

# QUANDO O POUCO É MUITO: AS OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO NO NÍVEL TÁTICO

Coronel Sérgio Luiz Gomes de Melo

O Coronel de Comunicações Sérgio Luiz serve na 2ª Subchefia do Estado-Maior do Exército. É doutor em Ciências Militares e especialista em Guerra Eletrônica, Comunicação Social e Operações Psicológicas. Serviu na Brigada de Operações Especiais e integrou seções de Operações de Informação de estados-maiores operacionais conjuntos. Foi assessor do Gabinete do Comandante do Exército para assuntos de Op Info e instrutor dessa matéria na Escola de Operações Psicológicas do Exército do Peru. Na atual função participa do desenvolvimento da capacidade de Op Info no EB.



As Operações de Informação (Op Info) vêm sendo doutrinariamente aperfeiçoadas em muitos países e seu acréscimo de evidência está relacionado às exigências e peculiaridades dos conflitos na Era

do Conhecimento. Em linhas gerais, os conceitos formulados internacionalmente têm como essência a sinergia de certas capacidades que são empregadas ou têm o potencial de interferir na produção, processamento, proteção e difusão das informações.

No caso do Exército Brasileiro (EB), os estudos em curso fazem parte de um amplo processo de transformação e, por ora, têm levado à compreensão de que as Op Info

*“consistem no emprego integrado das capacidades específicas da Guerra Eletrônica (GE), das Operações Cibernéticas (Op Ciber), das Operações Psicológicas (Op Psc), das Operações de Inteligência (Op Intlg) e das Campanhas de Comunicação Social (Com Soc) em concerto com as capacidades que as apoiam e a elas são relacionadas, com a finalidade precípua de afetar ou defender a informação e os sistemas*



de informação, informar audiências amigas e influenciar o processo decisório amigo e inimigo”<sup>1</sup>.

Com base nessas considerações, este ensaio pretende compartilhar entendimentos concernentes às Op Info no nível tático, os quais tanto incorporam os recentes fundamentos doutrinários das operações no “amplo espectro”, em “ambiente interagências” e no “meio do povo” quanto, também, enfatizam que os acontecimentos no nível tático têm impactos cada vez maiores nos níveis de decisão superiores, incluindo o político.

### DEMANDAS TÁTICAS

A doutrina das Op Info no EB tem como parâmetro inicial de implementação o entendimento de que “o nível tático pouco poderá fazer em termos de planejamento e condução de uma campanha de informação”<sup>2</sup>. Em outras palavras, tem-se que:

*“os escalões táticos subordinados à FTC<sup>3</sup>, ou seja, os G Cmdo Op<sup>4</sup> e GU<sup>5</sup>, devido à sua limitada visão do conjunto, não possuem condições de planejar e/ou conduzir Op Info. Ao contrário, serão importantes atuadores no contexto da campanha de informação como um todo”<sup>6</sup>.*

Em decorrência dessas convenções, uma constatação se faz necessária: trata-se da indispensável existência de planos ou ordens que orientem e harmonizem as Op Info, visando aos objetivos e interesses dos mais elevados níveis de decisão. Tais regulações, especialmente quando intermediadas pelo nível operacional, acabarão por delimitar o emprego das capacidades de Op Info disponíveis no nível tático, o que se justifica em grande medida pela alegoria do “cabo estratégico”<sup>7</sup>.

Não obstante os argumentos anteriores, cabe relativizar o sentido de “pouco”, quando esse é aplicado às possibilidades dos elementos táticos. Tal relativização começa pelo reconhecimento de que, no domínio das operações conjuntas, a célula de Op Info poderá ser ativada não só em comandos operacionais conjuntos como também poderá alcançar os G Cmdo Op e GU. Decerto, isso sugere encargos e demandas ponderáveis<sup>8</sup>.

Ademais, três outras observações se mostram importantes. A primeira igualmente se vincula às operações conjuntas e, mais especificamente, ao fato de a FTC ser o maior escalão tático terrestre

em um teatro de operações (TO)<sup>9</sup>. Sendo de constituição variável, a FTC pode enquadrar, por exemplo, duas divisões de exército (DE) e uma brigada (Bda). Por sua vez, estas organizações podem contar com elementos de guerra eletrônica, inteligência militar, operações psicológicas e comunicação social, sejam esses orgânicos ou não.

Nesse contexto, é razoável que os comandantes táticos tenham alguma flexibilidade para atribuir missões e prioridades aos meios implicados com as Op Info, a fim de que esses contribuam para o alcance de objetivos táticos<sup>10</sup>.



