ., 26 de novembro de 2007), disponível em: <http://www.defenselink.mil/speeches/speech.aspx?speechid=1199>.
- SHANKER, Thom. "Gates Tries to Ease Tension in Afghan Civilian Deaths," *The New York Times*, 18 de setembro de 2008, A16.
- O Departamento de Defesa definiu comunicação estratégica na sua Revisão Quadrennial da Defesa (*Quadrennial Defense Review*) de 2006 como "processos e esforços do Governo dos EUA para entender e engajar públicos-alvo para criar, reforçar e preservar condições favoráveis para o avanço de interesses e objetivos nacionais pelo uso de informação coordenada, temas, planos, programas e ações sincronizadas com outros elementos do Poder Nacional." Desde então, ele analisou as partes essenciais dessa definição nebulosa para obter a clareza, conforme descrito aqui com o intuito de esclarecê-la.
- JOINT CHIEFS OF STAFF. Joint Publication 3-0, *Joint Operations* (Washington: Joint Chiefs of Staff, 13 de Fevereiro de 2008), III-3.
- JOINT CHIEFS OF STAFF. Joint Publication 1, *Doctrine for the Armed Forces of the United States* (Washington: Joint Chiefs of Staff, 20 de março de 2009), I-1.
- DEPARTMENT OF MILITARY STRATEGY, PLANNING, AND OPERATIONS. "Campaign Planning Primer" (Carlisle, Pa.: US Army War College, 2007), p. 13.
- HELMUS, Todd C.; PAUL, Christopher; GLENN, Russell W. *Enlisting Madison Avenue: The Marketing Approach to Earning Popular Support in Theaters of Operation* (Santa Monica, Calif.: RAND, 2007), p. 27.
- O autor leciona Comunicação Estratégica na Escola de Guerra do Exército dos EUA há quatro anos. Nesse período, os alunos, líderes de alto escalão, passaram a reconhecer cada vez mais a importância dos efeitos da informação para o sucesso do combate. Contudo, eles relatam que, mesmo com desdobramentos sucessivos em áreas de combate, em média se leva os quatro meses iniciais para implementar táticas, técnicas e procedimentos eficazes para se competir em um ambiente de informações.
- MACNULTY, Christine A. R. *Transformation from the Outside in or the Inside out?* (Carlisle, Pa.: US Army War College, Center for Strategic Leadership, 2008), p. 22.
- US Army, Field Manual 3-24, *Counterinsurgency* (Washington: Headquarters Department of the Army, 2006). Esse manual cita, em uma série de capítulos, a importância dos efeitos da informação para o sucesso na contrainsurgência, incluindo o uso da força apropriada para evitar danos colaterais (veja o capítulo 1-141). Levando isso em consideração, o fato de que a política de Gates em relação ao mesmo assunto era impulsionada de cima para baixo demonstra uma falta de doutrinação cultural dos conceitos.
- Em 2008, o Departamento de Defesa publicou "Principles of Strategic Communication", que relacionava conceitos duradouros definindo esse tópico. O princípio dominante declara que a comunicação estratégica é "impulsionada pela liderança". Veja HASTINGS, Robert. "Principles of Strategic Communication Guide", memorando para os Secretários de Departamentos Militares, et al., 15 de agosto de 2008.
- JOINT CHIEFS OF STAFF, Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington: Joint Chiefs of Staff, 26 de dezembro de 2006), IV-31.
- CORMAN, Steven R., TRETHERWEY, Angela; GOODALL, Bud. "A 21st Century Model for Communication in the Global War of Ideas: From Simplistic Influence to Pragmatic Complexity" (Tempe: Arizona State Univ., Consortium for Strategic Communication, 3 de abril de 2007), p. 13.
- Avaliar a alocação de recursos em relação aos ganhos em efeitos de informação vai além do âmbito do combatente. O Congresso dos EUA expressou preocupações semelhantes sobre o aumento do financiamento para programas de informação para as forças militares no outono de 2009, sem as medidas de supervisão e progresso consideradas apropriadas. Veja, por exemplo, PINCUS, Walter. "Congressional Committees Raise Concerns over Pentagon's Strategic Communications", *The Washington Post*, 28 de julho de 2009, A15.
- BAKER, Ralph O. "The Decisive Weapon: A Brigade Combat Team Commander's Perspective on Information Operations", *Military Review*, 86 (Mai/Jun 2006), p. 30.
- Joint Publication 3-0, III-3.
- O autor participou de uma conferência sobre comunicação estratégica em outubro de 2009 onde, em um briefing sobre "Future Marketing and Advertising", a Dra. Julie Edell Britton indicou que mais de 70% da mudança de atitude é baseada em emoções. Britton é professora adjunta na Duke University.
- MACNULTY, p. 21.
- Talvez isso seja mais evidente na seleção minuciosa de alvos que ocorre em campanhas políticas nos EUA hoje. Para um exemplo fascinante que aponta para a natureza da cultura local veja Associated Press, "Bloomberg Tailors Calls According to Voter Styles", *USA Today*, 27 de outubro de 2009, 6A.
- Baseado em discussões com Jim Diffeel, do Programa de Idiomas da National Intelligence University. Veja DEPARTMENT OF DEFENSE. "Defense Language Transformation Roadmap" (Washington: Department of Defense, Janeiro de 2005).
- Note que o "Guia de Transformação do Setor de Idiomas" (Defense Language Transformation Roadmap) citado anteriormente reconhece essa necessidade e a expressa em diversas metas constantes desse documento.
- FINNEY, Nathan. "Human Terrain Team Handbook" (Fort Leavenworth, Kansas: US Army Combined Arms Center, Setembro de 2008), p. 2.
- Ibid.*, pp. 119-20.
- A Força Aérea dos EUA possui um pequeno grupo de cientistas comportamentais militares que está tentando ampliar. Esse pequeno número pode prover apoio geral para a Força, mas pouco ou nenhum assessoramento e perícia no terreno dia a dia.
- As Forças Armadas dos EUA lançaram a iniciativa "Afghan Hands", em outubro de 2009, para lidar, em grande parte, com as dificuldades culturais do esforço de contrainsurgência no Afeganistão e no país vizinho, o Paquistão, e para obter um melhor conhecimento de seus povos. Vale notar que, embora seja um esforço admirável, essa iniciativa chegou oito anos após o começo da guerra. Veja DREAZEN, Yochi J. "Afghan War Units Begin Two New Efforts", *The Wall Street Journal*, 6 de outubro de 2009, disponível em: <http://online.wsj.com/article/SB125479517717366539.html>, A6.
- O autor serviu como membro destacado do Exército no Foreign Service Institute, em 1999, onde trabalhou com peritos no Cáucaso sobre cenários futuros de Política Externa. A comunidade de Inteligência em particular possui peritos com conhecimento profundo dos principais formadores de opinião e das culturas que os guiam. Membros do corpo diplomático se concentram regionalmente e gastam grande parte de suas carreiras vivendo e trabalhando em nações na sua área específica de especialidade.
- CLAUSEWITZ, Carl von, *On War* (New York: Alfred A. Knopf, 1976), p. 100.
- A avaliação estratégica do Afeganistão de agosto de 2009 pelo General Stanley McChrystal dedica um anexo inteiro do relatório exclusivamente para a comunicação estratégica, que declara explicitamente: "A comunicação estratégica faz uma contribuição vital para o esforço global."