

# Um modelo tripla hélice para sincronizar inteligência e comunicação social

Uma proposta<sup>1</sup>

*Luiz Eduardo Maciel Lopes\**

*Inquietação de supor lutas, vitórias, ferimentos, dominações, servidões, através de tantas palavras cujo uso há tanto tempo reduziu as asperidades.*

MICHEL FOUCAULT

## Introdução

A função de combate *inteligência* compreende o conjunto de atividades, tarefas e sistemas inter-relacionados empregados para assegurar compreensão sobre o ambiente operacional, as ameaças (atuais e potenciais), os oponentes, o terreno e as considerações civis (BRASIL, 2015b, p. 2-1).

A evolução de acrônimos desenvolvidos como forma de organizar o planejamento das atividades que envolvem o processo decisório e a difusão das ordens, nos diversos conflitos da Era da Informação — C<sup>2</sup> – *comando e controle*, utilizado na Guerra da Coreia (1950-1953); C<sup>3</sup>I – *comando, controle, comunicações e inteligência*, fruto da guerra do Vietnã (1965-1973); C4I – *comando, controle, computadores, comunicações e inteligência*, relativo ao conflito em Granada (1983); C4ISR – *comando, controle, comunicações, computadores,*

*inteligência, vigilância (surveillance, na sigla em inglês), e reconhecimento*, oriundo da primeira Guerra do Golfo (1990-1991) — denota a inserção, em um primeiro momento, do “I” de *inteligência* e, posteriormente, o desdobramento das atividades de busca de dados em *inteligência, vigilância e reconhecimento*. A adoção paulatina desses termos, pelo exército dos Estados Unidos e pelos principais exércitos da Europa, permite compreender a assertiva de que a inteligência direciona as operações, o que levou esses países a empreender um esforço acentuado no sentido de potencializar a função de combate *inteligência* (BRASIL, 2015b, p.1-1).

Por outro lado, a comunicação social (Com Soc) é o processo pelo qual se busca aperfeiçoar o relacionamento entre os seres humanos, como indivíduos, ou como integrantes de um grupo social. Também pode ser entendida como uma série de ações segundo as quais se podem exprimir ideias,

\* Maj Cav (AMAN/02, EsAO/10, com dissertação na área da Psicologia Comportamental). Possui o curso de Comunicação Social (CEP), o Curso Básico de Inteligência (EsIMEx) e o Curso de Operações de Inteligência em Segurança Pública da Subsecretaria de Inteligência do Rio de Janeiro. Atualmente, realiza o Curso de Comando e Estado-Maior na ECEME.

sentimentos e informações visando ao estabelecimento de relações e soma de experiências (BRASIL, 2014c, p.4-2).

Vale ressaltar a crescente importância atribuída à comunicação social, inclusive no âmbito do Ministério da Defesa, uma vez que a versão da Estratégia Nacional de Defesa (END), elaborada em 2016 e, atualmente, sob apreciação do Congresso Nacional, contempla, como estratégia de número 18, o emprego da comunicação social, listando as seguintes ações estratégicas de defesa:

AED-80 – Desenvolver o planejamento de atividades de promoção institucional.

AED-81 – Promover a visibilidade às ações do Setor de Defesa como fator de esclarecimento de tomadores de decisão e da opinião pública sobre os assuntos de defesa. (BRASIL, 2016, p. 43)

Os conceitos de inteligência e comunicação social, aparentemente distantes, desdobram-se em um intrincado labirinto, em que reverbera a frase do tragediógrafo grego: “na guerra, a verdade é a primeira vítima” (ÉSQUILO, apud BRASIL, 2014c, p.4-2), como pode ser observado no relato que se segue:

compreendi a importância crucial dos *media* na formação da opinião pública internacional — e, assim, a sua posição no conflito. No palco do teatro, os atores recebiam visibilidade: funcionários de terceira categoria e rufiões que constituíam a vasta maioria dos atores principais das três facções saltaram para o palco e converteram-se nas estrelas do espetáculo, enquanto os estadistas e generais internacionais se enganavam nas falas ou pareciam estar a seguir um guião diferente. As personalidades, e não as questões em jogo, passaram

a ser o tema de análises e comentários. (...) O teatro também ditou quando e que decisões eram tomadas nos fóruns internacionais. Todas as decisões importantes eram desencadeadas pela cobertura televisiva de algum grave incidente, tal como um número de mortos superior ao habitual, provocado pelos bombardeamentos de artilharia sobre Sarajevo, ataques a refugiados ou provas da ocorrência de um massacre. (SMITH, 2008, p. 405)

Percebe-se, no relato transcrito, uma tomada de decisões a partir da narrativa dominante — percepção estabelecida como válida nas mentes de um ou mais públicos-alvo (BRASIL, 2014c, p. 2-6) — e circulante nos *media*, em detrimento das fontes tradicionais de produção de conhecimento pelas tropas em operações, a saber, a função de combate inteligência. Tal fato parece estar relacionado com o papel de protagonismo da opinião pública, tanto nacional quanto internacional, no gerenciamento de crises e na solução de conflitos, uma vez que a opinião pública passou a ser o prisma através do qual são avaliadas a legitimidade da causa, a sua legalidade junto a organismos internacionais e a moralidade das ações militares (BRASIL, 2014c, p. 2-1).

Nesse sentido, a capacidade de contrapor as fontes de inteligência e as informações oriundas dos meios de comunicação pode fornecer uma compreensão mais efetiva, não só do ambiente operacional, como também dos atores e interesses envolvidos na produção das notícias, como fica explícito no exemplo que segue:

Aprendi, rapidamente, quão persuasiva podia ser esta cobertura contextual dos *media*, e como ela fazia, ocasionalmente, que outros relatórios fossem ignorados ou des-

valorizados, particularmente quando eram apresentadas ao telespectador imagens que contradiziam uma opinião formada a partir de outras fontes anteriores. Passei, assim, a ter por hábito ouvir a rádio e só ver a televisão depois de ter lido todos os outros relatórios. (SMITH, 2008, p. 391)

Percebe-se, então, que há oportunidades e riscos na execução simultânea de atividades inerentes à função de combate *inteligência* e à capacidade relacionada à informação *comunicação social*. O desenvolvimento de uma consciência situacional ampliada — entendida como um estado mental alcançado pelo decisor que aproxima a situação percebida da situação real (BRASIL, 2015a, p. 2-2) — a partir da perspectiva de “como outras pessoas interpretariam o que estava a acontecer” (SMITH, 2008, p. 391) é, por exemplo, uma oportunidade a ser perseguida pelo emprego sinérgico de ambas. Esse estado mental pode permitir a adoção de linhas de ação para a solução dos problemas militares, incluindo, como fator de planejamento, o entendimento acerca das possibilidades de veiculação dos fatos na mídia.