Um militar equipado com “Câmera de Combate”..

Restringir sobremaneira tal faculdade não só pode inviabilizar as concepções doutrinárias de apoio direto, reforço e controle operacional, como também pode sobrecarregar o comando operacional conjunto. Tal sobrecarga seria resultado das exigências de uma extraordinária visualização e de um acompanhamento primoroso das demandas dos escalões subordinados, o que levaria à situação pouco comum de um planejamento operacional sobremaneira detalhado, capaz de articular todas as ações dos elementos táticos envolvidos com as Op Info.

Portanto, é possível que tanto a FTC quanto os G Cmdo Op e GU<sup>11</sup> realizem o planejamento de Op Info em seu nível de atuação, considerando as capacidades circunstancialmente disponíveis. Isso não significa criar outra campanha de informação, mas possivelmente ajustá-la às peculiaridades locais, mediante coordenação com

o escalão superior, o que incluiria a possibilidade de articular capacidades disponíveis em nível tático com aquelas eventualmente concentradas nos níveis de decisão superiores como, por exemplo, as operações cibernéticas.

O que não pode ocorrer é o planejamento em nível tático ir de encontro, deixar de considerar as condicionantes ou extrapolar os limites estabelecidos pelos escalões superiores. Por outro lado, pode-se até visualizar que o planejamento dos comandantes táticos represente um “copiar-colar” das prescrições do escalão superior, mas isso não significa que o emprego das Op Info, no nível tático, não tenha sido criticamente analisado no exame de situação correspondente.

A segunda observação decorre do entendimento do ambiente informacional (AI) e das suas componentes<sup>12</sup>.

Nesse caso, há que se considerar que tal ambiente é uma convenção de domínio amplo e que, portanto, tem relação com todos os níveis de decisão, do político ao tático. Sinteticamente, o AI afeta e é afetado por todos os vetores interferentes na dinâmica dos conflitos, o que inclui decisores, nossas tropas, adversários, a população presente na área de operações, o público massivo internacional, governos, empresas, organizações não governamentais etc.

Uma vez que alterações no AI podem tanto comprometer quanto favorecer a consecução de objetivos em todos os níveis de decisão, conforma-se o interesse do comandante tático em produzir modificações nesse ambiente, segundo a sua perspectiva de atuação. Em consequência, se o comandante tático tem à sua disposição algumas das capacidades enquadradas pelas Op Info, é coerente visualizar que ele buscará regular o emprego dessas, respeitando os parâmetros definidos pelo escalão superior, o que inclui prioridades, permissividades e exclusões.

A terceira observação está relacionada às exigências de certas operações. Dessa forma, convém visualizar um TO (ou área de operações)

amplo como o Amazônico, no qual podem ser desencadeadas operações no amplo espectro, em meio à população e em ambiente interagências. Concebendo que as operações correspondentes enquadrariam a ideia de planejamento centralizado e execução descentralizada, as peculiaridades da “ponta da linha” poderiam compor um quadro consideravelmente diferenciado, o que levaria essa “execução descentralizada” a demandar

um planejamento tático específico e duplamente ajustado. Isto é, um planejamento tático coerente com as peculiaridades locais e harmonizado com as prescrições definidas no nível operacional e superiores.

Decerto, não se trata de atribuir ao nível tático um grau de liberdade absoluta, mas sim certa flexibilidade, o que serve para compor o sentido de

“pouco” preconizado atualmente na doutrina brasileira. Por outro lado, é difícil visualizar que elementos operacionais terão sempre asseguradas as melhores condições para prever e regular, com a minúcia requerida, o emprego das capacidades das Op Info em nível tático.

A esse respeito, cabe reconhecer que ações táticas bem sucedidas podem ter impacto ponderável até mesmo em termos políticos, configurando assim uma interpretação ampliada e uma variação positiva do fenômeno do “cabo estratégico”. Portanto, o que entra em questão é a medida segundo a qual os estados-maiores táticos – não com a sua limitada visão de conjunto, mas com a sua privilegiada compreensão das nuances do “chão da fábrica” – poderão contribuir ou participar do planejamento e do emprego criteriosos das Op Info nesse nível

#### **UMA QUESTÃO DE RISCOS**

Imaginemos o emprego da Força em circunstâncias semelhantes às vividas na operação Arcajo<sup>13</sup>. Trata-se de uma brigada atuando em uma área relativamente reduzida e homogênea, com objetivos e ameaças bem definidos e que,

***“Tanto a FTC quanto os G Cmdo e GU planejam Op Info... Isso não significa criar outra campanha de informação, mas ajustá-la às peculiaridades locais...”***

ainda, opera sob o controle e observação acurados dos níveis de decisão operacional, estratégico e político. Obviamente, isso ocorre em função dos efeitos que essa atuação alcança ou tem o potencial de alcançar nos cenários nacional e internacional.