Como exemplo de risco, existe a possibilidade da divulgação de informações que comprometam a contrainteligência por parte da comunicação social, uma vez que à contrainteligência compete impedir a força oponente de ter acesso a dados e conhecimentos sensíveis (BRASIL, 2015b, p.3-3).

Assim, o entrelaçamento, cada vez mais imbricado, entre a função de combate *inteligência* e a capacidade relacionada à informação (CRI) *comunicação social*, proporcionado pelas características das operações contemporâneas, em amplo espectro, possibilita es-

truturar o problema de pesquisa: existe um modelo teórico-metodológico que permita representar o entrelaçamento presente na integração do planejamento e emprego da inteligência e da comunicação social?

Este trabalho teve, então, como objetivo geral, propor um modelo teórico-funcional que permitisse compreender o entrelaçamento entre inteligência e comunicação social e facilitar ao planejador da comunicação estratégica o emprego integrado de ambas.

A fim de atingir o objetivo geral de estudo, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a. identificar as características do modelo tripla hélice que facilitam a visualização dos entrelaçamentos entre fluxos de conhecimento;
- b. estabelecer os limites entre as dimensões do ambiente operacional, a partir de conceitos doutrinários;
- c. delinear os fluxos da comunicação sincronizada, levantar apontamentos da comunicação social em proveito das operações militares e delinear o ciclo de inteligência, tudo sobre o modelo proposto;
- d. identificar as oportunidades de sinergia entre comunicação social e inteligência, a partir da representação gráfica proposta.

A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica para construir uma tripla hélice na qual cada dimensão do ambiente operacional foi abordada como uma esfera lógica independente. Os limites entre as esferas foram designados por meio de conceitos dou-

trinários que indicam a mudança de abordagem teórica que caracteriza o trânsito de uma dimensão para outra.

Após isso, foram traçados os fluxos da *comunicação sincronizada* (nova denominação da comunicação estratégica adotada pelas Forças Armadas dos Estados Unidos em 2013), apontamentos da comunicação social em proveito das operações militares e os fluxos do ciclo de inteligência, permitindo levantar oportunidades de integração do planejamento e emprego da inteligência e da comunicação social, em prol das operações de informação.

### **A funcionalidade do modelo tripla hélice para as dimensões do ambiente operacional**

A abordagem do ambiente operacional a partir de três dimensões, como ocorre hoje, não é algo totalmente novo na Teoria da Guerra. Basta resgatar a Trindade Paradoxal de Clausewitz:

A guerra, então, não é apenas um verdadeiro camaleão, que modifica um pouco a sua natureza em cada caso concreto, mas é também, como fenômeno de conjunto e relativamente às tendências que nela predominam, uma surpreendente trindade, em que se encontra, antes de mais nada, a violência original do seu elemento, o ódio e a animosidade, que é preciso considerar como um cego impulso natural, depois, o jogo das probabilidades e do acaso, que fazem dela uma livre atividade da alma, e, finalmente, a sua natureza subordinada de instrumento da política por via da qual ela pertence à razão. (CLAUSEWITZ, 1996, p. 30)

Aliás, é justamente quando se observa a atribuição de um elemento a quem interes-

sa cada uma das partes da trindade, que se pode traçar um paralelo entre as dimensões do ambiente operacional, estabelecidas na doutrina atual, com cada uma das “tendências” que compõem a trindade.

O primeiro desses três aspectos interessa particularmente ao povo, o segundo, ao comandante e ao seu exército, e o terceiro importa, sobretudo, ao governo. (CLAUSEWITZ, 1996, p. 30)

Nesse sentido, “o ódio e a animosidade”, atrelados ao povo, aproximar-se-iam da dimensão humana da doutrina atual. Essa associação ganha especial relevância quando se ressalta, na doutrina, que os comportamentos e interesses que compõem as estruturas observadas na dimensão humana são os geradores de conflito (BRASIL, 2014c, p. 2-3).

Já o “jogo das probabilidades e do acaso”, que interessa ao comandante e ao seu exército, poderia ser comparado com a dimensão física. Vale lembrar que essa dimensão abarca a preponderância dos fatores terreno e condições meteorológicas nas operações, estando relacionada com a movimentação e a ação das tropas dentro do ambiente operacional (BRASIL, 2014c, p. 2-2).

Porém, a dimensão informacional parece incluir mais do que a natureza subordinada que “faz da guerra um instrumento da política e sua ligação com o governo”. Essa tendência aproxima-se, apenas, da perspectiva cognitiva, na qual estão incluídos os tomadores de decisão. A ampliação da dimensão informacional, como aspecto a ser observado na abordagem das operações militares, é um fato recente, como atesta, aliás, a doutrina, porque está diretamente rela-

cionado com as mudanças sociais contemporâneas decorrentes dos avanços na área das tecnologias de informação e comunicação (TIC) (BRASIL, 2014c, p. 2-3).

Por outro lado, o modelo hélice tríplice, adotado para os ciclos de inovação, tem como característica principal a existência de três esferas. Cada uma das esferas que o compõem se classifica como uma esfera independente, mas trabalha em cooperação e interdependência com as demais esferas, por meio de fluxos de conhecimento entre elas (PAULA; et al, 2013).

A ideia de esfera é especialmente importante, porque traz a representação de uma estrutura lógica, na qual a forma de construção do raciocínio relacional é o que dita a pertinência de um determinado fluxo de informação dentro dela ou das esferas subjacentes. Isso implica dizer que, na existência de dois conceitos ou informações, cada esfera relaciona-os de acordo com a sua lógica particular.

A possibilidade de tramitação dos fluxos e do estabelecimento de relações recíprocas entre as esferas é o que atende à necessidade de visualização das dimensões do ambiente operacional, separadamente e em suas conexões. Isso porque a

Hélice Tríplice é um modelo espiral de inovação que leva em consideração as múltiplas relações recíprocas em diferentes estágios do processo de geração e disseminação do conhecimento. (SBRAGIA; et al, 2005, p. 20)

A metáfora da Hélice Tríplice é, enfim, útil como uma moldura analítica para a solução de problemas em um ambiente em que

a informação está em fluxo constante, e a iniciativa das ações, coordenada em três esferas, é fundamental para a obtenção da liderança nos processos que levam à vanguarda da inovação (AMARAL; et al, 2013).

O ambiente operacional contemporâneo também tem como característica o fluxo constante de informação. De forma semelhante, a solução para os problemas militares deve ser buscada por meio de uma abordagem coordenada nas três dimensões do ambiente operacional. Apesar de não se buscar a vanguarda da inovação nos ciclos decisórios militares, a importância da manutenção da iniciativa das ações é inquestionável para um desfecho satisfatório para o emprego da Força. Assim, optou-se pela estruturação de uma moldura analítica inspirada na hélice tríplice, na qual, cada hélice representa uma dimensão do ambiente operacional. O sistema de inovação, presente no centro do modelo tripla hélice convencional, foi substituído pelas operações militares, a serem planejadas ou compreendidas. A colocação das operações militares no centro do modelo objetiva corresponder, também, à proposição de Clausewitz (1996), segundo a qual, uma teoria da guerra deveria manter seu objeto de estudo em suspensão entre as três tensões da trindade paradoxal.

### **A construção do modelo tripla hélice para as dimensões do ambiente operacional**

No modelo tripla hélice de inovação normalmente aceito, entretanto, a inovação é lançada ao centro e é compreendida como resultante de um processo complexo e dinâmico de experiências nas relações entre as

universidades, as empresas e o governo, em uma espiral de “transições sem fim” (AMARAL; et al, 2013, *on-line*). Universidades, empresas e governo são, por si sós, esferas independentes, com limites bem definidos, fato que não ocorre, de forma plena, com as dimensões do ambiente operacional.

Nesse sentido, buscaram-se conceitos limites entre as dimensões do ambiente operacional com base nos seguintes pressupostos:

- a. a dimensão física impõe as características dos fatores terreno e condições meteorológicas sobre as outras duas dimensões, exigindo respostas adaptativas à realidade imposta;
- b. a dimensão humana, com seu componente de conflito, apresenta restrições aos fluxos oriundos das demais dimensões; e
- c. a dimensão informacional, por seu turno, traz um componente representacional, ou seja, é nela que se transformam em informação, maleável e compreensível, tanto os aspectos culturais e sociais da dimensão humana, quanto o ambiente físico.

O modelo completo pode ser visto na **Figura 1**.

A seguir, serão transcritos os principais conceitos e as considerações que levaram à construção do modelo tripla hélice nesses moldes.

### **Considerações sobre a representação gráfica da dimensão informacional**

Para a representação da dimensão informacional, foram considerados os seguintes conceitos limítrofes:

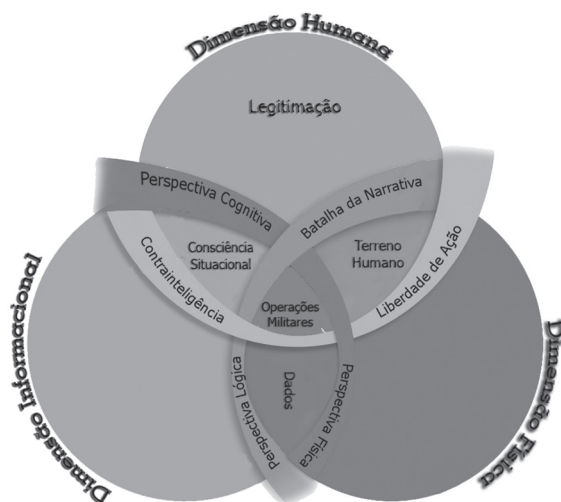


Figura 1 – Modelo tríplice hélice das dimensões do ambiente operacional

Fonte: desenho do autor, 2017

- a. Da dimensão informacional na dimensão física: a perspectiva física é composta por sistemas de comando e controle (C<sup>2</sup>), pelo apoio de infraestruturas que propiciam aos indivíduos e organizações criarem efeitos desejados. É a dimensão em que residem as plataformas físicas e as redes de comunicação que as conectam (BRASIL, 2014c, p. 2-4). Está, portanto, relacionada à existência física dos meios nos quais a dimensão informacional se sustenta, configurando-se, então, como o limite da dimensão informacional na dimensão física, materialização da primeira na segunda.
- b. Da dimensão física na dimensão informacional: a perspectiva lógica engloba onde e como as informações são obtidas, produzidas, armazenadas, protegidas e difundidas. As

ações nesta perspectiva representam um esforço mental ou por meio de ferramentas de tecnologia da informação (TI) para adaptar o conteúdo e o fluxo de informações às possibilidades físicas do ambiente operacional (BRASIL, 2014c, p. 2-4) — otimização do fluxo de informações sobre as capacidades dos meios físicos disponíveis. Pode-se, então, considerar a perspectiva lógica um resultado da influência da dimensão física sobre a dimensão informacional.

- c. Da dimensão informacional na dimensão humana: a perspectiva cognitiva, por outro lado, abrange as mentes daqueles que têm a responsabilidade de obter, produzir, difundir e atuar sobre a informação. Esses elementos são influenciados por vários fatores, tais como: crenças individuais e culturais, normas, vulnerabilidades, motivações, emoções, experiências, costumes, educação, saúde mental, identidades e ideologias (BRASIL, 2014c, p.2-5). Ao mesmo tempo, é através desses fatores que a representação cognitiva se dá, quando da compreensão e análise.
- d. Da dimensão humana na dimensão informacional: a contrainteligência, que abarca a necessidade de uma ação integrada nas dimensões humana e informacional, para mitigar ameaças, definida como resultado da necessidade de proporcionar comportamentos, atitudes preventivas, proatividade e adoção consciente de medidas efetivas (BRASIL, 2015a, p.

5-2). Está calcada, em sua origem, no conceito de compartimentação, que é a “restrição do acesso com base na necessidade de conhecer, à semelhança de grau de sigilo” (BRASIL, 2015c, p. 67). Esses aspectos indicam a representação da contrainteligência como um mecanismo que responde à dimensão humana e age sobre ela, para inibir determinados fluxos, considerados inoportunos, oriundos da dimensão informacional.