Em tal operação, é possível contar com um sistema de comando e controle (C2) muito eficiente, o qual dispõe, dentre outros recursos, de “soldados-câmera” cujas imagens podem ser transmitidas ao comando operacional conjunto. Nesse contexto, as ações críticas de pequenos efetivos podem ser acompanhadas, em tempo real, o que faculta ao comandante operacional conjunto uma possibilidade diferenciada de reorientar os comandantes subordinados.

Em função das condições de emprego mencionadas, das faculdades do comando operacional conjunto e considerando as inúmeras e críticas atribuições dos comandantes táticos e seus estados-maiores, é mais uma vez possível encontrar elementos que ajudam a compor o sentido relativo da palavra “pouco”. No entanto não parece razoável tomar tal constatação como regra inescapável.

Uma operação interagências como a que envolve a Copa do Mundo apresenta um perfil diferente. O valor da tropa empregada é bem maior, o rol de ameaças é mais diversificado, as áreas de atuação são várias, peculiares e distantes entre si e há uma profusão de atores interferentes, os quais não coincidem em todas as áreas. Em adição, imaginemos uma situação dantesca (possível, mas felizmente não provável), na qual todas as sedes da Copa apresentassem exigências de emprego da Força em eventos críticos, de forma simultânea, acentuada e distinta. Naturalmente isso demandaria respostas quase imediatas<sup>14</sup>, diferenciadas, precisas e harmonizadas com as expectativas dos níveis de decisão superiores.

Neste caso, impõe-se reafirmar o grau de dificuldade que assume a elaboração do planejamento operacional conjunto, de modo que os elementos táticos tenham “pouco” a fazer em termos de “planejamento e condução” das Op Info, independentemente da situação possível de ser vivenciada. Creio que nos colocarmos no lugar dos planejadores e comandantes neste nível de decisão já é um exercício de imaginação



Foto: Arquivo CComGEx.

Militar do BRABAT 1/14 interage com um cidadão haitiano. As Op Info são empregadas na busca pelo apoio da população às ações em curso.



Um Centro de Operações de GE desdobrado no terreno.

suficiente para dar a dimensão do desafio que isso representaria<sup>15</sup>.

Por outro lado, o acompanhamento de crises simultâneas pelo nível operacional exigiria um esforço de comando e controle ponderável. Assim, a prudência não permite asseverar que o planejamento operacional de Op Info – que levaria ao adestramento correspondente – será minucioso ao ponto de diminuir sobremaneira a possibilidade de surpresas e de comportar orientações precisas quanto aos procedimentos ante as situações críticas visualizadas.

Nessas circunstâncias, cabe ponderar a possibilidade de não haver condições práticas que viabilizem a expectativa do nível tático ter “pouco” a planejar e conduzir em termos de Op Info. Concluir que o nível operacional pode não ser capaz de regular efetivamente o emprego das Op Info em termos táticos e, mesmo assim, restringir a possibilidade de planejamento e condução das Op

Info neste nível implica riscos evidentes. Dentre esses, visualiza-se a elaboração de planejamentos operacionais demasiadamente genéricos e com lacunas de coordenação importantes, o que pode fazer com que as capacidades de Op Info sigam operando como no passado, ou seja, sem o balizamento objetivo dos fundamentos das Op Info. É possível também que os planejamentos operacionais, mesmo regulando alguns efeitos importantes, possam omitir outros igualmente relevantes, o que tem o potencial de promover repercussões indesejáveis a custos elevados.

Por outro lado, é bom lembrar que atribuir responsabilidades de Op Info aos elementos táticos também acarreta riscos. Neste caso, riscos de equívocos de concepção e de condução das Op Info com consequências desastrosas ou, ainda, de perda da indispensável sinergia de esforços. Tem-se, portanto, um dilema importante a ser superado, segundo as condições de cada caso.