Esses conceitos limítrofes formaram os seguintes espaços:

- a. Entre as perspectivas física e lógica: esse espaço é representado pelos dados, uma vez que eles são a informação em seu estado mais bruto; não são o acontecimento, em si, mas uma primeira captação daqueles acontecimentos, que serão submetidos a uma metodologia para permitir a compreensão (BRASIL, 2014c, p. 4-17), ou seja, os dados são a representação da dimensão física na dimensão informacional. A obtenção deles está diretamente relacionada com a perspectiva física da dimensão informacional, uma vez que ela é realizada pela utilização dos meios físicos disponíveis para captar a informação em seu estado mais bruto, embora a perspectiva física abarque, também, os canais de transmissão de dados. Já o processamento dos dados, por meio das fusões de dados e de análises técnicas, volta-se para a perspectiva lógica.

- b. Entre a perspectiva cognitiva e a contrainteligência: esse espaço representa a consciência situacional, que garante a decisão adequada e oportuna em qualquer situação de emprego, porque ela é a representação construída (entendimento) a partir da perspectiva cognitiva, sob a influência cultural da dimensão humana, das informações disponíveis. Já a contrainteligência relaciona-se com a consciência situacional, porque é um filtro das informações direcionadas a um determinado indivíduo, calcado na necessidade de conhecer e na compartimentação.

Pelo modelo, na forma como está estruturada a dimensão informacional, um fluxo de informação produzido pela captação da realidade física e destinado à utilização pela perspectiva cognitiva de um comandante, em um determinado nível, teria a estrutura apresentada na **Figura 2**.

Uma explicação para esse fluxo é a seguinte: a realidade física é captada pela perspectiva física, sendo traduzida em dados. Os dados são trabalhados pela perspectiva lógica, para que possam transitar pelas estruturas da dimensão informacional. A informação, representada pelos dados organizados, é difundida, de acordo com as permissões estabelecidas pela contrainteligência, para propiciar a consciência situacional. A compreensão advinda de diferentes informações interage com a perspectiva cognitiva do indivíduo, levando-o a decidir.

### **Considerações sobre a representação gráfica da dimensão humana**

Para a representação da dimensão humana, foram considerados os seguintes conceitos limítrofes, além dos já abordados na dimensão informacional:

- a. Da dimensão humana na dimensão física: a liberdade de ação, porque representa a capacidade de executar ações militares para concretizar



Figura 2 – Fluxo de informação originária da dimensão física para a perspectiva cognitiva

Fonte: desenho do autor, 2017



objetivos com o mínimo possível de restrições (BRASIL, 2015c, p. 155/288). Ela pode ser encarada como o reflexo da característica conflitiva da dimensão humana na dimensão física. Nesse sentido, é ela que garante a capacidade de agir na dimensão física, em seus demais fatores, como tempo, infraestrutura e ambiente físico.

- b. Da dimensão física na dimensão humana: a batalha da narrativa, uma vez que pode ser entendida como o conflito entre as narrativas que competem entre si, produzidas pelos diversos atores envolvidos. O objetivo da batalha da narrativa é obter a superioridade sobre a narrativa do adversário, diminuindo seu apelo e quantidade de seguidores e, quando possível, suplantá-la e torná-la irrelevante (UNITED STATES, 2013). Para que haja a batalha da narrativa, é fundamental que a narrativa dos atores consiga atingir os públicos-alvo com informações e argumentos. Isso implica, também, um planejamento sobre as características do terreno para a obtenção de suportes físicos para a transmissão da narrativa, o que indica posicioná-la como borda da dimensão física na dimensão humana.

Esses conceitos limítrofes formaram o espaço entre a batalha da narrativa e a liberdade de ação: o terreno humano, definido como agregado de características socioculturais existentes em um determinado ponto

no tempo e no espaço geográfico (BRASIL, 2014c, p. 2-3). Percebe-se que esse não possui o mesmo significado que a dimensão humana do ambiente operacional. O terreno humano possui um caráter geográfico e um caráter cultural, o que permite posicioná-lo como uma interseção entre as dimensões humana e física do ambiente operacional. Assim ele se relaciona com a batalha da narrativa, porque é nele que os atores buscam se fazer representar. Por outro lado, é o terreno humano que garante a liberdade de ação das tropas em um determinado espaço geográfico, particularmente nos níveis tático e operacional.

Devido à importância atribuída atualmente à legitimidade nas operações militares, optou-se ainda por representar o processo de legitimação dentro da dimensão humana.

Legitimação é a ação de conferir legitimidade a um ato, um processo ou uma ideologia, de modo que se torne aceitável para uma comunidade. Enquanto legitimidade pressupõe consenso mais ou menos generalizado, a legitimação refere-se ao modo de obtenção desse consenso entre os membros de uma coletividade. (COELHO, 1991, p. 360)

Tal fato se deve à constatação de que as estruturas sociais, comportamentos e interesses, componentes da dimensão humana (BRASIL, 2014c, p. 2-3), para constarem de uma cultura, já foram legitimados em algum momento da história daquela comunidade, o que faz da dimensão humana a arena permanente da legitimação. Assim, para conferir ao modelo a ideia de fluxo constante, característica da tríplice hélice, optou-se por



Figura 3 – Fluxo de informação originária da perspectiva cognitiva para a dimensão física  
 Fonte: desenho do autor, 2017

representar a legitimação, dentro da dimensão humana, como o processo contínuo, sobre o qual se deve influir para atingir a legitimidade necessária às operações militares.

Pelo modelo, na forma como está estruturada a dimensão humana, um fluxo de informação produzido pela perspectiva cognitiva e direcionado para a dimensão física teria a estrutura que se vê na **Figura 3**.

Uma explicação para esse fluxo é a seguinte: a comunicação utilizada para representar o que foi decidido pela perspectiva cognitiva deve ter como objetivo permanente a legitimação. A representação proferida vai competir pela legitimação com as diversas narrativas em circulação na dimensão humana, sendo repercutidas na batalha da narrativa. A forma como a repercussão é captada pelas pessoas que compõem o terreno humano vai impactar na liberdade de ação das tropas na dimensão física.

Aqui, é possível observar uma distinção: o fluxo representado na **Figura 3** é especialmente válido para os níveis opera-

cional e tático, porém, nos níveis político e estratégico, o fluxo é invertido, a perspectiva cognitiva é influenciada pela legitimação, que se dá pela forma como os fatos ocorridos no terreno humano são representados pela batalha da narrativa, o que vai ao encontro da citação:

Todas as decisões importantes eram desencadeadas pela cobertura televisiva de algum grave incidente, tal como um número de mortos superior ao habitual, provocado pelos bombardeamentos de artilharia sobre Sarajevo, ataques a refugiados ou provas da ocorrência de um massacre. (SMITH, 2008, p. 406)

### **Considerações sobre a representação gráfica da dimensão física**

A concepção da dimensão física, a partir do modelo, acrescenta à definição inicial (BRASIL, 2014c, p. 2-2), voltada preponderantemente para o Terreno e Condições Meteorológicas, o *terreno humano* e os *dados*, o que permite raciocinar com as repercussões físicas desses dois fatores. Assim, a batalha física pelos dados

inclui obter a superioridade na infraestrutura de obtenção e transmissão dos mesmos. Isso incluiria a realização de operações militares com objetivos informacionais. Da mesma forma, pode ser visualizado o emprego de medidas de guerra eletrônica, por exemplo, para contribuir para a batalha da narrativa, impedindo que a narrativa adversa atinja seus públicos-alvo, bloqueando-se, por exemplo, de forma pontual, algum canal de comunicação utilizado pelo oponente nas operações.

### **Representação dos fluxos de informação sobre o modelo**

Representaram-se, primeiramente, os fluxos atinentes à comunicação sincronizada, uma vez que ela representa uma compreensão mais ampla da comunicação, que envolve o emprego de capacidades letais, como tropas e armas, e não letais, nas quais está incluída a comunicação social. A sincronização da comunicação é uma abordagem das operações militares sob uma perspectiva comunicacional, em que cada ação representa uma parte da narrativa que se quer construir superior à oponente (UNITED STATES, 2013). Isto posto, verifica-se que a comunicação sincronizada (antiga comunicação estratégica) é o instrumento que permite a coordenação dos efeitos entre as capacidades, em uma perspectiva comunicacional.

O manual C 45-1 Comunicação Social (BRASIL, 2009) traz apontamentos sobre o emprego da comunicação social em operações militares. Entretanto, não há indicações de um processo de trâmite e tratamento de informações atinente a essa atividade antes, durante e depois das operações militares. Assim, pôde-se caracterizar como fluxo de informação, apenas,

a avaliação de mídia. Para o posicionamento no modelo, os principais apontamentos foram traçados como pontos sobrepostos aos fluxos da comunicação sincronizada, e a avaliação de mídia, como fluxo independente, dentro da dimensão humana. A comunicação sincronizada foi utilizada, então, como o paradigma sobre o qual se levantaram as ações que podem ampliar a sinergia entre inteligência e comunicação social.

Na sequência, buscou-se representar o ciclo de inteligência, que é o método próprio da função de combate inteligência, de produção e análise que organiza uma fusão de dados, fornecendo-lhes um sentido. Ele é o motor da função de combate inteligência e é formado por quatro fases: orientação, obtenção, produção e difusão (BRASIL, 2015b, p. 4-1).

Os dois fluxogramas foram transpostos para o modelo.

### **Representação da comunicação sincronizada e da comunicação social**

Para representar a comunicação sincronizada, visualizaram-se como fluxos os conceitos obtidos do manual das Forças Armadas norte-americanas que trata do assunto bem como alguns conceitos doutrinários. São eles:

- a. Narrativa – Expressão global do contexto e dos resultados pretendidos (UNITED STATES, 2013). Na Metodologia da Concepção Operativa do Exército Brasileiro (MCOE), a elaboração da narrativa é utilizada para ajudar a compreender e explicar o ambiente operacional e o problema militar. A narrativa é, ao mesmo tempo, útil como instrumento de comunicação (BRASIL, 2014b,

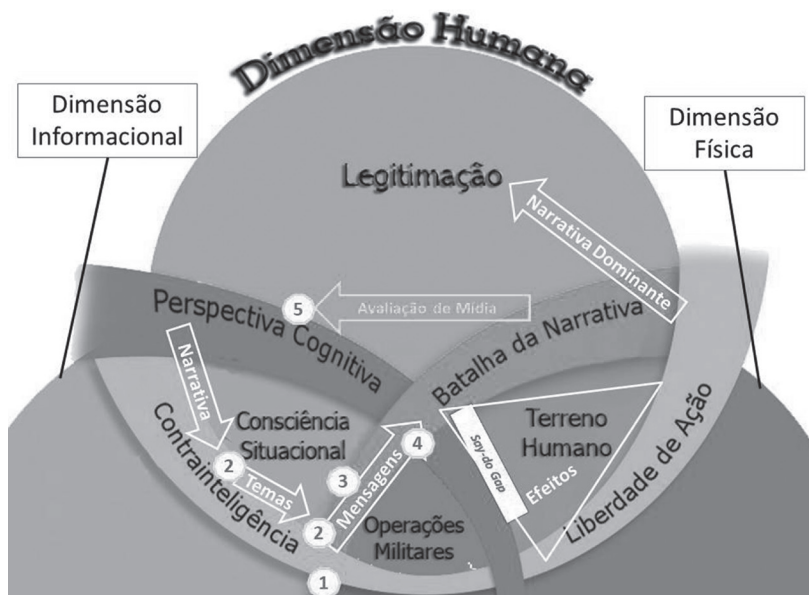


Figura 4 – Comunicação sincronizada e comunicação social em apoio às operações militares

Fonte: desenho do autor, 2017

p. 4-7). Essa característica permite representá-la como um fluxo que se inicia na dimensão humana, onde está o fator político, atravessa a perspectiva cognitiva da dimensão informacional e situa-se como um primeiro estímulo à consciência situacional, à qual caberá a compreensão dos objetivos da política. O conhecimento da narrativa formulada direciona-se para a contrainteligência, porque deve ser difundida de acordo com a necessidade de conhecer.

b. Tema – Ideia ou intenção convergente que apoia a narrativa e é designada para prover direção e continuidade na produção de mensagens e produtos relacionados (UNITED STATES, 2013). Os temas são ex-

traídos da narrativa formulada para resolver o problema militar, representando um esforço cognitivo de formular uma argumentação, a partir da consciência situacional, que permita a produção de mensagens que visem direcionar a interação das tropas com o terreno humano.

c. Mensagem – Uma comunicação enredada (construída sobre e através de um enredo), direcionada a um determinado público, alinhada com um tema específico em apoio a um objetivo espe-

cífico (UNITED STATES, 2013). As mensagens atravessam as operações militares, porque podem ser difundidas pelas tropas; aliás as próprias ações das tropas já representam uma forma de comunicar, em suas interações no terreno humano.

d. Narrativa Dominante – Percepção estabelecida como válida nas mentes de um ou mais públicos-alvo (BRASIL, 2014c, p. 2-6). Ora, se a narrativa dominante é uma percepção estabelecida como válida, ela é, então, uma aferição de retorno, uma representação dos argumentos mais contundentes aceitos pelos públicos. Nesse sentido, ela torna-se um caminho para a legitimação, o que justifica sua inclusão entre os centros de

gravidade a se atingirem (BRASIL, 2014c, p. 2-6).