A boa notícia é que os riscos em tela podem ser minorados. As medidas que contribuem para tal diminuição são:

- a eficaz aplicação da Inteligência Militar, manifesta na satisfação das necessidades de conhecimento em todos os níveis, o que se reflete, por exemplo, nos levantamentos estratégicos de área, na formulação de apreciações e estimativas e na atualização oportuna de conhecimentos;

- a conformação do que se denominou “consciência situacional compartilhada”<sup>16</sup>, a fim de que decisores e atuadores comunguem, no que for pertinente, de uma acurada avaliação do quadro vivenciado e, conseqüentemente, inspirem-se nessa avaliação para orientar suas respectivas ações;

- uma proficiente análise de riscos por parte do estado-maior no nível operacional, com o intuito de estabelecer a medida mais adequada do que venha a ser o “pouco” a ser realizado pelos elementos do nível tático. Em outras palavras, a definição clara e precisa da “faixa” de flexibilidade das Op Info táticas;

- a estruturação adequada, a capacitação técnica e a disciplina dos estados-maiores em nível tático, de modo a interpretar corretamente as demandas e orientações do escalão superior quanto às Op Info, bem como conhecer as possibilidades e limitações das capacidades implicadas e, assim, orientar e supervisionar os elementos das tropas subordinadas na consecução orquestrada dos objetivos propostos;

- o estabelecimento de um efetivo suporte de C2, o que se configura por meio de sistemas informatizados e integrados de apoio à tomada de decisão e, também, pela disponibilidade de meios de ligação compatíveis com as atividades de coordenação, as quais devem ser amplamente executadas desde o início das atividades de planejamento em nível operacional; e

- o adestramento integrado das tropas em todos os níveis, em particular, os estados-maiores

e as tropas especializadas nas capacidades de Op Info. É por meio de uma preparação criteriosa que o conjunto desses atores poderá melhor compreender e corresponder aos fundamentos e prescrições relacionadas às Op Info.

## CONCLUSÕES

As Op Info são uma concepção doutrinária recente e se encontram no rol das respostas de transformação da Força às demandas da Era do Conhecimento. Não obstante, tais operações enquadram capacidades diversas, muitas das quais dispõem de matrizes doutrinárias próprias e apresentam níveis relevantes de experimentação.

O principal aspecto dessa constatação é que, concomitantemente à sua consolidação, as Op Info trarão reflexos prováveis sobre as doutrinas e práticas das capacidades concernentes. Sem muita chance de erro, tal fenômeno enquadrará os processos de planejamento, a revisão de conceitos e a própria sistemática de interação de capacidades. Seja como for, o alcance prático e a avaliação de tais reflexos nos possibilitará identificar o nível de qualidade da transformação vivida e, em particular, o papel exercido pela Doutrina como vetor de indução.

Até agora, o esforço de produção de uma doutrina autóctone levou o EB à compreensão de que “o nível tático pouco poderá fazer em termos de planejamento e condução de uma campanha de informação”. O que se buscou demonstrar é que o sentido de “pouco” é relativo e, antes de tudo, não significa impedimento. Em adição, constatou-se que a definição de Op Info não expressa qualquer restrição à possibilidade de essas operações suportarem a consecução de objetivos em nível tático. O mesmo acontece com a compreensão de ambiente informacional.

Portanto, é razoável possibilitar certa flexibilidade, de modo que os comandantes táticos executem tarefas de planejamento e de condução das Op Info. Isso, desde que realizem

***“Por outro lado, atribuir responsabilidades de Op Info aos elementos táticos também acarreta riscos... A boa notícia é que esses riscos podem ser minorados.”***

a indispensável coordenação com os escalões superiores e, ainda, estejam cobertos por uma meticulosa análise de riscos. Sob essa perspectiva, o “pouco” se torna “muito”, pelos efeitos que tais tarefas podem trazer para o cumprimento da missão tática, assim como pelas repercussões para o cumprimento dos objetivos e a satisfação dos interesses dos níveis de decisão superiores.

Por outro lado, a consolidação das Op Info extrapola o campo doutrinário. Sem perder de vista o papel de sustentação da Doutrina e as suas relações com muitas outras atividades, está claro que os avanços pretendidos demandam outras providências, as quais chegam mesmo a sugerir considerações em termos de planejamento estratégico. Dentre essas providências, podem ser vislumbradas a:

- realização de intercâmbios institucionais com as forças armadas de outros países, tais como visitas e simpósios;
- capacitação de pessoal por meio de cursos

e estágios de Op Info fora da Força, seja no Brasil, seja no exterior;

- criação de estágios ou cursos de Op Info no âmbito do EB;
- inclusão/incremento das disciplinas de Op Info nos cursos de altos estudos e de especialização nas capacidades implicadas por essas operações;
- ampliação das medidas de coordenação com o MD, a fim de aprimorar os entendimentos, estruturas e processos de Op Info; e
- definição, ativação e experimentação de estruturas e processos concernentes às Op Info.

Por fim, é certo que o processo de superação do que somos para o que precisamos ser deve ser regulado pelas expectativas de emprego e pelas exigências dos conflitos modernos. Muitas delas já são conhecidas, o que contribui para o faseamento do processo e para a atribuição de prioridades. Seja como for, fica claro que muitas são as possibilidades no campo das Op Info.

Instalações de um Posto de Comando em campanha, com seus sistemas de C2.



---

## NOTAS

1. Cf. Nota de Coordenação Doutrinária nº 05/2012, de 20 de dezembro de 2012, p.7.
2. *Ibid.*, p. 9.
3. FTC (Força Terrestre Componente).
4. G Cmdo Op (Grande Comando Operativo). Corresponde ao nível divisão de exército.
5. GU (Grande Unidade). Corresponde ao nível brigada.
6. Cf. Nota de Coordenação Doutrinária nº 05/2012, p.12.
7. No novo espaço de batalha, é considerável a possibilidade de atos isolados, realizados por pequenos grupos ou até mesmo por iniciativas individuais, repercutirem imediatamente no nível político. Nesse sentido, a deficiência ou a ausência de regulações por parte do escalão superior podem levar a ações ou omissões de consequências indesejáveis. A expressão “cabo estratégico” foi adotada originalmente pelo General Charles C. Krulak e publicada na revista *Marines Magazine*, Jan., 1999. Disponível em: [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic\\_corporal.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm)
8. Cf. Nota de Coordenação Doutrinária nº 05/2012, p.10. Em complemento e visando ampliar os dados de análise disponíveis, convém consultar os artigos: *La Evolución de las Operaciones de Información a Nivel de Brigada hacia Abajo*, *Military Review*, ed. em espanhol, Jul./Ago. 2005. p. 67-73; e *Cómo aprovechar la energía potencial de las Operaciones de Información*. *Military Review*, ed. em espanhol, Set./Out. 2010. p. 33-40.
9. Como é possível depreender a partir da Nota de Coordenação Doutrinária nº 01/2012, de 20 de dezembro de 2012, a palavra “escalão” quando aplicada à FTC, difere um pouco do sentido clássico que a essa palavra vinha assumindo no contexto da Força.
10. Em complemento, sugiro considerar as demandas táticas descritas no exemplo da localidade ALFA, disponível em: *O Sistema Operacional Informações no Exército Brasileiro*. *Military Review*, ed. Brasileira, Jan./Fev. 2012. p. 77-88.
11. Como leitura adicional, recomenda-se: *Cómo aprovechar la energía potencial de las Operaciones de Información*. *Military Review*, ed. em espanhol, Set./Out. 2010. p. 33-40.
12. Considerações mais detalhadas encontram-se disponíveis em: *O Sistema Operacional Informações no Exército Brasileiro*. *Military Review*, ed. Brasileira, Jan./Fev. 2012. p. 77-88.
13. Operação que contou com uma Força de Pacificação para fazer frente ao crime organizado, entre 2010 e 2012, nos complexos de favelas do Alemão e da Penha (Rio de Janeiro/RJ).
14. Como ilustração, Cori Dauber destaca que 45 minutos após um enfrentamento entre forças estadunidenses e o “exército de Mahdi”, durante a II Guerra do Golfo, os insurgentes haviam divulgado peças de desinformação na Internet, as quais foram captadas quase instantaneamente pela mídia mundial e levaram a uma investigação que deixou uma unidade fora de operação por um mês (in: *La verdad sí existe: responder a las operaciones de desinformación y engaño insurgentes*. *Military Review*, ed. em espanhol. Jul./Ago. 2009, p. 6-18). No Brasil, moradores divulgaram, no Youtube, um vídeo “de confronto com o Exército”, ocorrido “no início da noite” de 04/09/11, o qual foi apropriado, por exemplo, pelo *Jornal Nacional* e pela *Folha de São Paulo* (on line) poucas horas depois.
15. Uma simples visualização do anexo de Operações de Informação ao plano operacional, conforme a estrutura definida no manual de Operações em Ambiente Interagências, já nos dá uma noção da dificuldade para a sua elaboração minuciosa. Indo ao extremo, os apêndices deveriam comportar considerações sobre as especificidades de cada localidade sede dos jocos da Copa.
16. Apropriação e adequação da ideia expressa no manual de Operações em Ambiente Interagências, EB20-MC-10.201, p. 5-7.