- e. O *say-do gap* é um descompasso entre o que é dito e o que é feito, traduzido como “lacuna entre o dizer e o fazer”, que deve ser permanentemente evitado na condução da batalha da narrativa (UNITED STATES, 2013).
- f. Os efeitos, nos quais se baseiam o planejamento, a análise e acompanhamento das operações de informação, metodologia explicitada como parte dos princípios desse tipo de operação (BRASIL, 2014c, p. 3-2, 3-3), devem ser visualizados em função da obtenção da narrativa dominante. Em última instância, devem ser planejados no sentido de antever as ações das tropas no terreno e os resultados dessas ações sobre o terreno humano, evitando-se o *say-do gap*.

Já para a comunicação social, buscaram-se agrupar as diversas atividades listadas em apoio às operações militares no manual C 45-1 (BRASIL, 2009), dentro das fases do processo de elaboração de uma comunicação integrada de marketing. Assim, obter a resposta desejada (efeito) requer a solução de três problemas: o que dizer (estratégia da mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem deve dizer (fonte da mensagem) (KOTLER; KELLER, 2006, p. 519). As determinações contidas no manual que não se enquadravam em um dos três problemas do processo, devido às especificidades das operações militares, foram consideradas tópicos separados. Os apontamentos selecionados foram transcritos na sequência abaixo:

1. Estabelecer um sistema de comunicação social da operação, organizando, por meio de uma perspectiva lógica, a captação de dados, os fluxos de informação e os canais com os elementos subordinados (BRASIL, 2009, p. 4-10).
2. Construir uma estratégia da mensagem que permita adequar produtos à área de operações e aos objetivos da campanha de Com Soc, esses últimos, estabelecidos pelo comando da operação (ou da campanha) (BRASIL, 2009, p. 4-9).
3. Planejar e sincronizar a divulgação das mensagens pelos diversos veículos de comunicação, incluídos na estratégia criativa do marketing institucional, com o objetivo de ampliar a liberdade de ação das tropas no terreno humano (estratégia criativa).
4. Planejar as fontes das mensagens (incluindo porta-vozes), raciocinando com as mensagens que estão sendo transmitidas pela própria tropa em operações.
5. Realizar a análise de mídia. A análise de mídia é um fluxo de informação, porque se origina na batalha da narrativa e é processada na dimensão humana, por meio da verificação se uma determinada narrativa encontra-se em vias de legitimar-se ou não. A avaliação de como uma determinada narrativa foi abordada na batalha da narrativa é realizada pela comunicação social, por meio de ferramentas como o *clipping* jornalístico (BONELLA et al, 2015, p. 235) ou a

análise de enquadramento jornalístico (SOARES, 2006), que não fazem parte do escopo desse trabalho.

As considerações, listadas nos itens 1 a 4, por não representarem fluxos, foram caracterizadas como pontos localizados no modelo.

### Representação do ciclo de inteligência

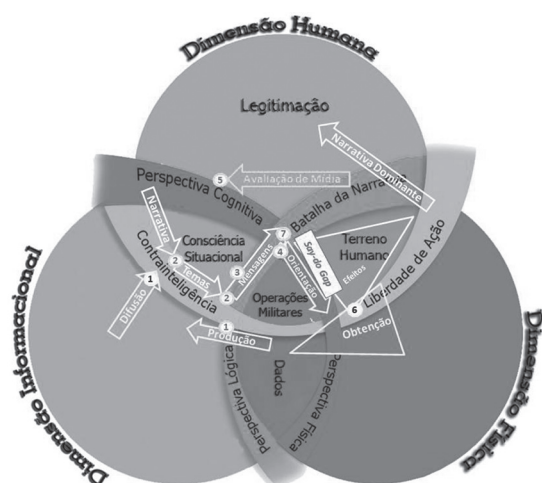


Figura 5 – Representação do ciclo de inteligência e sua sincronização com a comunicação social, a partir da comunicação sincronizada

Fonte: desenho do autor, 2017

A fim de situar o funcionamento do ciclo de inteligência, considerou-se cada uma de suas fases como um fluxo de informação. A partir disso:

- Na fase de orientação, são definidas as ameaças e estabelecidas as diretrizes para o planejamento e a execução das atividades e tarefas relacionadas à inteligência (BRASIL, 2015a, p. 6-2). A orientação é, dessa forma, um direcionamento proporcionado pela consciência situacional

e pela perspectiva cognitiva sobre a perspectiva física.

- Na obtenção, as fontes por meio das quais os dados são obtidos podem ser pessoas, grupos, organizações, documentos, fotos, vídeos, instalações, equipamentos e qualquer outro elemento do qual se possam extrair dados de interesse para a inteligência militar (BRASIL, 2015a, p. 6-2). Assim, a obtenção é a representação da dimensão física em dados, por intermédio dos meios disponíveis na perspectiva física da dimensão informacional.
- Na fase de produção, os dados, informações e conhecimentos obtidos são convertidos em novos conhecimentos de inteligência (BRASIL, 2015a, p. 6-4). A produção pode ser entendida como a transformação dos dados pela aplicação de uma metodologia da perspectiva lógica sobre os mesmos, para permitir seu fluxo pelos canais de difusão da dimensão informacional.
- Na fase de difusão, são divulgados para o comandante, órgão, ou escalão que os solicitaram e, ainda, mediante ordem, para quem possam ser úteis, os conhecimentos resultantes da produção. É realizada por intermédio de vários tipos de canais de transmissão, observando o princípio da oportunidade e a necessidade de conhecer (BRASIL, 2015a, p. 6-5). Logo, a difusão estrutura-se como o fluxo do conhecimento produzido, na dimensão informacional, para fomentar a consciência situacional, devendo, para isso, passar pelo filtro da contra-inteligência.

O fato de a orientação atravessar as operações militares é perfeitamente compreensível, quando se raciocina no direcionamento realizado, nas ordens de operações, para que as tropas, durante o cumprimento de suas missões, levantem os elementos essenciais de inteligência, sendo a definição desses, transcrita abaixo:

Elementos Essenciais de inteligência (EEI) – tópico de informação ou de informe sobre as características físicas e humanas do Teatro de Operações (TO) / Área de Operações (AOp) ou sobre as possibilidades do inimigo que o comandante julga necessitar, em um determinado momento, para correlacioná-los com outros conhecimentos disponíveis, a fim de contribuir no processo decisório que lhe permita o cumprimento da missão. (BRASIL, 2015c, p. 98)

### ***Oportunidades de sinergia entre inteligência e comunicação social***

Os pontos no modelo representam as oportunidades de extrapolações lógicas, listadas abaixo, que fornecem deduções sobre ações a realizar para sincronizar o ciclo de inteligência e a comunicação social, em prol da comunicação sincronizada:

1. O estabelecimento do sistema de comunicação social da operação é o primeiro momento em que o comandante, ou um estado-maior, como um todo, em um determinado nível, passa a percebê-lo, por meio da consciência situacional. O primeiro momento em que um conhecimento de inteligência é percebido por esse mesmo comandante, ou por esse estado-maior, ocorre quando o conhecimento é difundido. Assim, o estabelecimento do
- número 1, tanto para a comunicação social, quanto sobre a difusão do ciclo de inteligência, indica a previsão de ligações permanentes e rotineiras entre o sistema de inteligência e a comunicação social, nos diversos escalões. Isso objetiva um aproveitamento oportuno do conhecimento difundido na produção de temas e mensagens da comunicação sincronizada, tudo para minimizar a ocorrência do *say-do gap*.
2. O ponto 2 representa a participação da comunicação social na elaboração dos temas e das mensagens da comunicação sincronizada, permanentemente, em conjunto com os responsáveis pela contrainteligência do escalão considerado.
3. O ponto 3, locado sobre as mensagens transmitidas em paralelo com as operações militares, implica que a comunicação social deve emitir diretrizes de comunicação, de forma semelhante ao que ocorre com os EEI, nas ordens de operações, para padronizar o discurso da tropa junto aos públicos-alvo, de acordo com a fase da operação. Os militares que interagem com o terreno humano devem ser considerados fontes das mensagens, uma vez que outros canais de comunicação podem não estar disponíveis.
4. O ponto 4 indica que o planejamento da sincronização das mensagens a serem emitidas pelos diversos veículos de comunicação deve conter solicitações ao sistema de inteligência para que a orientação do ciclo de inteligência inclua um esforço de busca

para mapear os efeitos das mensagens emitidas pelas tropas e pela estratégia criativa da comunicação social.

5. A análise de mídia da comunicação social, focada em observar as narrativas existentes nos enquadramentos adotados nas mensagens distribuídas pelos veículos de comunicação, deve ser disponibilizada na fase de orientação do ciclo de inteligência, para facilitar à inteligência a avaliação das mídias como fontes de dados. A utilização desse conhecimento na análise dos dados obtidos das mídias pela inteligência responde, também, à presença do número 1 sobre a fase da produção.
6. O ponto 6 representa que a fase de obtenção do ciclo de inteligência deve voltar-se, também, para uma perspectiva comunicacional, por meio da qual se tornam, também, elementos essenciais de inteligência:
  - a. a forma como as tropas são percebidas pela população local;
  - b. as restrições à liberdade de ação das tropas, ocasionadas pelo terreno humano;
  - c. o efeito de uma determinada mensagem sobre a população local; e
  - d. a ocorrência não deliberada do *say-do gap*.Essas informações serão disponibilizadas para a comunicação social, para o planejamento da estratégia da mensagem da comunicação sincronizada, conforme os pontos 1 e 2.
7. O ponto 7 traz a ideia de que as mensagens da comunicação sincronizada devem ser modificadas de acordo com

a evolução da situação das operações militares em seus efeitos sobre o terreno humano, o que implica uma adaptabilidade constante do planejamento de comunicação social. Um exemplo disso poderia ser a adoção de ideias-forças sincronizadas com as fases da manobra.

Os pontos listados apresentam ações a realizar e oportunidades para a sincronização dos processos estudados, mas não abarcam uma sequência temporal, até porque a inteligência e a comunicação social começam a ser empregadas antes mesmo do início do planejamento da operação militar propriamente dita. A primeira porque precisa fornecer os dados para o planejamento e a segunda, porque precisa preparar o terreno humano e divulgar a operação.

A pesquisa que deu origem a este artigo contém uma tabela em que é verificada a aplicabilidade de cada um dos sete pontos descritos acima, nas fases do Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres – PPCOT (BRASIL, 2014b). Foram selecionados aqueles que mais se adequavam à característica de cada etapa do processo de planejamento, tudo com o objetivo de fornecer uma sequência de ações a ocorrer em paralelo ao trabalho do estado-maior, para permitir a sincronização da comunicação social e da inteligência.

## Conclusão

Um modelo ou uma teoria são válidos por sua função de representação. A qualidade de um modelo relaciona-se com a permanência de sua aplicabilidade. A tríade paradoxal de Clausewitz, no *Da Guerra* (1996), por exemplo,



mantém-se como paradigma a ser estudado até os dias atuais.

Do modelo ora proposto, o que se pode dizer é que cumpre seu papel representacional, facilitando a compreensão de conceitos dispersos na doutrina de operações de informação e a visualização dos fluxos de processamento das informações, o que pode ser utilizado para sincronizar os processos das capacidades relacionadas à informação (CRI). Para isso, é necessário que as capacidades estabeleçam, exatamente, esses fluxos — o caminho das informações que processam — com o intuito de gerar uma abordagem operativa de informações, em torno da comunicação sincronizada, estabelecida como direcionamento primário.

É importante ressaltar que o modelo tríplice hélice das dimensões do ambiente operacional não contradiz os fatores operacionais em operações (BRASIL, 2014b, p. 2-7). Nas dimensões física e informacional, eles são plenamente aplicáveis, e, mesmo na dimensão humana, os fatores *militar, político, econômico e social* nada mais são do que a percepção, por parte do planejador, do conflito entre estruturas sociais legitimadas pela sociedade com aquelas que buscam a legitimação.

## Referências

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

AMARAL, Marcelo; et al. **Sobre a Triple Helix**. Disponível em: <[www.triple-helix.uff.br/sobre.html](http://www.triple-helix.uff.br/sobre.html)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

BONELLA, Marcos André et al. **Relações Públicas & Exército Brasileiro: uma proposta de comunicação institucional para a Força Terrestre**. 2ª Ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: CEP/FDC, 2015.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **C 124-1: Estratégia**. Brasília, DF, 2001.

Esse trabalho aponta para a ideia de que, em um ambiente em que a instantaneidade de compartilhamento de dados é a regra, o trabalho de assessoria da função de combate inteligência, estruturada em seu sistema e seu ciclo, não se pode limitar a difundir conhecimentos apenas para os decisores ou agir isoladamente na obtenção e produção do conhecimento. Da mesma forma, a comunicação social não pode encastelar-se em ideias-forças imutáveis. A primeira se sujeita a ver o conhecimento buscado, analisado e difundido, com esforço e risco, perder a oportunidade da utilização. A segunda assume a possibilidade de não ter o que dizer, ou, o que é pior, perder a voz, desacreditada pelas narrativas adversas.

Para regular as relações entre elas, existem diversas possibilidades já delineadas nesse artigo, como, por exemplo, a atuação da contrainteligência; conhecimentos produzidos pela comunicação social que podem servir de insumos para a inteligência e conhecimentos de inteligência que devem ser utilizados pela comunicação social no mais curto prazo. Existem, enfim, inúmeras oportunidades de sincronização, tantas quantas podem ser deduzidas de um modelo tripla hélice. 🌐

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. Comando de Operações Terrestres. **CI45-4/2: A Comunicação Social em Apoio às Operações Militares**. Brasília, DF, 2005.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **C45-1: Comunicação Social**. 1ª Ed. Brasília, DF, 2009.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**, 2016. Disponível em: <[www.defesa.gov.br/arquivos/2017/mes03/pnd\\_end.pdf](http://www.defesa.gov.br/arquivos/2017/mes03/pnd_end.pdf)>. Acesso em: 10 Mar 2017.

BRASIL. Exército. Centro de Doutrina do Exército. **Nota de Coordenação Doutrinária Nº 02 / 2013**. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **EB20-MF-10.102: Doutrina Militar Terrestre**. 1. ed. Brasília, DF, 2014a.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **EB20-MC-10.211: Processo de Planejamento e a Condução das Operações Terrestres**. 1ª Ed. Brasília, DF, 2014b.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **EB20-MC-10.213: Operações de Informação**. 1ª Ed. Brasília, DF, 2014c.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **EB20-MC-10.215: Operações de Dissimulação**. 1ª Ed. Brasília, DF, 2014d.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **EB20-MC-10.301: A FTC em Operações**. 1ª Ed. Brasília, DF, 2014e.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **EB20-MC-10.202: Força Terrestre Componente**. 1. ed. Brasília, DF, 2014f.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **EB20-MF-10.103: Operações**. 4ª Ed. Brasília, DF, 2014g.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **EB20-MF-10.107: Inteligência Militar Terrestre**. 2ª Ed. Brasília, DF, 2015a.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **EB20-MC-10.207: Inteligência**. 1.ed. Brasília, DF, 2015b.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD 35-G-01 Glossário das Forças Armadas**, 2015c. Disponível em: <[www.defesa.gov.br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/doutrina/md35\\_g\\_01\\_glossario\\_das\\_forcas\\_armadas\\_5\\_ed\\_2015.pdf](http://www.defesa.gov.br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/doutrina/md35_g_01_glossario_das_forcas_armadas_5_ed_2015.pdf)>. Acesso em: 13 Jul 2017.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da Guerra**. Tradução de Maria Teresa Ramos. Preparação do original por Maurício Balthazar Leal. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

COELHO, Luiz Fernando. **Teoria Crítica do Direito**. 2ª Ed. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1991.

HALL, David L; JORDAN, John M. **Human Centered Information Fusion**. Boston, London: Artech House, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

MAGALHÃES, Jorge Lima de; BOECHAT, Núbia; ANTUNES, Adelaide Maria de Souza. **Interna-**

**lização de farmoquímicos e medicamentos para doenças tropicais negligenciadas: proposta de interação entre Governo - Universidade – Empresa.** In: Quím. Nova [online]. 2012, vol.35, n.3, pp.654-660. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-40422012000300038&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-40422012000300038&script=sci_abstract&tlng=es)>. Acesso em: 15 mai. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 5ª Ed. 4ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 312 p. ISBN: 978-85-224-4762-6.

MARQUES, Gil da Costa. **Fundamentos de Matemática I.** São Paulo: EdUSP, 2014.

MESQUITA, A. A de. **Informações, Operações de Informação, Sistema Operacional Informações... O que realmente queremos.** Juiz de Fora, 2011. 8 fl. Artigo Científico. Centro de Pesquisas Estratégicas Paulino Soares de Souza, UFJF.

NIELSON-GREEN, R. Combatendo na Guerra da Informação e Perdendo a Credibilidade: O Que Podemos Fazer? **Military Review**, Brasil, p 76-83, Set-Out. 2011.

PAULA, Roberta Manfron de; et al. **Aplicação do modelo hélice tríplice para incentivar o processo de inovação: A experiência da empresa Prática Produtos S/A.** Disponível em: <[www.altec2013.org/programme\\_pdf/1236.pdf](http://www.altec2013.org/programme_pdf/1236.pdf)> Acesso em: 20 jun. 2017.

SBRAGIA, R.; et al. **Inovação: Como vencer esse desafio.** São Paulo: Clio, 2005.

SHANNON, C., WEAVER, W. **The Mathematical theory of communication.** 5ª Ed. Urbana/Chicago: Illinois State University Press, 1963.

SMITH, Rupert. **A utilidade da força: a arte da guerra no mundo moderno.** Tradução de Miguel Mata. Coimbra: Edições 70, 2008.

SOARES, Murilo Cesar. Análise de Equadramento. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2006. p. 450 – 465.

UNITED STATES. Department of The Army. United States Army War College and Carlisle Barracks. Department of Military Strategies, Planning and Operations & Center for Strategic Leadership. **Informations Operations Primer. Fundamental of Informations Operation.** Carlisle, Pennsylvania. 19 October 2011.

UNITED STATES. Joint Chiefs Of Staff. Department of The Army. Department Of The Navy. Department of The Air Force. United States Coast Guard. **Commander's Communication Synchronization.** Joint Doctrine Note 2-13. 16 December 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

N. da R.: A adequação do texto e das referências às prescrições da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é de exclusiva responsabilidade dos articulistas.

---

<sup>1</sup> Este trabalho é uma versão da monografia apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação em Altos Estudos Militares da Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME).