

Edição em português

ISSN 2316-4891 (on-line)
ISSN 2316-4833 (impresso)



Coleção Meira Mattos

revista das ciências militares



Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
v. 15 n. especial dezembro 2021

CONSELHO EDITORIAL

Gen Bda Marcio de Souza Nunes Ribeiro

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Cel Carlos Eduardo De Franciscis Ramos

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

EDITOR

Prof. Dr. Tássio Franchi

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

ASSESSORIA EDITORIAL

Carlos Shigueki Oki
OKI Serviços de Informação e Imagem

TRADUÇÃO

Comunica

REVISORES DE LINGUAGEM

Maj Mônica da Silva Boia
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
Rio de Janeiro-RJ, Brasil.

1º Ten Raquel Luciano Gomes

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
Rio de Janeiro-RJ, Brasil.

SERVIÇOS EDITORIAIS

Comunica

Diagramação

Gabriel Córdova | COMUNICA
Joaquim Olimpio | COMUNICA

CONSELHO CIENTÍFICO

Prof. Dr. Antônio Carlos Moraes Lessa

Universidade de Brasília
Brasília, DF, Brasil.

Prof. Dr. Antonio Fonfría Mesa

Universidad Complutense de Madrid
Madrid, España.

Prof. Dr. Daniel Zirker

University of Waikato
Hamilton, New Zealand.

Prof. Dr. Fernando da Silva Rodrigues

Universidade Salgado de Oliveira
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Prof. Dr. Francisco Carlos Teixeira da Silva

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Prof. Dr. Frank McCann

University of New Hampshire
Durham, NH, United States of America.

Profa. Dra. Graciela De Conti Pagliari

Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis, SC, Brasil.

Prof. Dr. Hector Luis Saint Pierre

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Franca, SP, Brasil.

Gen Bda Juraci Ferreira Galdino

Instituto Militar de Engenharia
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Prof. Dr. Marco Aurélio Chaves Cepik

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre, RS, Brasil.

Prof. Dr. Marcos Aurelio Guedes de Oliveira

Universidade Federal de Pernambuco
Recife, PE, Brasil.

Prof. Dr. Octavio Amorim Neto

Fundação Getúlio Vargas
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Prof. Dr. Paulo Gilberto Fagundes Visentini

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre, RS, Brasil.

Prof. Dr. Shiguenoli Miyamoto

Universidade Estadual de Campinas
Campinas, SP, Brasil.

Prof. Dr. Vinicius Mariano de Carvalho

King's College London
London, United Kingdom.

Prof. Dr. Wanderley Messias da Costa

Universidade de São Paulo
São Paulo, SP, Brasil.

Coleção Meira Mattos

revista das ciências militares

v. 15 n. especial dezembro 2021
Rio de Janeiro

Edição em português

ISSN 2316-4891 (on-line)
ISSN 2316-4833 (impresso)

Coleç. Meira Mattos	Rio de Janeiro	v. 15	n. esp.	p. 1-191	dez. 2021
---------------------	----------------	-------	---------	----------	-----------

SOBRE

A Coleção Meira Mattos é uma publicação quadrimestral do Programa de Pós-Graduação em Ciências Militares da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), de natureza acadêmica, sem fins lucrativos, baseada na política de acesso livre à informação.

ENDEREÇO E CONTATO

Praça General Tibúrcio, 125, Praia Vermelha, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.
CEP: 22290-270.
Tel: (21) 3873-3868 /Fax: (21) 2275-5895
e-mail: info.cmm@eceme.eb.mil.br

PROPRIEDADE INTELECTUAL

Todo o conteúdo do periódico, exceto onde está identificado, está licenciado sob uma Licença Creative Commons do tipo atribuição CC-BY.

Os textos publicados não refletem, necessariamente, a opinião da ECEME ou do Exército Brasileiro.

SERVIÇOS EDITORIAIS

Tikinet Edição

IMPRESSÃO

Triunfal Gráfica e Editora

DESIGN GRÁFICO DA CAPA

Elaborado pela Seção de Produção, Divulgação e Catalogação, baseado em arte de Harerama Santos da Costa da Seção de Editoração Eletrônica da ECEME.

TIRAGEM

200 exemplares (Distribuição Gratuita)

AVAILABLE IN ENGLISH / DISPONIBLE EN ESPAÑOL

<<http://ebvistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP):

C691 Coleção Meira Mattos : revista das ciências militares. — Vol. 1, n. 24- .
— Rio de Janeiro : ECEME, 2007-
v. : il. ; 28 cm.

Quadrimestral.

Publicada dos n. 1-14 com o título Padece-me, dos n. 15-23 com os títulos Padece-me e Coleção Meira Mattos.

ISSN 2316-4891 (on-line). — ISSN 2316-4833 (impresso)

1. DEFESA. 2. CIÊNCIAS MILITARES. I. Escola de Comando Estado-Maior do Exército (Brasil).

CDD 355

SUMÁRIO

EDITORIAL

Instituto Meira Mattos: 10 anos capacitando recursos humanos e produzindo conhecimento em prol do Exército e da Defesa Nacional v

Alexandre Santana Moreira, Carlos Eduardo De Franciscis Ramos

ARTIGOS

A estratégia da presença à luz do conceito de estratégia e suas raízes no imaginário do Exército 1

Marcelo Oliveira Lopes Serrano

Controle reflexivo russo: teoria militar e aplicações 15

João Ricardo da Cunha Croce Lopes

A comunicação estratégica e a sua sistematização no Exército Brasileiro: uma proposta 43

Antonio Cesar Esteves Mariotti, Carlos Gabriel Bruschi Nascimento

Investimentos em infraestrutura aeroportuária de uso dual, civil e militar, na região amazônica: uma proposta de indicadores 59

Steven Meier

O Spin-In da Comunicação Estratégica Organizacional para o Exército Brasileiro 85

Alexandre Santana Moreira, André Luis Costa Pitangueira

O Impacto das Empresas Militares Privadas nas Operações Militares 103

Percy Nyati

O tempero que faltava na educação cibernética na Nigéria: a perspectiva da segurança nacional 131

Shehu Saidu Shehu

Ignorando o Soft Power – o momento *mea-culpa* das Nações Tentando Alcançar Influência Nos Bens Comuns Globais: A Perspectiva Indiana 159

Saikat Chatterjee



Instituto Meira Mattos: 10 anos capacitando recursos humanos e produzindo conhecimento em prol do Exército e da Defesa Nacional

Alexandre Santana Moreira 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

alex_smor@yahoo.com.br

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons
Attribution Licence

Carlos Eduardo De Franciscis Ramos 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

defranciscis@hotmail.com

Impulsionada pela publicação da primeira edição da Estratégia Nacional de Defesa (END) em 2008, a criação do Instituto Meira Mattos (IMM), por meio Portaria do Comandante (Cmt) Exército n.º 724, de 6 de setembro de 2012, reforça as iniciativas de transformação do Exército desencadeadas no alvorecer da década de 2010, materializadas na própria Diretriz do Cmt do Exército, com o intuito de estreitar, ainda mais, os laços com a sociedade, especialmente com a comunidade acadêmica dedicada aos estudos dos assuntos de Defesa.

Por outro lado, no plano interno do Exército, vem reforçar as iniciativas nas áreas de Pós-Graduação e Pesquisa, já em evolução na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) desde a década de 1960, e, mais sistemicamente, desde o ano de 2001 com seu Programa de Pós-Graduação, ao abrigo do estabelecido pela Lei de Ensino do Exército, Lei n.º 9.786 de 1999 e em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases, Lei n.º 9.394 de 1996. Assim, conforme afirma Richard Nunes (2012), ao incrementar as atividades de pesquisa e pós-graduação, o IMM amplia o nível de debates e estudos ao público interno da Escola, que conduz os cursos de mais alto nível hierárquico e com reflexos para todo Exército. Adicionalmente, cumprindo um papel originário do Centro de Estudos Estratégicos, extinto com a sua criação, cabe também ao IMM o acompanhamento da conjuntura nacional e internacional, o relacionamento com estruturas congêneres tanto na área acadêmica como de estudos estratégicos, além do gerenciamento do conhecimento científico produzido pela Escola.

Em que pese a publicação da sua portaria de criação ocorrer no mês de setembro de 2012, efetivamente, o IMM já funcionava em caráter experimental no âmbito da ECEME, desde meados do ano de 2011, o que permite iniciar algumas reflexões desses dez anos de trajetória exitosa e repleta de desafios e aprendizados. Assim, de modo a ilustrar esta abordagem, identificam-se três fases distintas desse processo evolutivo: a criação, o desenvolvimento e a consolidação de suas atividades, as quais serão brevemente exploradas a seguir.

A primeira fase tem início no ano de 2011, motivada pelo desafio enfrentado na condução da pesquisa e pós-graduação no âmbito da ECEME decorrente do encerramento de projeto de desenvolvimento institucional, que contemplava a participação de pesquisadores civis e militares em Ciências Militares nesse processo. Por outro lado, era latente que o modelo adotado para o Centro de Estudos Estratégicos da ECEME já era impactado por estruturas concorrentes no âmbito do próprio Exército e da Defesa, indicando a necessidade de iniciativas inovadoras que ampliassem os estudos, o debate e o conhecimento produzido na Praia Vermelha. Assim, ao reunir e transformar estruturas internas já existentes na ECEME, a organização do IMM privilegiava a racionalidade administrativa inovando ao aproximar a atividade de pesquisa dos estudos estratégicos, tendo a capacitação de recursos humanos como centro de gravidade e o aperfeiçoamento da gestão do conhecimento como premissa.

Três ações marcaram de forma indelével essa trajetória inicial. A primeira foi a elaboração da arquitetura organizacional e proposta do IMM, promovendo amplo trabalho de convencimento e aprovação em todas as instâncias do Sistema de Educação Militar, o que permitiu a inserção de diversos aperfeiçoamentos, além da clarificação pormenorizada de pontos da proposta e seu consequente encaminhamento e aprovação pelo Comandante do Exército. A segunda passa pelo início da formação de um corpo docente composto por quadros de professores doutores civis e militares, com a qualificação necessária à condução de um Mestrado Acadêmico em Ciências Militares nos moldes no Sistema Nacional de Pós-graduação. A terceira e última foi a criação de um grupo de trabalho para elaboração e submissão da proposta do curso Mestrado Acadêmico em Ciências Militares à CAPES e ao Sistema de Educação Militar, sendo o primeiro dessa natureza no âmbito das Forças Armadas.

O desafio em criar um curso novo, em paralelo aos cursos corporativos tradicionais já em funcionamento na secular ECEME, que abrangesse a diversidade de assuntos de interesse afetos as Ciências Militares e voltado a um universo de discentes composto por civis e militares trazia em seu bojo incalculável potencial inovador tanto ao Exército como para o setor de defesa e sociedade acadêmica em geral. Ao final do ano de 2012, algo que poderia ser improvável foi materializado pela aprovação da proposta de mestrado encaminhada e recomendada pelo Conselho Técnico e Científico da CAPES, órgão colegiado da instituição responsável no país pela pós-graduação em seu mais alto nível de complexidade, encerrando-se, assim, essa primeira fase envolvendo os estudos para criação e implantação do IMM.

A aprovação do “novo curso de mestrado” revelou uma nova dimensão para a pós-graduação no âmbito da ECEME e do próprio Exército, implicando em planejamentos e ações para atender essa nova realidade a partir do ano de 2013 e prosseguindo até o final de 2016, caracterizando a segunda fase da trajetória do IMM, a de desenvolvimento das Ciências Militares e das demais atividades confiadas ao Instituto em sua portaria de criação. Na comunidade acadêmica de Defesa, tal feito gerou forte impacto pela relevância e simbologia em ter um Programa de Pós-graduação conduzido de forma autônoma por uma Força Armada, algo ainda sem precedentes no país e objeto de interesse observado em outras nações amigas.

Assim, a elaboração de edital com alcance universal para o processo seletivo de discentes, a adequação de estruturas internas da Escola, o incremento do acervo da biblioteca e da Coleção Meira Mattos como revista científica, bem como, a organização das linhas de pesquisa

consoantes com o corpo docente proposto, foram algumas das ações com impacto direto na pesquisa, na pós-graduação e na gestão do conhecimento. No tocante aos estudos estratégicos, as atividades por demanda do Estado-Maior do Exército prosseguiram em menor intensidade, observando-se, nesta fase, um esvaziamento de recursos humanos, tendência que se confirmaria ao final desse período. Tudo isso, coexistente com o funcionamento do novo curso de mestrado acadêmico realizado com os demais cursos em funcionamento na Escola, já com a participação de docentes e discentes civis. Nesse caso, insere-se também a participação do IMM na condução dos cursos de especialização¹ promovidos pela Escola, contemplando uma média de cerca de 200 trabalhos concluídos anualmente, versando em temáticas afetas às Ciências Militares.

Como resultado dessa fase, destacam-se os primeiros números da produção científica² docente e discente, a participação em projetos de pesquisa interinstitucionais³ e individuais com recursos de agências de fomento, bem como, as entregas de mestres⁴ formados no curso aprovado. Adicionalmente, a curva de aprendizado institucional aliado a estes dois últimos aspectos foi relevante no processo decisório para a proposição do novo curso de Doutorado em Ciências Militares ao final do ano de 2015, seguindo trajetória análoga ao processo de submissão do curso de mestrado, sendo reconhecido, aprovado e homologado pelo CTC da CAPES em 2016. Superando expectativas, óbices e antecipando prazos, em menos de quatro anos, a ECEME, por meio do IMM, possuía o primeiro programa de pós-graduação acadêmico das Forças Armadas, o Programa de Pós-graduação em Ciências Militares (PPGCM), conduzindo, inclusive, o estágio pós-doutoral em Ciências Militares, conforme o Plano Nacional de Pós-Doutorado (PNPD, 2014).

Ultrapassada a crítica, mas exitosa fase de desenvolvimento das ações do IMM, especialmente na capacitação de recursos humanos e na pesquisa em Ciências Militares, uma nova dimensão de desafios é apresentada por ocasião do resultado da primeira avaliação quadrienal, em meados do ano de 2017, quando o PPGCM logrou a nota 4 em uma escala⁵ de 1 a 7, tendo como criticidade assinalada a falta de estabilidade de seu corpo docente no Programa observada ao longo do último quadriênio.

Este momento marca o início da fase de consolidação do IMM, de seus processos e das Ciências Militares, estendendo-se até a atualidade, concomitantemente com o período de avaliação do PPGCM referente ao quadriênio 2017–2020. Destaca-se nesse período, dentre tantas conquistas a formação de um corpo docente próprio, estável e contextualizado com a proposta do Programa, por concurso público, combinando professores contratados e professores cedidos por termo formal de cessão de docente. Tal feito tem reflexo considerável na produção científica

1 Especialização em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional CAEM (CCEM, CCEM Med, CDEM e CCEM ONA); Especialização em Ciências Militares, com ênfase em Política e Estratégia - CPEAEx; Especialização em Ciências Militares, com ênfase em Estudos Estratégicos – CIEE.

2 A produção científica dos corpos docente e discente do PPGCM alcançou o número de 429 produtos durante o primeiro quadriênio de avaliação do Programa.

3 O PPGCM obteve participação em 16 projetos de pesquisa interinstitucionais com a participação de docentes e discentes.

4 Foram diplomados mestres em Ciências militares um total de 26 discentes do PPGCM no período considerado da primeira avaliação quadrienal.

5 A Portaria Ministerial n.º 1.418, de 23/12/98 condiciona a validade nacional dos diplomas de pós-graduação *stricto sensu* ao mérito reconhecido na avaliação da CAPES, procedida por consultores especializados das diversas áreas do conhecimento, atuantes no magistério superior e na pesquisa. Os programas que receberam notas 1 e 2 deixam de ser recomendados pela CAPES. Disponível em: < <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao> > Acesso em 5 de dezembro de 2021.

nesta fase, perfazendo um total de 2089 produtos reportados na produção docente e discente do programa.

Destarte, observa-se que a ampliação da capacidade docente em propor e participar de projetos de pesquisa e grupos de pesquisa, produzindo conhecimento relevante, inovador e com capacidade de impacto se mostra como uma realidade, transbordando ao corpo discente, cada vez mais aderente em sua pesquisa com as temáticas de maior relevância e interesse das Ciências Militares e dos Estudos de Defesa. Somente nos últimos quatro anos, o PPGCM/IMM participou, ou ainda está no desenvolvimento, em 13 projetos de pesquisa financiados por órgão de fomento à pesquisa e pelo DECEx.

Quanto a capacitação de recursos humanos, com uma média anual em torno de 100 discentes distribuídos nos cursos de mestrado, doutorado e estágio pós-doutoral, cabe assinalar que foram diplomados pelo PPGCM nos últimos quatro anos o efetivo de 56 mestres, 23 doutores e 13 pós-doutores.

Em sintonia com tais conquistas, o aperfeiçoamento estrutural de suas instalações, dos meios de tecnologia da informação, da atualização do acervo da biblioteca e o permanente aperfeiçoamento e recompletamento dos quadros do Instituto, dentre tantas metas planejadas e atingidas, permitem inferir o esforço institucional em fazer o IMM avançar em sua visão de futuro. Como exemplo, cita-se a atualização permanente do acervo da biblioteca da ECEME com a aquisição de 653 títulos nacionais e 467 títulos internacionais no período.

No tocante aos estudos estratégicos, em prosseguimento as atividades desenvolvidas pelo extinto CEE/ECEME, desde sua criação, o IMM planejou e conduziu 14 (quatorze) Ciclos de Estudos Estratégicos⁶, promovendo debates sobre temas atuais e de interesse do Exército e da Defesa. O esvaziamento de quadros de analistas estratégicos, confirmando uma tendência já observada e a carência de estruturas inovadoras capazes de realizar o acompanhamento da conjuntura na área de Defesa, leva a criação em 20 setembro de 2017, no âmbito ECEME, do Observatório Militar da Praia Vermelha (OMPV), estrutura matricial capitaneada pelo Instituto Meira Mattos (IMM) e organizada em ambiente “web”, que busca estudar assuntos, por áreas temáticas, que tenham relação direta à atuação das Forças Armadas, mormente do Exército Brasileiro. Desde sua criação, o OMPV já publicou 334 artigos, dentre outros produtos como clipagem qualificada de assuntos de interesse, realização de fóruns de debates, entrevistas e participação na mídia, registrando cerca de 204.866 acessos em sua página da “internet”⁷.

Outra tônica de extrema relevância foram as aproximações com instituições de ensino superior, de pesquisa e de estudos estratégicos realizadas em seu diagrama de relacionamento. Nesse sentido, o IMM é partícipe em instrumentos de parcerias⁸ acadêmicas com universidades nacionais e internacionais, elevando a projeção do conhecimento produzido na Escola, bem como, ligando-se a centros de excelência em estudos de Defesa nacionais e internacionais. Tais iniciativas são fundamentais para que o Instituto estabeleça o desejável enlace com a comuni-

6 Como exemplo, foram temas dos Ciclos de Estudos Estratégicos dos últimos anos “Guerra do futuro, Inovação e Indústria de defesa”; “Ciberespaço: a nova dimensão do campo de batalha”; “Perspectivas Geopolíticas e suas implicações para a Defesa Nacional”; “Análise das Estratégias Militares da Presença e da Dissuasão”; “A Comunicação Estratégica no século XXI: novos paradigmas”, dentre outros.

7 Observatório Militar da Praia Vermelha. Disponível em: < <http://ompv.eceme.eb.mil.br/> > Acesso em 5 de Dezembro de 2021.

8 A DESMil, por meio da ECEME/IMM possui acordos de cooperação firmados com a UFRGS, UFPE, USP e UFRR; bem como Memorando de entendimento internacional com Kings College London, Universidade Complutense de Madrid e ESPE (Equador).

dade acadêmica nacional de Estudos de Defesa, ao mesmo tempo que confere uma projeção internacional condicionante para sua evolução institucional e acadêmica.

Ao completar uma década em funcionamento efetivo, observa-se que o IMM muito realizou na direção dos propósitos firmados em sua portaria de criação, inspirado no exemplo de seu patrono, General de Divisão Meira Mattos, oficial de escol e notável acadêmico, aliando a experiência das armas à reflexão acadêmica sob uma ótica singular para estudar as Ciências Militares. Ao Conselho Consultivo do Instituto que engrandece e ilumina sua trajetória, um destaque pelas significativas contribuições com sua experiência acadêmica e militar emprestada ao IMM. Igualmente importante é o destaque ao apoio recebido do Sistema de Educação do Exército, sem o qual, não seria possível que tais resultados fossem alcançados.

Entretanto, muito além de alguns números apresentados em sua história recente, que, certamente demonstram todo o esforço institucional e dos profissionais e alunos envolvidos neste propósito, muito ainda pode ser feito pelo IMM em prol da educação e da defesa. Hoje consolidado e muito mais conhecido, certamente nesta segunda década de existência trará contribuições para o meio acadêmico e militar, alavancando futuras gerações de pesquisadores e produzindo conhecimento da excelência com impactos no plano nacional e internacional, perspectiva esta que confere ao IMM incalculável poder transformador nos médio e longo prazos, consoantes com os interesses do Exército, da Defesa e da Sociedade brasileira.

Referências

NUNES, R. F. O Instituto Meira Mattos da ECEME e o processo de transformação do exército brasileiro. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, Rio de Janeiro, n. 26, 20 nov. 2012. Disponível em: < <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/232> > Acesso em: 05 dez. 2021.

A estratégia da presença à luz do conceito de estratégia e suas raízes no imaginário do Exército

The strategy of presence under the strategy concept and its roots in the Army's imaginary

Resumo: Costuma-se falar muito da estratégia da presença, mas ela tem sido objeto de pouquíssimos estudos. O presente artigo pretende contribuir nesse sentido mediante o estabelecimento dos antecedentes históricos da presença, seguido da apresentação das diversas definições de estratégia e da análise da noção da presença como estratégia de acordo com tais conceitos, a fim de validar ou não sua elevação à condição de estratégia por si mesma. Segue-se uma abordagem de caráter conjectural em virtude de o assunto estar impregnado no imaginário dos oficiais do Exército e, portanto, eivado de significativo grau de subjetivismo. A metodologia seguida foi simples: uma análise histórica, para levantar e compreender os fatos passados relacionados como o assunto e sua importância, seguida de uma análise conceitual, para averiguar a coerência da estratégia da presença com o conceito de estratégia. Uma conclusão incita os responsáveis pelo pensamento estratégico a darem preferência à lógica em vez de aos aspectos ilusórios do imaginário.

Palavras-chave: Exército; presença; estratégia; doutrina; Amazônia.

Abstract: The strategy of presence is often talked about, but it has been the subject of very few studies. This paper intends to contribute in this direction by establishing the historical background of presence, followed by the presentation of the various definitions of strategy and the analysis of the notion of presence as a strategy according to such concepts, in order to validate or not its elevation to the condition of strategy per se. A conjectural approach follows due to the fact that the subject is impregnated in the imaginary of Army officers and, therefore, is marked by a significant degree of subjectivity. The methodology applied was simple: a historical analysis, to raise and understand the past facts related to the subject and its importance, followed by a conceptual analysis, to find out the coherence of the presence strategy with the strategy concept. A conclusion incites those responsible for strategic thinking to give preference to logic over the illusory aspects of the imaginary.

Keywords: Army; presence; strategy; doctrine; amazon.

Marcelo Oliveira Lopes Serrano 

Exército Brasileiro.

Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

serrano572@hotmail.com

Recebido: 09 abr. 2021

Aprovado: 28 out. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons
Attribution Licence

1 Introdução

Costuma-se falar muito da estratégia da presença nos meios militares brasileiros, em particular no Exército, mas, estranhamente, o destaque atribuído ao assunto e a constância com que é referido não têm produzido estudos correspondentes à importância que lhe é conferida; na realidade eles quase inexistem. E quando existem, a exemplo do Informativo Estratégico nº 1, de 2015, do Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEEx), eles a apresentam como um dado, sem análise alguma que a fundamente e justifique. A estratégia da presença, por conseguinte, paira sobre um vácuo teórico. Em razão disso, pode-se dizer que, de certo modo, ela exerce uma espécie de magia sobre os oficiais do Exército, pois faz com que a aceitem espontaneamente, sem a devida necessidade de lhe compreender o verdadeiro significado. Essa aceitação de cunho fantasioso, alheia à necessidade de adequada comprovação por meio de fundamentos sólidos, não é recomendável àqueles que possuem o encargo de refletir sobre as questões de segurança e defesa de um país, de debatê-las e de transformá-las em doutrina militar pertinente e exequível. Este artigo pretende contribuir nesse sentido com base no seguinte processo: apresentação dos antecedentes históricos da presença a fim de compreender sua importância histórica e sua influência no modo de pensar dos oficiais do Exército, seguida da análise da coerência lógica de sua caracterização como estratégia com o conceito de estratégia e, por fim, uma verificação conjectural dos fatores subjetivos que a envolvem e que a levaram a essa ascensão espontânea à condição de estratégia.

Não é tarefa fácil precisar em que momento, ao longo das últimas décadas, começou-se exatamente a falar não de presença, que é assunto muito mais antigo, mas de estratégia da presença no Exército Brasileiro. O fato, contudo, é que ela foi consagrada como tal em seus manuais a partir de fins do século passado e nos do Ministério da Defesa a seguir. O que se pode afirmar com indubitável certeza é que a presença – tanto política e socioeconômica quanto militar – foi uma preocupação constante dos governos e das Forças Armadas do Brasil através dos tempos.

2 Antecedentes históricos da presença

Os antecedentes remotos da preocupação com a presença das forças vivas do Estado no território nacional recuam, pelo menos, ao século XVIII, quando o santista Alexandre de Gusmão, com base na existência, embora esparsa e escassa, de vilas e povoados resultantes da ação exploradora dos bandeirantes através do planalto central e de fortificações militares instaladas em pontos estratégicos da calha do Solimões/Amazonas e de alguns de seus afluentes, eliminou de vez a vigência da linha de Tordesilhas e de resoluções posteriores por meio do princípio do *uti possidetis*, consagrado pelo Tratado de Madri em 1750, o que garantiu ao Brasil o traçado geral de suas fronteiras, em especial na região amazônica e no Centro-Oeste, as quais vigoram com alterações relativamente pequenas até os dias de hoje.

Na segunda metade do século XIX, a presença na Amazônia contou com o influxo de trabalhadores atraídos pelo ciclo da exploração da borracha. Além do aumento geral da presença humana motivada por essa atividade econômica, a expansão dos seringais até a região do Acre, então território da Bolívia, resultou no desencadeamento da revolução acreana em 1902, sob a

liderança de Plácido de Castro, a qual contou com o apoio do governo de Rodrigues Alves, que deslocou uma brigada do Exército para a região a fim apoiar o desejo acreano de incorporar-se ao Brasil e, ao mesmo tempo, reforçar o poder de negociação na disputa em curso. A incorporação definitiva do Acre, obra do Barão do Rio Branco, foi acordada pelo Tratado de Petrópolis em 1907. Essa função da presença como fator de resolução de litígios e de definição de fronteiras extinguiu-se após essa ação.

Não obstante essas migrações internas, os sertões brasileiros, ou anecúmenos conforme a linguagem erudita dos geopolíticos, permaneciam isolados, escassamente povoados e de todo desarticulados, tanto entre si quanto dos centros políticos e econômicos do país. No início dos anos 1930, o capitão Mário Travassos publicou *Projeção Continental do Brasil*, obra que influenciou fortemente o pensamento geopolítico brasileiro nas décadas seguintes (MATTOS, 2011). Constatando a raridade de países cujas unidades territoriais se restringiam estritamente a aspectos de sua geografia física, Travassos afirmou caber à geografia política o papel de enfeixar o território em uma entidade verdadeiramente nacional e, a esse respeito, afirmou que o território brasileiro era muito propício, “apesar de todos os seus caprichos, de todas as suas contradições” (TRAVASSOS, 1938, p. 85). Ele preconizou eliminar o caráter divergente da maior região natural do Brasil, a amazônica, e da mais integrada e desenvolvida, a platina, articulando-as por meio do pivô representado pelo planalto central e por suas ligações com o Atlântico. Para atingir esse fim, as vias de comunicação longitudinais do Brasil, essenciais do ponto de vista da unidade nacional, deveriam basear-se na pluralidade dos meios viários (TRAVASSOS, 1938), o que hoje se costuma denominar transporte multimodal. A partir de então, a presença, como expressão final das ações das várias vertentes de atuação do Estado no esforço de integrar esses sertões, incluindo a militar, passou a constituir o principal foco da geopolítica do Brasil.

Efetivou-se em seguida, conforme o estabelecido pelas constituições de 1891, 1934 e 1946, a ideia bem mais velha de transferir a capital federal para as regiões centrais do Brasil, ação de suma importância para a interiorização do desenvolvimento nacional. A construção consequente da rodovia Belém-Brasília, concretizou a primeira ligação terrestre longitudinal entre a Amazônia e o resto do país.

Até esse momento, as necessidades de integração e de presença política, militar e socioeconômica, bem como as ações estatais resultantes, vinham sendo motivadas por fatores internos. A partir dos anos 1960, pressões ou, pelo menos, inquietações de origem externa somaram-se àqueles fatores de motivação, fato que afetou particularmente o meio militar, sempre cioso da defesa da soberania nacional, e em especial o Exército.

O projeto do Grande Lago Amazônico, elaborado em 1964 pelo Instituto Hudson dos Estados Unidos gerou muitas suspeitas e intensos debates no governo e nos meios políticos e militares brasileiros. O represamento da calha do Amazonas, associado a outros seis lagos artificiais em rios da bacia amazônica, criaria uma espécie de mar mediterrâneo amazônico (QUEIROZ, 2014) com cerca de 400.000km² de extensão, formando um enorme sistema lacustre que permitiria navegabilidade contínua em toda a extensão da rede hidroviária sul-americana e serviria de indutor do desenvolvimento, por “conectar os principais centros industriais aos produtores de matérias-primas do subcontinente” (QUEIROZ, 2014, p. 271). Embora vista com simpatia por alguns de nossos vizinhos amazônicos, a proposta foi logo alvo de suspeição no Brasil em virtude do estreito

vínculo do Instituto Hudson com o governo dos Estados Unidos e com seu departamento de defesa em particular, forte indicativo de a proposta estar muito provavelmente associada a interesses norte-americanos. O Itamaraty acabou por apontar em relatório a inconveniência do projeto afirmando que “de todo o esquema do grande lago do Amazonas, pairava a mal disfarçada ideia de uma internacionalização da Amazônia” (QUEIROZ, 2014, p. 282). Daí em diante, consagrou-se em definitivo no pensamento militar a ideia de a superação do subdesenvolvimento e a integração dos sertões inóspitos às regiões dinâmicas do país serem essenciais para a política de segurança e defesa nacional, expressada pelo famoso slogan: “Integrar para não Entregar”. Segundo o ministro do interior da época, general Albuquerque Lima,

o Governo está na obrigação de considerar altamente prioritário o assunto da ocupação efetiva dos espaços vazios da Amazônia, que nenhum plano de ocupação terá validade se não contar com o apoio decisivo das Forças Armadas, em conjunto, mas que elas deverão compreender que se trata de uma operação de *interesse econômico e social, segundo os conceitos de desenvolvimento* (1968 apud QUEIROZ, 2014, p. 276, grifo nosso).

O projeto dos grandes lagos não contemplava preocupação alguma com o meio ambiente, muito pelo contrário, no entanto, os interesses ecológicos e seu desdobramento indígena logo viriam a representar a principal ameaça de internacionalização da Amazônia. Em 1972, por encomenda do Clube de Roma, o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) publicou o relatório *The Limits to Growth* (Os Limites do Crescimento), no qual concluiu que “o continuado crescimento da economia global superaria, em algum momento do século XXI, os limites planetários, resultando muito provavelmente no colapso da população e do sistema econômico” (apud NUNES et al., 2012, p. 3). Os países desenvolvidos, seguindo a linha do relatório do MIT, defenderam a ideia de “crescimento zero” na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, a primeira grande reunião de chefes de Estado para tratar da questão ambiental, ocorrida em Estocolmo, também em 1972. Considerada altamente injusta pelos países em desenvolvimento, já que crescimento zero significaria, na prática, reservar os recursos existentes para as nações já desenvolvidas e industrializadas, a ideia foi rejeitada com firmeza pelo Brasil e por outros países, os quais prevaleceram ao aprovarem a cláusula de caber aos Estados o direito soberano de explorar seus recursos segundo suas próprias políticas, desde que não causem danos ambientais a outros países.

Diante de todas essas pressões sobre uma região praticamente desabitada e desprovida dos recursos e da presença do Estado, o Brasil reagiu por meio, entre outras, das seguintes iniciativas para aplicar as forças vivas da nação nesse enorme vazio territorial: a criação da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), em substituição a órgão ineficaz surgido no governo de Getúlio Vargas; a implantação da Zona Franca de Manaus; a execução do plano viário da Amazônia, com destaque para a construção das rodovias Transamazônica, Cuiabá-Santarém, Cuiabá-Porto Velho e Manaus-Boa Vista; os projetos Rondon e RADAM¹ e o fortalecimento dos

1 Projeto Rondon: iniciativa do Exército na qual universitários de todo o país eram levados para estagiar por curtos períodos junto às populações desassistidas da Amazônia, a fim de conhecerem os problemas da região e reconhecerem sua importância. Projeto RADAM: ampla ação de levantamento dos recursos minerais da Amazônia.

meios militares da região mediante a criação do Comando Militar da Amazônia, da atual Flotilha do Amazonas e do 7º COMAR, bem como de organizações militares subordinadas.

A solução legal da questão em Estocolmo não tranquilizou por completo as autoridades brasileiras, sobretudo as Forças Armadas, pois vários governantes e personalidades de destaque internacional passaram a proferir pronunciamentos públicos indicativos da intenção de promover algum grau de internacionalização da Amazônia, os quais se avolumaram às vésperas da nova conferência da ONU sobre meio ambiente no Rio de Janeiro, a conhecida ECO-92. A conferência, no entanto, favoreceu mais uma vez o Brasil e os países em desenvolvimento ao ratificar o direito soberano garantido pela Conferência de Estocolmo e consagrar o conceito de desenvolvimento sustentável (NUNES et al., 2012).

As organizações não governamentais, por sua vez, vinham paulatinamente assumindo a proeminência nas questões ligadas à defesa do meio ambiente, em particular no que concerne ao desmatamento ilegal e à demarcação de terras indígenas. Embora a demarcação dessas terras seja obrigação constitucional do Estado brasileiro, a pressão pela concessão de extensas áreas indígenas ao longo das fronteiras, abarcando regiões ricas em recursos naturais, reforçou mais uma vez nos meios militares, sobretudo no Exército, a suspeita de tentativa dissimulada de internacionalização da Amazônia, por meio do bloqueio a esses recursos e de um eventual reconhecimento da existência de “nações indígenas” pela comunidade internacional. Em mais uma ação estratégica para se contrapor a essa possível ameaça e para incrementar a proteção e o povoamento no arco norte da bacia amazônica brasileira, o Exército concebeu e conseguiu aprovar em nível nacional o Projeto Calha Norte em 1985, o qual, mais tarde, se transformou em programa a cargo do Ministério da Defesa.

Em consequência de todas essas ações realizadas, praticamente configurou-se, no que concerne à esfera militar, a atual presença das Forças Armadas na Amazônia. A par disso, a preocupação com a efetiva ocupação do território, ou seja, a presença do Estado em suas diversas vertentes, e o intenso envolvimento do Exército nos debates a ela relacionados e nas ações decorrentes foi uma constante em todas as ações mencionadas, permeando-as num encadeamento da mesma ideia predominante, que acabou se enraizando na mente dos oficiais do Exército.

Por outro lado, a instalação e a manutenção de guarnições militares nos principais centros políticos e socioeconômicos e de fortificações em pontos estratégicos do Brasil-Colônia fazia-se necessária para impor a soberania e a lei portuguesas e para assegurar a fidelidade ou, pelo menos, a passividade da população em relação ao Reino ultramarino. Essa presença herdada de Portugal e expandida depois exerceu inicialmente função semelhante no Império e na República, em virtude da instabilidade política das primeiras décadas de ambos os regimes, muito embora, às vezes, fruto de a política imiscuir-se no meio militar, ela própria tenha servido de base para atos de rebeldia ou contrários aos princípios democráticos da nação, sendo um dos exemplos mais notórios a sublevação da guarnição de Natal e de Recife e de algumas unidades sediadas na capital federal durante a Intentona Comunista de 1935.

Além do foco específico na falta ou carência da ação estatal na região Norte do país, que, ao que tudo indica, foi o principal motivador de todo o processo que veio a resultar na ideia de estratégia da presença, essa vinculação, por tanto tempo estabelecida, da presença com a preservação da soberania e com a manutenção da ordem também contribuiu indubitavelmente no mesmo sentido.

Convém salientar dois aspectos fundamentais antes de encerrar esse item: em primeiro lugar, a fim de introduzir a linha de argumentação seguinte, as ações estratégicas acima mencionadas não se justificaram por si mesmas; foram adotadas pelo governo e pelas Forças Armadas brasileiras com o inequívoco objetivo de suplantar fatores adversos existentes ou de obstar antagonismos reais, potenciais ou suspeitos; em segundo, cabe enfatizar que, em razão de sua importância, continuidade e abrangência, elas exerceram efeito impactante no imaginário dos oficiais do Exército, marcando-o e sedimentando-se fortemente em seu modo de pensar.

3 A estratégia da presença ante as definições de estratégia

É inquestionável o fato de a presença, na condição de estratégia, precisar necessariamente enquadrar-se no conceito correspondente. Este conceito, todavia, expandiu-se ao longo dos últimos dois séculos. Em seu portentoso *Traité de Stratégie*, Hervé Coutau-Bégarie afirma que “toda a história da estratégia a partir da segunda metade do século XIX consistiu em seu avanço sobre a esfera da política” (2001, p. 67). O conceito de estratégia, conseqüentemente, não possui uma, mas várias definições, as quais assinalaram esse processo evolutivo².

Derivada do grego antigo *strategos*, a palavra designava originalmente a arte de conduzir um exército ou, em termos mais gerais, a arte do comando. Jomini definiu a estratégia como a “arte de conduzir a guerra na carta, de abarcar todo o teatro de operações” e Clausewitz considerou-a como “a teoria relativa ao emprego dos combates³ a serviço da guerra” (COUTAU-BÉGARIE, 2001, p. 65). Outras definições surgiram até a Primeira Guerra Mundial, todas, entretanto, girando em torno da condução da guerra, com algumas expandindo a vigência da estratégia também aos tempos de paz. Na década de 1920, o conceito de estratégia ampliou-se mais uma vez, para além do domínio puramente militar. Sinalizando essa tendência, Liddell Hart propôs a noção de grande estratégia, cuja função seria “avaliar e desenvolver os recursos econômicos e demográficos da nação a fim de sustentar suas forças armadas” (COUTAU-BÉGARIE, 2001, p. 69), com seus horizontes estendendo-se “além da guerra, em direção à paz subsequente” (COUTAU-BÉGARIE, 2001, p. 69). No início dos anos 1960, o general André Beaufre salientou na estratégia seu caráter de ação e reação diante de uma inteligência adversária ao identificá-la como “dialética de vontades empregando a força para resolver seu conflito” (1998, p. 27). Seguindo tendências anteriores, apontadas por Coutau-Bégarie (2001), Beaufre afirmou que a estratégia, apesar de única em seu objetivo e em seu método, subdivide-se ao ser aplicada em estratégias especializadas, vinculadas unicamente a um domínio especial do conflito. Como dimensão mais elevada, ele situou a estratégia total, a cargo do nível político, encarregado de conceber a guerra total⁴ mediante o estabelecimento da missão apropriada e da adequada combinação das diversas estratégias gerais – política, econômica,

2 O novo Manual de fundamentos: estratégia, EB20-MF-03.106, aprovado em 2020, apresenta amplo elenco de definições.

3 Coutau-Bégarie explica que seguiu Raymond Aron ao optar por “combates” como a conotação mais precisa do alemão *Gefecht*, em vez de “batalha”, termo constante das definições apresentadas por Peter Paret, *Clausewitz*, em *Construtores da Estratégia Moderna*, t. 1, Bibliex, 2001, p. 263, e pelo general Meira Mattos, *Estratégias Militares Dominantes*, p. 239.

4 Na visão de Beaufre, guerra total não significa o emprego culminante do poder das nações, como nas duas guerras mundiais (embora estas se enquadrem no conceito), mas, simplesmente, o empenho de todas as expressões do poder nacional, em variadas combinações, na resolução do conflito.

diplomática e militar –, componentes do nível intermediário. Na base da pirâmide, ele situou a estratégia operacional, ligada diretamente à condução das operações (1998).

Segundo Coutau-Bégarie (2001, p. 76), a estratégia

é uma relação de troca, de um tipo certamente particular, mas que só pode se fazer a dois. Ela é, por certo, filha da política, pois supõe, desde o início, a designação do adversário e é fundamentalmente um fenômeno de ação/reação.

Aludindo à atual vulgarização do conceito, o mesmo autor afirma mais adiante:

Tudo se tornou estratégico, e a estratégia não se encontra mais em lugar algum; a corrupção do conceito se consumou. A única maneira de sair desse impasse é retornar à noção de inimigo e à dialética das inteligências que ela suscita. Quando não há tal dialética, não há estratégia (COUTAU-BÉGARIE, 2001, p. 78).

Como se pode bem notar, todas essas definições e argumentos orientam-se para os conflitos armados, mesmo quando extrapolam os meios militares. No Brasil, todavia, surgiu uma visão peculiar, motivada pela constatação de o subdesenvolvimento constituir, na época, a maior ameaça à segurança do país. A Escola Superior de Guerra (ESG), criada em 1949, tornou-se proeminente como centro de pensamento estratégico entre os anos 1950 e 1970. Adotando a noção norte-americana de “estratégia nacional”, ela a definiu como “a arte de preparar e aplicar o poder nacional”, em todas as suas expressões, “considerados os óbices existentes ou potenciais”, fatores adversos e antagonismos, “para alcançar ou manter os objetivos fixados pela política nacional” (ARRUDA, 1983, p. 68). A ESG continua a adotar basicamente a mesma definição, com pequenas mudanças: “A arte de preparar e aplicar o poder para conquistar e preservar objetivos, superando óbices de toda a ordem” (ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2019, p. 46). Segundo essa linha de raciocínio, a estratégia assumiu amplitude tão abrangente quanto a estratégia total de Beaufre, em virtude de englobar todas as expressões do poder, mas substituiu o adversário inteligente e a dialética de vontades pela noção bem mais vaga de óbice, obscurecendo assim a vinculação com a guerra e atribuindo nítida primazia aos fatores adversos do subdesenvolvimento, o que, sem dúvida, desviou o foco do conceito, prejudicando-lhe a precisão. Uma definição mais recente, que remete de volta a Clausewitz, foi proposta por Colin Gray: o uso da força ou a ameaça de usá-la com fins políticos (2016, p. 40).

Em decorrência de todas essas definições, percebe-se inequivocamente que a estratégia se aplica contra um inimigo ou adversário identificado ou, conforme a especificidade da noção da ESG, para superar uma condição indesejada, seja fisiográfica, social, econômica, militar ou de qualquer outra natureza. Enfim, a estratégia cumpre sua finalidade ao preparar o poder para uma situação conflitiva, ao enfrentar e vencer um inimigo ou ao superar óbices. Sua ação se conclui atingidos esses objetivos, e o significado da estratégia igualmente se esvai com a conquista deles. E, na época, a ESG deixava claro esse aspecto ao vincular a estratégia aos objetivos nacionais atuais, e não aos permanentes, indicando, desse modo, sua evidente temporariedade (ARRUDA, 1983).

Nenhuma perspectiva de conflito armado inquieta o Brasil na atualidade, e os antigos óbices do vácuo estatal e militar foram preenchidos pelas ações estratégicas que integraram os sertões brasileiros por meio da presença das forças políticas e socioeconômicas e que resultaram na vigente organização territorial do Exército. Organização bastante satisfatória, aliás, pelo fato de cobrir todo o país, incluindo suas fronteiras mais remotas. A instabilidade política e social, causa de convulsões internas e de tentativas de secessão no passado, foi, por sua vez, suplantada pela comunhão em torno do senso de brasilidade e pela consolidação das instituições políticas brasileiras.

Ora, inexistindo adversários evidentes ou a antevisão de conflitos armados não há por que haver estratégia segundo as definições clássicas apresentadas⁵ e, eliminados os óbices que a motivaram, a estratégia segundo o conceito da ESG também se dissolve. Além disso, a arte, termo recorrente nessas definições, revela-se explicitamente por meio de ações. Arte consiste em ação e, por conseguinte, consuma-se na ação, e não há ação alguma na presença em si. A estratégia é também considerada por muitos autores e pelo Exército Brasileiro como uma ciência⁶, mas como tal, segundo explica Coutau-Bégarie (2001, p. 143-153), ela se vincula ao pensamento aplicado e à teoria estratégica. Como ciência, portanto, ela consiste na base teórica da elaboração e execução de uma estratégia, mas esta concretiza-se por meio da ação, que detém a primazia. E assim como não há arte na presença, também não há ciência por trás dela. Deve-se, portanto, concluir pela improcedência da elevação da presença das organizações militares no território nacional à condição de estratégia, em virtude de não se enquadrar em nenhuma das várias formas do conceito dessa arte/ciência.

A presença, conforme se manifesta atualmente, consiste em simples condição conjuntural, numa contingência. A finalidade de preservar ou de manter objetivos, contida na definição da ESG e na de estratégia militar do Exército (apresentada mais adiante), decorre de eventual persistência ou manifestação posterior de algum óbice correlato. Essa finalidade, indicativa de uma ação a ser realizada, poderia servir de contra-argumento para justificar a presença como estratégia; convém, no entanto, assinalar que tal óbice exigirá, se necessário, outras ações estratégicas para ser superado, e a presença em vigor em nada o solucionará. Destaque-se ainda que o general Meira Mattos, um dos maiores pensadores estratégicos militares brasileiros, se não o maior, não faz alusão a ela em seu livro *Estratégias Militares Dominantes: sugestões para uma Estratégia Militar Brasileira* (1986), óbvio sinal de não reconhecê-la como estratégia. Isso, entretanto, não significa negar o valor estratégico da presença, pois a adequada localização de suas organizações militares por todo o território nacional favorece o emprego estratégico do Exército. Valor estratégico, contudo, não é o mesmo que estratégia, pois, do contrário, o rio Paraná e o saliente nordestino, importantíssimos na Guerra do Paraguai e na Segunda Guerra Mundial respectivamente, teriam sido também estratégias por si mesmos.

Apesar do que os manuais de estratégia do Exército têm estabelecido, a constância da presença é circunstancial, ela não se constitui numa estratégia, pois a verdadeira estratégia encontra-se nas ações anteriores que resultaram na presença e nas efetuadas com base nela, não na presença em si. Ainda que uma necessidade específica exija o emprego de forças militares, a presença não se

5 As hipóteses de emprego, orientadoras do planejamento militar em seu mais elevado nível, devem se basear em indicadores objetivos, e não fantasiosos, da existência potencial destes dois aspectos.

6 “Arte e ciência de preparar o poder para, superando óbices de toda ordem, alcançar os objetivos fixados pela política” (BRASIL, 2020, p. 2-5).

caracteriza como estratégia; consiste apenas num trunfo de provável valor estratégico, e seu efeito é mais pontual do que generalizado. A noção óbvia de fazer-se presente se for preciso, inserida em sua definição mais recente (BRASIL, 2020, p. 4-5), não deixa de ser um artifício para acobertar a falha do conceito. De mais a mais, fazer-se presente é uma função dinâmica, que implica abordagem sistêmica, uma vez que demanda comando e controle eficiente, meios eficazes e logística adequada. A presença, ao contrário, é essencialmente inerte, não induz, por si só, aos cuidados com os meios de toda ordem e tampouco à preocupação com a eficácia, já que embute, como suposta estratégia, a ideia ilusória de atuar por si mesma. Presença e fazer-se presente são funções muito distintas e, em certo sentido, antagônicas. O fazer-se presente, por sua vez, também não configura uma estratégia, pois nada determina acerca das ações a serem realizadas no palco das operações, consiste apenas numa fase preliminar da estratégia: o deslocamento e concentração.

Para finalizar essa abordagem conceitual, é necessário analisar a própria definição de estratégia da presença. O manual C 124-1, Estratégia, de 2004, a definia como “a presença militar em todo o território nacional, com a finalidade de garantir os poderes constituídos, a lei e a ordem, assegurar a soberania e a integração nacionais e contribuir de modo eficaz para o desenvolvimento nacional” (apud RODRIGUES, 2020, p. 58). Já a Doutrina Militar de Defesa, de 2007, caracterizou-a com mais comedimento como a “presença militar, no território nacional e suas extensões, com a finalidade de cumprir a destinação constitucional e as atribuições subsidiárias” (apud RODRIGUES, 2020, p. 58). O novo manual de Estratégia, como não podia deixar de ser, reproduz a definição da Doutrina Militar de Defesa. Essas definições, porém, são insatisfatórias e ilusórias. Insatisfatórias porque tautológicas; explicam-se pelo próprio termo que pretendem definir, presença; e ilusórias porque inespecíficas; atribuir à presença a missão constitucional das Forças Armadas, o cerne das definições, não a distingue de modo algum de qualquer outra atividade de alto nível do Exército e das demais forças singulares. Permite que se fale, por exemplo, de “estratégia do ensino”, “da logística”, “da administração” etc.,⁷ pois a essas pseudoestratégias também se pode atribuir a missão constitucional do Exército como finalidade última. Se fosse cabível falar de estratégia da presença com esse fim, seria muito mais lógico, então, falar de “estratégia do Exército”, não como estratégia setorial promovida pela Força Terrestre, mas, sim, inerente a sua simples existência, desvinculada de qualquer ação.

4 A presença no imaginário do Exército

A presença enraizou-se sem dúvida no imaginário do Exército, pois, do contrário, não prescindiria de fundamentação consistente para ser aceita como estratégia. Cumpre, então, averiguar o porquê de ela ser considerada como tal, por que ela assumiu no pensamento dos oficiais do Exército e, por consequência, na doutrina militar, essa condição imanente de estratégia em si mesma. Pouco se pode afirmar de modo categórico a esse respeito, já que, afinal de contas, o imaginário caracteriza-se por seu subjetivismo, e não pela fundamentação lógica dos argumentos objetivos. É possível, entretanto, conjecturar com base em algumas certezas, pois, desde que ancorada

⁷ Não confundir com estratégia de ensino, logística ou administrativa, factíveis, de acordo com o conceito, como modo de conduzir essas ações no mais alto nível.

em aspectos racionais, a conjectura é útil por sua capacidade de desvelar o que está encoberto e de lançar luz sobre o objeto que se deseja conhecer.

O antigo manual de estratégia inseria a presença e a dissuasão na categoria de “estratégias de segurança”, contudo, não explicava o que estas seriam. Na falta de definição específica, há de se admitir que elas se enquadravam na definição geral de estratégia, o que confirma a argumentação anterior. O fato de se ligarem à segurança, preocupação permanente, podia indicar a intenção de lhes conceder igual permanência. Embora seja possível atribuir condição dissuasiva aos meios militares brasileiros, imaginando que o corpo franzino dos armamentos convencionais possa exercer o mesmo efeito da força descomunal das armas nucleares,⁸ o que lhes garantiria um certo valor dissuasivo inerente, o mesmo não se aplicava e não se aplica à presença, pois a dissuasão requer uma ameaça específica a ser dissuadida, um inimigo portanto, ainda que potencial, o que a insere necessariamente na dialética de vontades, enquanto a presença não possui esse caráter de ação recíproca.

O manual em vigor classifica a presença, além da dissuasão e outras,⁹ como um modelo de estratégia militar, o que também não a furta à argumentação conceitual feita. O fato de o novo conceito de estratégia da presença ter excluído a ideia de contribuição para a integração e o desenvolvimento nacionais, conforme visto, não elimina automaticamente das mentes dos militares, em particular do Exército, essa sua pressuposta função estratégica, já que será preciso, antes, que eles superem o efeito natural da inércia diante das mudanças, tão mais forte quanto mais arraigada for a ideia, cujo arraigamento o conceito anterior indicava de modo inequívoco.

Nesse sentido, é sintomático que o manual de estratégia do Exército acolha o enfoque desenvolvimentista da estratégia da ESG (BRASIL, 2020, p. 2-5). Além de não possuir a precisa incisividade das concepções de caráter bélico, vinculadas às ações de força contra um adversário inteligente, sua visão da estratégia, derivada daquele enfoque, assinala a tendência de o Exército ver-se como agente do desenvolvimento e guardião das instituições nacionais, historicamente representada por sua presença no território nacional. Quanto à estratégia militar, o general Meira Mattos, em sua obra já mencionada e em consonância com aquelas concepções, afirma inequivocamente que ela é “a arte de conduzir a guerra” (1986, p. 8). A definição do antigo manual passava ao largo dessa verdade indiscutível, e a do que está em vigência a apresenta de forma diluída¹⁰.

A advertência do general Albuquerque Lima ainda repercute, mais de meio século depois, no modo de pensar do Exército, a despeito de a conjuntura nacional ter mudado radicalmente nesse decurso de tempo e de os óbices que a provocaram já estarem amplamente superados. Não se tem atentado o bastante a essa evolução do quadro brasileiro, e, em geral, permanece o apego à ideia de o Exército ainda se constituir no *pilar da nação*, e não num *instrumento* dela (SERRANO, 2004), ideia à qual se está acostumado, e à sua condição passada de indutor do desenvolvimento do país e de sustentáculo da nacionalidade, da qual se tem justificado orgulho.

8 Antes do advento da bomba atômica, a incessante sequência de guerras entre grandes potências ao longo da história não deixa dúvidas quanto à falta de efetivo poder dissuasório das armas convencionais. Nestas, tal poder é no máximo irrisório, incapaz de dissuadir a busca por meio da guerra de objetivos políticos considerados importantes.

9 Os outros modelos relacionados enquadram-se bem no conceito de estratégia em seus variados níveis, embora um deles, o da resistência, também careça de fundamentos sólidos, além de tratar-se de desdobramento desnecessário da guerra irregular. Outros dois (ação independente e aliança) não são puramente militares, pois possuem vínculos diretos com a ação política.

10 “Arte e ciência de prever o emprego, preparar, orientar e aplicar o poder militar durante os conflitos, considerados os óbices existentes ou potenciais, visando à consecução ou manutenção dos objetivos fixados pelo nível político” (BRASIL, 2020, p. 4-1).

Recorrendo a uma imagem forte, parece satisfatório o repousar sobre os louros do passado, julgando ser ainda pertinente e necessário, por parte das organizações militares, esforço integrador, desenvolvimentista e moderador semelhante ao de antanho. E a presença, elevada artificialmente à condição de estratégia perene, serviria para alimentar ilusões a esse respeito, dando a impressão de lhe ser inerente a finalidade militar das ações estratégicas efetuadas naquela época.

A estratégia da presença, por outro lado, vincula-se também à forte mentalidade “territorialista” que vigora no Exército. De acordo com tal mentalidade, fruto de contingências históricas que levaram a Força Terrestre a atuar e a intervir com mais constância na segurança interna do que na externa, as organizações militares operacionais do Exército se sentem presas a porções do território nacional, algo que guarda alguma semelhança, poderia bem se dizer, a uma servidão da gleba. A presença serviria, então, de *corolário estratégico* justificador desse *territorialismo* (SERRANO, 2012). Além da inconsistência conceitual, há o inconveniente de, sob esse aspecto, ela se constituir em forte fator de resistência a qualquer transformação estrutural do Exército que se faça necessária.

5 Conclusão

Pode-se considerar suficientemente demonstrada a incoerência da noção da presença como estratégia, bem como *inferir* em que grau sua prevalência sobre o fazer-se presente no pensamento dos oficiais pode indiretamente apoucar a preocupação com os meios bélicos do Exército e, por conseguinte, prejudicar a eficiência operacional da Força Terrestre e a doutrina que a orienta. Não se trata de criticar a disposição territorial do Exército, e sim de não lhe atribuir a condição invulgar de estratégia, a qual lhe concede a falsa ideia de ação (inerente às estratégias), quando na realidade não há nenhuma, podendo, assim, obscurecer a necessidade de outras ações e embarçar o senso das prioridades.

Na mente dos que refletem sobre assuntos estratégicos e elaboram a doutrina militar, essa incoerência e a potencial prejudicialidade do caráter central assumido pela estratégia da presença vão sem dúvida chocar-se com o poder resistente do imaginário. Todavia, nessa expressão anímica de ideais e estimuladora de modos de pensar e de agir, não cabem imaginações e apegos despropositados. Por essa razão, entre as conclusões lógicas e o que há de devaneio no imaginário, é preciso sempre optar pela lógica, a fim de não se enveredar pela senda da ilusão. Nada justifica a concordância com a frase que encerra um famoso filme de faroeste de Hollywood: “Quando os fatos contrariam a lenda, publique-se a lenda”¹¹.

11 *O Homem que Matou o Facínora*, estrelado por James Stewart e John Wayne.

Referências

ARRUDA, A. de. **A Escola Superior de Guerra: história de sua doutrina**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições GRD, 1983.

BEAUFRE, A. **Introdução à estratégia**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1998.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual de fundamentos: estratégia**: EB20-MF-03.106. [S. l.]: Ministério da Defesa, 2020.

COUTAU-BÉGARIE, H. **Traité de stratégie**. 3. éd. Paris: Economica, 2001.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. **Fundamentos do Poder Nacional**. Rio de Janeiro: ESG, 2019.

ESTRATÉGIA da presença: antigos conceitos, novas ideias. **Informativo Estratégico**, Rio de Janeiro, ano 1, n. 1, abr. 2015. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/CEEEExIE/article/view/1145>. Acesso em: 29 out. 2021.

GRAY, C. **Estratégia moderna**. Rio de Janeiro: Bibliex, 2016.

MATTOS, C. de M. Brasil: geopolítica e destino. In: MATTOS, C. M. **Geopolítica**. Rio de Janeiro: Bibliex; FGV Editora, 2011. v. 1, livro 2.

MATTOS, C. de M. **Estratégias militares dominantes: sugestões para uma estratégia militar brasileira**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1986.

NUNES, R. F. et al. Meio ambiente e defesa nacional: Brasil. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, Rio de Janeiro, n. 25, jan./abr. 2012. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/138>. Acesso em: 29 out. 2021.

QUEIROZ, F. A. Seria a Hileia uma arena de baixo custo na lógica de poder da Guerra Fria? O Caso dos Grandes Lagos Amazônicos (1964-1968). **OPIS**, Catalão, GO, v. 14, n. especial, p. 266-286, 2014. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/index.php/Opsis/article/view/30416>. Acesso em: 30 nov. 2021.

RODRIGUES, F. A Estratégia da Presença no contexto da transformação militar como peculiaridade de defesa do Brasil. **Revista Artigos Estratégicos**, Brasília, v. 8, n. 1, jan./jun. 2020. Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/CEEEExArE/article/view/4844>. Acesso em: 29 out. 2021.

SERRANO, M. O. L. Exército: pilar ou instrumento da nação? **PADECEME**, Rio de Janeiro, set./dez. 2004.

SERRANO, M. O. L. Padrões comparativos para o dimensionamento do exército: quais utilizar? **Coleção Meira Mattos**: revistas das ciências militares, Rio de Janeiro, n. 27, set./dez. 2012. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/111>. Acesso em: 29 out. 2021.

TRAVASSOS, M. **Projeção continental do Brasil**. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1938.



Controle reflexivo russo: teoria militar e aplicações

Russian reflexive control: military theory and applications

Resumo: O desenvolvimento da doutrina de segurança da informação na Federação da Rússia vem sendo trabalhada desde a primeira década desse século. Atualmente, a doutrina é aplicada tanto a nível governamental, quanto como instrumento de aplicação do poder militar. O presente trabalho apresenta como a Federação da Rússia encontra-se gerindo suas ações com base na teoria de Controle Reflexivo (CR). Como a teoria envolve a compreensão russa da informação, dados técnicos, conteúdos cognitivos e os "recursos da informação" são entendidos como tecnológicos e humanos, bem como, são empregados pelo sistema de Comunicação Estratégica (Relações Públicas, Diplomacia Pública e Sistemas de Segurança da Informação), para um fim específico. Nesse trabalho também é descrita a interação do CR com Doutrina Germazinov, as atividades de Guerra da Informação, com o emprego de medidas não-militares, o emprego da Guerra Cibernética, mídias sociais e as medidas de "Caos Controlado", tudo com o objetivo de garantir o sucesso no combate e desenvolvimento russo.

Palavras-chave: Controle Reflexivo. Comunicação Estratégica. Guerra de Informações/Cibernética. Operações de Influência e Caos Controlado.

Abstract: The development of information security doctrine in the Russian Federation has been in the works since the first decade of this century. Currently, the doctrine is applied both at the governmental level and as an instrument for the application of military power. The present work presents how the Russian Federation is managing its actions based on the Reflective Control (CR) theory. As the theory involves the Russian understanding of information, technical data, cognitive contents and "information resources" are understood as technological and human, as well as being employed by the Strategic Communication system (Public Relations, Public Diplomacy and Security Systems of the Information), for a specific purpose. This work also describes the interaction of the CR with Doutrina Germazinov, the Information Warfare activities, with the use of non-military measures, the use of Cyber Warfare, social media and the "Controlled Chaos" measures, all with the objective to ensure success in Russian combat and development.

Keywords: Reflective Control. Strategic Communication. Cyber/Information Warfare. Influence Operations and Controlled Chaos.

João Ricardo da Cunha Croce Lopes 
Exército Brasileiro. Escola de Comando e
Estado-Maior do Exército.
Rio de Janeiro, RJ, Brasil
ricardo@croce.ggf.br

Recebido: 19 set. 2021

Aprovado: 20 nov. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



1 Introdução

Um dos principais objetivos do comandante na guerra é interferir no processo de tomada de decisão do inimigo. Esse objetivo é muitas vezes alcançado através de desinformação, camuflagem ou outras estratégias. Para a Rússia, um desses métodos básicos é o uso de teoria de Controle Reflexivo, que é definido como uma forma de transmitir informações especialmente preparadas a um parceiro ou adversário, a fim de persuadi-los a tomar uma decisão predeterminada, desejável para o iniciador da ação (ЛЕФЕВР; СМОЛЯН, 2010). Este método pode ser usado contra "processadores de tomada de decisão" humanos ou máquinas.

Apesar de a teoria ter sido desenvolvida há muito tempo na Rússia, ela ainda encontra-se passando por atualizações constantes nos dias atuais.

Neste artigo, será apresentado o aspecto militar do conceito russo de Controle Reflexivo e seu papel como arma na guerra da informação, de acordo com a Doutrina Militar de Defesa da Federação da Rússia.

Os conhecimentos aqui apresentados foram fruto dos estudos realizados em Moscou, bem como no aprofundamento realizado através dos textos, doutrinas, artigos e palestras as quais consegui acesso. Embora existam vários manuais e vasto material, muitos destes não foram diretamente disponibilizados pelos meus "camaradas". A tradução dos termos técnicos também foi um fator complicador, mesmo após mais de 10 (anos) de contato com a língua russa. Por tais motivos, o presente artigo demorou a ser apresentado.

2 Desenvolvimento

A natureza da Teoria do Controle Reflexivo (CR) existe muito mais do que conceitos semelhantes de guerra de informações e operações de informação. Na verdade, apareceu na literatura militar soviética há 40 anos. Vladimir A. Lefebvre definiu o Controle Reflexivo como "um processo em que um dos opositores transmite os outros motivos para a tomada de decisões" (ЛЕФЕВР, 1984, p. 14).

O desenvolvimento da teoria do Controle Reflexivo passou por quatro períodos:

- Pesquisa (do início dos anos 1960 até o final da década de 1970);
- Prática orientada (do final da década de 1970 até o início dos anos 1990);
- Atuação psicológica / pedagógica (do início nos meados década de 1990);
- Atuação Psicossocial (desde o final dos anos 1990).

As forças armadas soviéticas, e depois de 1991, russas há muito tempo vem explorando técnicas de uso da teoria do controle reflexivo (*especialmente em níveis táticos e operacionais*): como disfarce (*engano*), para fins de desinformação, bem como para influenciar os processos de tomada de decisão do inimigo. Por exemplo, o exército russo já possuía em 1904, a escola de camuflagem militar. Em 1929, esta Escola estabeleceu as bases para o conceito de camuflagem e criou guias para as gerações futuras (*Maskarovka*).

O Controle Reflexivo também é visto como um meio de guerra de informações. Por exemplo, o General major N.I. Turko, professor da Academia do Estado-Maior da Federação Russa, estabeleceu uma ligação direta entre guerras de informação, operações e as estratégias de Controle Reflexivo. Ele observou que a manifestação mais destrutiva, na tendência de confiar na força militar, deve-se ao possível impacto do Controle Reflexivo da parte oposta, através do desenvolvimento adequado da teoria e prática da guerra da informação, que é mais significativa do que o uso direto da força militar.

Turko acreditava que a Controle Reflexivo é a arma de informação mais importante para alcançar objetivos militares do que o tradicional "poder de fogo". Esta visão foi moldada em grande parte por sua crença de que o uso americano de armas de informação durante a Guerra Fria fez muito mais para derrotar a União Soviética do que qualquer outra arma, bem como foi a fonte que causou o colapso. Finalmente, Turko mencionou a governança reflexiva como um método para alcançar a superioridade geopolítica e como um meio de gerenciar as negociações militares, uma área que deve ser mais reconhecida pelos países que entram em tais negociações com os russos.

Por definição, o Controle Reflexivo ocorre quando **o órgão governante transmite um sistema controlado de motivos e fundamentos que servirão de desculpa para chegar a uma solução desejável, mas as reais intenções são mantidas em sigilo absoluto** (ТУРКО; МОДЕСТОВ, 1996).

A "Reflexão" incentiva certos processos para simular o raciocínio de um inimigo ou para simular um possível comportamento do inimigo, forçando-o a tomar uma decisão desfavorável para ele. Na verdade, o inimigo chega a uma solução baseada na **representação da situação que ele moldou**, incluindo a localização de destacamentos e estruturas do lado oposto, bem como as intenções conhecidas por ele dos adversários.

As ideias iniciais para a tomada de decisão são formadas principalmente com base na inteligência, outros dados e fatores que se baseiam em um conjunto sustentável de conceitos, conhecimentos, ideias e, finalmente, experiência. Este conjunto é comumente referido como um "filtro" que ajuda o comandante a separar as informações necessárias de dados inúteis, dados verdadeiros de falsos, e assim por diante.

Nos processos de tomada de decisão militar, o processo "humano – assistido por máquina" é mais prevalente. Atualmente, os sistemas automatizados de tomada de decisão somente por máquinas ainda não estão aprovados (SUTYAGIN, 2015). O adversário pode tentar influenciar o ser humano; e, por outro processo, o adversário pode tentar influenciar a máquina.

Em todos os processos de decisão é enfatizada a importância da coleta e avaliação recorrente de informações, bem como uma abordagem abrangente, a fim de permitir que os planejadores criem Linhas de Ação (LAç) para suas execuções, bem como modelos para as LAç dos adversários. Desta forma, as Linhas de Ação são, em sua maioria, baseados em inteligência e informações fornecidas por vários sistemas de Consciência Situacional (CS), sistemas de armas e afins. Assim, os processos de tomada de decisão dependem fortemente da coleta de dados que sejam reais, corretos e oportunos. Informações imprecisas e/ou irrelevantes, bem como atrasos na apresentação podem prejudicar seriamente um processo de tomada de decisão. No contexto da tomada de decisão assistida por máquina, isso significa que uma informação falsa, irrelevante ou prematura pode

ser introduzida ao humano, à máquina ou a ambos. O CR russo atua e ambos 02 (dois) processos – Humano e Humano assistido por máquina.

A principal tarefa do Controle Reflexivo também é explorar, como ferramenta, a moralidade, os fatores psicológicos e outros, bem como características pessoais dos comandantes. Neste último caso, dados biográficos, hábitos e diferenças psicológicas podem ser usados em atos enganosos. Em uma guerra onde o controle reflexivo é usado, o partido com a mais alta qualidade de "reflexão" (*mais capaz de imitar os pensamentos do outro lado ou prever seu comportamento*) terá melhores oportunidades de vencer.

A qualidade da "reflexão" depende de um grande número de fatores, o mais importante deles – habilidade analítica, erudição geral, a esfera do conhecimento sobre o inimigo e experiência. O autor militar Coronel S. Leonenko (ЛЕОНЕНКО, 1995) acrescentou que, no passado, a estratégia era a principal ferramenta de controle reflexivo, mas hoje “truques” e camuflagem substituíram o método.

Embora a terminologia formal de Controle Reflexivo não existisse no passado, as partes opostas realmente a usaram intuitivamente quando tentaram identificar e colidir com os pensamentos uns dos outros, bem como planejar e mudar suas impressões sobre si mesmos, provocando uma decisão errada (enganosa).

Se for bem-sucedido, o CR sobre o inimigo permite influenciar planos militares e a consciência da situação, bem como, as suas ações. Assim, a Controle Reflexivo foca mais no elemento subjetivo menos tangível da "arte militar" do que na "ciência militar", mais objetiva.

Alcançar um Controle Reflexivo bem-sucedido **requer um profundo estudo da "natureza interior" do inimigo, suas ideias e conceitos**; Leonenko os descreveu como um "filtro" através do qual todos os dados sobre o mundo exterior passam. Um Controle Reflexivo bem-sucedido representa o ponto culminante de uma operação de informação.

2.1 Detalhamento do Controle Reflexivo

A história do conceito de Controle Reflexivo (CR) decorre principalmente do trabalho realizado por Vladimir Lefebvre de 1963 à 1967 na União Soviética. Após a publicação de duas obras *Конфликтующие структуры* (ЛЕФЕВР, 1967) – Estruturas conflitantes e *Алгебра конфликта* (ЛЕФЕВР; СМОЛЯН, 2010) – Álgebra do Conflito, a obra de Lefebvre tornou-se objeto de um relatório classificado do KGB em 1968. O principal trabalho de Lefebvre (1984) é intitulado *Controle reflexivo: o conceito soviético de influenciar o processo da tomada de decisão de um adversário* (ЛЕФЕВР, 1984).

Os processos de controle reflexivo são baseados no sistema soviético (e agora da Rússia), legados éticos que são muito diferentes daqueles do Ocidente (cristão), em que os russos têm uma compreensão particular do que constitui "verdade".

De acordo com Lefebvre, o conceito de *враг* (враг – mentira/engano) diz respeito à “disseminação de inverdades que têm algum fundamento na realidade” (ЛЕФЕВР; СМОЛЯН, 2010) parecido à *verossimilhança*.

Lefebvre definiu o *Controle Reflexivo* como sendo “um processo em que um dos oponentes transfere para o outro os fundamentos para a tomada de decisões” (JIEΦEBP, 1984, p. 81). Em outras palavras, há uma substituição dos fatores de motivação do adversário para incentivá-lo a tomar decisões que lhe são desfavoráveis.

Para as Forças Armadas da Rússia, **Controle reflexivo** (CR) é o termo usado para descrever **a prática de pré-determinar a decisão de um adversário a seu favor, alterando fatores-chave na percepção do mundo do adversário** (JIEΦEBP, 1984). O termo é encontrado principalmente na discussão das técnicas de guerra da informação. Neste contexto, a prática representa um facilitador assimétrico chave para obter vantagens críticas, neutralizando os pontos fortes do adversário, fazendo com que ele escolha cursos de ação prejudiciais para si.

Com a exploração de estereótipos morais de comportamento, fatores psicológicos, informações pessoais sobre o comandante (dados biográficos, hábitos, etc.), o Cr possibilita aumentar as chances de vitória, porém, nota-se que tais táticas requerem informações sobre o inimigo com alto grau de detalhamento e qualidade!

A manipulação da opinião pública no Ocidente através de redes sociais, fábricas de *trolls* e redes de *bots*, ao mesmo tempo em que impulsiona narrativas anti-EUA, anti-OTAN e anti-elite, fazem parte dessa política.

A aplicação do controle reflexivo para alterar o ciclo de tomada de decisão do objeto de controle (*publ alvo / decisor / opinião pública*) atua através da influência da ideia de uma situação do objeto de controle.

O sujeito de controle (*Russo*) toma medidas para fornecer ao objeto de controle informações que levem reflexivamente à ação no interesse do sujeito de controle (*Russo*).

Em vez de negar informações inteiramente, ou fornecer informações falsas, a intenção do controle reflexivo é manipular as informações disponíveis através de ferramentas de informação (capacidades relativas à guerra da informação - sistemas, Ações de inteligência, espionagem, outras) para o objeto de controle (*alvo*) para que eles usem essas informações para tomar uma decisão reflexiva no interesse do sujeito de controle.

Exemplo: **Situação real** → **Sujeito de controle X Objeto de controle = atitude 01**

Situação real + a ideia do controlador direcionando para mudar

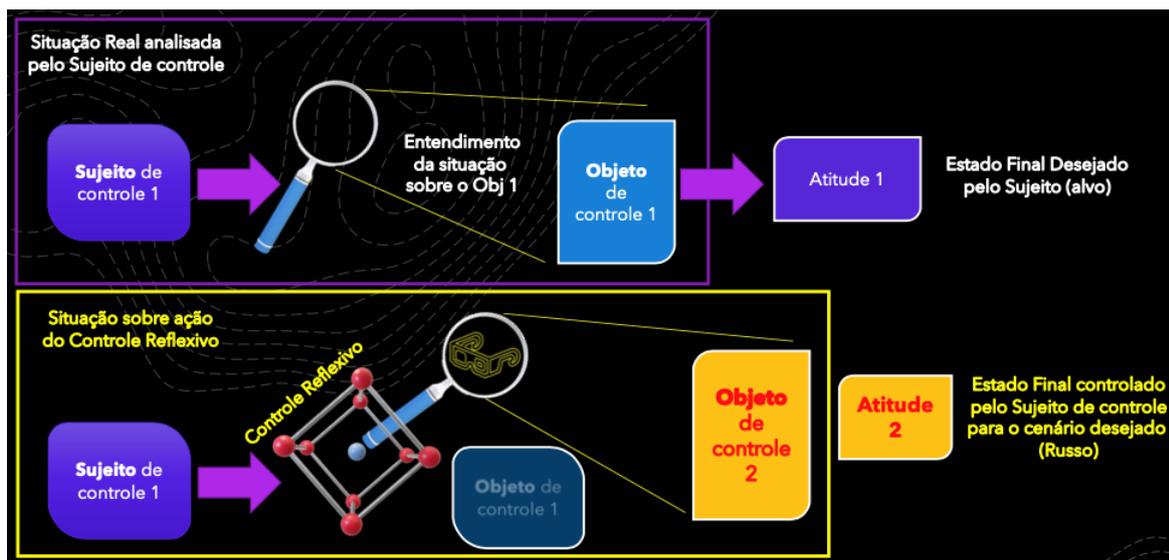
o ciclo de decisão → mensagens de influência por verossimilhança à situação real.

(direcionamento para o cenário desejável) =

Situação real desejada → Sujeito de controle + Objeto de controle = atitude 02.

Como mencionado anteriormente, as decisões são tomadas por meio de uma abordagem justa, objetiva, precisa e baseada em informações relevantes para a situação, influenciando a abordagem, modifica-se a situação.

Figura 1 – Esquema do Controle Reflexivo Russo



Fonte: O Autor (2021).

São analisadas as atitudes, conhecimento e habilidades a fim de determinar as capacidades de pensamento crítico, tomada de decisão, julgamento preditivo (e prospectivo), resolução de problemas, criatividade, abertura à experiência e outros comportamentos de liderança.

De acordo com as atitudes analisadas, são mensuradas (indicadores) as competências de Inferência, Reconhecimento de suposições, Dedução, Interpretação e Avaliação de argumentos.

A partir do "score" de cada líder e/ou alvo (*público*), é moldada a ação persuasiva de controle reflexivo.

2.2 Opiniões de especialistas militares: Ionov, Komov e Chausov

O major M.D. **Ionov** escreveu vários artigos sobre o tema da Controle Reflexivo (ИОНОВ, 1994, 1995). Ele foi um dos primeiros teóricos militares a avaliar a importância da Controle Reflexivo. O conceito de "Controle Reflexivo" não estava em nenhuma enciclopédia militar soviética quando ele começou a escrever nos anos 70, então simplesmente não podia existir! Como resultado, em seus primeiros artigos, Ionov falou sobre "gerenciar o inimigo" e não sobre Controle Reflexivo.

Ao mesmo tempo, Ionov também entendeu a estreita relação entre publicidade e Controle Reflexivo e a necessidade de combinar o uso de técnicas reflexivas para organizar a Gestão do Controle Reflexivo (ИОНОВ, 1994).

Ionov identificou quatro métodos principais para ajudar a transmitir informações ao inimigo, a fim de facilitar a organização do controle sobre ele.

1) Aplicando pressão por demonstração de força. Tal demonstração de força pode ser exercida de várias formas que se estendem por diferentes aspectos, desde a pressão diplomática ou econômica, como a ameaça de sanções econômicas, as ameaças de uma ação militar, como o aumento da prontidão de combate das forças armadas, ou provocações próximas das declarações de guerra

Pressão de poder, incluindo o uso de força superior, demonstração de força, ataques psicológicos, ultimatoss, ameaças de sanções, ameaças de risco (manifestadas através de um foco no comportamento irracional de liderança, ou delegação de autoridade para a pessoa irresponsável), inteligência militar, manobras provocativas, testes de armas, restrição de acesso inimigo ou isolamento de determinadas áreas, maior prontidão de combate das forças armadas, formação de coalizões, declaração oficial de guerra, apoio à situação desestabilizadora das forças internas, desativando forças armadas individuais, "bombeando" e divulgando a vitória, demonstrando ações implacáveis e mostrando misericórdia a um aliado inimigo que parou de resistir (ИОНОВ, 1994, p.45, tradução nossa).

2) Fornecendo informações falsas. Esta abordagem sugere o uso de camuflagem, negação e engano "*Maskirovka*" (Doutrina de dissimulação) em todos os níveis, a fim de manipular o anúncio e a recepção de uma situação. Isso inclui mostrar grande força onde há, de fato, uma fraqueza e vice-versa, bem como o uso de técnicas de cavalo de Tróia.

Métodos de fornecer informações falsas sobre a situação, incluindo camuflagem (mostrando fraqueza em um lugar forte), criar estruturas falsas (mostrar "força" em um ponto fraco), deixar uma posição para fortalecer outra, deixar objetos perigosos nessa posição ("Cavalo de Tróia"), ocultar relações verdadeiras entre unidades ou criar falsas, manter o sigilo de novas armas, blefar sobre armas, mudar os métodos de operação ou a perda deliberada de documentos (ИОНОВ, 1994, p. 46, tradução nossa).

3) Afetando o processo de decisão do adversário. Tal abordagem inclui modelagem sistemática de processos, publicação de doutrinas deliberadamente distorcidas, bem como apresentação de informações falsas ao sistema do adversário e a figuras-chave.

Provocar o inimigo a encontrar novas direções de escalada ou acabar com o conflito: uma demonstração deliberada de uma cadeia de ação especial, atingindo o reduto do inimigo quando ele não está lá, atividades subversivas e provocações, deixando aberta a rota para o inimigo deixar o cerco, forçando o inimigo a cometer ações punitivas que levem ao gasto das forças armadas, recursos e tempo (ИОНОВ, 1994, p. 46, tradução nossa).

4) Afetando o momento da decisão. Aqui, o elemento surpresa pode ser empregado pelo início repentino de uma operação militar ou induzir o adversário a se concentrar em outra área de conflito para retardar a reação.

Impacto no algoritmo da tomada de decisão do inimigo, incluindo a conduta sistemática de jogos através dos quais a divulgação de planos típicos, publicação de uma doutrina deliberadamente distorcida; Impacto sobre controles e figuras-chave transmitindo dados de situação falsa; Ações de forma backup para agir para neutralizar o pensamento operacional do inimigo; mudar o tempo de uma decisão que pode ser tomada através do súbito início de hostilidades; transmitir informações sobre a situação de um conflito semelhante - trabalhando no que parece ser viável e previsível o inimigo toma uma decisão mal considerada que mudará o caminho e a natureza de sua operação (ИОHOВ, 1994, p.47, tradução nossa).

Segundo **Ionov** (ИОHOВ, 1994), é necessário avaliar as metas humanas para a Controle Reflexivo de uma pessoa ou grupo, levando em consideração psicologia individual ou em grupo, modo de pensar e nível profissional de formação.

O **Coronel S.A. Komov**, um teórico militar russo, escreveu sobre o impacto informativo do Controle Reflexivo e ele foi, possivelmente, o autor mais prolífico sobre o tema das guerras de informação nos anos de 1990. Nas páginas da revista "Pensamento Militar" Komov apoiou o significado dado por Ionov ao Controle Reflexivo, dando-lhe outro nome, métodos "intelectuais" de guerra da informação. Ele listou os principais elementos da abordagem "intelectual" para a guerra da informação, os quais descreveu como:

- Distração (desvio de atenção) – criando uma ameaça real ou imaginária a uma das luxações vitais do inimigo (flancos, traseira, etc.) Durante a fase preparatória das hostilidades, forçando-o a reconsiderar o bom senso de suas decisões);
- Sobrecarga (em detrimento de grandes quantidades de informações conflitantes muitas vezes enviadas ao inimigo);
- Paralisia (criação de percepções de ameaças especiais a interesses vitais ou aos pontos mais fracos);
- Exaustão (forçando o inimigo a realizar ações inúteis e, assim, esgotando as forças armadas);
- Engano (provocando o inimigo a reimplantar suas forças para a região ameaçada durante os estágios preparatórios de hostilidades);
- Divisão (convencendo o inimigo de que ele deve agir contra os interesses da coalizão);
- Calma (forçando o inimigo a acreditar que as operações pré-planejadas estão sendo treinadas em vez de se preparar para ações ofensivas - e, assim, reduzir sua vigilância);
- Intimidação (criando uma percepção de superioridade irresistível);
- Apaziguamento (através da diminuição da vigilância e da criação da ilusão de conduzir treinamentos planejados, e não se preparar para ações ofensivas);
- Provocação (impor ao inimigo dados para que ele execute ações benéficas ao seu lado);

- Proposta (oferecer informações que toquem o inimigo legalmente, moralmente, ideologicamente ou em outras esferas);
- Pressão (oferecer informações que desacreditam o governo aos olhos da população) (KOMOB, 1997, p.18-22, grifo nosso, tradução nossa).

Por fim, o artigo do Capitão do primeiro escalão F. Chausov (ЧАУСОВ, 1999), continua a discutir o Controle Reflexivo, que é definido como o processo de transferência intencional de certas informações para a parte opositora, o que terá impacto na tomada de decisão por parte daquela parte correspondente às informações transmitidas. Chausov formulou os seguintes princípios de Controle Reflexivo:

- **o princípio da finalidade** – o processo deve ser orientado para o objetivo, usando toda a gama de medidas de controle reflexivo necessárias,
- **o princípio da atualização** – o planejamento deve ser "atualizado", fornecendo um quadro bastante completo do potencial intelectual do comando e do pessoal, especialmente em situações relacionadas ao espaço de informação global,
- **o princípio da correspondência** – a consistência mútua de objetivos, lugar, tempo e métodos de controle reflexivo devem ser observados,
- **o princípio da modelagem** – não devemos nos esquecer de prever e modelar as ações e estados do lado oposto durante a execução de procedimentos de controle reflexivo,
- **o princípio da antecipação** – os eventos atuais devem ser antecipados e antecipados (ЧАУСОВ, 1999, p. 12, grifo nosso, tradução nossa).

Inclui-se ainda a **avaliação do risco**, cuja essência se resume ao perigo de se enganar em caso de uma avaliação incorreta das consequências. Com essa abordagem, o risco máximo será se o inimigo desvendar o plano por si só.

2.3 O CR na Doutrina Militar Russa – Doutrina Gerasimov

Nas duas primeiras décadas desse século, a Rússia realizou operações em vários antigos estados soviéticos, visando estabelecer uma esfera de influência nesses países, e impedir que a OTAN e a UE se expandissem suas áreas de influência, bem como para proteger os interesses russos e minorias étnicas no exterior (ENS Russa, 2021).

Nesse mesmo período, as análises ocidentais dos conflitos em que a Rússia se fez presente concentraram-se nas diferentes forças que a Rússia usou para alcançar seus objetivos: forças cibernéticas na Estônia, forças convencionais na Geórgia e forças de operações especiais (FOpEsp) na área da Crimeia da Ucrânia (BERZINS, 2014).

Especialistas militares ocidentais estavam especialmente interessados nos ensinamentos operacionais das Forças Armadas da Federação Russa e na forma como complementavam seus meios militares convencionais com FOpEsp, transporte, infantaria naval e com forças de reação rápida. Outros também especularam como a Rússia usaria recursos cibernéticos em conflitos futuros. No entanto, a maioria desses estudos tem um escopo limitado com apenas um foco no *hard power* militar. Além disso, a maioria deles são baseados em suposições ocidentais sobre o modo de

guerra russo, usando meios militares dentro dos domínios tradicionais do ar, mar e terra, expandidos com o novo domínio cibernético. Na realidade, as Forças Armadas da Federação Russa (FAFR) mudaram sua doutrina de guerra em um **conceito operacional** para alcançar os objetivos de sua política no exterior (ПОДБЕРЕЗКИ, 2014; ДОКТРИНА..., 2016; РОССИЯ, 2021; RUSSIAN, 2014).

Em 2003, a Rússia lançou um “*whitepaper*” em apoio a esta nova política, que descreveu uma mudança no pensamento militar e definiu um novo conceito operacional baseado na integração de elementos estratégicos, operacionais e táticos. O conceito foi atualizado com as lições dos conflitos da Estônia e da Geórgia. É caracterizado pelo uso de meios não-militares e domínios não tradicionais, como grupos de jovens Partizans, ataques cibernéticos, mídia civil e forças “proxy”. Vital para o novo conceito operacional é a rápida destruição, interrupção ou controle de comunicações, economia, infraestrutura e instituições políticas para interromper o comando e o controle do inimigo, além do total domínio cibernético.

Nesta seção é detalhada essa Nova Doutrina (NTG), bem como, é descrito o quadro operacional russo e suas ligações com as atividades de Guerra da Informação, conceitos militares e posicionamentos estratégicos, seguido por uma breve exemplificação da aplicação da nova doutrina no conflito da Ucrânia (Crimeia), de 2014.

O principal objetivo é revelar as ações de nível tático e operacional (*atividades de Comunicação Estratégica e Controle Reflexivo*) da Nova Doutrina (NTG) e os efeitos e metas cumulativos que essas ações precisam alcançar, a fim de obter uma melhor compreensão do novo conceito operacional russo (DEFENSE INTELLIGENTE AGENCY, 2017).

2.4 A abordagem russa de um conflito

Em fevereiro de 2014, o Chefe do Estado-Maior da FAFR, general Valery Gerasimov, descreveu em seu artigo “*O valor da ciência em prospectiva*” (ВАЛЕРИЙ, 2013), o novo conceito operacional baseado nas lições dos conflitos da Estônia e da Geórgia.

O Gen. Gerasimov explicou que a FAFR desenvolveu modelos de planejamento únicos situacionais para aplicar meios militares e não militares, como FOpEsp, forças “proxy”, mídia civil e capacidades cibernéticas para influenciar todos os atores, perturbar a comunicação e desestabilizar regiões a fim de alcançar seus objetivos.

Durante os conflitos da Estônia, Geórgia (BARABANOV, 2014), Ucrânia (ANALYSIS..., 2014) (HAINES, 2015) e Síria (SUTYAGIN, 2015), a Rússia estabeleceu capacidades civis, como grupos de jovens e mídia estatal e mobilizou minorias étnicas russas no exterior, apelando para sentimentos de marginalização, um senso de autoestima e pertencimento, e uma percepção que a “Mãe Rússia” tem mais a oferecer do que o país natal. Em seguida, a Rússia provocou reações internacionais e criou uma percepção geral de desespero da liderança militar e política dos países alvos, após a qual esses países estavam dispostos ou forçados a aceitar a nova situação criada pela Rússia (FRIDMAN; 2019; GALEOTTI, 2019; LANKINA; WATANABE, 2017; SZOSTEK, 2017).

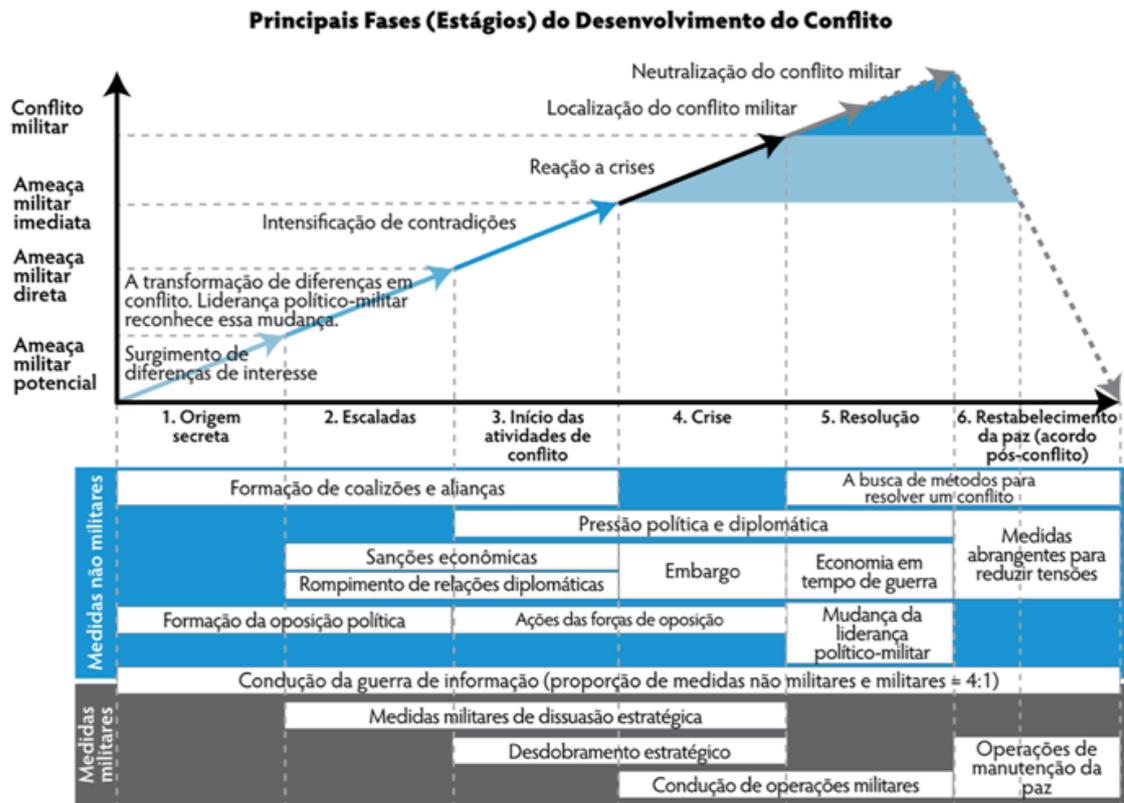
A denominada “Doutrina Gerasimov” é uma abordagem da sociedade que causa uma mudança de meios e domínios e representa um desafio para o modo ocidental de guerra devido à infamiliaridade com seus caminhos, meios, efeitos e objetivos.

O Gen. Gerasimov descreveu o quadro atual do conceito operacional russo como a utilização de "todos os Métodos Não Militares na Resolução de Conflitos Interestaduais"¹.

Incorpora seis fases como mostrado na figura 01: origem secreta, escalada, surto de atividade de conflito, crise, resolução e terminando com a restauração da paz.

Este conceito operacional é um conjunto de sistemas, métodos e tarefas para influenciar a percepção (CR) e o comportamento do inimigo, da população e da comunidade internacional em todos os níveis. Ele usa uma abordagem de sistemas baseada no "Controle reflexivo" (gestão da percepção) para atingir a liderança inimiga e alterar sua orientação de tal forma que eles tomem decisões favoráveis à Rússia e tomem ações que levem a um sentimento de desespero dentro de sua liderança e estabeleçam uma base para negociação em termos russos. Segundo Ionov, nesse caso, o controle reflexivo "considera personagens psicológicos dos seres humanos e envolve influência intencional em seus modelos de tomada de decisão" (BARTLES, 2016, p. 31, tradução nossa).

Figura 2 - O papel dos métodos não militares na resolução de conflitos interestaduais.



Fonte: Adaptado de Герасимов, 2014.

A Nova Doutrina (NTG) não evoluiu no vácuo durante a última década, mas é uma reação dupla aos eventos que se desenrolaram após o colapso da União Soviética.

1 Ivanovich, Mironov Sergey. Palestra na Academia Diplomática do Ministério das Relações Exteriores da Rússia. Tema da palestra: "Segurança e o papel da força militar na garantia da segurança internacional". Curso: "Aspectos político-militares nas relações internacionais e controle de armas", 2017. Fonte do Autor.

Em primeiro lugar, a evolução é uma reação da liderança russa sob o presidente Vladimir Putin, para combater o modelo cognitivo que reflete a estrutura interna de um sistema de tomada de decisão. Este modelo oferece uma abordagem de mecanismos inter-relacionados baseados na história, condições sociais e linguística, para enganar, tentar, intimidar ou desinformar o inimigo. Mecanismos de Controle Reflexivos podem causar efeitos psicológicos que vão desde a decepção até a sugestão. Se um desses mecanismos falhar, a abordagem de Controle Reflexivo global precisa engajar outro mecanismo, ou seus efeitos originais podem se degradar rapidamente.

Finalmente, a arte operacional russa conta com a ocultação, também uma técnica de controle reflexivo, dividida em dois níveis. A ocultação do nível operacional diz respeito às medidas de "maneira para alcançar surpresa operacional e foi projetada para desorientar o inimigo em relação à natureza, conceito, escala e tempo de operações de combate iminentes" x (ГЕРАСИМОВ, 2014, p. 19).

E a ocultação de nível estratégico são "atividades que preparam sub-repticiamente uma operação estratégica ou campanha para desorientar o inimigo em relação às verdadeiras intenções das ações" (ГЕРАСИМОВ, 2014, p. 19).

O Gen. Gerasimov explicou o novo conceito operacional com alguns dos mesmos princípios que Georgi Isserson, um dos principais pensadores militares soviéticos antes da Segunda Guerra Mundial. Isserson definiu a arte operacional como a capacidade de direção e organização, em que as operações são uma cadeia de esforços em toda a profundidade da área da operação, com princípios de choque, velocidade, eficiência, mobilidade, simultaneidade, apoio tecnológico e um momento decisivo na fase final. Gerasimov acrescentou à noção de Isserson a aplicação de ações assimétricas e indiretas por componentes civis/militares, forças de operações especiais e armas técnicas (ISSERSON, 2013) para enfraquecer a economia e destruir a infraestruturas-chave em uma área potencial de operações. O novo conceito operacional é, portanto, uma mera continuação da arte operacional russa existente com diferentes meios, não apenas no domínio físico, mas também no domínio da informação.

A Rússia usa "*forças extraterritoriais*", tanto paramilitares quanto cibernéticas, apoiadas por instituições e empresas (de mídia ou não), combatentes Spetsnaz e *Cossacos* para conduzir diferentes tipos de operações, como não convencionais, informações, operações psicológicas e cibernéticas, bem como assistência às forças de segurança e **comunicação estratégica**. A Rússia gerencia esses meios militares e não militares através de empresas e organizações controladas pelo Estado sob uma estrutura centralizada de comando político. Esta estrutura, juntamente com o fato de que as forças empregadas consistem em uma mistura de russos e russos étnicos no exterior, fazem com que a Rússia não só explore condições sociais, mas também fatores culturais e linguísticos nos antigos estados soviéticos e em casa para criar "*forças extraterritoriais*". Estuda o comportamento, composição étnica e a demografia de todos os potenciais oponentes para revelar vantagens que pode explorar para alcançar seus objetivos² (АИИЕНКОБ et al, 2006, 2011, 2015).

2 Ivanovich, Mironov Sergey. Palestra na Academia Diplomática do Ministério das Relações Exteriores da Rússia. Tema da palestra: "Segurança e o papel da força militar na garantia da segurança internacional". Curso: "Aspectos político-militares nas relações internacionais e controle de armas", 2017. Fonte do Autor.

2.5 Detalhamento do emprego da Doutrina Gerasimov (ASYMMETRIC WARFARE GROUP, 2016; BARTLES, 2016; DEFENSE INTELLIGENCE AGENCY, 2017); (NTG) (GORENBURG, 2017), com ênfase na Guerra da Informação e no Controle Reflexivo

Para o entendimento completo da Doutrina, irei abordar a Arte Operacional em 07 (sete) fases, ou seja, 01 (uma) a mais do que apresentado pelo Gen. Gerasimov (ГЕРАСИМОВ, 2014), visando apresentar o total das ações da Doutrina de Informação (ДОКТРИНА, 2016), Com Estrat. / Controle Reflexivo do NTG.

O detalhamento deve ser acompanhado através do apoio com o documento constante do **Apêndice Nr 01**.

Na linha base, encontra-se do desenvolvimento do tempo, da esquerda para direita.

Na vertical, estão delimitados 03 (três) campos de atuação: Medidas militares (na base), Medidas Não-Militares (ao centro) e Guerra da Informação (no topo).

Na evolução do tempo, dentro de cada campo de atuação, são identificadas as ações de: Objetivos Operacionais, Tarefas no nível Tático, Ações de Controle Reflexivo, as ações da Doutrina Gerasimov e o Apoio Financeiro / Esforço Diplomático necessário.

A descrição do detalhamento é abordada, dentro da fase temporal, da base para o topo, apresentando o desencadeamento das ações dentro de cada campo.

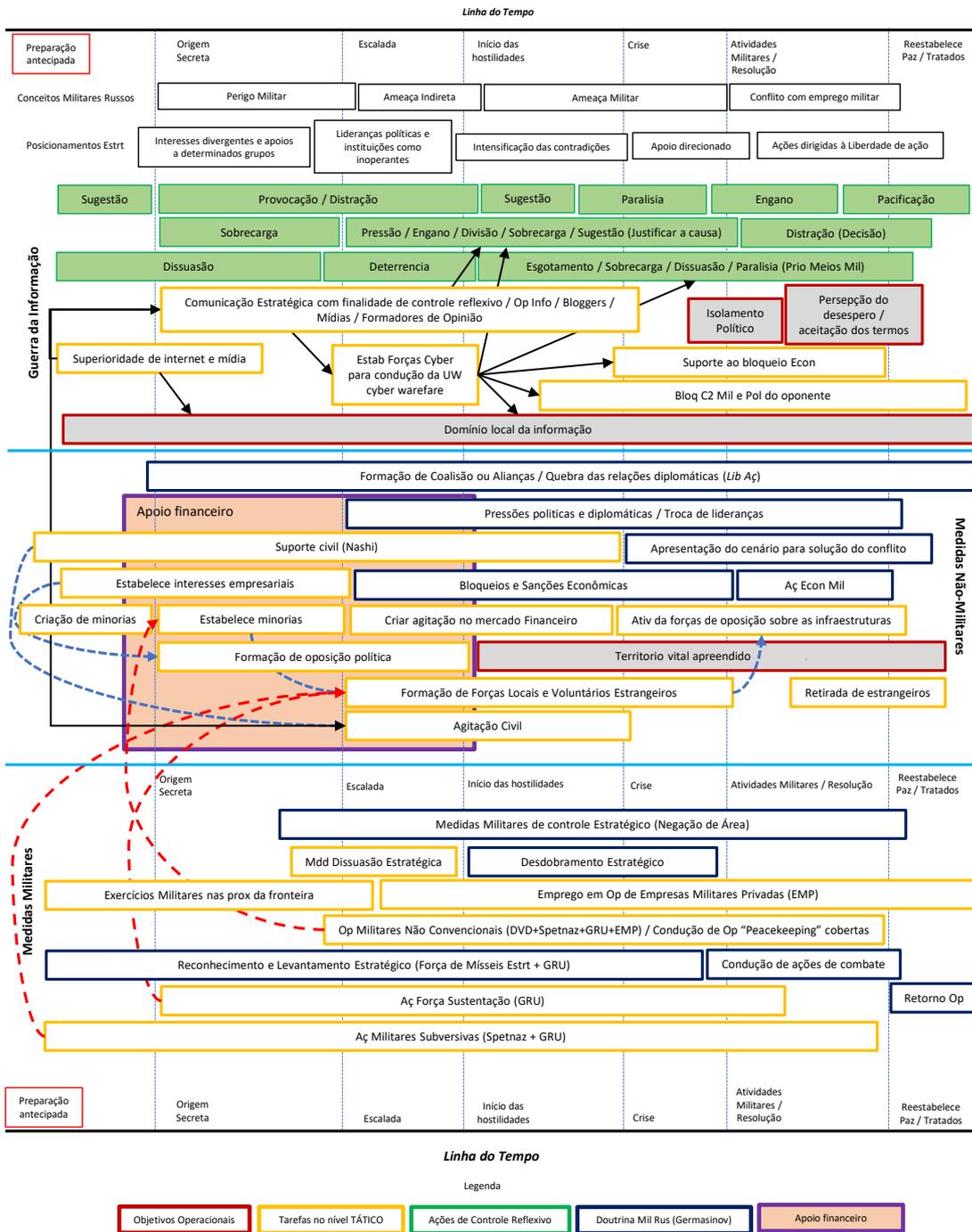
Figura 3 – Recorte da base do detalhamento Apêndice 1.



Fonte: O Autor (2021)

Figura 4 – Estratégia e Arte Operacional das Forças Armadas da Federação Russa
Estratégia e Arte Operacional das Forças Armadas da Federação Russa

Dou Mil Rus (Gen Gerasimov), com os links das atividades de Com Estrt (Controle Reflexivo), Negação de Área, Guerra cibernética, ações cinéticas (militares) e ações não-militares.



Autor: Cel Art QEMA Croce

Fonte: O Autor (2021)

a) Fase 0 – Preparação antecipada

Medidas Militares – São desencadeadas pequenas infiltrações de FOPEsp e GRU visando a realização de ações subversivas (sustentação) e reconhecimento. Os meios da Força Estratégica de Mísseis e o GRU realizam a atualização semanal dos dados de Geoint e o reconhecimento estratégico detalhado. Os comandos militares realizam exercícios militares dentro de sua área, mas nas proximidades das fronteiras (Rec GE).

Medidas Não-Militares – Minorias são “acionadas” ou criadas, também há o acionamento das “Forças Nashi” (DENNING, 2015), partizans ou cossacos, bem como as EMP visando o suporte futuro. Economicamente, são realizados contratos entre empresas interessadas na área, principalmente empresas de infraestrutura, bem como, a cooptação de elementos da Elite na área alvo, através da corrupção financeira.

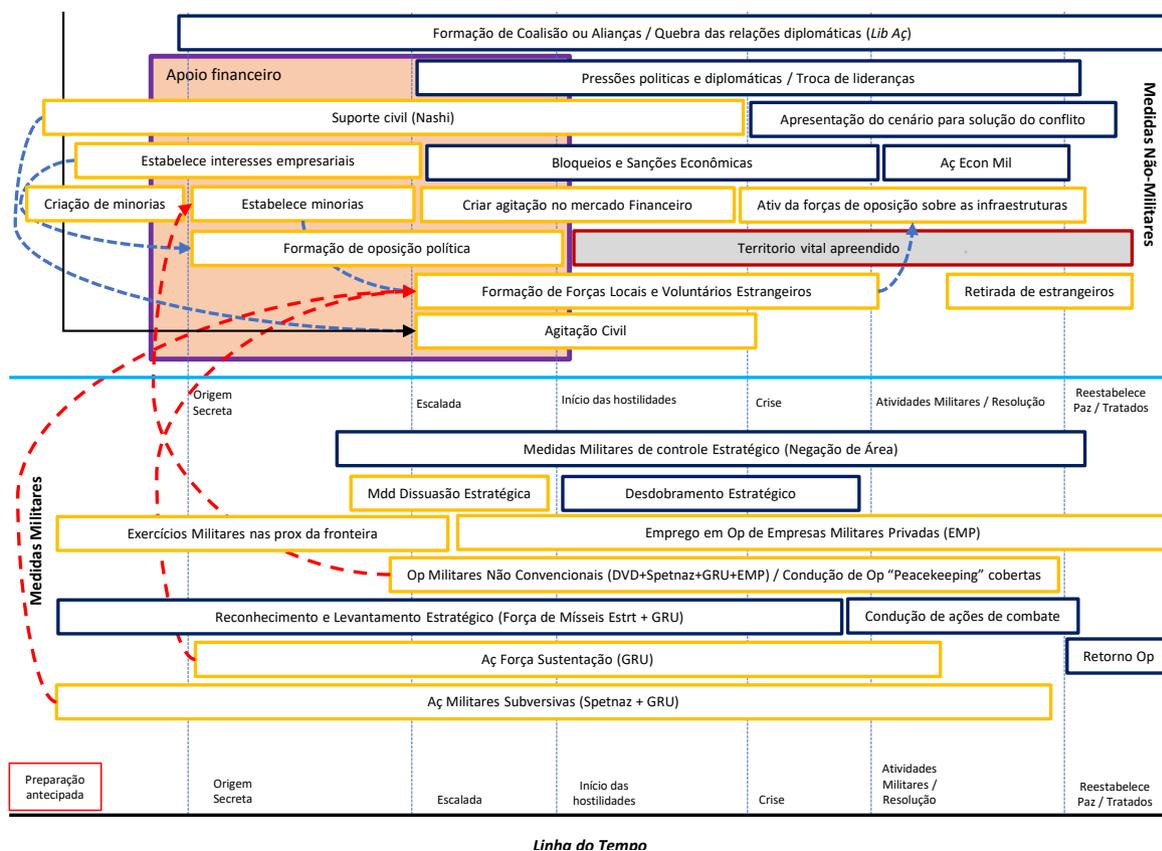
Guerra da informação – As redes, “backbones” e infraestrutura cibernética é atualizada, iniciando as ações para possibilitar a superioridade de internet e mídia. O objetivo operacional é o domínio local da informação. As ações de Com Estrt/CR desencadeadas visam a Sugestão e a Dissuasão. A sugestão é direcionada para as minorias e erros do governo local (geração de inimizades). A dissuasão visa ocultar o deslocamento estratégico, bem como, passar a ideia de “causa perdida”.

A título de exemplo, a fase de preparação antecipada dos conflitos da Geórgia, Ucrânia e Estônia começou em 1991, quando todos se tornaram estados independentes e separados da União Soviética, com destaque sobre duas regiões separatistas: Ossétia do sul e a Abcásia. Ambas as regiões não tinham grandes populações étnicas russas, mas os habitantes tinham uma cultura e linguagem distintamente diferentes da população georgiana, mais relacionada com as áreas ao norte delas, dentro da Rússia. Tensões na Ucrânia logo se seguiram, em grande parte por causa de uma minoria étnica russa na Crimeia que desejava se juntar à Rússia. Ao mesmo tempo, o governo estoniano aprovou uma lei que rejeitou o russo como língua oficial, forçando a língua estoniana sobre russos étnicos como um requisito para ganhar a nacionalidade estoniana. A Rússia viu esses desenvolvimentos como uma marginalização dos direitos dos russos étnicos. Nos anos seguintes, Moscou emitiu passaportes para os russos étnicos nos três países, criando uma minoria russa, que prometeu proteger. As tensões aumentaram quando a Estônia se juntou à EU e à OTAN em 2004 e, posteriormente, recusou-se a construir um oleoduto juntamente com a Rússia. Na maioria dos casos, a Rússia infundiu a situação concedendo cidadania a russos étnicos ou outros habitantes com queixas, criando cidadãos russos em estados vizinhos. É um dos principais objetivos estratégicos da Rússia o de proteger russos étnicos onde estiverem.

b) Fase 1 – Origem secreta

Medidas Militares – Nessa fase são estruturadas as forças de sustentação, com apoio do GRU, visando a formação de Forças Locais, de EMP e voluntários estrangeiros (Forças Proxy) para a fase de Escalada. Permanecem as atividades de reconhecimento e monitoramento da consciência situacional, bem como, são intensificados o deslocamento estratégico e os exercícios militares na faixa de fronteira. No nível tático já são observados a movimentação de meios de dissuasão estratégicos (DefAae, GE e Mísseis).

Figura 5 – Recorte das medidas militares e não-militares e suas conexões durante a Origem Secreta (verificar o Diagrama completo no apêndice).



Fonte: O Autor (2021)

Medidas Não-Militares – Aumenta-se o apoio financeiros às atividades de cooptação de parceiros “leais à causa”. Da formação de minorias (com descendentes étnicos ou não) são desencadeadas ação de treinamento e estabelecimento de áreas de operações (incli-se o estudo e validação de áreas-chave para a “negação de área”). Também são intensificadas as ações da Nashi (suporte civil em todos os campos) e dos interesses empresariais. Forte trabalho na formação de oposição política é executado. O objetivo operacional é a formação de alianças e/ou de uma coalizão, bem como, o de ir paulatinamente “enfraquecendo” as relações diplomáticas.

Guerra da Informação – Nessa fase o conceito operacional russo, para mídia externa, é o de “Perigo Militar”. Ou seja, que as ações de outros interessados podem afetar militarmente a área alvo, visando dar liberdade de ação para o emprego militar russo. O posicionamento estratégico político é a divulgação em mídias tradicionais. São intensificadas as atividades de Com Estrt/CR com os objetivos de Provocação, Distração, Sobrecarga de informações nos sistemas internos da área alvo, e aumento do grau de Dissuasão.

c) Fase 2 – Escalada

Medidas Militares – Permanecem os esforços em medidas subversivas, de apoio às forças de sustentação na área alvo, monitoramento da consciência situacional (com Prio para Intlg, GE, AAe, Ciber) e os meios de dissuasão estratégica já se encontram posicionados. Nessa fase aparecem no terreno as primeiras EMP, principalmente de logística e de apoio às atividades civis (saúde e Peacekeeping cobertas). O diferencial mais identificado é a disposição de meios militares em DTAs nas proximidades da fronteira, executando atividades de manutenção dos exercícios militares. A Força de Trens do Min Def é amplamente empregada para logística.

Medidas Não-Militares – Nessa fase são identificadas as primeiras manifestações e ações de agitação civil. A formação de forças locais não-militares e de estrangeiros voluntários já se encontra em condições de emprego. No mercado financeiro são identificadas a fuga de capitais e diversas ações cibernéticas no sistema financeiro. A formação de oposição política é sentida com o aumento das quantidades de manifestações (planejadas). O suporte da força Nashi é fundamental, juntamente com as ações diplomáticas, visando garantir os objetivos estratégico-operacionais de Bloqueio e Sanções econômicas, juntamente com as pressões políticas / diplomáticas visando a troca de lideranças na área alvo.

Guerra da Informação – O conceito russo de “Ameaça indireta” é trabalhado a exaustão. Ou seja, que as ações da população civil devem ser amparadas e qualquer movimentação de meios militares é considerado uma ameaça. Perante a comunidade internacional o posicionamento estratégico adotado é o de divulgar a imagem de que as lideranças políticas e instituições são inoperantes na área alvo, necessitando uma “ajuda” para controlar o “caos”. Nessa fase as forças cibernéticas já se encontram estruturadas e iniciam as atividades em todo o espectro de C2, infraestrutura crítica e processo decisório. As ações de Com Estrt/CR são direcionadas principalmente para Pressão, Engano, Divisão, Sobrecarga e Justificação, visando aumentar a liberdade de ação e aumentar o caos controlado na área alvo. Com o objetivo de isolamento do processo decisório da liderança na área alvo, ações de Deterrência (isolamento das decisões e agitação civil) são empreendidas.

Atividades no conflito da Ucrânia

A fase de escalada da crise começou depois que o presidente Yanukovich da Ucrânia fugiu do país em fevereiro de 2014 e um governo pró-ocidente assumiu o poder. Segundo a Rússia, o novo governo agiu contra a segurança dos russos dentro da Ucrânia. A Rússia usou o discurso de intervenção humanitária internacional para sua proteção dos russos no exterior para justificar uma intervenção, novamente em referência aos argumentos ocidentais para validar o envolvimento da OTAN na crise do Kosovo.

O próximo passo da operação russa foi a campanha de mídia para ganhar apoio na Crimeia e na Rússia e isolar o governo da Ucrânia, como retratado no centro da fase um e dois: comunicação estratégica. A televisão e a Internet eram a mídia dominante na Ucrânia. Na Crimeia, no total, 95% da população reuniu suas notícias dos canais de televisão, que eram quase todos estatais russos. Cerca de 50% da população da Criméia reuniu suas notícias da Internet, e 70% dos usuários da Internet da Criméia dependem de sua coleta de notícias nos dois principais sites de redes sociais russos disponíveis. Russos e ucranianos analisaram informações sobre sentimentos coletados da Internet, encontrando uma pontuação de 76% para sentimentos pró-russos na região.

Os provedores de notícias independentes são avaliados com uma pontuação confiável de 30%, e os provedores de notícias estrangeiros só têm 5% de confiabilidade. Em suma, é razoável afirmar que a Rússia estabeleceu o domínio da informação na primeira fase da Nova Doutrina (NTG) – origem oculta – e que usou meios extras durante a fase seguinte para manter esse domínio descrito como o objetivo de "domínio da informação local".

A campanha de informação russa começou com a comparação do governo ucraniano e seus aliados ocidentais com nazistas, gays, judeus e outros grupos de pessoas que a Rússia alegou fazer parte da comparação do governo com a Alemanha nazista. Essa temática permaneceu durante todo o conflito. A Rússia também acusou a mídia ocidental de simplificar demais os mapas demográficos, significando o leste e o sul da Ucrânia como étnicos russos predominantes. Enquanto isso, os canais diplomáticos e a liderança russa começaram a enfatizar as mesmas questões das minorias russas marginalizadas que buscam a reunificação com a Rússia.

Em 14 de fevereiro, um ataque cibernético surgiu, tendo como alvo um dos maiores bancos da Ucrânia, atacado por malware, visando apoiar a agitação no país e retratado como um dos meios não militares no Apêndice 1.

d) Fase 3 – Início das hostilidades

Medidas Militares – As medidas de negação de área (dispersão de meios) e o desdobramento estratégico dentro do alcance operacional são estabelecidos. As atividades da fase de escalada são mantidas, mas com o objetivo de acionar o lado oponente a fim de que ele reaja erradamente a uma ação pré-determinada (argumento para autodefesa). Destacam-se as ações de controle do espectro eletromagnético e a utilização de "drones".

Medidas Não-Militares – São mantidas as ações de pressão no campo político, econômico, psicossocial e de agitação civil. Algumas locais da área alvo passam a serem controlados pelas Forças Proxy, sendo denominados como Território Vital. São instalações de infraestrutura, de mídia, bairros localizados nas principais DTAs, etc. Os "greenmen" podem ser observados, normalmente EMP de segurança para ONGs partizans de ajuda humanitária.

Guerra da Informação – O conceito russo de "Ameaça militar" é trabalhado com o foco nos meios militares da área alvo (*As forças de defesa agridem o próprio povo*). As ações militares sobre a população civil, apoio humanitário ou sobre algum meio militar russo é considerado uma ameaça. Perante a comunidade internacional mantém-se o posicionamento estratégico adotado de divulgar a imagem de que as lideranças políticas e instituições são inoperantes, porém as contradições são intensificadas, principalmente pelos meios diplomáticos. Os antagonismos, as dissidências e as inimizades internas da área alvo são exacerbados. As ações de Com Estrt/CR nessa fase são direcionadas para duas vertentes: a primeira, com Pressão, Engano, Divisão, Sobrecarga e Sugestão são direcionadas para os campos político e econômico; e a segunda, com Esgotamento, Sobrecarga informacional, Dissuasão e Paralisia são direcionadas para os campos militar e de ciência e tecnologia. As medidas visando o bloqueio de C2 militar e Político (isolando a fonte de poder) são iniciadas.

Observação - No país e no exterior, o sistema de Com Estrt/CR frequentemente opera em uma parceria público-privada com oligarcas ou empresários russos, bem como através da cooperação de hackers "independentes" pelas agências de inteligência. A estratégia é **alimentar ressentimentos, estereótipos e vulnerabilidades já existentes**. Todo ator que enfraquece os sistemas dominantes e ajuda a minar a confiança nas democracias da área alvo, é recebido como parceiro.

Atividades no conflito da Ucrânia

Forças paramilitares locais e cossacos invadiram o parlamento e substituíram-no por pró-russos, liderados por Sergei Aksyonov. Enquanto simpatizantes pró-russos tomaram mais instalações-chave na Crimeia, voluntários da Rússia vieram em seu auxílio e um forte exército russo de 40.000 soldados iniciou exercícios na fronteira Ucrânia-Rússia. Nos dias após a apreensão, os cossacos permaneceram para proteger os edifícios do parlamento contra o exército ucraniano ou simpatizantes pró-Ucrânia. A partir de 28 de fevereiro, os militantes ocuparam instalações militares, aeródromos, a mídia regional e os centros de telecomunicações. Desligaram a comunicação telefônica e internet na Crimeia à medida que mais aviões com novas tropas aterrissavam nos aeródromos apreendidos. É essa combinação de guerra não convencional por forças de operações especiais e forças proxy, juntamente com uma força convencional esmagadora realizando exercícios na fronteira, que ou leva a uma provocação desejada para uma reação ou dissuasão/pacificação para prevenir um, como retratado na Apêndice 08.

Para que a provocação ou a dissuasão/pacificação funcionem, o governo precisa estar mais ou menos isolado, sobrecarregado com a desinformação como retratado no centro da Apêndice 1. Portanto, os militantes bloquearam o tráfego de rádio e celular para isolar ainda mais a Crimeia da Ucrânia. Os ataques cibernéticos coordenados pela Rússia começaram no início de março e atingiram o governo ucraniano, bem como sites da OTAN. Cyber Berkut, um grupo ucraniano, que pode possuir laços com os serviços de inteligência russos, organizou os ataques. Esses ataques dificultaram a liderança da OTAN e da Ucrânia, mas não levaram ao isolamento ou sobrecarga. Os Estados Unidos convocaram uma missão da ONU na região em março; A Rússia recusou. Em vez disso, o primeiro-ministro Aksyonov, da República autônoma da Crimeia, juntamente com o ex-presidente ucraniano Yanukovich, pediu uma intervenção russa em 1º de março e um referendo de independência em 30 de março.

e) Fase 4 – Crise

Medidas Militares – São mantidas as mesmas medidas que na fase de início das hostilidades. Contudo, a logística para os meios militares é aumentada, de acordo com o planejamento de tempo das operações. O desdobramento estratégico está praticamente concluído e as ações de reconhecimento “no limite da área de responsabilidade” são desencadeadas. Tais ações podem conduzir a pequenos combates na faixa de fronteira (ação e reação de autodefesa).

Medidas Não-Militares – As Forças Proxy iniciam suas atividades mais notórias com sucessivas tentativas de domínio de áreas de interesse visando o objetivo operacional de controle da área alvo. Ações subversivas podem ser desencadeadas em determinados locais (antenas de rádio, etc), mas sempre reconhecidas como “atos de sabotagem” de partizans (KPEЛЦЬИ, 2015). Na área política, cenários de negociação são apresentados. Contudo, com o EFD direcionado.

Guerra da Informação – No início dessa fase são desencadeadas ações para o isolamento econômico do oponente. As medidas de Com Estrt/CR da fase anterior são mantidas, mas é direcionado o foco para a paralisia política do oponente, visando o objetivo operacional que deverá ser sentido até a fase de conflito armado.

Atividades no conflito da Ucrânia

Com o governo da Criméia praticamente removido, os efeitos de controle reflexivo, como distração, pressão, sugestão e isolamento (*local*) foram bem-sucedidos. A Rússia nunca foi capaz de isolar completamente o governo ucraniano, porém, como o apoio ocidental a este governo decresceu durante o conflito e o EFD foi alcançado.

f) Fase 5 – Atividades militares (conflito armado)

Medidas Militares – A doutrina de emprego militar russo é aplicada, com negação de área e emprego massivo de meios blindados. As ações são realizadas com máxima velocidade e dispersão.

Medidas Não-Militares – São intensificadas as ações sobre as infraestruturas do oponente pelas Forças Proxy. O objetivo operacional buscado é o controle do território vital. Ações de economia militar (bloqueio de importações, quebra de contratos, etc) são desencadeadas visando o isolamento de reposição do MEM oponente. Na área diplomática, mantém-se as pressões para validação do cenário pretendido. Denúncias de corrupção, quebra de imagem, descrédito, etc são algumas das atividades desenvolvidas com objetivos diplomáticos. Algumas empresas já se fazem presentes em áreas “livres dos combates” provendo infraestrutura e apoio logístico. Contratos de empreiteiras para reconstrução são assinados.

Guerra da Informação – O posicionamento estratégico buscado é visando aumentar toda e qualquer liberdade de ação. Os objetivos operacionais de isolamento político, percepção do desespero e aceitação dos termos é buscado incessantemente. Na Com Estrt/CR a vertente militar é mantida e a vertente política é direcionada para o Engano e Distração do processo decisório. Perante a opinião pública é apresentado o cenário proposto e trabalhado fortemente a sua aceitação. A mensagem de reestruturação da área com emprego de empresas e apoio à população local é o foco. Temáticas como a proteção do meio ambiente e de proteção dos bens do patrimônio cultural local são levantadas. A atuação de empresários da área de comunicação é solicitada. Porém, nas áreas de combate, todo acesso físico ou informacional, de qualquer mídia, é controlado. O monitoramento da temática nas mídias sociais é fortemente executado. Bem como, o controle da opinião pública é acompanhado.

Atividades no conflito da Ucrânia

Em seguida, na abordagem russa estavam as tarefas que levariam a provocações (uma segunda vez como último recurso) ou exaustão e paralisia do governo ucraniano em Kiev. Embora o governo ucraniano tenha decidido não ser provocado estrategicamente, o resultado no nível operacional foi devastador. As ações combinadas levaram à quebra da moral das forças ucranianas na Crimeia, através de uma combinação dos mecanismos de controle reflexivos de exaustão e sugestão, à medida que entregavam suas bases, em muitos casos para se juntar às forças russas. Os “Little Green Men” isolaram as forças ucranianas em suas bases e, em seguida, usaram a Internet e a mídia locais para iniciar operações militares de apoio à informação, campanhas de mídia e intimidação em combinação com suborno.

Em 2 de março, os militantes já haviam cortado as linhas de energia no quartel-general da Marinha ucraniana em Sevastopol, seguido pela apreensão das instalações de comunicação das Forças Navais ucranianas e pela sabotagem de todas as linhas de comunicação. Um ataque cibernético sobre a área da Crimeia não ocorreu. Uma razão para a ausência pode ser que a Crimeia é uma pequena área com apenas um hub de Internet, que já estava nas mãos das tropas “desconhecidas”.

O governo de Kiev admitiu que a polícia local e as forças armadas na Crimeia eram corruptas, simpatizavam com a revolta ou tinham uma moral baixa. Em seguida, agentes russos de influência penetraram na inteligência local e nas forças de segurança. Juntos, a falta de comunicações e apoio às bases levou ao isolamento tático e eventualmente operacional das forças ucranianas na Crimeia e à sua percepção de desespero.

g) Fase 6 – Restabelecimento da Paz e assinatura de Tratados

Medidas Militares – Inicia-se o retraimento de parte das forças empregadas, deixando-se na área alvo EMP para a formação de forças de autodefesa. Destacam-se tropas de Polícia Militar, DQBRN, GRU, FOpEsp, FSB e DefAAe. Posteriormente, caso haja a anexação, tropas das FAFR serão desdobradas.

Medidas Não-Militares – Ações de retiradas de estrangeiros e catalogação da população são empreendidas. Parcerias civil-militares para reconstrução iniciam as atividades. A organização política e os serviços essenciais são trabalhados e as atividades rotineiras são apoiadas.

Guerra da Informação – O posicionamento estratégico buscado é manter toda e qualquer liberdade de ação para aceitação dos termos. Os objetivos operacionais de isolamento político e de aceitação dos termos é buscado incessantemente. Temáticas de pacificação das hostilidades e retorno das atividades econômicas são trabalhadas. A Com Estrt/CR é direcionada para a pacificação da área alvo, com a abertura de locais para visitaçao, inauguração de empreendimentos mobiliários e no incentivo ao turismo cultural.

Atividades no conflito da Ucrânia

Em abril de 2014, a Rússia admitiu que os “Little Green Men” eram, na verdade, tropas FAFR Spetznaz e Aeroterrestres. Em 16 de março, a Crimeia realizou o referendo pela independência antes do previsto e 96,77% votaram por uma reunificação com a Rússia (a participação foi de 83,1%). A Duma russa (parlamento) assinou um tratado em 18 de março formalmente incorporando a Crimeia à Rússia, iniciando a sexta fase, a restauração da paz. O conflito permanece congelado (ØSTENSEN, Å.; BUKKVOLL, Ø. 2018).

3 Conclusão

O atual conceito operacional russo usa meios militares e não militares simultaneamente e rapidamente em todos os domínios físicos e de informação, através da aplicação de ações assimétricas e indiretas. A Rússia mitiga as capacidades dos adversários, cria caos, toma terrenos vitais e isola a liderança inimiga. Embora a Rússia use uma força convencional em seu conceito operacional superior e com a qual a vitória é quase certa, ela não quer empregar as forças militares como tal para sua política no exterior.

O grande combate é uma escalada indesejada, pois a Rússia busca uma vitória psicológica, não física. Em vez de uma ação militar, a Rússia quer deixar o sistema de Comunicação Estratégica disseminar o Controle Reflexivo. Os efeitos psicológicos culminantes da abordagem de controle reflexivo, como desorientação, sugestão e ocultação precisam superar a provocação. No final, causará exaustão, paralisia e percepção de desespero entre as lideranças política e militar dos oponentes. Essas percepções verossímeis e percepções equivocadas criam a liderança para a fase final da Nova Doutrina (NTG): **resolução sem combate.**

A evolução da Nova Doutrina (NTG) e seu quadro não acabaram, pois o quadro operacional russo é tudo menos um conjunto fixo de meios e estratégias. A liderança russa pode desenvolver e empregar novos tipos de meios assimétricos, dependendo da situação em questão.

Na opinião do General Gerasimov, cada conflito tem seu conjunto de regras e, portanto, requer maneiras e meios únicos. Por outro lado, os efeitos a serem alcançados, devem ser relacionados a fases e metas. Portanto, a lição para possíveis conflitos futuros não é meramente fixar-se nos meios físicos da Rússia, porém, mais importante, reconhecer as fases discutidas e prever os efeitos desejados pelo oponente.

Verificamos que a “Doutrina Gerasimov” testou sua estrutura durante os conflitos da Estônia, da Geórgia e da Ucrânia e, em todas, o estado final desejado foi alcançado.

Estudos sobre o emprego da Comunicação Estratégica aliada ao Controle Reflexivo devem ser desenvolvidos a fim que possamos identificar seus efeitos, ou seja, nós como alvo, com o objetivo de que medidas protetivas possam ser tomadas em tempo hábil. Haja vista as últimas atividades das empresas Cambridge Analítica, SCL Group (defesa) e Psy-Group nas democracias da Austrália, Índia, Filipinas, Kenya, Malta, Malásia, Romênia, Trinidad e Tobago, Nigéria, Estados Unidos e UK - caso Leave. EU (BORSHCHEVSKAYA, 2019; National Defense University, 2020. CSIS, 2020 e Congressional Research Service, 2021), as quais apresentam características modernas do emprego do controle reflexivo, mas não pelos russos.

Referências

АННЕНКОВ, В. И. et al. **Международная безопасность: геополитические и военно-политические аспекты современности.** Под общей редакцией проф. Анненкова В.И. Москва: РУСАВИА, 2015. 512 с.

АННЕНКОВ, В.И. et al. **Военная сила в международных отношениях.** Наставнический. Москва: КНОРУС, 2011. 496 с.

АННЕНКОВ, В.И. et al. **Безопасность России: геополитические и военно-политические аспекты.** Москва, 2006.

ANALYSIS: Russian military manpower – strengths, weaknesses, Ukraine standoff. **Caversham BBC Monitoring**, [London], May 15, 2014.

ASYMMETRIC WARFARE GROUP. **Russian new generation warfare handbook.** [S. l.]: Asymmetric Warfare Group, Dec 2016. p. 68. Disponível em: <https://info.publicintelligence.net/AWG-RussianNewWarfareHandbook.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2021.

ВАЛЕРИЙ, Г. Ценность науки в ожидании: Новые вызовы требуют переосмыслить формы и способы ведения боевых действий. **Военно-промышленный курьер**, 26 февраля 2013. Disponível em: <http://www.vpk-news.ru/articles/14632>. Acesso em: 26 jul. 2017.

BARABANOV, M. Hard Lessons Learned: Russian Military Reform up to the Georgian Conflict. In: HOWARD, C.; PUKHNOV, R. **Brothers armed: military aspects of the crisis in Ukraine.** Minneapolis: East View Press, 2014. p. 80-81.

BARTLES, C. K. Getting Gerasimov Right. **Military Review**, Fort Leavenworth, Kansas, v. 96, n. 1, p. 30-38, Jan/Feb 2016. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20160228_art009.pdf. Acesso em: 19 nov. 2021.

BERZINS, J. **Russia's new generation warfare in Ukraine: implications for Latvian Defense Policy.** Latvia: National Defence Academy of Latvia, Apr 2014. p. 3-6. (Policy Paper, n. 2). Disponível em: <https://sldinfo.com/wp-content/uploads/2014/05/New-Generation-Warfare.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2021.

BIKKENIN, R. Questions of theory: information conflict in the military sphere: basic elements and concepts. **Information Conflict in Military Sphere**, [s. l.], p. 38-40, Sep 18, 2003.

BOLDYREVA, Elena, Cambridge Analytica: Ethics And Online Manipulation With Decision-Making Process. 2018/12/31 pg. 102. DO - 10.15405/epsbs.2018.12.02.10 Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/330032180_Cambridge_Analytica_Ethics_And_Online_Manipulation_With_Decision-Making_Process. Acessado em 19 Nov 21.

BORSHCHEVSKAYA, Anna. **Russian Private Military Companies: Continuity and Evolution of the Model**. Russia Foreign Policy Papers, Dec 2019. p. 21. Disponível em: <https://www.fpri.org/wp-content/uploads/2019/12/rfp4-borshchevskaya-final.pdf>. Acessado em 19 Nov 21.

CENTER FOR STRATEGIC & INTERNATIONAL STUDIES. **Not so private military and security companies: Wagner Group and Russian Prosecution of Great Power Politics**. Washington, D.C.: CSIS, Sept 25, 2020. Disponível em: <https://www.csis.org/blogs/post-soviet-post/not-so-private-military-and-security-companies>. Acesso em: 1out. 2020.

CENTER FOR STRATEGIC & INTERNATIONAL STUDIES. **Moscow's Mercenary Wars**. Washington, D.C.: CSIS, Sept 2020. Disponível em: <https://russianpmcs.csis.org/>. Acessado em 19 Nov 21.

CONGRESSIONAL RESEARCH SERVICE. Sept 16, 2020. **Russian Private Military Companies (PMCs)** Disponível em: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF11650>. Acessado em 19 Nov 21.

ЧАУСОВ, Ф. Основы рефлексивного управления противником. **Морской сборник**, [s. l.], n.1, 1999.

DENNING, D. The rise of hacktivism. **Georgetown Journal of International Affairs**, Washington, D.C, Sep 8, 2015. Disponível em: <https://www.georgetownjournalofinternationalaffairs.org/online-edition/the-rise-of-hacktivism>. Acesso em: 19 nov. 2021.

DEFENSE INTELLIGENCE AGENCY (United States). **Russia military power: building a military to support great power aspirations**. [Washington, D.C.]: DIA, 2017. p. 116.

ПОДБЕРЕЗКИН, А. **Анализ, стратегический прогноз и планирование в военно-политической области**. 2014. Центр военно-политических исследований, Московский государственный институт международных отношений, Университет МИД России, Московский, 2014. Disponível em: <https://docplayer.com/64510400-Analiz-strategicheskiy-prognoz-i-planirovanie-v-voenno-politicheskoy-oblasti.html>. Acesso em: 22 nov. 2021.

ДОКТРИНА информационной безопасности Российской Федерации. Утверждена Указом Президента Российской Федерации от.п. 646, 5 декабря 2016 г. Disponível em: <https://rg.ru/2016/12/06/doktrina-infobezobasnost-site-dok.html>. Acesso em: 22 nov. 2021.

ГЕРАСИМОВ, В. В. Доклад начальника штаба Вооруженных Сил Российской Федерации: роль государства оборонной организации страны в соответствии с новым положением о штабе, утвержденным Президентом Российской Федерации. **Вестник Академии военных наук**, [s. l.], tom 1, n. 46, c. 14-22, 2014. Disponível em: <http://www.avnrf.ru/index.php/zhurnal-qvoennyj-vestnikq/arkhiv-nomerov/639-vestnik-avn-1-2014> Acesso em: 5 abr. 2018.

FRIDMAN, O. On the "Gerasimov Doctrine": why the West Fails to beat Russia to the punch. **PRISM**, [Washington, D.C], v. 8, n. 2, p. 100-113, 2019. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/26803233?seq=1#metadata_info_tab_contents. Acesso em: 18 nov. 2021.

GALEOTTI, M. **Moscow's mercenaries reveal the privatisation of Russian geopolitics**. In: OPENDEMOCRACY. London: open Democracy, Aug 29, 2017. Disponível em: <https://www.opendemocracy.net/en/odr/chvk-wagner-and-privatisation-of-russian-geopolitics/> Acesso em: 29 ago. 2017.

GALEOTTI, M. The mythical 'Gerasimov Doctrine' and the language of threat. **Critical Studies on Security**, London, v. 7, n. 2, p. 157-161, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21624887.2018.1441623?journalCode=rscs20>. Acesso em: 18 nov. 2021.

GORENBURG, D. **Russia's military modernization plans: 2018-2027**. In: GORENBURG, D. Russian Military Reform. Cambridge, Nov 27, 2017. Disponível em: <https://russiamil.wordpress.com/2017/11/27/russias-military-modernization-plans-2018-2027/>. Acesso em: 27 nov. 2017.

HAINES, J. R. Russia's use of disinformation in the Ukraine Conflict - analysis. **EurasiaReview**, [s. l.], 18 Feb 2015. Disponível em <http://www.eurasiareview.com/18022015-russias-use-of-disinformation-in-the-ukraine-conflict-analysis/>. Acesso em: 30 maio 2021.

IBS Center for Management Research. Facebook–Cambridge Analytica Data Scandal. Disponível em: <https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business%20Ethics/BECG160.htm> Acessado em 19 Nov 21.

Institute For National Strategic Studies (NATIONAL DEFENCE UNIVERSITY), Nov 24, 2020. **Russia's Escalating use of Private Military Companies in Africa**. Disponível em: <https://inss.ndu.edu/Media/News/Article/2425797/russias-escalating-use-of-private-military-companies-in-africa/> . Acessado em 19 Nov 21.

ИОНОВ, М. Д. Психологические аспекты управления противником в антагонистических конфликтах (рефлексивное управление). **Прикладная эргономика**, [s. l.], Специальный выпуск. n. 1, 1994.

ИОНОВ, М. Д. Управление противником. *Морской сборник*, n. 7, 1995.

ISSERSON, G. S. **The evolution of operational**. Translated by Bruce W. Menning. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Combined Arms Center's, 2013. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/combat-studies-institute/csi-books/OperationalArt.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2017.

ЛЕФЕВР, В. А. Конфликтующие структуры. Москва: Высшая школа, 1967.

ЛЕФЕВР, В. А. Рефлективный контроль: советская концепция влияния на процесс принятия решений противником. Москва: Научные приложения, 1984.

ЛЕФЕВР, В. А.; СМОЛЯН, Г. Л. **Алгебра конфликта**. 4 е. изд. Москва: Книжный дом, Либроком, 2010.

ЛЕОНЕНКО, С. Рефлективное управление противником. *Армейский сборник*, [s. l.], n. 8, 1995.

КОМОВ, С. А. Оспособахведенияинформационнойборьбы. *Военнаямысль*, том 4, n. 7-8, с. 18-22, 1997.

КОНОНОВ Д.А., Кульба В.В., Шубин А.Н. **Информационное управление: принципы моделирования и области использования** //Труды ИПУ РАН. Т. XXIII. - М.: ИПУ РАН. 2005. С. 5-29. Kononov D.A., Kulba V.V., Shubin A.N. *Gestão da informação: princípios de modelagem e áreas de uso* // Procedimentos de IPU RAS. T. XXSH. - M.: IPU RAN. 2005.S. 5-29.

КРЕЦУЛ, Р. Россия закрывает «черную дыру» на границе с Украиной. *ВЗГЛЯД.РУ*, Москва, 1 июня 2015. Disponível em: <https://vz.ru/society/2015/6/1/748541.html>. Acesso em: 30 maio 2021.

LANKINA, T.; WATANABE, K. 'Russian Spring' or 'Spring Betrayal'? The media as a mirror of Putin's evolving strategy in Ukraine. *Europe-AsiaStudies*, [London], v. 69, n. 10, p. 1526-1556, Dec 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09668136.2017.1397603>. Acesso em: 18 nov. 2021.

ØSTENSEN, Å.; BUKKVOLL, Ø. **Russian use of private military and security companies - the implications for European and Norwegian Security**. Oslo: Chr. Michelsens Institutt, 2018. (FFI-RAPPORT, n. 18/01300). Disponível em: <https://www.cmi.no/publications/6637-russian-use-of-private-military-and-security>. Acesso em: 23 nov. 2021.

РОССИЯ. Президента. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации, Москва, n. 400, 2 июля 2021 года. Disponível em: <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/QZw6hSk5z9gWq0plD1ZzmR5cER0g5tZC.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2021.

RUSSIAN. President of the Russian Federation. Military Doctrine of the Russian Federation, approved by Russian Federation President V. Putin. In: RUSSIAN FEDERATION PRESIDENT. [Moscow], Dec 31, 2014. Disponível em: <http://www.kremlin.ru>. Acesso em: 30 maio 2021.

RUSSIA'S new maritime doctrine. **Jane's Defense Weekly**, [s. l.], p. 4, Aug 14, 2015.

SUTYAGIN, I. Detailing Russian Forces in Syria. In: THE ROYAL UNITED SERVICES INSTITUTE. **Defense Systems**. London: RUSI, Nov 13, 2015. Disponível em: <https://rusi.org/explore-our-research/publications/rusi-defence-systems/detailing-russian-forces-in-syria>. Acesso em: 30 maio 2021.

ТУРКО, Н.И.; МОДЕСТОВ, С.А. **Рефлексивное управление развитием стратегических сил как механизм современной геополитики: Системный анализ на пороге 21 века**||: теория и практика» Москва, февраль 1996 г. с. 366.

SZOSTEK, J. The power and limits of Russia's strategic narrative in Ukraine: the role of linkage. **Perspectives on Politics**, Cambridge, v. 15, n. 2, p. 379-395, 2017. Disponível em: <https://eprints.gla.ac.uk/167897/> Acesso em: 18 nov. 2021.



A comunicação estratégica e a sua sistematização no Exército Brasileiro: uma proposta

Strategic communication and its systematization in the Brazilian Army: a proposal

Resumo: No mundo atual, sociedades e indivíduos estão cada vez mais interconectados. O ambiente em que os acontecimentos prosperam se modifica constantemente, dificultando a elaboração de cenários e o ajuste de previsões. Essa realidade atinge não apenas as pessoas, mas também empresas e instituições. Esse ambiente representa desafios e oportunidades a serem exploradas pelas organizações, na medida em que a informação se tornou um elemento estratégico determinante. Nesse sentido, a Comunicação Estratégica tem se apresentado como a ferramenta mais adequada pelas instituições e empresas. Buscando ampliar o alcance de sua comunicação, o Exército Brasileiro, por intermédio do Estado-Maior do Exército, determinou que a 34ª turma do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército realizasse um estudo da Comunicação Estratégica. Nesse sentido, o objetivo foi verificar a adequabilidade dessa ferramenta como vetor de consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército Brasileiro, sistematizando e conduzindo essa atividade na Instituição. Neste artigo são apresentados alguns dos conceitos abrangidos no escopo do trabalho do CPEAEx, de forma a clarificar o tema. Posteriormente, será apresentada a proposta de sistematização da Comunicação Estratégica enviada ao EME.

Palavras-chave: Brasil. Comunicação. Sistema. Estratégica. Alinhada. Sincronizada. Integrada. Estratégia.

Abstract: In today's world, societies and individuals are increasingly interconnected. The environment in which events thrive is constantly changing, making it difficult to build scenarios and adjust forecasts. This reality affects not only people, but also companies and institutions. This environment represents challenges and opportunities to be explored by organizations, as information has become a determining strategic element. In this sense, Strategic Communication has been presented as the most suitable tool for institutions and companies. Seeking to expand the reach of its communication, the Brazilian Army, through the Army General Staff, determined that the 34th class of the Army's Politics, Strategy and High Administration Course should carry out a study on Strategic Communication. In this sense, the objective was to verify the suitability of this tool as a vector for achieving the Strategic Objectives of the Brazilian Army, systematizing and conducting this activity in the Institution. This article presents some of the concepts covered in the scope of work, in order to clarify the topic. Subsequently, the proposal for systematization of the Strategic Communication sent to the Army General Staff will be presented.

Keywords: Brazil. Communication. System. Strategic. Aligned. Synchronized. Integrated. Strategy.

Antonio Cesar Esteves Mariotti 
Exército Brasileiro. Comando Militar do Leste.
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
capmariotti@gmail.com

Carlos Gabriel Bruschi Nascimento 
Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército.
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
cs3245@gmail.com

Recebido: 05 nov. 2021

Aprovado: 01 dez. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



1 Introdução

No mundo atual, sociedades e indivíduos estão cada vez mais interconectados. O ambiente em que os acontecimentos prosperam se modifica constantemente, dificultando a elaboração de cenários e o ajuste de previsões. Essa realidade atinge não apenas as pessoas, mas também empresas e instituições. No intuito de definir essa nova realidade, o USArmy War College criou o acrônimo VUCA para designar este mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (UNITEDSTATES, 2019).

Esse ambiente representa desafios e oportunidades a serem exploradas pelas organizações, na medida em que a informação se tornou um elemento estratégico determinante. Para isso, criou-se a necessidade de se estabelecer conexões com a sociedade, formada por diversos públicos de interesse, criando impressões que gerem credibilidade e legitimidade, contribuindo para que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos (KUNSCH, 2020; REBELO; SOUSA; FAUSTINO, 2020). Nesse sentido, a Comunicação Estratégica tem se apresentado como a ferramenta mais adequada pelas instituições e empresas.

Buscando ampliar o alcance de sua comunicação, o Exército Brasileiro (EB), por intermédio do Estado-Maior do Exército (EME), determinou que a 34ª turma do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) realizasse um estudo da Comunicação Estratégica (Com Estrt). Nesse sentido, o objetivo foi verificar a adequabilidade dessa ferramenta como vetor de consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército Brasileiro, sistematizando e conduzindo essa atividade na Instituição.

Para a finalidade deste artigo, serão apresentados alguns dos conceitos abrangidos no escopo do trabalho do CPEAEx, de forma a clarificar o tema. Posteriormente, será apresentada a proposta de sistematização da Comunicação Estratégica enviada ao EME.

Cabe ressaltar, inicialmente, que o tema “Comunicação Estratégica” é incipiente não apenas no EB, mas também nos meios acadêmico e empresarial brasileiro. Assim sendo, a despeito de os conceitos aqui apresentados envolverem conhecimentos e estudos das mais altas autoridades civis e militares no assunto, pode-se considerar que seu alcance apresenta limitações de abrangência devido à literatura existente ser baseada em um pequeno número de estudiosos.

2 Metodologia empregada

O presente artigo usará os dados e informações coletados e analisados pelo CPEAEx, com foco na apresentação da base teórica que deu suporte à proposta de sistematização da Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro. Para isso, foi considerada a singularidade da Instituição, a fim de que essa ferramenta seja efetiva na contribuição ao atingimento de seus quinze objetivos estratégicos, previstos no Plano Estratégico do Exército 2020-2023 (BRASIL, 2019).

A pesquisa bibliográfica foi realizada em fontes de conhecimento acadêmico (livros, periódicos e artigos). Ao mesmo tempo, a pesquisa documental utilizou fontes do Ministério da Defesa e do Exército Brasileiro, citadas como referências no Projeto Básico do EME sobre o

tema, e documentação das demais Forças Armadas brasileiras e de outros países e de organismos internacionais. Em complemento, foram consultados documentos utilizados no meio empresarial para o planejamento da comunicação estratégica própria.

A pesquisa de campo possuiu abordagem qualitativa, por meio da técnica da entrevista, a fim de se compreender a Comunicação Estratégica no setor empresarial. Além disso, autoridades militares foram entrevistadas para se observar o alcance do tema dentro da Instituição.

3 Conceitos de comunicação estratégica nos meios acadêmico e organizacional

De modo geral, a Comunicação Estratégica, nas visões acadêmica e organizacional, apresenta um viés de hierarquização do seu planejamento, influenciando diretamente sobre o fluxo de informações desse sistema. Para isso, o planejamento se organizaria em 03 (três) níveis: estratégico, tático e operacional¹, cada um com objetivo temporal diferente (BRASIL, 2021c).

Apesar da organização em níveis, eles não se encontram isolados e incomunicáveis; pelo contrário, atuam com uma constante troca de dados e informações, tanto no sentido *top-down* quanto *bottom-up*². Com isso, essa comunicação tem como objetivo atuar de forma integrada, alinhada e sincronizada.

O entendimento acerca da hierarquização e da sincronia das ações é alinhado na melhor teoria presente, como se observa por intermédio de Self (2014) e United States, 2013. Para eles, a busca pelo suporte e pela concretização dos objetivos da organização deve envolver todos os níveis, iniciando-se o seu planejamento no mais alto nível decisório da instituição que adota a Comunicação Estratégica como ferramenta.

Nesse sentido, o nível estratégico é o que se encontra no topo da estrutura, com a chamada Alta Administração da organização. Para isso, deve prover os níveis subordinados de informações que servirão de base para seus planejamentos. O destaque, nesse caso, é a propagação do cerne do pensamento institucional, por intermédio da missão, da visão de futuro, dos objetivos estratégicos, das estratégias e das metas a serem alcançadas. Para que essas informações cheguem de forma efetiva aos demais níveis, a integração e a sincronização, dentro de toda a estrutura, se mostram imprescindíveis.

Nesse nível, ocorre a devida seleção dos stakeholders (ou públicos de interesse/partes interessadas). Cada um à sua maneira, Freeman (1984) e Ladeira (2009) destacam que há uma ligação forte e de interdependência entre as instituições e esses públicos. Ao mesmo tempo em que se apoiam mutuamente, na medida em que entendem e reforçam os processos um do outro, cabe à organização o mapeamento das redes de relacionamento, dando-lhe visão global e orientando suas competências. Ainda sobre os públicos de interesse, MOREIRA (2021) afirma que:

1 A terminologia empresarial é invertida em relação à militar, no que se refere aos níveis tático e operacional. Entretanto, isso não influencia no entendimento de como deve funcionar o planejamento.

2 O fluxo de informações no sentido top-down significa que ele vem, dentro da hierarquia, do alto dela para baixo. Por sua vez, no sentido bottom-up, ele vem da base para o topo.

Uma instituição deve se relacionar com amplo espectro de stakeholders, seja no setor público, seja no setor privado [...] é preciso listar e identificar todos os públicos de interesse da Instituição. Posteriormente, e conforme os objetivos estratégicos desta Instituição [...] públicos devem ser reunidos em Grupo de Interesse para os quais serão determinadas as ações definidas. (MOREIRA, 2021, p. 135).

Seguindo o liame da hierarquização, o planejamento tático, focado no médio prazo, se refere ao marketing da empresa, de forma que ela utilize seus instrumentos a fim de atingir os seus objetivos junto ao mercado-alvo da organização (LIMA, 2007). Nessa direção, o marketing está umbilicalmente ligado ao valor da marca e aos produtos que a organização oferece à sociedade. Cabe ressaltar que, a despeito de o termo “marketing” ser inicialmente vocacionado às empresas dedicadas ao mercado e com foco nos lucros, suas ferramentas podem ser empregadas pelo Exército Brasileiro (EB), principalmente no que se refere aos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), listados na Política Militar Terrestre (PMT) (BRASIL, 2021c).

Alinhada a essa perspectiva, pode-se afirmar que a marca “Exército Brasileiro” é consolidada junto à sociedade nacional, reconhecida por sua eficiência e entregas. Nesse pacote, inclui-se o seu lema (“Braço Forte, Mão Amiga”), bem como os serviços ofertados de forte valor agregado, como a Defesa da Pátria, Apoio a Ações Subsidiárias, Operações de Garantia da Lei e da Ordem e Serviço Militar, apenas para destacar alguns. Em complemento, as ações comunicativas, que possuem interesse social, também são amplamente empregadas pelo EB e, com isso, fortalecem ainda mais a marca.

Na sequência dos níveis de planejamento, seguindo a perspectiva acadêmica e empresarial, tem-se o operacional. Para empresas que objetivam lucros, essas envolveriam suas ações de curto prazo, que podem ser representadas pelos planos promocionais. Para instituições cuja medida se dá sem a busca pela lucratividade, isso se verifica por intermédio das entregas à sociedade em necessidades imediatas. Nesse contexto, para o EB, as operações propriamente ditas estariam enquadradas, envolvendo o engajamento de seus públicos de interesse nas ações da Força Terrestre (F Ter).

Apesar da divisão em níveis ser relativamente pacífica, a definição de Comunicação Estratégica não é. A despeito disso, algumas ideias se repetem, principalmente no que se refere à relevância da integração, da responsabilização social e do fato de que a ComEstrt deve ser entendida como resultado da participação de uma comunicação interna participativa com gestão do conhecimento gerenciada e compartilhada; definindo e aplicando recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos (MOREIRA, 2021) Com isso, verifica-se que a Com Estrt não apenas deve comunicar os objetivos estratégicos da instituição, mas também deverá criar um ambiente que favoreça o atingimento deles.

4 Definição, premissas e demandas

Dados os conceitos estudados no Projeto Interdisciplinar, propõe-se que a definição de Comunicação Estratégica no EB seja:

A unidade de **ações, palavras e imagens** em sintonia com sua **Missão, Visão, Valores e seus Objetivos Estratégicos, na paz ou em operações**, de forma **alinhada, integrada e sincronizada**, visando alcançar seus **públicos de interesse**, produzindo **efeitos de longo prazo** (MOREIRA, 2021)

As seguintes premissas foram elencadas para a sistematização da Com Estrt (tabela 1):

Tabela 1 – Premissas para a Com Estrt no EB

PREMISSAS PARA A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EB	
1	Fortalecer e preservar a imagem da Força
2	Pautar-se pelo alinhamento, integração e sincronização, com planejamento centralizado no mais alto nível decisório
3	Contribuir com o Processo de Transformação
4	Todas as ações do EB deverão ser respaldadas pelos pilares da credibilidade, transparência e oportunidade
5	Operações de Informação em sintonia e coordenação com a Com Estrt
6	Não prever o aumento de efetivo para atender à demanda de Comunicação Estratégica
7	Visão prospectiva, com atuação tempestiva
8	A Com Estrt deve ser dinâmica e integrada
9	O EB é uma força organizacional singular
10	A Com Estrt deve ser conduzida desde o tempo de paz

Fonte: Moreira, 2021.

A tabela 2 destaca as demandas para a sistematização da Com Estrt:

Tabela 2 – Demandas para a sistematização da Com Estrt no EB

DEMANDAS PARA A SISTEMATIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EB	
1	Necessidade da sistematização
2	Integração com o Plano Estratégico do Exército (PEEx)
3	Implantação gradual
4	Necessidade de pessoal especializado
5	Padronização conceitual e técnica
6	Aproveitamento da estrutura organizacional do EB
7	Execução em todos os níveis
8	Proposta nos níveis político e estratégico
9	Necessidade de medição e retroalimentação

Fonte: Moreira, 2021.

Há, também, de se considerar os aspectos orientadores das estratégias e ações de comunicação no nível Institucional: os **valores** arraigados em mais de 370 anos de existência e que são a sustentação da Instituição; as **diretrizes** emanadas pelo **Comandante da Força** que orientarão todo esforço da Comunicação Estratégica no âmbito do Exército Brasileiro; bem como o **alinhamento**, a **integração** e a **sincronização** desse esforço com o PEEEx para o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE).

5 O plano de comunicação estratégica

O Plano de Comunicação Estratégica, elaborado no mais alto nível da Força, tem por finalidade orientar o planejamento e a execução das atividades de Comunicação Estratégica, contribuindo para o atingimento dos OEE.

O Plano Comunicação Estratégica do Exército (PCEEEx) deverá ser baseado na Diretriz Geral de Comunicação Estratégica do Comandante do Exército (BRASIL, 2021b), definindo os temas institucionais de interesse para o EB, bem como os públicos de interesse para a Força, assim como as respectivas ações estratégicas de abordagem.

A Diretriz Geral de Comunicação Estratégica, referenciará a elaboração do PCEEEx, em consonância com os OEE estabelecidos no SIPLEx, assim como as ordens e orientações particulares emanadas pelo Comandante da Força, conforme se verifica na figura 1.

Ao Estado Maior do Exército (EME) caberá a coordenação de uma reunião, das quais participarão representantes de todos ODS, ODOp, C Mil A e OADI³, com a finalidade de elaborar o PCEEEx. O Plano será distribuído para os órgãos acima nominados, tão logo seja aprovado pelo Comandante do Exército Brasileiro (Cmt EB).

Ao receber o PCEEEx, cada Cmdo Mil A poderá elaborar sua Diretriz de Comunicação Estratégica de Área para seus escalões subordinados, delimitando os objetivos regionais da Força na região, a nível detalhado.

A evolução da conjuntura e das prioridades elencadas anualmente na revisão do PEEEx podem implicar em ajustes na Com Estrt. Nesse caso, o Cmt poderá emitir uma nova Diretriz de Comunicação Estratégica, para o alinhamento das atividades desenvolvidas no PCEEEx com o SIPLEx.

3 Órgãos de Direção Setoriais, Órgão de Direção Operacional, Comandos Militares de Área e Órgãos de Assistência Direta e Imediata (especialmente o Centro de Comunicação Social do Exército [CComSEEx] e o Centro de Inteligência do Exército [CIE]).

Figura 1 – Planejamento da Comunicação Estratégica⁴



Fonte: Moreira (2021).

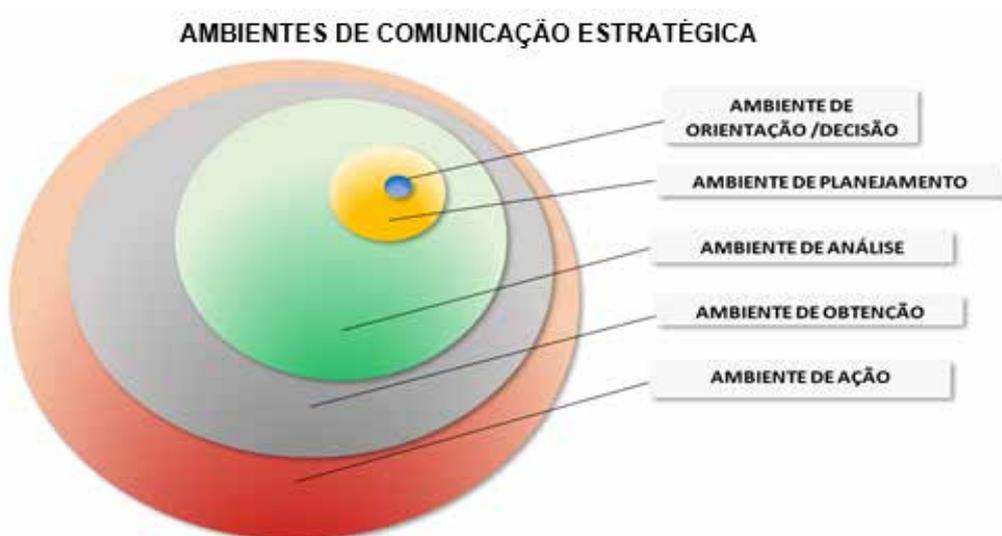
6 Ambientes e ciclos da comunicação estratégica

A forma didática para compreensão inicial da sistematização da Com Estrt foi a sua divisão em **ambientes de Comunicação Estratégica** (figura 2). Estes compreendem:

os conjuntos de indivíduos, agências e sistemas que são utilizados para coletar, processar, difundir e agir de acordo com os dados e conhecimentos recebidos, bem como os planejamentos e decisões elaborados, visando atender às Necessidades de Comunicação Estratégicas (NCE) estabelecidas (MOREIRA, 2021, p. 370).

⁴ Abreviaturas constantes na figura: ACE (Alto Comando do Exército); Dtz (Diretriz); ODG (Órgão de Direção Geral [EME]); Reu (reunião).

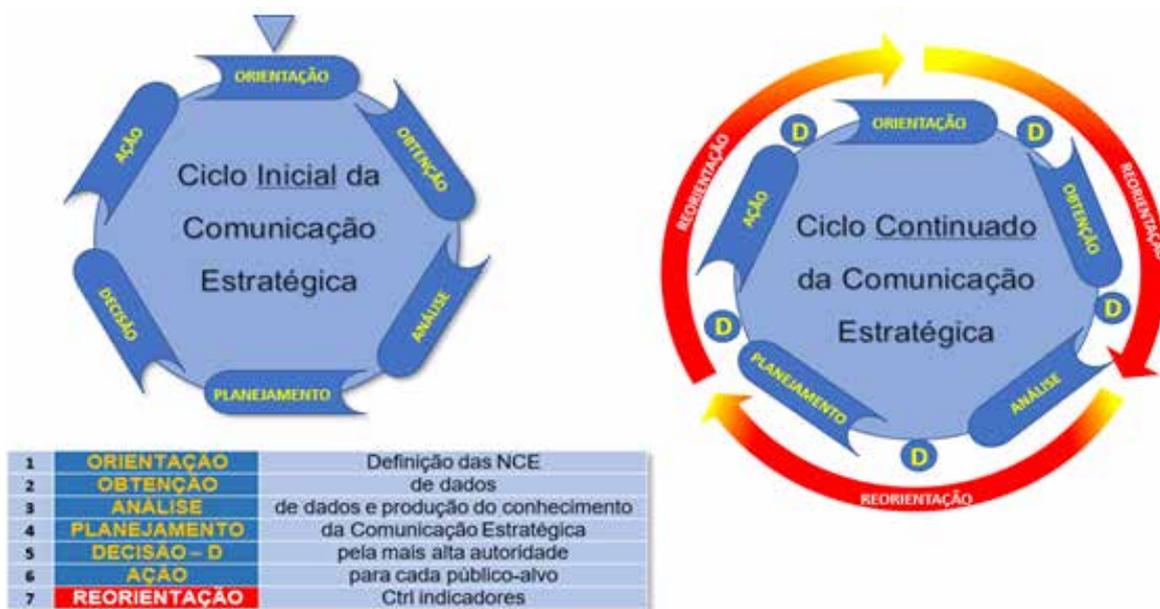
Figura 2 – Ambientes de Comunicação Estratégica



Fonte: Moreira (2021).

A Comunicação Estratégica deve ser efetivada após o devido processo decisório, concluindo-se acerca de seus processos e produtos. Para isso, considera-se dois Ciclos de Comunicação Estratégica (figura 3):

Figura 3 – Ciclos da Com Estrt

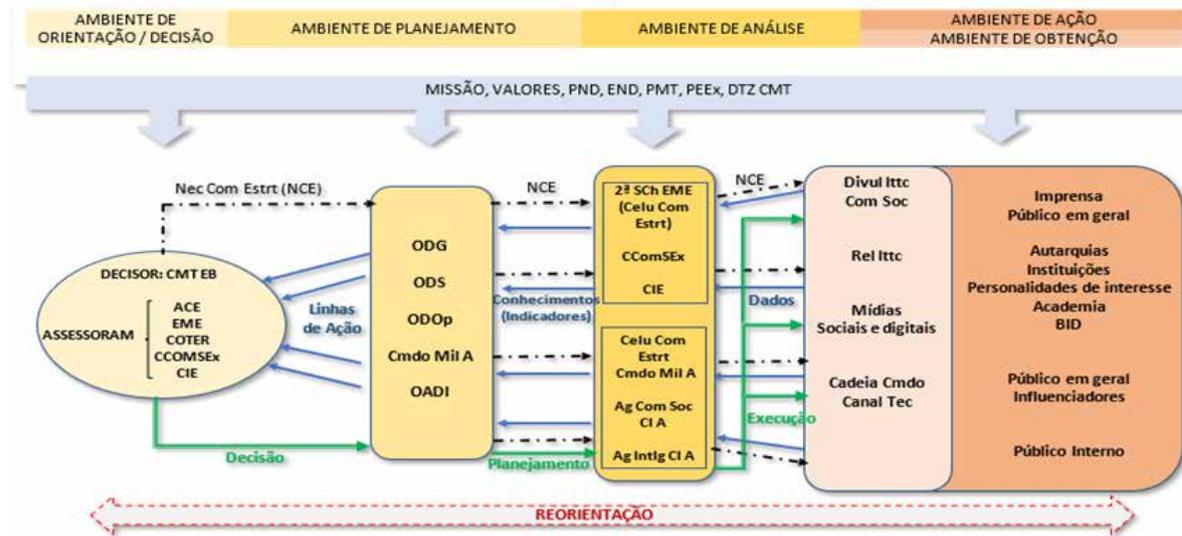


Fonte: Moreira (2021).

No Ciclo Inicial ocorrerá a implantação do Plano de Comunicação Estratégica, enquanto o Ciclo Continuado indica a retroalimentação e a correção de rumos do sistema.

A partir da difusão do PCEEx, ocorrerão as ações de Com Estratégica, com o devido controle e as ações corretivas julgadas necessárias. A figura 4 resume de forma esquemática a Sistematização da Com Estrt no EB.

Figura 4 – Sistematização da Com Estrt. Ambientes X Ciclos X Atores.

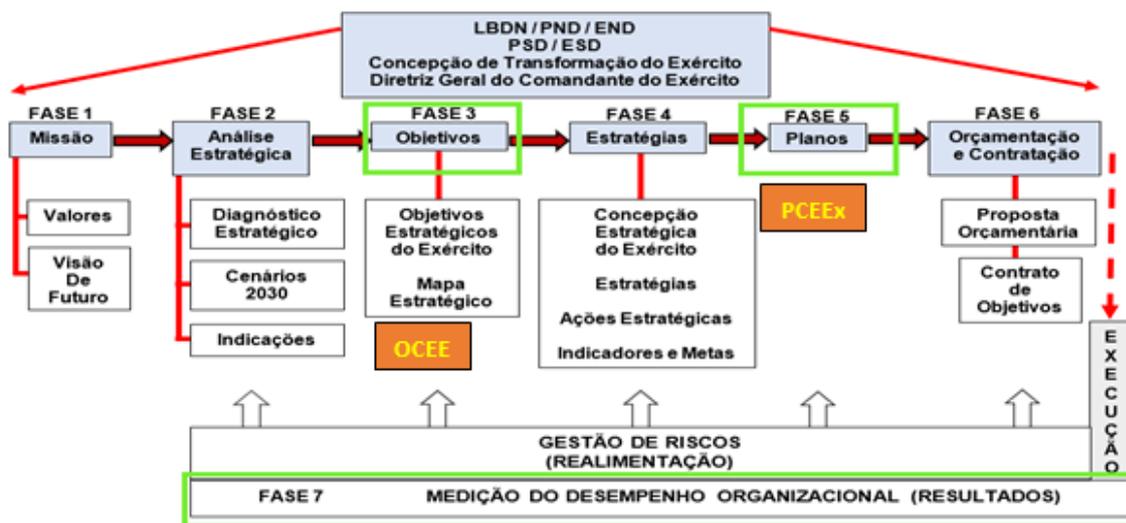


Fonte: Moreira (2021).

7 A comunicação estratégica na sistemática de planejamento do exército (siplex)

Para que possa estar alinhado, desde sua elaboração, com os Objetivos Estratégicos do Exército, o PCEEx coincidirá com o SIPLEX. Destaque especial deve ser dado à fase 3, em que se levantarão os Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE), na fase 5, em que se elaborará o PCEEx, e na fase 7, quando serão acompanhados os indicadores de desempenho (figura 5).

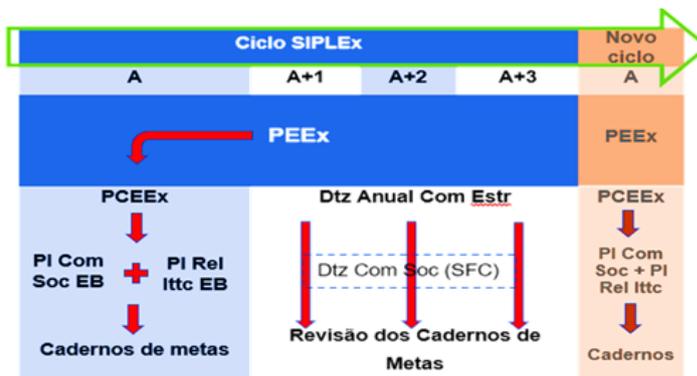
Figura 5 – Inserção da Com Estrt no SIPLEX⁵



Fonte: Moreira (2021).

O PCEEx será único, derivando deste os demais planejamentos de comunicação nos diversos escalões do Exército. A figura 6 demonstra a inserção do PCEEx e dos planejamentos de Comunicação Social (Com Soc) e Relações Institucionais (RelIttc) no SIPLEX.

Figura 6 – Elaboração do PCEEx e da Dtz anual de Com Estrt no calendário do SIPLEX.



Fonte: Moreira (2021).

5 Abreviaturas constantes na figura: LBDN (Livro Branco de Defesa Nacional), PND (Política Nacional de Defesa), END (Estratégia Nacional de Defesa); PSD (Política Setorial de Defesa); ESD (Estratégia Setorial de Defesa).

8 Componentes essenciais da comunicação estratégica

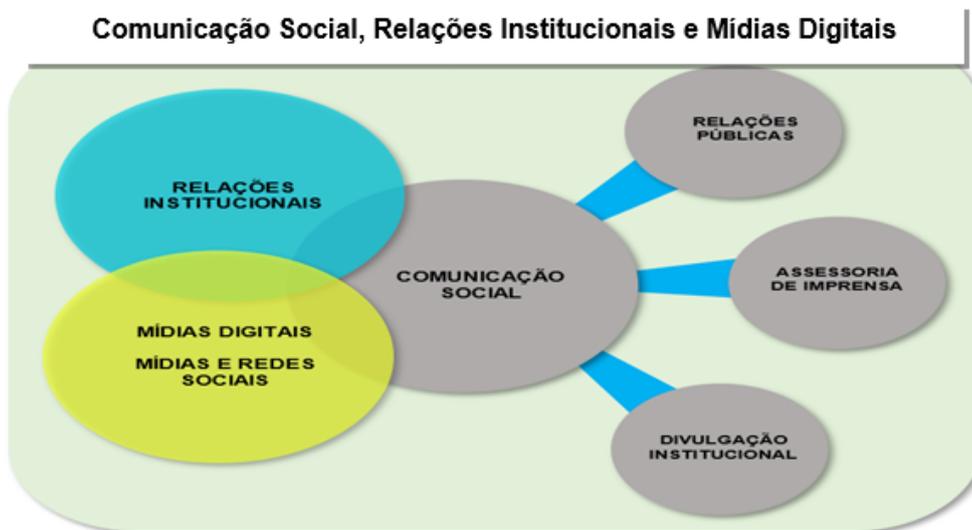
8.1 Cadeia de comando e canais técnicos

De forma a atender à perspectiva de alinhamento, integração e sincronização das ações de Comunicação Estratégica, a principal responsabilidade recai sobre os militares da ativa. Estes fazem parte do público-alvo inicial do PCEEEx, grupo que inclui também os veteranos, servidores civis, dependentes de militares e alunos dos Colégios Militares. Esse grupo heterogêneo forma o chamado público interno.

Os canais tradicionais existentes na estrutura organizacional do Exército podem ser considerados os mais eficientes para atingir esse público-alvo. Por intermédio da Cadeia de Comando e dos Canais Técnicos, a transmissão das determinações e o controle dos resultados alcançados serão suportados, em complemento, por todas as ferramentas corporativas existentes, inclusive os boletins, planos e sistemas de controle digitais.

8.2 Cadeia de comando e canais técnicos

Figura 7 – Comunicação Social, Relações Institucionais e Mídias Digitais



Fonte: Os autores (2021).

Para a Com Estrt se apresentar de forma sistematizada e eficaz, é necessário que os canais de comunicação internos e externos da organização estejam alinhados e integrados. Assim, conforme visto na figura anterior, visando atingir seus objetivos, a Instituição emprega os meios que a revolução nas comunicações trouxe para o mundo atual, influenciando as dimensões física, humana e informacional e que extrapolam o alcance da clássica Comunicação Social.

8.3 Inteligência

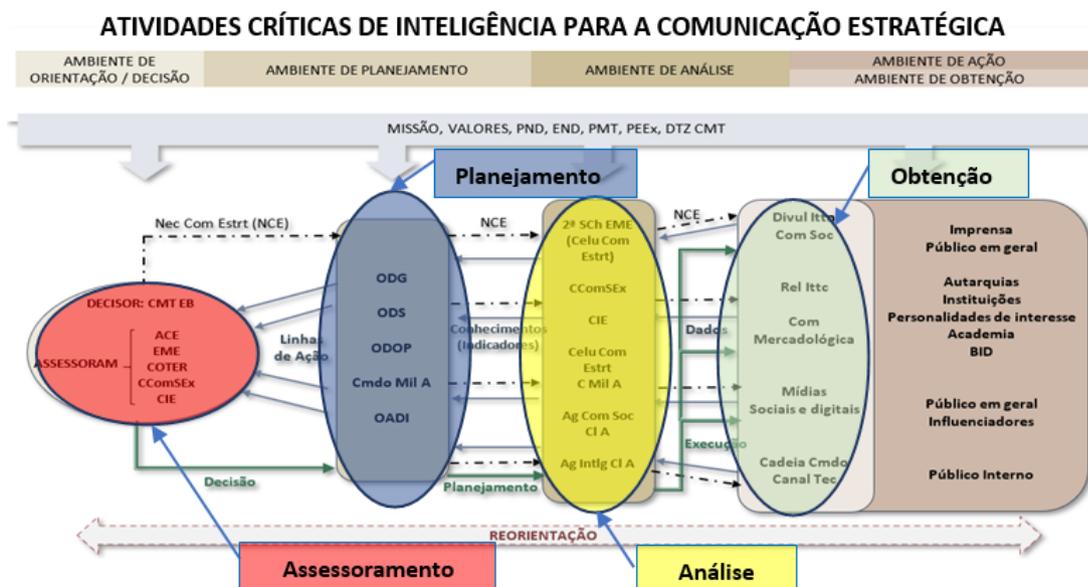
A Com Estrt não atua isoladamente, como visto. Para acelerar o fluxo de informações, o apoio constante da Inteligência em todas as fases é indispensável. Essa relação se inicia desde a fase de orientação e sustenta o processo decisório. Nesse momento, os atores como o CIE, OADI/ CmtEx⁶, e as segundas seções dos Cmdo Mil A, são partícipes do processo.

As Agências de Inteligência (CIE e 2ª Seç) são relevantes também nas ações de planejamento do PCEEx, das diretrizes e das ordens fragmentárias. A preparação do Plano de Obtenção e na Integração com os conhecimentos adquiridos complementa esse trabalho, cabendo às agências Central (CIE), Classe A (Cmdo Mil A) e Especiais (ODS e ODOp) a análise correta dos dados que se converterão nos conhecimentos necessários para a fase de planejamento.

Cabe ressaltar que, devido a maior parte dos dados de Inteligência serem ostensivos, não há necessidade de pessoal especializado para as ações de coleta de dados, o que amplia a gama de assessores que podem apoiar a Comunicação Estratégica. Ainda assim, pode haver informações que, por sua sensibilidade ou dificuldade de obtenção, sejam enquadradas entre as atividades críticas de Intlg para as Com Estrt, conforme a figura 8.

Nesse sentido, os chamados **Pontos de Vulnerabilidade Crítica de Entrada (PVCE)** devem ser alvo de atenção diferenciada durante o trâmite entre as estruturas de análise (Ag Cl A de Com Soc, Ag Cl A de Intlg, Centrais de Inteligência, Celu Com Estrt) e as estruturas destinadas ao planejamento (como no Estado Maior do Exército e nos EM Cmdo Mil A).

FIGURA 8 – Atividades Críticas de Inteligência para a Comunicação Estratégica.



Fonte: Moreira (2021).

6 Comandante do Exército.

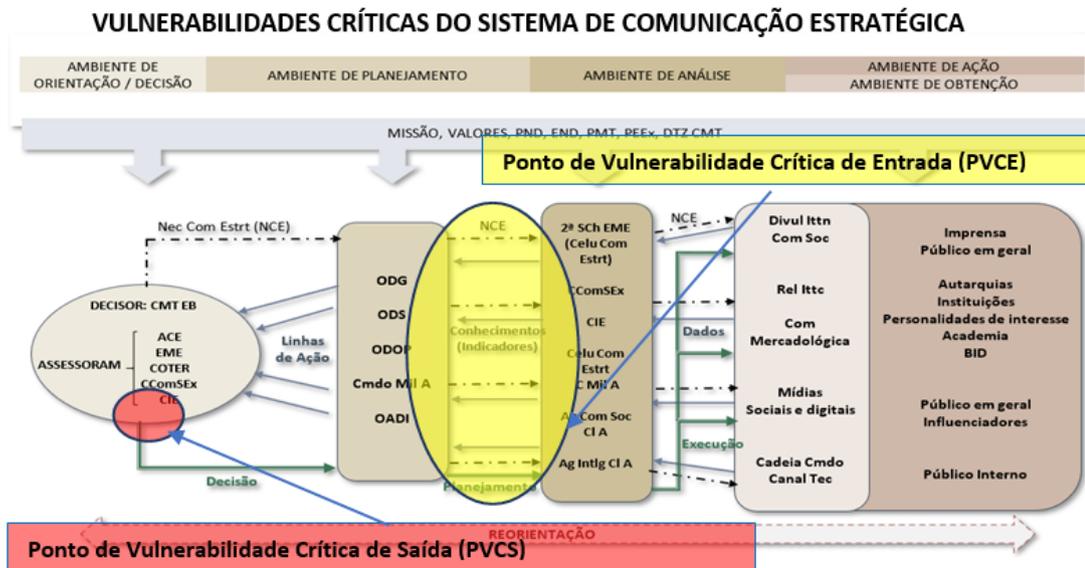
Os dados que não sejam tratados por processo correto de análise podem levar ao cometimento de erros graves de planejamento, que implicarão em decisões incorretas. As melhores medidas para a proteção dos PVCE são a locação de analistas capacitados, especializados e eficientes e o intercâmbio de dados e informações.

Os **Pontos de Vulnerabilidade Crítica de Saída (PVCS)** balizam a difusão das ordens e planos que implicarão nas ações de Comunicação Estratégica a serem adotadas por toda a Força. Nesse caso, os princípios da Confidencialidade, da Integridade, da Disponibilidade e da Inviolabilidade das Informações devem ser assegurados. Dessa forma, as mensagens emitidas chegam aos destinatários corretos e não ocorrem vazamentos no processo de execução da Com Estrt.

Para tanto, o Cmt EB se valerá da assessoria direta de seus órgãos consultivos, que selecionarão os públicos a quem se destinarão as mensagens e ações, assim como indicarão as medidas necessárias para salvaguarda das informações produzidas no processo decisório. Os Cmt Mil A serão assessorados por seus EM e células especializadas, refletindo a estrutura do mais alto escalão da Força.

A figura 9 ilustra os locais no fluxo da Comunicação Estratégica onde ocorrem os principais PVCE e PVCS.

Figura 9 – Vulnerabilidades Críticas do Sistema de Comunicação Estratégica.



Fonte: Moreira (2021).

9 Conclusão

Este artigo teve por finalidade ambientar o leitor quanto à proposta de sistematização da Comunicação Estratégica no âmbito do Exército Brasileiro. Assim sendo, foi esclarecida a metodologia empregada pelo Projeto Interdisciplinar (PI) do CPEAEx 2021, em que se buscaram as doutrinas, experiências e melhores práticas no âmbito de instituições e empresas, tanto no Brasil como no exterior. Os dados colhidos, somados às recomendações do EME, se traduziram nos principais conceitos e fundamentos aplicados ao trabalho.

A sistematização propriamente dita foi abordada em cinco tópicos deste trabalho, em que foram destacadas as definições, premissas e demandas da Comunicação Estratégica no EB; a implantação e a execução do Plano de Comunicação Estratégica; os ambientes, os ciclos e os principais atores do processo; e ainda, os componentes essenciais para o planejamento e a execução da Com Estrt no EB.

Entre as principais observações do processo de concepção do PI, verificou-se que as estruturas necessárias ao bom funcionamento da Comunicação Estratégica na Força praticamente já existem. No entanto, o funcionamento dos canais internos e externos de Comunicação nem sempre funcionam de forma sinérgica.

É, portanto, nesse sentido que a sistematização da Com Estrt encontra amplo espaço para organizar e metodizar os trâmites entre a cadeia de comando e os canais técnicos, bem como os sistemas de Comunicação Social e Relações Institucionais. Observou-se, também, a grande necessidade do envolvimento do sistema de Inteligência, tanto para a obtenção de insumos de comunicação confiáveis, como para a salvaguarda do fluxo de informações.

Para o bom andamento da Comunicação Estratégica, a sistematização do processo será baseada em duas grandes ideias-força: A Com Estrt, para ser eficaz deverá ser **Integrada, Alinhada e Sincronizada**, em todos os níveis; e para que isso ocorra, deverá ser **planejada de forma centralizada no mais alto nível decisório** e executada de forma descentralizada.

Assim sendo, conclui-se este artigo com a certeza de que a implantação da Com Estrt e sua sistematização contribuirão para o aumento da sinergia do planejamento, da execução e do controle das atividades do Exército Brasileiro. Para tanto, é fundamental que o alinhamento, a integração e a sincronização da comunicação na Força sejam colimados já no Comando EB e seus indicadores acompanhados em todos os níveis, promovendo, em tempo integral os reajustes necessários para a conquista e manutenção dos Objetivos Estratégicos do Exército.

Referências

BRASIL. Exército. **Diretriz anual de comunicação estratégica 2021**. Brasília, DF: Rede Comando do Exército, 2021b. Msg_F_005.

BRASIL. Exército. **Plano estratégico do exército 2020-2023**: EB 10-P-01.007. [Brasília, DF]: Exército, 2019b. Disponível em: http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf. Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. Exército. Portaria EME/C Ex nº 453, de 19 de julho de 2021. Aprova as normas para a criação e gerenciamento das mídias sociais no âmbito do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 30, p. 46-50, jul. 2021c.

BRASIL. Exército. Portaria nº 1.886, de 14 de novembro de 2019. Aprova o Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020 a 2023 (EB10-P-11.001) e dá outras providências. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 48, p. 30, dez. 2019.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

KUNSH, M.M.K. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica**. In: FÉLIX, J. B. (org.). **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília, DF: Ed. Rede Integrada, 2020. p. 85-100.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela_lopes_ladeira.pdf. Acesso em: 9 nov. 2021.

LIMA, Miguel Ferreira. **Gestão de marketing** / Miguel Ferreira Lima, Arão Sapiro, João Baptista Vilhena, Maurício Gangana – 8 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MOREIRA, A. S. et al. **A comunicação estratégica como vetor da consecução dos objetivos estratégicos do exército**. Orientador: João Luiz de Araújo Lampert. 2021. Projeto Interdisciplinar (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

REBELO, C. T.; SOUSA, J. P.; FAUSTINO, P. Performance comunicativa e as redes sociais: a importância de estratégias que envolvam o usuário. In: FÉLIX, J. B. (org.) **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília, DF: Ed. Rede Integrada, 2020. p. 319-331.

SELF, C. C.; Dewey, the public sphere, and strategic communication. In: HOLTZHAUSEN, D.; ZERFASS, A. (ed.). **The routledge handbook of strategic communication**. [Abingdon]: Routledge, 2014.

UNITED STATES. Army Heritage and Education Center. **Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?**. Carlisle, PA: U.S. Army Heritage and Education Center, May 2019. Disponível em: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>. Acesso em 11 out. 2021.

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. [S. l.: s. n.], Dec 16, 2013. Disponível em: https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn_jg/jdn2_13.pdf. Acesso em: 9 nov. 2021.

Investimentos em infraestrutura aeroportuária de uso dual, civil e militar, na região amazônica: uma proposta de indicadores

Investments in dual-use, civil and military airport infrastructure in the Amazon region: a proposal for indicators

Resumo: A infraestrutura aeroportuária em apoio às unidades militares de fronteira da região amazônica possui um caráter estratégico, ao garantir mobilidade e, principalmente, velocidade para se chegar aos recantos mais distantes do país. O objetivo deste trabalho consiste em propor indicadores para facilitar a tomada de decisão dos gestores ao investir recursos nos aeródromos da região. A metodologia adotada consistiu numa coleta de informações por meio de pesquisa documental e bibliográfica. Dados relativos aos tipos de pavimentos empregados nos diversos aeródromos, sua vida útil estimada e a data de conclusão das últimas intervenções permitiram prever a necessidade de intervenção em cada localidade. A quantidade de acidentes e incidentes aeronáuticos nos aeródromos pesquisados também subsidiou as propostas de intervenção. Finalmente, foram emitidas algumas recomendações ao Comando do Exército a fim de impulsionar o desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária em atendimento aos Pelotões Especiais de Fronteira e aumentar a segurança das operações aéreas.

Palavras-chave: Logística. Infraestrutura Aeroportuária. Amazônia. Pelotões Especiais de Fronteira. Pesquisa Documental.

Abstract: The airport infrastructure in support of border military units in the Amazon region is of a strategic nature, as it guarantees mobility and, above all, speed to reach the most distant corners of our country. The objective of this assignment is to propose indicators to facilitate decision-making by managers when investing resources in the region's aerodromes. The methodology adopted consisted of collecting information through documentary and bibliographic research. Pavement type data used in several aerodromes, their estimated useful life, as well as the date of completion of the latest interventions allowed us to predict the need for intervention in each location. The number of aeronautical accidents and incidents at each of the researched aerodromes also served as a subsidy for the intervention proposals. Finally, some recommendations were issued to the Army Command in order to improve the development of airport infrastructure in response to Special Border Platoons and increase the security of air operations.

Keywords: Logistics. Airport Infrastructure. Amazon. Special Border Platoons. Documentary Research.

Steven Meier 

Força Aérea Brasileira.

Diretoria de Infraestrutura da Aeronáutica.

São Paulo, SP, Brasil.

meier.steven@gmail.com

Recebido: 05 nov. 2021

Aprovado: 29 nov. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



1 Introdução

Existem estudos variados a respeito dos Pelotões Especiais de Fronteira, bem como sobre as dificuldades logísticas inerentes ao ambiente amazônico, mas nenhum que aborde, identifique ou relacione a necessidade da infraestrutura aeroportuária em prol de seu apoio logístico.

O presente trabalho, portanto, tem por objetivo propor e aplicar indicadores para classificar as localidades na Amazônia Legal onde estão sediadas as unidades militares de fronteira, sejam elas Pelotões, Destacamentos ou Companhias Especiais de Fronteira, a fim de estabelecer as devidas prioridades na aplicação de investimentos em infraestrutura aeroportuária, considerando, para tanto, seu uso dual, civil e militar, uma vez que estas organizações militares de fronteira geralmente estão sediadas em localidades, vilas ou pequenas cidades, com as quais compartilham o uso dos aeródromos.

Cabe lembrar que, de acordo com a Concepção Estratégica Força Aérea 100, se enquadram nas atribuições subsidiárias particulares da Aeronáutica a operação do Correio Aéreo Nacional, destacando-se a realização de missões de integração nacional, “destinadas a atender localidades ou regiões menos desenvolvidas, de difícil acesso e desprovidas de outros meios de transporte”, a fim de “minorar o sofrimento das populações mais carentes, assistindo-as com os meios possíveis de acelerar seu desenvolvimento na direção da cidadania plena” (BRASIL, 2018b, p. 19).

Deve-se ressaltar ainda que existem unidades não contempladas com o apoio de uma pista de pouso e decolagem, ou onde também não se possa chegar por meio rodoviário, como são os casos dos Destacamentos de Vila Brasil, no estado do Amapá, e de São Salvador, no Acre.

Há, ainda, os Pelotões de Epitaciolândia e Plácido de Castro, ambos subordinados ao Comando de Fronteira do Acre / 4º BIS, que não contam com o apoio de um aeródromo, mas, por outro lado, são abastecidos por meio de estradas.

Todas essas localidades foram igualmente analisadas a fim de compor a lista proposta de classificação das prioridades.

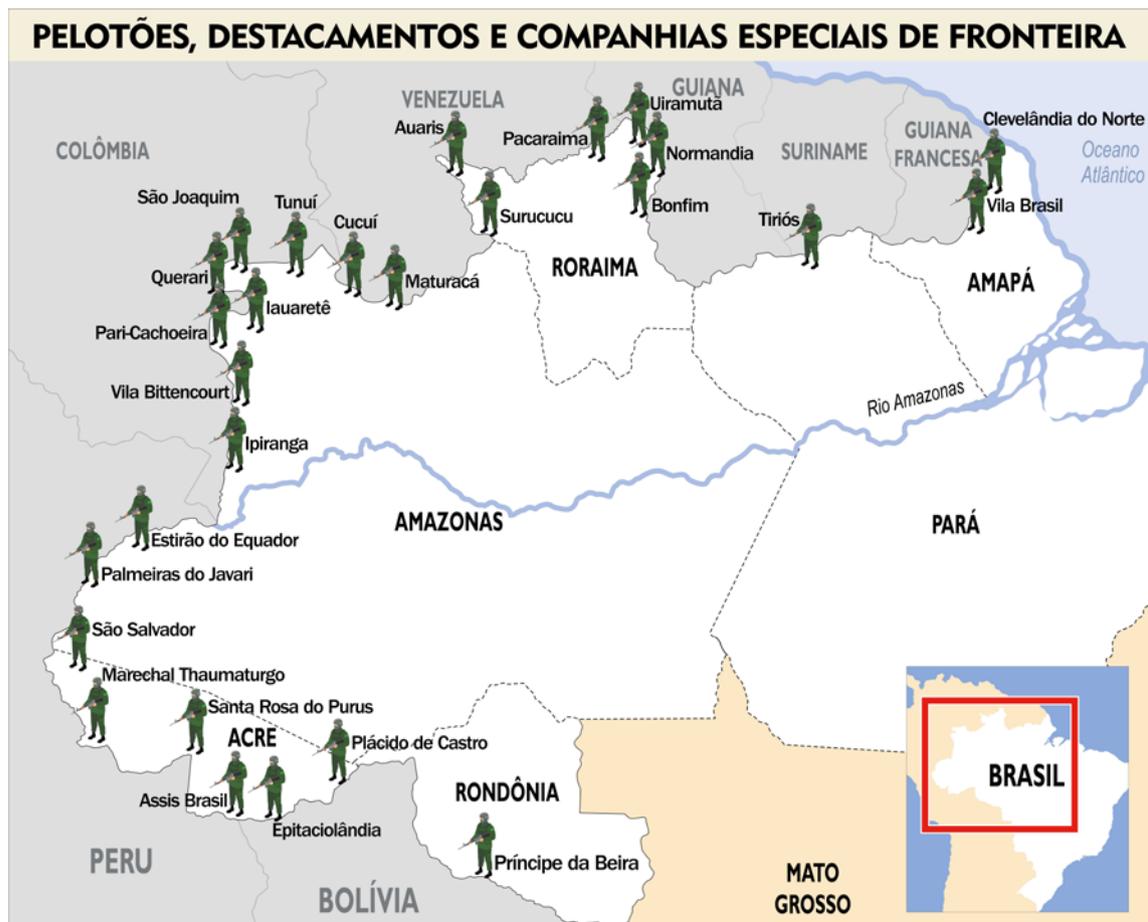
Inicialmente, procedeu-se a uma pesquisa documental a fim de levantar dados relativos à localização de cada PEF/DEF/CEF, bem como os fatores logísticos empregados em seu ressurgimento.

Também foi objeto do presente estudo o levantamento dos dados de acidentes e incidentes aeronáuticos ocorridos nessas localidades desde o ano de 2010, onde a infraestrutura aeroportuária tenha sido um fator contribuinte para a ocorrência do sinistro.

Finalmente, levando-se em consideração que essas unidades militares funcionam como indutoras do desenvolvimento e ajudam a fixar o homem na região, assim como da possibilidade de angariar recursos do Fundo Nacional de Aviação Civil para o investimento nessa infraestrutura aeroportuária, importa destacar que existe uma população civil no entorno de cada PEF/DEF/CEF, bem como, em boa parte dos casos, indígenas atendidos pela FUNAI, que seriam igualmente beneficiados com a execução dessas obras.

É importante frisar que esses aeródromos são partes importantes da rede de transportes que atende a região amazônica, não necessariamente pelo seu volume de tráfego ou pelo número de passageiros transportados, mas, em algumas situações, por serem os principais modais de conexão destas organizações militares e das comunidades que vivem no seu entorno com o restante do país. Sem que estejam funcionando, é impossível realizar evacuações aeromédicas ou mesmo manter a disponibilidade de serviços de saúde oferecidos pela Secretaria Especial de Saúde Indígena (SESAI) por meio dos Distritos Sanitários Especiais Indígenas (DSEI) que atuam na região amazônica (BRASIL, 2021b).

Figura 1 - Localização das unidades de fronteira na Amazônia.



Fonte: Elaborado por F. Lisboa da Comissão de Aeroportos da Região Amazônica (2021).¹

¹ As figuras 1 e 2 foram produzidas pelo Sd F. Lisboa, do efetivo da COMARA, exclusivamente para este artigo.

2 Metodologia

Há algumas máximas no mundo corporativo que não podem ser ignoradas, seja em uma instituição privada ou um órgão público, civil ou militar. Kaoru Ishikawa, engenheiro japonês e teórico da administração de empresas, enunciou que “só é gerenciado aquilo que se mede” (FALCONI, 2013, p. 3).

Conforme aprendemos nos bancos escolares e, principalmente, na prática cotidiana, a economia é uma ciência que lida com recursos escassos e necessidades ilimitadas. Torna-se fundamental, portanto, estabelecer indicadores para cada processo, a fim de que o gestor possa tomar as melhores decisões no momento de distribuir seu orçamento.

Como definir, no entanto, as prioridades na hora de direcionar seus recursos? A maior importância de uma localidade em detrimento de outra parece algo etéreo, mas “elementos intangíveis que parecem impossíveis de se avaliar podem ser mensurados” (HUBBARD, 2015, p. 5).

Embora haja uma vasta fonte bibliográfica quando o assunto se trata dos Pelotões Especiais de Fronteira (FRANCHI, 2013; MIRANDA, 2012; RODRIGUES, 2004; SILVA, 2007), poucos foram os dados numéricos relacionados à infraestrutura aeroportuária que puderam ser extraídos dessa literatura especializada.

Outros pesquisadores, como Sant’anna (1998) e Théry (2005), debruçaram-se sobre os modais de transporte disponíveis na Amazônia, bem como sobre suas oportunidades de desenvolvimento, porém seu foco foi direcionado aos modais hidroviário e rodoviário.

Nesse sentido, houve uma investigação em outras fontes, como a Agência Nacional de Aviação Civil, responsável pelo cadastro e homologação dos aeródromos no Brasil; o Departamento de Controle do Espaço Aéreo, responsável pela atualização da Publicação Auxiliar de Rotas Aéreas (ROTAER); o Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA); bem como a Comissão de Aeroportos da Região Amazônica (COMARA) para buscar dados do tipo: situação cadastral dos aeródromos, tipos de pavimentos das pistas de pouso e decolagem, histórico de acidentes e incidentes aeronáuticos nos aeródromos que atendem aos PEF, em que a infraestrutura aeroportuária tenha sido um fator contribuinte, histórico de intervenções realizadas na infraestrutura aeroportuária dessas localidades, dentre outros considerados relevantes.

Além de apresentar e propor uma série de possíveis indicadores, também se fez necessário priorizá-los.

Coletados e analisados os dados disponíveis, partiu-se para um estudo de caso numa das pistas mais críticas atualmente em operação e que constitui a única via de acesso para o ressuprimento do 4º PEF, subordinado ao Comando de Fronteira Roraima, localizado em Surucucu, no município de Alto Alegre-RR.

Finalmente, foram emitidas recomendações, algumas delas passíveis de serem implementadas de imediato e outras que poderão, caso julgado cabível, ser adotadas a médio ou longo prazo.

3 Coleta de dados

Há uma infinidade de dados que poderiam ser utilizados para classificar os aeródromos segundo a precedência para receber investimentos, de forma a atender às necessidades civis e militares.

Alguns indicadores são intuitivos, por exemplo, os modais de transporte disponíveis e o tempo de deslocamento para se chegar à localidade. Se a única opção para acessar a região for o modal aéreo, esse PEF, em razão de seu isolamento, receberá uma prioridade maior.

O que dizer, no entanto, dos modais fluvial e terrestre? À primeira vista, pensaríamos que os PEF atendidos por estradas ficariam em último lugar na ordem de prioridade, mas, e se as condições das estradas forem tão precárias que o tempo de deslocamento seja superior ao dispendido na navegação fluvial?

As fortes chuvas do período conhecido como inverno amazônico muitas vezes inviabilizam ou, ao menos, dificultam enormemente o tráfego por vários meses, como ocorre, por exemplo, na BR-156, que liga as cidades de Macapá e Oiapoque, no estado do Amapá.

Outro exemplo emblemático é o da BR-307, que conecta a cidade de São Gabriel da Cachoeira ao distrito de Cucuí, no estado do Amazonas, na região da tríplice fronteira entre o Brasil, Colômbia e Venezuela. Apesar da distância rodoviária ser de apenas 202 km, o ressuprimento do PEF de Cucuí é feito pelo modal fluvial, em uma viagem de 36 horas numa embarcação regionalmente denominada bongô, pois a estrada é praticamente intrafegável por veículos que não disponham de tração nas quatro rodas, faltando ainda uma ponte na chegada à localidade, o que obriga a descarregar a carga e transportá-la em pequenas lanchas do trecho final até o aquartelamento.

A segurança nas operações aeroportuárias parece ser outro fator essencial à definição de prioridades. Aos olhos leigos, o simples fato de uma pista de pouso e decolagem estar aberta às operações indicaria a garantia dos requisitos mínimos de segurança, porém, infelizmente, essa não é a realidade amazônica.

O estado de conservação da pista, a eventual presença de obstáculos no seu entorno, a existência de lixões nas proximidades, que constituem focos de atração de aves, dentre outros problemas, comprometem a operacionalidade do aeródromo, podendo culminar na cassação de sua homologação por parte da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

A não homologação de um aeródromo inviabiliza o seu uso por pessoas naturais ou jurídicas, ao constituir infração prevista no Código Brasileiro de Aeronáutica (art. 302, inciso VI, alínea f: “utilizar campo de pouso sem condições regulamentares de uso”) (BRASIL, 1986, n.p.), além de deixar um eventual operador descoberto da garantia do seguro em caso de sinistro.

Logo, devido à falta de dados disponíveis, como o estado de conservação das pistas segundo o método PCI (Pavement Condition Index); a presença de obstáculos no entorno do aeródromo, como árvores violando as superfícies de zona de proteção; a falta de cercamento operacional, o que permite o ingresso de animais no aeródromo em fases críticas como o pouso e a decolagem; partiu-se para o levantamento dos acidentes e incidentes aeronáuticos ocorridos nessas pistas entre os anos de 2010 e 2020.

Outro dado utilizado, de acordo com o histórico de obras executadas pela COMARA, foi a data de conclusão das intervenções e sua respectiva previsão de durabilidade, em função do tipo de pavimento adotado.

Num primeiro momento, mapeou-se o fluxo logístico executado pelo Exército Brasileiro no abastecimento de cada um dos 27 PEF/DEF/CEF existentes na região amazônica.

Basicamente, pode-se dizer que a 8ª Região Militar (RM), sediada em Belém-PA, abastece os PEF/DEF/CEF dos estados do Pará e Amapá, e que a 12ª RM, localizada em Manaus-AM, faz o mesmo para as unidades dos estados do Amazonas, Roraima, Acre e Rondônia.

Segundo Ferreira e Franchi (2020), a 12ª RM conta com o apoio de outras organizações militares do Exército Brasileiro situadas em Manaus, como o Centro de Embarcações do Comando Militar da Amazônia (CECMA) e o 12º Batalhão de Suprimentos (12º BSup). A 12ª RM também é responsável por coordenar o emprego dos aviões de transporte da Força Aérea Brasileira (FAB) por meio do Plano de Apoio à Amazônia (PAA). Em casos excepcionais, os helicópteros do 4º Batalhão de Aviação do Exército (4º BAvEx) são empregados nessa atividade de abastecimento de unidades de fronteira.

No caso do Comando de Fronteira do Amapá / 34º BIS, única unidade aqui estudada apoiada pela 8ª RM, há uma situação *sui generis* ocorrida no ressuprimento do Destacamento de Vila Brasil.

Vila Brasil dista cerca de 102 km da CEF de Clevelândia do Norte, por via fluvial, à montante do rio Oiapoque. Apesar da distância ser relativamente próxima, o deslocamento por meio de pequenas embarcações denominadas voadeiras dura, aproximadamente, 5 horas para ir e 4 horas para regressar.

Esse trecho de 102 km, também conhecido como Médio Oiapoque, distingue-se de outras seções de seu curso por apresentar maior correnteza e encerrar os maiores degraus, onde se desdobram as suas mais notáveis cachoeiras e corredeiras.

De acordo com MORAES, notam-se “amplos trechos encachoeirados, formando algumas vezes sistemas complicados: dédalo de ilhas, ilhotas, canais e corredeiras que tumultuam ante despontamentos rochosos distribuídos em diques, blocos arredondados e lajeados” (MORAES, 1964, p. 5).

Ao todo são 11 os trechos encachoeirados que precisam ser vencidos no deslocamento entre Clevelândia do Norte e Vila Brasil. Algumas delas, como a Cachoeira Rochelle, obrigam que todo o pessoal, material e as próprias embarcações sejam transbordadas. Em outras, como a Caxiri, a depender do nível das águas, somente se faz necessário o desembarque do pessoal para que o barqueiro possa atravessá-la.

O mais interessante, no entanto, é que enquanto os brasileiros enfrentam um enorme desafio e expõem-se a riscos elevados, em águas não raro infestadas de sucurijus e poraquês, para realizar um simples ressuprimento de suas tropas, do outro lado do rio, defronte ao DEF de Vila Brasil, em território ultramarino francês, num vilarejo denominado Camopi, há um Destacamento da Legião Estrangeira, dotado de uma pista de pouso e decolagem em concreto, com 1000 metros de comprimento por 18 metros de largura.

A FAB, mediante um considerável esforço de coordenação do EB junto aos Ministérios da Defesa e das Relações Exteriores, chegou a realizar algumas missões de ressoprimto para o DEF de Vila Brasil em 2019 utilizando, para tanto, essa pista de Camopi.

No entanto, a obrigatoriedade de realizar o desembarço alfandegário em Caiena, tanto na entrada quanto na saída da Guiana Francesa, aumentou sensivelmente o trecho a ser voado, de 97 km (Oiapoque-Camopi) para 307 km (Oiapoque-Caiena-Camopi), elevando os custos e reduzindo a disponibilidade de carga a ser transportada.

Figura 2 - Ressuprimento do Destacamento de Vila Brasil por meio aéreo



Fonte: Elaborado por F. Lisboa da Comissão de Aeroportos da Região Amazônica (2021).

Outra necessidade adicional de coordenação com a Receita e Polícia Federal envolveu a autorização para realizar a saída do país a partir de Oiapoque, pois, caso fosse utilizado o aeroporto internacional de Macapá, o volume transportado em cada missão seria irrisório.

Não bastasse a cooperação do governo francês, ainda houve a necessidade de autorização de sobrevoo de aeronave militar estrangeira, o que demanda, de praxe, um mínimo de sete dias de antecedência, e o embarque de toda a carga transportada nas voadeiras para cruzar novamente o rio Oiapoque na fronteira de volta ao Brasil.

Independentemente das dificuldades envolvidas no transporte, os dados logísticos foram levantados com os comandantes do 4º, 5º, 6º, 7º, 8º, 34º e 61º Batalhões de Infantaria de Selva e serão analisados no capítulo a seguir.

4 Análise de resultados

A primeira análise realizada com os dados coletados envolveu tão somente os modais empregados no ressurgimento de cada unidade de fronteira, assim como o tempo dispendido nessa operação logística.

Em linhas gerais, a classificação das localidades nessa pré-análise seguiu uma lógica bastante simples:

- 1) As unidades foram ordenadas, em ordem decrescente, conforme o tempo de deslocamento pelo modal terrestre. As localidades não atendidas por estradas receberam um tempo de deslocamento nulo, fazendo com que ficassem em última prioridade.
- 2) Em seguida, houve novo ordenamento, dessa vez do tempo de deslocamento via fluvial, também em ordem decrescente. Esse reordenamento recebeu prioridade em relação ao tempo de deslocamento terrestre, mas, ainda assim, deixou em última prioridade as localidades atendidas exclusivamente pelo modal aéreo.
- 3) A seguir, procedeu-se ao ordenamento segundo o tempo de voo dispendido de C-98 (Caravan), do maior tempo de voo para o menor, a partir da sede do Batalhão, ou, no caso do 6º BIS / Cmdo Fron Rondônia, a partir de Porto Velho, o que provocou novas alterações nos ordenamentos feitos nos itens 1 e 2.
- 4) Concluídos os ordenamentos, de acordo com o tempo de deslocamento nos diversos modais, passou-se a priorizar aquelas localidades que contavam com opções mais restritas de ressurgimento. Desta forma, foram priorizadas, em primeiro lugar, as localidades que efetivamente utilizam o modal aéreo em seu ressurgimento.
- 5) O penúltimo critério de seleção adotado consistiu em verificar quais localidades são ressurgidas por meio do modal fluvial, uma vez que há vários rios que possuem trechos encachoeirados e, portanto, não são utilizados como via logística. As localidades não atendidas pela via fluvial foram priorizadas.
- 6) Finalmente, adotou-se o critério de verificar quais localidades utilizam o modal terrestre em seu ressurgimento. As localidades não atendidas por esse modal foram priorizadas.

Os resultados dessa análise preliminar, à primeira vista, parecem razoáveis, porém, pela sua simplicidade, contém uma série de distorções que serão discutidas e resolvidas adiante, mediante a inclusão de novas variáveis.

Quadro 1 – Pré-classificação das unidades militares de fronteira, segundo os modais de transporte empregados e o tempo de deslocamento.

OM	UNIDADE DE FRONTEIRA	LOCALIDADE	Tempo de deslocamento (h)		
			Aéreo	Fluvial	Terrestre
Cmdo Fron Amapá / 34º BIS (Macapá-AP)	1º PEF	Tiriós (Óbidos-PA)	02:05	0	0
Cmdo Fron Roraima / 7º BIS (Boa Vista-RR)	5º PEF	Auaris (Amajari-RR)	01:35	0	0
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	2º PEF	Querari (São Gabriel da Cachoeira-AM)	01:15	0	0
Cmdo Fron Roraima / 7º BIS (Boa Vista-RR)	4º PEF	Surucucu (Alto Alegre-RR)	01:10	0	0
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	3º PEF	São Joaquim (São Gabriel da Cachoeira-AM)	01:10	0	0
Cmdo Fron Acre / 4º BIS (Rio Branco-AC)	4º PEF	Santa Rosa do Purus-AC	01:00	292	0
Cmdo Fron Solimões / 8º BIS (Tabatinga-AM)	1º PEF	Palmeiras do Javari (Atalaia do Norte-AM)	01:10	192	0
Cmdo Fron Solimões / 8º BIS (Tabatinga-AM)	3º PEF	Vila Bittencourt (Japurá-AM)	01:10	120	0
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	6º PEF	Pari-Cachoeira (São Gabriel da Cachoeira-AM)	01:05	48	0
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	1º PEF	Iauaretê (São Gabriel da Cachoeira-AM)	00:55	12	0
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	7º PEF	Tunuí (São Gabriel da Cachoeira-AM)	00:45	48	0
Cmdo Fron Solimões / 8º BIS (Tabatinga-AM)	4º PEF	Estirão do Equador (Atalaia do Norte-AM)	00:40	72	0
Cmdo Fron Solimões / 8º BIS (Tabatinga-AM)	2º PEF	Ipiranga (Santo Antônio do Içá-AM)	00:35	120	0
Cmdo Fron Juruá/ 61º BIS (Cruzeiro do Sul-AC)	DEF	Marechal Thaumaturgo-AC	00:35	72	0
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	4º PEF	Cucuí (São Gabriel da Cachoeira-AM)	00:35	24	0

OM	UNIDADE DE FRONTEIRA	LOCALIDADE	Tempo de deslocamento (h)		
			Aéreo	Fluvial	Terrestre
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	5º PEF	Maturacá (Santa Isabel do Rio Negro-AM)	00:30	14	0
Cmdo Fron Juruá/ 61º BIS (Cruzeiro do Sul-AC)	DEF	São Salvador (Mâncio Lima-AC)	-	24	0
Cmdo Fron Amapá/ 34º BIS (Macapá-AP)	DEF	Vila Brasil (Oiapoque-AP)	-	5	0
Cmdo Fron Amapá/ 34º BIS (Macapá-AP)	1ª CEF	Clelândia do Norte (Oiapoque-AP)	01:30	0	14
Cmdo Fron Rondônia / 6º BIS (Guajará Mirim-RO)	1º PEF	Príncipe da Beira (Costa Marques-RO)	01:25	12	11
Cmdo Fron Roraima / 7º BIS (Boa Vista-RR)	6º PEF	Uiramutã-RR	00:45	0	6,5
Cmdo Fron Acre / 4º BIS (Rio Branco-AC)	2º PEF	Assis Brasil-AC	00:45	0	5,5
Cmdo Fron Roraima / 7º BIS (Boa Vista-RR)	3º PEF	Pacaraima-RR (Marco BV-8)	00:40	0	5
Cmdo Fron Roraima / 7º BIS (Boa Vista-RR)	2º PEF	Normandia-RR	00:35	0	3
Cmdo Fron Roraima / 7º BIS (Boa Vista-RR)	1º PEF	Bonfim-RR	00:25	0	2
Cmdo Fron Acre / 4º BIS (Rio Branco-AC)	CEF / 1º PEF	Epitaciolândia-AC	-	0	3,5
Cmdo Fron Acre / 4º BIS (Rio Branco-AC)	3º PEF	Plácido de Castro-AC	-	0	2

Fonte: O autor (2021).

A primeira distorção que se pode observar na tabela acima refere-se ao PEF de Santa Rosa do Purus, 6º colocado no ranking das prioridades. Apesar de ser possível o ressuprimento do Pelotão por meio do modal fluvial, utilizando-se, primeiramente, a BR-364, de Rio Branco a Manoel Urbano, num trajeto de 4 horas, e em seguida subindo o rio Purus, em mais 12 dias de viagem, essa via não costuma ser empregada, exceto em situações excepcionais para o transporte de grandes volumes de material, como vem sendo o caso adotado pelo 7º BEC no ano de 2021 para a reconstrução do aeródromo.

A segunda distorção vem de Marechal Thaumaturgo, 14º colocado no ranking, uma localidade dotada de infraestrutura aeroportuária, porém em estado tão precário que a FAB deixou de operar no aeródromo há alguns anos e a própria ANAC o excluiu do cadastro de aeródromos, conforme Portaria nº 3480, de 26 de novembro de 2020 (AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL, 2020).

São Salvador e Vila Brasil aparecem, respectivamente, na 17ª e 18ª posições, apesar de não serem dotadas de aeródromos que permitam seu abastecimento. No caso de Vila Brasil, essa necessidade está relativamente bem explicitada pelo esforço interministerial dispendido a fim de permitir a utilização, por parte da FAB, do aeródromo de Camopi, na Guiana Francesa, conforme reportado no Capítulo 3 deste trabalho.

Há de se levar em consideração, ainda, a questão das intervenções realizadas nos últimos anos nos aeródromos mencionados. Estirão do Equador, por exemplo, 12º colocado nas prioridades para receber investimentos, deverá ver concluída sua pista de pouso e decolagem nesse ano de 2021. Por estar sendo feita integralmente em concreto, estima-se uma durabilidade de, aproximadamente, 50 anos para essa infraestrutura.

Exceto pela realização de pequenas manutenções periódicas, como a revitalização da sinalização horizontal, a substituição do selante entre as placas de concreto, a selagem de eventuais fissuras que possam surgir, dentre outras de menor envergadura, não há de se falar em maiores investimentos em Estirão do Equador antes do ano de 2071, razão pela qual esse aeródromo deixaria de ter maior prioridade.

Partindo-se da premissa de que existem variados tipos de pavimento nos aeródromos que atendem aos PEF/DEF/CEF, foram adotados os seguintes parâmetros máximos de vida útil, conforme adaptação da literatura especializada (MACEDO, 2005):

- Concreto de Cimento Portland (CCP): 50 anos
- Concreto Betuminoso Usinado a Quente (CBUQ): 20 anos
- Tratamento Superficial Duplo (TSD): 10 anos
- Tratamento Superficial Simples (TSS): 10 anos
- Terra, Cascalho, Piçarra ou Grama: 5 anos

A vida útil máxima das pistas de terra, cascalho, piçarra ou grama foi estimada em metade da vida útil dos tratamentos superficiais, em virtude da ausência de dados sobre a durabilidade desses tipos de revestimentos.

Levantaram-se os dados do ano de conclusão de cada uma das obras de implantação ou de recuperação do aeródromo a fim de poder estimar a necessidade de intervenção. Nos casos em que não foi possível determinar o ano de conclusão, adotou-se o ano de 2021, a fim de evitar alocações desnecessárias de recursos.

Nesse caso, os mesmos seis passos adotados anteriormente foram repetidos, com a única diferença que, após o passo de nº 3, foi incluída a classificação, em ordem crescente, de necessidade de intervenção. As localidades que não possuem um aeródromo (São Salvador, Vila Brasil, Epitaciolândia e Plácido de Castro) foram anuladas nesse quesito.

Tiriós, por exemplo, que figurava no 1º lugar do ranking, pelo fato de ter o maior tempo de voo para se chegar ao PEF, não possuindo outros modais de transporte que não seja o aéreo, teve sua pista em asfalto (CBUQ) ampliada e recuperada em 2009.

Considerando, portanto, uma vida útil máxima de 20 anos, não serão necessárias maiores intervenções naquela localidade antes de 2029, razão pela qual Tiriós deixa de ter a maior prioridade.

Iauaretê, que se encontra atualmente em obras e tem previsão de conclusão em 2023, com sua pista sendo inteiramente reconstruída em concreto, não demandará maiores cuidados até 2073, devendo, por conseguinte, perder prioridade.

Investigando-se os acidentes e incidentes aeronáuticos ocorridos nessas localidades, em que a infraestrutura tenha sido um fator contribuinte, percebe-se que há necessidade de dedicar maior prioridade aos aeródromos onde as condições de operação tornaram-se marginais, ao ponto de colocar em risco a segurança das operações aéreas e, por consequência, das vidas humanas.

Duas aparentes exceções à regra foram os incidentes ocorridos em Vila Bittencourt e Ipiranga no ano de 2011, em que houve o estouro do pneu principal no momento do pouso. Por não ter havido maiores danos, esses incidentes não foram alvo de investigação e, conseqüentemente, não possuem relatório final. No entanto, pode-se supor que a infraestrutura aeroportuária não tenha sido um fator contribuinte, uma vez que ambas as pistas haviam sido reconstruídas em concreto no ano de 2008.

Desta forma, esses dois incidentes foram desconsiderados, a fim de não interferir, indevidamente, na utilização dessa variável.

Ainda com a adoção dessas novas variáveis (necessidade de intervenção, acidentes e incidentes aeronáuticos), os Destacamentos de São Salvador e Vila Brasil permaneceram com baixa prioridade, por não haver um critério que priorize localidades não atendidas por aeródromos.

Assim sendo, houve a necessidade de informar a viabilidade de utilização do modal aéreo para o ressuprimento desses DEF, bem como estimar um período para o início das obras, o equivalente à necessidade de intervenção para aeródromos já consolidados.

Quadro2 – Classificação das unidades militares de fronteira, segundo a prioridade para recebimento de investimentos em infraestrutura aeroportuária.

Prior.	Localidade	Tempo de deslocamento (h)			Tipo de Piso da Pista*	Necessidade Intervenção	Acidentes e Incidentes
		Aéreo	Fluvial	Terrestre			
1	Surucucu	01:10	0	0	TSS	2021	7
2	Querari	01:15	0	0	TSD	2007	2
3	São Joaquim	01:10	0	0	TSD	2000	0
4	Auaris	01:35	0	0	TSD	2009	0
5	Santa Rosa do Purus	01:00	292	0	TSD	2021	0
6	Tiriós	02:05	0	0	CBUQ	2029	0
7	Pari-Cachoeira	01:05	48	0	TER	1994	1
8	Cucuí	00:35	24	0	TSD	1998	0
9	Maturacá	00:30	14	0	TSD	2008	0
10	Tunuí	00:45	48	0	TER	2010	0

Prior.	Localidade	Tempo de deslocamento (h)			Tipo de Piso da Pista*	Necessidade Intervenção	Acidentes e Incidentes
		Aéreo	Fluvial	Terrestre			
11	Marechal Thaumaturgo	00:35	72	0	GRVL	2026	0
12	São Salvador	-	24	0	-	2050	-
13	Vila Brasil	-	5	0	-	2053	-
14	Vila Bittencourt	01:10	120	0	CONC	2058	1
15	Ipiranga	00:35	120	0	CONC	2058	1
16	Palmeiras do Javari	01:10	192	0	CONC	2062	0
17	Estirão do Equador	00:40	72	0	CONC	2071	0
18	Iauaretê	00:55	12	0	CONC	2073	0
19	Bonfim	00:25	0	2	PIÇ	2026	1
20	Pacaraima	00:40	0	5	ASPH	2009	0
21	Assis Brasil	00:45	0	5,5	ASPH	2023	0
22	Príncipe da Beira	01:25	12	11	GRASS	2026	0
23	Uiramutã	00:45	0	6,5	PIÇ	2026	0
24	Normandia	00:35	0	3	TER	2026	0
25	Clevelândia do Norte	01:30	0	14	CBUQ	2028	0
26	Epitaciolândia	-	0	3,5	-	-	-
27	Plácido de Castro	-	0	2	-	-	-

Fonte: O autor (2021).

Nota: ASPH (Asfalto); CBUQ (Concreto Betuminoso Usinado a Quente); CONC (Concreto); GRASS (Grama); GRVL (Cascalho); PIÇ (Piçarra); TER (Terra); TSD (Tratamento Superficial Duplo); TSS (Tratamento Superficial Simples).

A quantidade de acidentes e incidentes aeronáuticos ocorridos em Surucucu entre os anos de 2010 e 2020 desperta a atenção e, de certa forma, justifica a ocupação do primeiro lugar no novo ranking proposto de investimentos.

Para entender melhor a situação desse aeródromo, realizaremos um estudo de caso com alguns dados coletados localmente.

5 Estudo de caso

No dia 27 de fevereiro de 2016, por volta das 13:30h, horário local, a aeronave FAB 2808, um C-105 Amazonas, ao realizar a aproximação para a pista 30 de SWUQ (Surucucu), realizou o toque antes da cabeceira, ocasionando o recolhimento dos trens de pouso principais, com a consequente saída à direita dos limites da pista.

Figura 3 - FAB 2808 acidentado em SWUQ



Fonte: Marcelo Marques, do G1 RR.

Em consequência, o Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA) recomendou que fosse suspensa a operação desse tipo de aeronave no aeródromo de Surucucu até a realização de novos estudos referentes à operação do C-105 naquela localidade, ou até que fossem estabelecidos procedimentos que eliminassem ou ao menos mitigassem os efeitos dos riscos envolvidos.

Há poucas opções para se chegar a Surucucu. Estradas inexistem. O rio Mucajaí, o mais próximo do local, apresenta corredeiras bastante intensas, que restringem a navegação de embarcações de maior porte. Suas águas tampouco banham o Pelotão Especial de Fronteira ali sediado, pois cerca de cinco quilômetros em meio à mata os separam.

De acordo com o Manual de Rotas Aéreas (ROTAER), a pista da localidade, Código ICAO SWUQ, possui 1080 metros de comprimento por 30 metros de largura, com revestimento em asfalto (BRASIL, 2021a).

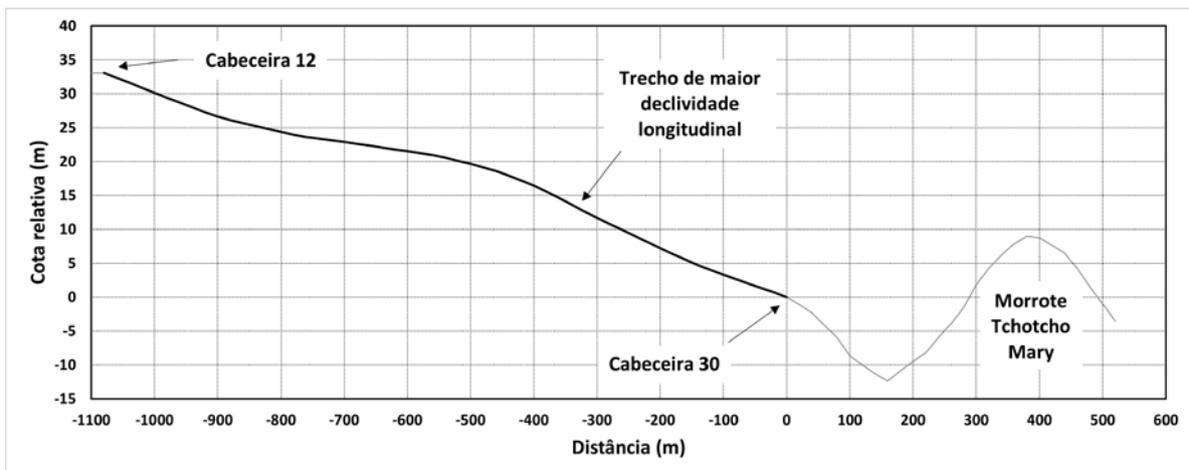
O que o ROTAER não informa é que a declividade longitudinal da pista de Surucucu excede a tolerância máxima permitida pelo Regulamento Brasileiro de Aviação Civil (RBAC) 154, que é de 2% onde o número de código da pista for 1 ou 2, como é o caso em questão (AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL, 2019).

No caso de Surucucu, o desnível máximo no eixo da pista de pouso e decolagem (PPD) é de 33,09 metros, o que nos dá uma declividade longitudinal de 3,06%.

No entanto, o mesmo RBAC 154, em seu Apêndice G, item G.4 (a) (2), informa que a declividade longitudinal, ao longo de qualquer trecho de uma PPD, não deve exceder 2% onde o número de código for 1 ou 2.

Informações obtidas por meio do Relatório Técnico de Levantamento Topográfico nº RR004.52-NC. RT001, de agosto de 2019, apontam que, apesar da declividade da pista como um todo ser de 3,06%, há trechos ainda mais críticos, como o que vai dos 300 aos 350 metros, partindo da cabeceira 30, onde a declividade excede o dobro da máxima permitida, alcançando 4,95% (BRASIL, 2019).

Gráfico 1 - Perfil longitudinal da pista de pouso e decolagem de Surucucu.



Fonte: O autor (2021).

Além dessa condição, que se configura bastante crítica, ainda existe um morrote nas proximidades da cabeceira 30, denominado “Tchotcho Mary”, que viola a rampa de aproximação, induzindo os pilotos a aproximarem numa trajetória mais acentuada que o recomendado.

Devido às características do relevo e do gradiente de inclinação da pista, todos os pousos são realizados no sentido da cabeceira 30 e todas as decolagens utilizam a cabeceira 12.

Pistas com comprimento menor ou igual a 1.500 metros são consideradas curtas para o C-105 e, para operar nessas condições, existem alguns procedimentos específicos tais como: redução do peso máximo de operação, aproximação estabilizada, rampa mais baixa que a normal e uso máximo dos freios e do reverso dos motores durante o pouso, dentre outros.

A rampa mais baixa que a normal é utilizada para favorecer o toque no início da pista e para que seja aproveitada, ao máximo, sua extensão para a frenagem da aeronave, contribuindo também para a manutenção de uma razão de descida menor.

A presença de um morrote próximo à cabeceira da pista em Surucucu induz os pilotos a variarem a razão de descida, dificultando a manutenção de uma aproximação totalmente estabilizada.

O uso máximo dos freios e do reverso, por sua vez, contribui para a desagregação da camada asfáltica, que, no caso de Surucucu, se trata apenas de um tratamento superficial simples.

As condições de operação da pista, associadas ao tipo de pavimento, provocam a necessidade de constantes intervenções do tipo tapa-buraco, o que, a seu turno, promove cada vez mais ondulações e irregularidades na pista, diminuindo o conforto ao rolamento, gerando esforços adicionais no trem de pouso da aeronave e, conseqüentemente, prejudicando a frenagem.

A última intervenção de maior envergadura em Surucucu foi realizada pela Comissão de Aeroportos da Região Amazônica (COMARA) em 2011, época em que houve o recolhimento do trem de pouso principal direito de um C-105 na localidade e se executou a substituição de toda a superfície da pista, devido à existência de inúmeros buracos que ocasionavam o desprendimento de fragmentos.

As máquinas e implementos utilizados pela COMARA nessa obra ainda podem ser vistos em Surucucu, como rolos vibratórios, tratores de rodas, um trator de esteiras, uma pá carregadeira, uma motoniveladora, dentre outros.

As dificuldades logísticas de transporte impõem custos tão elevados que, nesse caso, não justifica a remoção dos equipamentos, que poderão ser demandados novamente num futuro previsível.

Entre 2016 e 2019, período em que se interromperam as operações do C-105 em Surucucu, a Força Aérea Brasileira, por intermédio do Instituto de Pesquisas e Ensaios em Voo (IPEV) e do Instituto de Fomento e Coordenação Industrial (IFI), elaborou e homologou um suplemento operacional específico para a operação do C-105 em SWUQ.

De posse do perfil de voo desse suplemento, o Centro de Computação da Aeronáutica de São José dos Campos (CCA-SJ) desenvolveu um ambiente virtual de simulação para viabilizar o treinamento das tripulações do C-105.

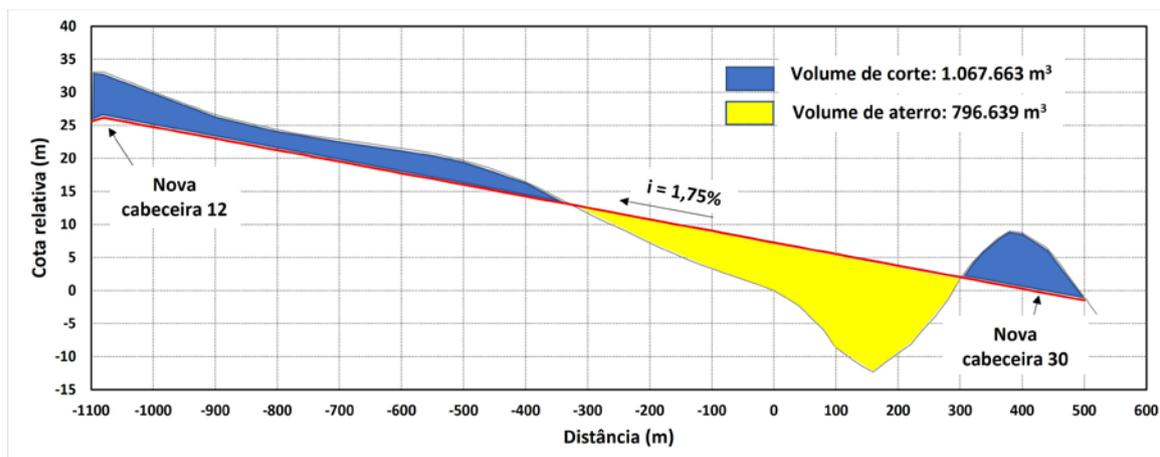
Paralelamente, o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), com o apoio da COMARA, instalou em Surucucu um equipamento denominado APAPI, ou Indicador de Trajetória de Aproximação de Precisão Simplificado, a fim de fornecer aos pilotos indicações visuais da rampa de aproximação ideal para pouso.

Todas essas iniciativas certamente mitigaram os riscos envolvidos da operação do C-105 em Surucucu, que, apesar de complexa e com risco superior ao de uma operação convencional de pouso e decolagem, foi considerada viável num contexto de operação especial com risco conhecido e controlado.

Como os riscos não foram eliminados, considera-se altamente desejável, caso haja disponibilidade orçamentária, promover novos investimentos na infraestrutura aeroportuária, uma vez que a declividade longitudinal da PPD continua acima dos 2% máximos previstos no RBAC 154.

A proposta para Surucucu, portanto, vai no sentido de realizar uma intervenção de grande envergadura, corrigindo a declividade longitudinal, de modo a baixá-la para valores inferiores a 2%, e, paralelamente, ampliá-la dos atuais 1080 para 1500 metros de comprimento.

Gráfico 2 - Proposta de correção da declividade longitudinal de SWUQ.



Fonte: O autor (2021).

A intenção, conforme se depreende da análise da Gráfico 2 acima, consiste em efetuar dois cortes no terreno: um na parte mais elevada da pista, reduzindo a cota da cabeceira 12 em, aproximadamente, 7,5 metros, e outro no cume do morrote Tchotcho Mary, que passaria a fazer parte da pista. Paralelamente, aterrar a área compreendida entre a cabeceira 30 e o morrote, numa altura máxima de 16,8 metros.

O volume de corte é ligeiramente superior ao de aterro e a distância média de transporte do material a ser escavado é inferior a um quilômetro.

As duas maiores dificuldades vislumbradas recaem, em primeiro lugar, no transporte de equipamentos de grande porte para Surucucu, bem como na canalização de um trecho de 300 metros do igarapé Surucucu, que passa entre a cabeceira 30 da pista e o morrote Tchotcho Mary.

Em 2011, a COMARA desmontou máquinas maiores, como uma motoniveladora, cujo peso total era de 14.371 kg, para transportá-la de C-105 de Boa Vista a Surucucu. Foram necessárias quatro viagens de C-105, além de um traslado de Blackhawk para levar a cabine da motoniveladora como carga externa, devido ao fato de suas dimensões não permitirem o embarque no compartimento interno do C-105.

Dessa vez, no entanto, a proposta vai no sentido de adquirir equipamentos específicos para a obra de Surucucu, como escavadeiras e caminhões caçamba, de tal forma que a empresa vencedora da licitação entregue os equipamentos já desmontados, em dimensões compatíveis com a capacidade de carga do C-105 ou do Blackhawk, e os monte novamente ao chegarem a Surucucu, ficando a FAB responsável unicamente pelo transporte dos diversos componentes.

Uma condição de contorno a ser adotada durante uma obra dessa magnitude em Surucucu é que a pista continue permitindo a operação de aeronaves de menor porte, como o C-98 Caravan, uma vez que essa continuará sendo a única forma de acesso à localidade.

Como o C-98 opera com sua máxima capacidade de carga em pistas com 750 metros de comprimento, mesmo não pavimentadas, esta condição de contorno não impõe limitações intransponíveis à execução da obra.

Outro fator importante a ser levado em consideração durante o planejamento executivo para essa obra refere-se ao volume de material a ser transportado, pois o apoio aéreo será fundamental e a quantidade necessária de horas de voo não será desprezível. A estimativa de horas de voo, portanto, não apenas deverá fazer parte do projeto, mas ser aprovada pelo Estado-Maior da Aeronáutica a fim de garantir seu pleno atendimento.

6 Recomendações

6.1 Administração dos aeródromos

De acordo com a Publicação Auxiliar de Rotas Aéreas (ROTAER), o Administrador do Aeródromo é a “autoridade responsável pela administração do aeródromo e pelo adequado funcionamento da área de manobras” (BRASIL, 2021a, p. 0.4-10).

O ROTAER traz apenas informações referentes aos administradores de aeródromos e helipontos públicos, que podem ser o Governo do Estado, a INFRAERO, um Aeroclube, dentre outros. A inexistência de qualquer indicação naquela publicação significa que o aeródromo ou heliponto público é administrado pela prefeitura municipal.

Mas, com relação à utilização do aeródromo, além de público, ele também pode ser classificado, segundo o mesmo ROTAER, em:

MIL – Militar: aeródromo destinado, a princípio, ao uso de aeronaves militares.

PRIV – Privado: aeródromo civil, construído em área de propriedade privada, para uso de seu proprietário, cuja exploração comercial é vedada, só podendo ser utilizado com sua permissão.

PRIV/PUB – Aeródromo privado aberto ao tráfego público.

PUB – Público: aeródromo civil, destinado ao tráfego de aeronaves em geral.

PUB/MIL – Aeródromo público que possui instalações militares do Comando da Aeronáutica.

PUB/REST – Público Restrito: aeródromo civil, construído em área de propriedade pública, de uso reservado ao órgão público que o tem sob sua jurisdição, cuja exploração comercial é vedada, só podendo ser utilizado com autorização do respectivo órgão público (BRASIL, 2021a, p. 0.4-4, grifos do autor).

Dos 27 Pelotões e Destacamentos Especiais de Fronteira atualmente em operação na região amazônica, apenas quatro não dispõem de uma pista de pouso e decolagem em suas imediações.

Dos 23 aeródromos existentes, portanto, apenas dois são públicos, Ipiranga e Clevelândia do Norte, administrados, respectivamente, pelas prefeituras municipais de Santo Antônio do Içá-AM e de Oiapoque-AP; quatro são militares, Tiriós, Príncipe da Beira, Estirão do Equador e Iauaretê, administrados o primeiro pela Base Aérea de Belém, o segundo pelo EB e os dois últimos pela COMARA; dez são privados, sendo nove administrados pela FUNAI: São Joaquim, Cucuí, Querari, Pari-Cachoeira, Maturacá, Vila Bittencourt, Palmeiras do Javari, Auaris e Surucucu, e um

administrado pelo Departamento de Estradas de Rodagens do Acre (DERACRE): Santa Rosa do Purus; e sete perderam a sua homologação, por não terem cumprido exigências da ANAC, sendo cinco administrados pelas prefeituras municipais onde se localizam: Uiramutã, Bonfim, Normandia, Pacaraima e Tunuí, e dois administrados pelo DERACRE: Marechal Thaumaturgo e Assis Brasil.

Praticamente um terço desses 23 aeródromos tiveram suas homologações cassadas pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), devido à existência de não conformidades não sanadas pelo administrador, sendo excluídos, portanto, do cadastro de aeródromos.

Uma vez excluído do cadastro, o aeródromo, em tese, está fechado ao tráfego aéreo. A operação de aeronaves civis para apoiar e complementar o esforço logístico em atendimento ao PEF torna essa atividade, portanto, irregular, constituindo infração prevista no Código Brasileiro de Aeronáutica, além de sujeitar o operador à não cobertura do seguro em caso de um eventual acidente ou incidente.

Outro detalhe interessante diz respeito à captação de recursos do Fundo Nacional de Aviação Civil (FNAC) para investir nesses aeródromos. Uma das condições essenciais para que o aeródromo possa receber recursos do FNAC é que esse conste no cadastro de aeródromos da ANAC como aeródromo do tipo público.

Os aeródromos administrados pela FUNAI são todos privados, pois a entidade caracteriza-se por ser uma fundação pública que possui a personalidade jurídica de direito privado.

Nesse sentido, recomenda-se que o Exército Brasileiro realize gestões para assumir a administração dos aeródromos que atendem aos PEF, classificando-os como tipo público, a fim de garantir suas condições de homologação, bem como viabilizar a captação de recursos do FNAC via formalização de Termos de Execução Descentralizada com a Secretaria Nacional de Aviação Civil.

6.2 Estações anemométricas

Quando se trata da implantação de uma pista pioneira, uma das principais preocupações do projetista refere-se à orientação das pistas, pois estas devem estar alinhadas com a direção dos ventos predominantes.

Como determinar, no entanto, essa direção?

Os alunos do Professor Wolney Ramos Ribeiro, que lecionou a disciplina de Terraplenagem no Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), entre os anos de 1977 e 2003, e que havia acumulado anteriormente uma experiência de 20 anos construindo pistas de pouso na região amazônica, costumavam ouvir de seu mestre histórias pitorescas sobre os métodos empíricos adotados na determinação da direção do vento.

Nas décadas de 1950 a 1970, contava o Prof. Wolney, o vento predominante era determinado por meio da observação de uma eventual inclinação das árvores ou mesmo consultando as populações indígenas locais.

A situação hoje, contudo, é completamente distinta. Apesar de já não ser mais tão comum a implantação de pistas pioneiras, embora ainda haja demanda para isso, o Anexo 14 da ICAO, que trata do Projeto de Aeródromos, recomenda que os dados de vento (direção e velocidade) sejam coletados por um período mínimo de cinco anos, com não menos de oito observações diá-

rias espaçadas igualmente no tempo, ou seja, de três em três horas (INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION, 2016, p. 3-2).

Essa coleta de dados ocorre por meio da implantação de um anemômetro ou de um anemógrafo, instalados a uma altura de 10,0 metros do solo ($\pm 1,0$ m), em área livre de efeitos de distúrbios de ar causados por objetos nas redondezas, conforme preconiza o Manual do Comando da Aeronáutica que trata da Instalação de Estações Meteorológicas de Superfície e de Altitude (BRASIL, 2018a).

Para melhor esclarecer o que seria uma área livre de objetos nas redondezas, o mesmo Manual orienta que as torres dos anemômetros guardem a distância mínima horizontal de dez vezes a altura dos obstáculos existentes no entorno da torre (BRASIL, 2018a).

Considerando-se, portanto, um terreno relativamente plano, em área de floresta, com árvores atingindo a altura máxima de 20 metros, o ideal seria que fosse aberta uma clareira circular, de 200 metros de raio, a fim de que a estação anemométrica fosse instalada no centro desse círculo.

Recomenda-se, finalmente, que sejam realizadas gestões para a instalação de estações anemométricas no centro geométrico das áreas onde se pretendam implantar novas pistas de pouso e decolagem, como são os casos de Vila Brasil-AP, São Salvador-AC e quaisquer outras localidades não providas de infraestrutura aeroportuária, mas onde o Exército Brasileiro tenha intenções de implantar um PEF futuramente.

6.3 Manutenção dos aeródromos

Alguns acidentes e incidentes aeronáuticos seriam facilmente evitados caso fossem adotadas medidas simples de manutenção do aeródromo.

No dia 13 de outubro de 2014, por exemplo, o piloto de uma aeronave C-105 Amazonas, após pousar em Querari, tentou desviar de buracos no centro da pista e acabou tocando a ponta da asa esquerda em arbustos existentes na lateral da pista.

Apesar dos danos terem sido leves – apenas o rompimento do acrílico da luz de navegação –, esse episódio se classifica como um incidente aeronáutico e poderia ter tido consequências mais graves, inclusive retirando a aeronave de operação.

Outro incidente, dessa vez ocorrido em Surucucu no dia 26 de maio de 2010, também envolveu uma aeronave Casa C-105 e originou-se da presença de um objeto estranho presente na pista de pouso e decolagem.

Após o pouso, durante a aplicação do reverso, uma pedra atingiu a ponta de uma das pás da hélice direita da aeronave. Os danos, mais uma vez, foram leves, porém implicaram a substituição dessa pá.

Pedras soltas ao longo da pista, ou quaisquer outros objetos indevidamente presentes no ambiente operacional do aeródromo, que tenham a capacidade de provocar danos às aeronaves, caracterizam-se como FOD (*Foreign Object Damage*) e devem ser eliminados.

Uma das práticas adotadas nos aeródromos administrados pela Força Aérea Brasileira consiste em tarefas do tipo “Cata FOD”, quando o efetivo da unidade se posiciona de maneira perfilada ao longo da largura da pista e pátio de estacionamento de aeronaves e

caminha de uma extremidade a outra, recolhendo todos os objetos soltos (principalmente pedras) que possam provocar danos às aeronaves.

A recomendação, portanto, vai no sentido de que o efetivo do PEF realize um cata FOD semanal ou minimamente às vésperas do pouso da aeronave do PAA.

Além do cata FOD e da supressão de árvores e arbustos nas laterais da pista e nas áreas de aproximação e decolagem, outra recomendação, para os aeródromos que dispõem de cercamento ao redor da área operacional, é que os portões de acesso sejam mantidos fechados para evitar a entrada inadvertida de animais e que seja feita uma inspeção periódica no perímetro do aeródromo, a fim de verificar e garantir a integridade dessa cerca.

6.4 Sistema de gestão de pavimentos

A falta de um sistema adequado de gestão de pavimentos para os aeródromos que atendem aos PEF impede que sejam programadas manutenções preventivas nessas pistas de pouso e decolagem. As intervenções normalmente são realizadas quando os pavimentos se encontram em situação crítica, exigindo, portanto, intervenções mais pesadas como restaurações ou até mesmo a reconstrução integral da pista (CORDOVIL, 2010, p. 17).

A Força Aérea Brasileira atentou para essa necessidade em 2003, quando foi publicada a primeira versão da ICA 85-10, que trata da implantação de uma sistemática de Gerenciamento de Aeródromos no âmbito do Comando da Aeronáutica (BRASIL, 2017).

Anualmente, o Comando da Aeronáutica emite um relatório sobre o estado de conservação da rede de pavimentos aeroportuários sob sua administração, buscando uma priorização racional dos investimentos necessários à conservação e reabilitação desses pavimentos.

Por meio de monitorizações periódicas, que no caso das pistas de pouso que apoiam os PEF, devido ao seu reduzido tráfego aéreo, poderiam ser feitas a cada três anos, seria possível levantar dados indicadores da condição dos pavimentos, ou seja, números que exprimem os aspectos estrutural, funcional, estético e de segurança da infraestrutura aeroportuária.

Desta forma, seria mais fácil oferecer o apropriado suporte a decisões quanto ao estabelecimento de estratégias efetivas e econômicas para prover e manter, ao longo do tempo, uma rede de pavimentos em condições de serventia operacional.

Recomenda-se, portanto, que o EB adote um sistema de gerência de pavimentos aeroportuários, a fim de monitorar o estado das pistas de pouso e decolagem que atendem às unidades de fronteira, propondo as devidas intervenções nos momentos mais oportunos.

6.5 Atualização do PDAIM

O Comando da Aeronáutica possui um Plano de Desenvolvimento de Aeródromos de Interesse Militar, mais conhecido pela sigla PDAIM, cuja última atualização data de 2005.

De acordo com a referida publicação, aeródromos de interesse militar são todos aqueles aeródromos, sejam eles civis, compartilhados ou militares, capazes de apoiar aeronaves civis ou militares empenhadas em ações de interesse militar (BRASIL, 2005).

Dentre os vários critérios de seleção dos aeródromos de interesse militar, constam aqueles que sejam de interesse dos Comandos da Marinha do Brasil e do Exército Brasileiro.

A maior parte dos municípios onde se situam as unidades de fronteira estão contemplados no mencionado plano. No entanto, em função da ativação de novos Destacamentos, posteriormente à publicação da última edição do PDAIM, recomenda-se, por parte do Exército Brasileiro, a realização de gestões a fim de incluir no PDAIM outras localidades que julgar de interesse, como Vila Brasil, no município de Oiapoque-AP.

Além da inclusão de novas áreas de interesse, recomenda-se também a realização de gestões para que cada aeródromo seja dotado de um pátio de estacionamento de aeronaves com dimensões mínimas de 130 x 80 metros, no intuito de permitir a operação simultânea e sem restrições de duas aeronaves KC-390.

7 Conclusão

O presente trabalho propôs-se a apresentar e aplicar uma série de indicadores para classificar os aeródromos na Amazônia Legal que atendem de forma dual às comunidades civis e indígenas, bem como as organizações militares de fronteira, sejam elas Pelotões, Destacamentos ou Companhias Especiais de Fronteira, a fim de estabelecer as devidas prioridades na aplicação de investimentos em infraestrutura aeroportuária em proveito do país.

Como vimos, existe um profícuo debate acerca das limitações e oportunidades de melhoria nos diversos modais de transporte na região amazônica (SANT'ANNA, 1998; THÉRY, 2005).

Os dados utilizados no abastecimento logístico de cada localidade foram levantados, de acordo com os diversos modais disponíveis, sejam eles terrestres, fluviais ou aéreos.

Aquelas localidades que contavam com opções mais restritas de ressuprimento e que se situavam mais distantes dos seus centros distribuidores receberam a devida prioridade.

As informações referentes aos tipos de pavimentos empregados em cada um dos aeródromos objetos deste estudo, sua vida útil estimada, bem como a data de conclusão das últimas intervenções de maior envergadura em cada localidade serviram de subsídio para uma proposta de novas intervenções num horizonte temporal para os próximos 50 anos.

Nessa ordem, Surucucu, Querari, São Joaquim e Auaris foram as pistas que receberam as maiores prioridades e, portanto, merecem especial atenção por parte das autoridades envolvidas.

A primeira delas, Surucucu, por ter sido palco de dois acidentes e cinco incidentes aeronáuticos na última década, foi alvo de um estudo de caso, que apontou a necessidade de reconstrução da pista, com a devida correção de sua declividade longitudinal.

Algumas recomendações foram emitidas, de forma a promover o desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária em atendimento às unidades militares de fronteira, bem como aumentar a segurança das operações aéreas nessas localidades.

A primeira delas diz respeito à assunção, por parte do Exército Brasileiro, da administração dos aeródromos que atendem aos PEF, à população do entorno e eventuais comunidades indígenas, a fim de garantir suas condições de homologação, bem como viabilizar a captação de recursos do FNAC para sua manutenção.

A segunda recomendação vai no sentido de realizar gestões para a instalação de estações anemométricas em áreas onde se pretendam implantar novas pistas de pouso e decolagem, no intuito de coletar dados de vento, por um período mínimo de cinco anos, a fim de definir a melhor direção do eixo da pista.

A terceira recomendação trata-se de um procedimento bastante simples de ser implementado, mas que trará maior segurança às operações aéreas nesses aeródromos, como a coleta periódica de detritos na superfície da pista, a supressão de árvores e arbustos nas laterais da pista e nas áreas de aproximação e decolagem, bem como manter fechados os portões de acesso à área operacional, a fim de evitar a entrada inadvertida de animais.

A quarta e penúltima recomendação refere-se à possibilidade de adoção de um sistema de gestão de pavimentos aeroportuários, com o objetivo de monitorar o estado de conservação das pistas de pouso e decolagem que atendem às unidades de fronteira, propondo as devidas intervenções nos momentos mais oportunos.

Finalmente, recomenda-se que o Exército Brasileiro realize gestões a fim de incluir a pista de Vila Brasil (a construir) no Plano de Desenvolvimento de Aeródromos de Interesse Militar, assim como proponha a ampliação dos pátios de estacionamento de aeronaves para as dimensões mínimas de 130 x 80 metros, visando à operação simultânea e sem restrições de duas aeronaves KC-390.

Devido à falta de dados disponíveis sobre o estado de conservação das pistas segundo o método PCI (*Pavement Condition Index*) e a presença de obstáculos no entorno do aeródromo, vislumbra-se uma oportunidade de aperfeiçoamento deste trabalho a partir do levantamento dessas informações por equipes técnicas, incluindo topógrafos e especialistas em pavimentos aeroportuários.

Essas recomendações, se bem planejadas e financiadas, podem se transformar em ações com resultados duais expressivos, tanto para o setor de defesa quanto para o suporte e a qualidade de vida das comunidades na faixa de fronteira brasileira, uma vez que promoveriam melhores condições de operação para as aviações civil e militar.

Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). Projeto de aeródromos. **Regulamento brasileiro da aviação civil**: RBAC, nº 154, emenda nº 6. [Brasília, DF]: ANAC, 2019. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2019/37s1/anexo-i-rbac-no-154-emenda-06>. Acesso em: 17 nov. 2021.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária. Gerência de Certificação e Segurança Operacional. Portaria nº 3480, de 26 de novembro de 2020. Exclui o Aeródromo Privado Marechal Thaumaturgo (AC) no cadastro de aeródromos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 240, p. 103, 16 dez. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-3.480-de-26-de-novembro-de-2020-294342630>. Acesso em: 18 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral de Apoio. **Gerenciamento de aeródromos no Comando da Aeronáutica**: ICA 85-10. São Paulo, 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comissão de Aeroportos da Região Amazônica. **Relatório Técnico RR004.52-NC.RT001, reforma e ampliação do Aeródromo de Surucucu-RR**: estudos e levantamentos topográficos. [S. l.: s. n.], Ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. **Instalação de estações meteorológicas de superfície e de altitude**: MCA 101-1. Rio de Janeiro: [s. n.], 2018a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Instituto de Cartografia Aeronáutica. Gerenciamento de Informações Aeronáuticas. **Publicação auxiliar de rotas aéreas**: ROTAER. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica, 2021a. Disponível em: https://aisweb.decea.mil.br/downloads/rotaer/rotaer_completo.pdf. Acesso em: 5 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Planejamento**: DCA 11-45: concepção estratégica força aérea 100. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica, 2018b. Disponível em: https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/DCA%2011-45_Concepcao_Estrategica_Forca_Aerea_100.pdf. Acesso em: 18 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Planejamento**: PCA 11-17: plano de desenvolvimento de aeródromos de interesse militar. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica, 2005.

BRASIL. **Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986**. Dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica. Brasília, DF: Presidência da República, 1986. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7565compilado.htm. Acesso em: 12 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Especial de Saúde Indígena. **EDS, Renovatio e SESAI realizam mais de 2.300 atendimentos no DSEI Alto Rio Negro**. Brasília, DF: Secretaria Especial de Saúde Indígena, 17 set. 2021b. Disponível em: <https://saudeindigena1.websiteseuro.com/coronavirus/viewNoticiaGeral.php?CodNot=8b64cef243>. Acesso em: 12 out. 2021.

CORDOVIL, R. M. **Um programa de gerência de pavimentos para o Comando da Aeronáutica- estudo de caso**: Bases Aéreas da Região Sul. 2010. 127 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. 2 ed. Nova Lima: Falconi Consultores de Resultado, 2013.

FERREIRA, L. F. T.; FRANCHI, T. Os desafios às operações de logística na Amazônia: fricção no abastecimento de unidades de fronteira. **Revista Hoplos**, Niterói, v. 4 n. 6, p. 83-102, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/hoplos/article/view/42752>. Acesso em: 16 nov. 2021.

FRANCHI, T. **Da conquista do inferno verde à proteção do paraíso tropical**: o discurso militar brasileiro sobre a Amazônia no século XX. 2013. 332 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

HUBBARD, D. W. **Como mensurar qualquer coisa**: encontrando o valor do que é intangível nos negócios. Tradução de Ebréia de Castro Alves. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. **Aerodromes**: volume I - aerodrome design and operations. 7th ed. [Montréal]: ICAO, July 2016. Annex 14 to the Convention on International Civil Aviation.

MACEDO, M. C. **Estudo para base técnica de um sistema de gerência de pavimentos para redes regionais de aeroportos**. 2005. 232 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São Paulo, 2005.

MIRANDA, W.D. **Defesa e Exército na Amazônia Brasileira**: um estudo sobre a constituição dos Pelotões Especiais de Fronteira. 2012. 170 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Políticas) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Políticas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2012.

MORAES, J. de M. O Rio Oiapoque. **Revista Brasileira de Geografia**, Rio de Janeiro, ano 16, n. 1, p. 3-61, jan./mar. 1964. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/RBG/RBG%201964%20v26_n1.pdf. Acesso em: 6 abr. 2021.

RODRIGUES, U. B. **Pelotões Especiais de Fronteira**: sua importância para vivificação das áreas fronteiriças e manutenção da integridade territorial. 2004. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.

SANT'ANNA, J. A. **Rede básica de transportes da Amazônia**. Brasília, DF: Ipea, jun. 1998. (Textos para discussão, n. 562). Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2404/1/td_0562.pdf. Acesso em: 14 out. 2021.

SILVA, J. J. G. da. Logística e mobilização nacional na Amazônia Ocidental: reflexo para os Pelotões Especiais de Fronteira. **Caderno de Estudos Estratégicos de Logística e Mobilização Nacional**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 51-75, 2007.

THÉRY, H. Situações da Amazônia no Brasil e no continente. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 19, n. 53, p. 37-49, 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/10045>. Acesso em: 14 out. 2021.

O Spin-In da Comunicação Estratégica Organizacional para o Exército Brasileiro

The Spin-In of Strategic Organizational Communication for the Brazilian Army

Resumo: O Exército Brasileiro vem buscando aperfeiçoar sua comunicação em uma sociedade, cada vez mais, conectada e veloz no trâmite das informações. Assim, busca-se identificar, no meio civil, os conhecimentos relativos ao planejamento estratégico organizacional, os ambientes, tipos, teorias, definições, características, componentes, planejamento, planos da comunicação estratégica, marketing, *stakeholders*, e indicadores de desempenho, a fim de, por meio de um processo de spin-in, migrar para o setor militar, neste caso, especificamente para o Exército, identificando e sugerindo sua aplicabilidade para a Força e a coerência com a documentação existente.

Palavras-chave: Comunicação estratégica. *Spin-in*. Organizacional. Exército.

Abstract: The Brazilian Army has been seeking to improve its communication in a society, increasingly connected and fast in the process of information. Thus, it seeks to identify, in the civil environment, the knowledge related to organizational strategic planning, environments, types, theories, definitions, characteristics, components, planning, strategic communication plans, marketing, stakeholders, and performance indicators, in order to migrate to the military sector, spin-in process, in this case, specifically for the Army, identifying and suggesting its applicability to the Force and consistency with existing documentation.

Keywords: Strategic communication. Spin-in. Organizational. Army.

Alexandre Santana Moreira 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado Maior do Exército.
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
alex_smor@yahoo.com.br

André Luis Costa Pitangueira 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado Maior do Exército.
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
pitangueira.mb@gmail.com

Recebido: 20 set. 2021

Aprovado: 29 nov. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



1 Introdução

Os tempos atuais nos apresentam um ambiente no qual a dimensão informacional assumiu um papel de relevância. É nessa condição que as grandes instituições e organizações alimentam a competição pelo mercado em busca de clientes que contribuam para o atingimento de sua missão e de seus objetivos estratégicos.

A grande conectividade das pessoas, de forma dinâmica e veloz, gera um grande volume de informações que são propagadas por meio de sites e de mecanismos interativos, tornando a comunicação independente das mídias tradicionais, dentro de um mundo VUCA¹ (MOREIRA, 2020).

Há necessidade de se estabelecer conexões com a sociedade, formada por diversos públicos de interesse, criando impressões que gerem credibilidade e legitimidade, contribuindo para que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos (REBELO; SOUSA; FAUSTINO, 2020).

Para isso, a comunicação deve estar umbilicalmente associada ao sistema de gestão da organização e fazer parte de sua cultura organizacional (BUENO, 2005), sendo necessário um planejamento consistente e unificado, de modo a alinhar, integrar e sincronizar as ações, imagens e mensagens de toda a organização.

A Comunicação Estratégica deixou de ser uma atividade meramente setorial e passou a ser tratado no mais alto nível das organizações, o nível estratégico. Nesse contexto, em que técnicas e processos estão sendo importados do meio civil para se desenvolver um arcabouço técnico-científico para as ciências militares e, por conseguinte, para o Exército Brasileiro, apontando para a ocorrência de um processo de *Spin-in*².

Do exposto, este trabalho tem como meta entender esse processo de *Spin-in* que vem ocorrendo, bem como seus benefícios para o crescimento da Comunicação Estratégica no EB, usando como base o projeto interdisciplinar da ECEME sobre Comunicação Estratégica.

2 Comunicação estratégica organizacional

2.1 Planejamento Estratégico Organizacional

O ponto de partida para o planejamento e realização de uma Comunicação Estratégica de uma instituição é, sem dúvida, sua Alta Administração. A ela cabe a definição dos seus objetivos estratégicos, a elaboração da missão institucional e a visualização de sua visão de futuro, tudo isso sustentado pelos valores elencados para a organização.

Trata-se de um trabalho fundamental para a sobrevivência da instituição ou empresa pois foca no longo prazo, com uma visão macro, em uma situação idealizada como factível. Para tanto, essa Administração deve ter uma plena consciência situacional baseada em informações confiáveis, focadas nas necessidades do mercado no qual está inserido.

1 Os integrantes do *US Army War College* passaram a utilizar o acrônimo VUCA para designar este mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo em seus estudos. (*US Army Heritage and Education Center*, 2019)

2 Através do processo de *Spin-in* inovações originadas no setor civil, depois de convenientemente lá testadas, passam a ser aplicadas com sucesso no setor militar. (DAGNINO, 2007, p. 202)

Uma vez estabelecidas as estratégias e ações a serem conduzidas, estas devem ser comunicadas aos seus colaboradores, de modo que todos possam contribuir para o atingimento dos objetivos pré- estabelecidos.

2.2 Ambientes de Comunicação

Atualmente, a população é exposta a um imenso volume informacional com enorme quantidade de mensagens sendo disponibilizadas às pessoas. Isso torna impossível o processamento completo de todas essas informações. Com isso, grande parte delas é descartada. Uma maneira de sobrepôr tal situação é fazer com que uma mesma mensagem seja transmitida em cada um dos canais de comunicação da empresa. Com isso, a mensagem recebida de diversas fontes tem maior probabilidade de ser visualizada, compreendida e fixada. A forma de organizar isso é subordinando a Comunicação Estratégica à estratégia organizacional global da empresa (TĂNĂSESCU et al., 2014).

As mensagens são subordinadas aos temas e são construídas com informação precisa, para um público de interesse específico, para criar os efeitos desejados. As mensagens são concebidas de forma a construir uma teia de argumentos com as comunicações anteriores e futuras e com os temas para um determinado momento, lugar, meio de difusão e público. Sua natureza flexível e mais dinâmica fornece a comunicadores e planejadores o espaço de manobra na perspectiva cognitiva do ambiente informacional para criar efeitos mais variados conforme a estratégia planejada.

As redes sociais compõem atualmente uma realidade virtual e digital, apoiam a interoperabilidade entre sistemas, a personalização desse novo mundo e a partilha constante de informações, contudo, para sua melhor utilização, torna-se de vital importância planejar estratégias consistentes no sentido de garantir que as oportunidades e os desafios da revolução tecnológica sejam aproveitados pelas instituições e pelas entidades.

A qualidade ou a medição do sucesso nas redes sociais de websites com indicadores tais como curtidas, seguidores, número de visualizações, partilhas e comentários positivos ou negativos é um recurso fundamental para a aferição do retorno das políticas de intervenção e estratégias de empresas ou governos e da necessária adequação às expectativas de consumidores ou utilizadores.

As mídias sociais e digitais são agentes fundamentais de comunicação simultânea e multidirecional, no compartilhamento de conteúdos e experiências. Para sua utilização é vital sempre planejar estratégias e/ou táticas de comunicação que demandem o networking social de forma a provocar o engajamento direto ou indireto de comunidades e consumidores.

As redes sociais são também ferramentas marcantes a nível funcional, social e psicológico, do processo decisório, indicando que há um valor que a elas deve ser atribuído e gerido de forma estratégica.

Sempre será fundamental conceber estratégias e táticas de comunicação que suscitem o networking social, de forma a provocar o envolvimento direto ou indireto de comunidades e consumidores.

Prosseguindo no estudo do ambiente da comunicação, há de se destacar o aumento da ocorrência de termos como “desinformação”, “fake news”, “pós-verdade” e outros, que vêm sendo abordados de forma genérica e por intermédio de ações pontuais de manipulação da verdade e propagação da mentira e, por vezes sendo detectadas e trabalhadas como parte de uma teia complexa e muito bem planejada.

2.3 Tipos e Teorias de Comunicação

A comunicação entre o emissor (fonte emissora) e um receptor (destinatário) é estabelecida por meio de um veículo, canal ou meio transmissor, no qual estão sujeitos a ruídos ou interferências, realimentando-se continuamente. A esse fluxo de informações dá-se o nome de processo comunicacional que pode ser de mão única (televisão ou rádio, por exemplo) ou nos dois sentidos (telefone, rádio, aplicativo de mensagens, entre outros.).

Dentre os tipos existentes, a Comunicação Institucional é aquela que possui foco informacional, de articulação e de posicionamento de marca e imagem. Ela visa transmitir a cultura, a visão de futuro e os valores, bem como apresentar ou divulgar a empresa/instituição, agregando valor abstrato a quem for destinatário dessa comunicação (mensagem).

Já a Comunicação Mercadológica é a que estimula o consumo e, também, o envolvimento com os produtos gerados em cada linha de ação ou em cada projeto. Apresenta as características que diferenciam e valorizam o seu produto dos concorrentes de mercado, objetivando a fidelização de quem já é consumidor da marca e, também, a atração de novos consumidores por meio dessa comunicação.

A Comunicação Interna é aquela que informa e envolve os colaboradores e demais públicos de relacionamento de cada projeto. A transmissão da mensagem por toda a cadeia hierárquica é o principal objetivo. É por ela que as orientações, ideias e determinações da Alta Administração chegam a todos os interessados no processo. Garante que todos trabalhem no mesmo sentido. Essa comunicação é fundamental para o sucesso da empresa e deve sempre pautar os objetivos estratégicos de modo que as ações e atitudes de todos sempre sejam direcionadas para tal.

Quirke (1996) destaca que comunicadores internos precisarão entender sobre os negócios da instituição, possuir conhecimento de mercado, dos produtos e do perfil do público com que a empresa atua, além de mostrar que a comunicação interna pode sim ser usada como uma estratégia de negócios.

A Comunicação Integrada inclui, alinha e integra a comunicação externa, seja ela mercadológica ou institucional, e a interna, visando atingir os objetivos da organização (MASSIE; ANDERSON, 2003) e criar uma imagem positiva de confiança na organização e construir relacionamentos de longo prazo (DUNCAN, 2002).

A Comunicação Integrada engloba todas as partes interessadas, dos colaboradores aos clientes, incluindo a comunidade na qual a organização opera (STUART; SAROW; STUART, 2007). Nela os destinatários da mensagem são públicos externos e internos (RISTINO, 2013).

A Comunicação Integrada é bidirecional. Há interesse no diálogo com as partes interessadas (CHICCO; CHANDLER, 2002). Essa forma de comunicação permite receber e enviar mensagens, através das quais alinha a organização com os objetivos dos interessados (POLLACH et al., 2012).

Kick e Pereira (2011), afirmam que a comunicação de uma instituição é o espelho da sua cultura organizacional, devendo estar em perfeito alinhamento com os objetivos da empresa. Além disso, a comunicação organizacional será a responsável pela divulgação da empresa/transparência no compartilhamento das informações nos níveis externo e interno. Ademais, também chegaram a concluir que os fatores organizacionais em estudo (estrutura, liderança, cultura e comunicação) influenciam a implantação do Planejamento Estratégico das empresas, da mesma forma que este último as influencia.

2.4 Marketing

Segundo Lima (2007, p. 39) “Marketing Mix é o conjunto de instrumentos de marketing [...] que a organização utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo”. Tais ferramentas são apresentadas como os 4P de marketing: produto, preço, praça (ou distribuição) e promoção.

As definições atuais trazem ao mix até 3 pontos além dos anteriores, mas para efeitos deste estudo, convencionou-se adicionar apenas o 5º P: Pessoas, uma vez que é foco do trabalho em desenvolvimento e permeia os quatro aspectos anteriores.

Esse conceito é importante no contexto da Comunicação Estratégica na medida em que os “P” do marketing são identificados no planejamento estratégico de uma instituição.

Sobre o “marketing relacionado à causa” já foi veiculado em pesquisas pela internet que cerca de 77% dos brasileiros esperam que as empresas/instituições possam colaborar mais com a sociedade, ou seja, vincular sua marca a uma causa nobre e relevante. Contudo, deve-se atentar para esta causa não estar fora do contexto do momento ou ter pouca ou nenhuma conexão com sua atividade finalística. Deve-se evitar causas sociais delicadas ou relativas a tragédias de grande comoção popular.

Sobre o “marketing relacionado ao propósito” verifica-se que as marcas de instituições guiadas por propósitos de relevância e legítimos tendem a inspirar e atrair seus públicos de interesse com uma maior eficiência.

Marketing digital são ações de comunicação que as instituições podem utilizar por meio da internet, da telefonia celular ou outros meios digitais, para assim divulgar, difundir e comercializar seus produtos ou serviços, conquistando novos clientes e melhorando a sua rede de relacionamentos. Ele engloba as práticas para promover produtos ou serviços pela utilização de canais de distribuição eletrônicos, para então chegar aos públicos de interesse rapidamente de forma relevante, personalizada e com mais eficiência.

Esse tipo de marketing é traduzido em ações moldadas para os meios digitais, de forma a conseguir, nesses canais, a mesma eficiência e eficácia do marketing direto e, simultaneamente, potencializar os efeitos do marketing tradicional. Na sua operacionalização são, normalmente, utilizados canais, meios e ferramentas digitais.

2.5 Definições de Comunicação Estratégica

Em 2005, numa referência à Gestão, Argenti, Howell e Beck (2005, p. 61) definiram Comunicação Estratégica como “a comunicação alinhada com a estratégia geral da empresa, com vista a promover o seu posicionamento”.

Dois anos depois, Hallahan et al. (2007, p. 4) afirmaram que a essência da Comunicação Estratégica é o fato de “propositadamente fazer avançar a missão (da organização)”.

No complexo mundo contemporâneo, cidadãos e organizações, inseridos em um ambiente democrático, são submetidos, diariamente, a um imenso volume de informações, dentro do qual as mídias tornaram-se atores principais.

No atual contexto da dimensão informacional, em âmbito global, princípios e valores como a ética, a verdade, a argumentação precedida de reflexão idônea, entre outros, são aspectos que pouco importam, face à busca da primazia da informação.

A comunicação organizacional é conceituada também como estratégica quando envolve todos os colaboradores, alcançando sempre os melhores resultados, mobilizando através da comunicação adequada, no momento certo e para o público de interesse, contribuindo dessa forma continuamente para a aprendizagem de cada colaborador em particular e do todo coletivo, procurando corresponder aos desafios organizacionais de forma continuada (PEREIRA, 2014).

Aos profissionais da Comunicação Organizacional, se impôs a necessidade não apenas de aparelhar suas instituições a esse novo ambiente: as ferramentas têm que ser adequadas. Devem permitir: visibilidade; transparência; apresentar discurso relevante e coerente; e fortalecer a identidade da instituição.

Nesse sentido, Moreira (2020) reforça que é por intermédio do planejamento estratégico e de uma gestão integrada da Comunicação que se obtém as condições ideais para definir as políticas, as diretrizes e as ações que vão garantir os resultados desejados e, também, se chega a atingir os objetivos definidos pela organização.

Para Pereira (2014), a Comunicação Estratégica consiste em um conjunto de ações planejadas, bem definidas e estruturadas para que os objetivos da organização sejam atendidos. Essa comunicação resulta em mudanças de atitudes e produz alterações no comportamento dos membros da organização, orientando-os de forma que todos os seus componentes se sintam motivados e integrados para que as metas sejam atingidas. A comunicação envolve a instituição em sua totalidade – diretores, funcionários, associados, voluntários etc.

Algumas das principais áreas de atuação da Comunicação Estratégica estão ligadas à identidade e à cultura organizacional, que corresponde a gestão dos seus ativos intangíveis, pois a reputação de uma organização depende cada vez menos de esforço publicitário e cada vez mais da Comunicação Estratégica e seu enfoque integral.

Em outra definição observa-se que as oportunidades se encontram no campo da imagem, logo a Comunicação Estratégica está a serviço da gestão de ativos intangíveis como a imagem, a reputação, a responsabilidade social corporativa e a marca entendida como marca empresa e não somente marca produto.

Oliveira e Paula (2007) apresentam os cinco componentes da Comunicação Estratégica, quais sejam o tratamento processual da comunicação, a inserção na cadeia decisória, a gestão de relacionamentos; o uso sistemático de planejamento e monitoramento do processo.

A nível organizacional, a Comunicação Estratégica se desenvolve pela integração em seis áreas nas Organizações: na gestão empresarial, no marketing, nas relações públicas, nas tecnologias de comunicação, nas políticas de comunicações e nas campanhas de marketing social e informacional (HALLAHAN et al., 2007).

Segundo Carrillo (2014), a Estratégia deve ter alguns pontos focais que são: a gestão da comunicação; os *Stakeholders* (ou públicos de interesse); os modelos capazes de medir o benefício da Comunicação Estratégica (Indicadores); a demanda de novos profissionais; e a integração da comunicação interna e externa.

A seguir e de posse de todos os conceitos e definições anteriormente descritos, é possível apresentar uma definição para Comunicação Estratégica a nível acadêmico e organizacional, como sendo um esforço da gestão da comunicação realizada a longo prazo, em torno de uma organização, para conseguir que as relações com todos os públicos de interesse vinculados a ela contribuam, positivamente, para alcançar os objetivos definidos na visão estratégica global da empresa. A perseguição de tais objetivos colocará em marcha um mecanismo de ações táticas que se desdobrarão em planos de ação de comunicação, com uma temporalidade definida, para alcançar os objetivos definidos (MOREIRA, A. S. et al, 2021).

2.6 Stakeholders

Ladeira (2009, p. 26) define que os *stakeholders* ou, em português, “parte interessada” ou “interveniente”, refere-se a todas as partes envolvidas em um processo. Defende, ainda, que uma instituição que pretende ter uma existência estável e duradoura no mundo atual, deve atender, simultaneamente, às necessidades de todos os seus entes interessados.

Para isto ocorrer, as ações estratégicas adotadas devem resultar em um benefício maior do que seu custo total, assim, o termo *stakeholders*, segundo Ladeira (2009), designa todas as pessoas, instituições ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma delas.

Verifica-se, então, a relação de dependência entre a organização e os seus ditos *stakeholders*, e que sofrem variações dependendo dos interesses relacionados. Ladeira (2009) afirma que posicionar a empresa no centro da estratégia e mapear seus enlaces com os *stakeholders* de maior relevância muito contribui para que se tenha uma visão global, a fim de desenvolver comportamentos e competências. Segundo ele, tais iniciativas devem permear as chamadas “redes de relacionamento” com os *stakeholders*. Essa teoria deve ser trabalhada em conjunto com o planejamento estratégico da instituição. O maior alinhamento desses dois referenciais permite a produção de melhores resultados para as organizações.

Ao alinhar os objetivos das organizações às demandas dos *stakeholders*, a instituição evidencia a preocupação no cumprimento da sua missão, no caso das organizações públicas, ou dos acionistas, no caso das empresas privadas.

2.7 Planejamento e Plano de Comunicação Estratégica

No que refere ao conceito da comunicação, não limitada apenas como um processo de transmissão de informações, Margarida Kunsch (2016, p. 90) nos instrui que “a comunicação nas organizações exerce um poder expressivo e cada vez mais cresce sua relevância. Daí a necessidade de ser pensada e planejada estrategicamente.”

Nesse diapasão, Margarida Kunsch também ressalta a dimensão estratégica da Comunicação Organizacional que para ela “pode ser considerada sob dois enfoques. O primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional, centrada nos resultados, e o segundo, em uma perspectiva mais complexa, que leva em conta a questão humanística e as incertezas e busca novas alternativas metodológicas para repensar e planejar a Comunicação Estratégica.”

Sendo assim, ressalta a importância de o planejamento estratégico de comunicação ser fundamentado em análises de cenários, pesquisas e auditorias com conhecimento da organização como um todo. Com a elaboração de um plano estratégico de comunicação que seja bem sistematizado e alinhado com os princípios organizacionais, a área da comunicação vai deixar de ter uma função meramente tática e instrumental e passa a ser considerada estratégica. Com isso, tornará possível agregar valor às organizações, combinando esforços no cumprimento de sua missão, no atingimento dos objetivos globais e estratégicos, na divulgação institucional dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão de futuro no contexto de uma perspectiva de mundo, sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2016).

Para Kunsch (2008, p. 106-108), as organizações contemporâneas, de uma forma geral, necessitam buscar o equilíbrio entre os próprios interesses e os interesses de seus públicos. Para isso, é necessário planejar estrategicamente as ações de comunicação organizacional para que se consolidem relacionamentos efetivos. “Este objetivo só será alcançado mediante bases conceituais, técnicas e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais”.

Para que a Comunicação Estratégica e seus componentes entrem em vigor, eles dependem de um ambiente organizacional específico. Segundo Bueno (2005, p. 16), essa comunicação acontece apenas em determinadas culturas e sistemas de gestão, porque depende da perspectiva do planejamento da administração estratégica. “Ela só pode ser pensada, implantada e exercida, se a organização adota e pratica a administração estratégica”.

Essa prática consiste em um amplo conjunto de processos, cenários e planejamentos, que permitem a organização chegar a resultados positivos conforme seus objetivos, missão, valores etc., a partir da integração das estratégias da organização. Sua prática implica maior flexibilidade nos processos, mudanças de atitudes dos integrantes da organização e integração nos processos e recursos visando novas soluções estratégicas que irão contribuir com a adaptação da organização ao seu ambiente (BUENO, 2005; KUNSCH, 2003, 2008).

Portanto, quando se trata de Comunicação Estratégica, há que analisar se esses pressupostos apresentados “estão efetivamente presentes e se eles definem, na sua formulação, na sua implementação e, sobretudo, em função do seu vínculo com o processo de gestão” (BUENO, 2005, p. 15) da estratégia.

O processo de Planejamento Estratégico de Comunicação apresenta as seguintes etapas propostas por Kunsch (2003):

Quadro 1 – Etapas do processo de Planejamento Estratégico de Comunicação (PEC)

Planejamento Estratégico de Comunicação (PEC)	
1. Pesquisa e Construção de Diagnóstico Estratégico	a. Identificação da Missão, da Visão e dos Valores
	b. Definição do Negócio
	c. Análise do Ambiente Externo, Setorial e Interno
	d. Diagnóstico Estratégico da Comunicação Organizacional
2. Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional	a. Definição da Missão, da Visão e dos Valores da Comunicação
	b. Estabelecimento de Objetivos e Metas
	c. Determinação de Objetivos e Metas
	d. Esboço de Estratégias Gerais
	e. Relacionamento dos Projetos e Programas Específicos
3. Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional	a. Divulgação do Plano
	b. Implementação
	c. Controle de Ações
	d. Avaliação dos Resultados

Fonte: Kunsch (2003).

A Comunicação Estratégica vem sendo considerada como atividade de grande relevância no contexto das grandes empresas e, por este motivo, tais organizações possuem, por vezes, uma assessoria específica para tratar do assunto. Esta seção busca sistematizar suas ações por meio de um Plano Estratégico ou uma Política de Comunicação da empresa.

Uma Política de Comunicação nivela o entendimento quanto ao papel de comunicar da organização; alinha diretrizes, métodos e premissas; orienta processos e procedimentos; esclarece responsabilidades e direciona o foco e os meios permitindo às diferentes instâncias organizacionais e aos diversos públicos de relacionamento identificar e bem conviver com os caminhos de interação da empresa.

2.8 Indicadores de Desempenho

O objetivo macro das ações de melhoria em qualquer instituição consistirá no cumprimento dos seus objetivos estratégicos, focando no cumprimento da missão institucional e baseando-se nos seus valores institucionais e na visão de futuro.

Em um mundo altamente competitivo que vivemos, torna-se necessário possuir uma consciência situacional para poder dimensionar como a instituição se encontra em relação ao mercado no qual atua. Para tanto, a utilização de indicadores de desempenho é a ferramenta adotada para a sua medição.

Segundo a Brasil (2016, p. 7) apud Association of Business Process Management Professionals (2013), indicador é a “medida dotada de significado substantivo, que informa algo sobre um aspecto da realidade. Trata-se de uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo”.

Para que estes indicadores de desempenho possam ter sua eficácia garantida como ferramenta para gestão da instituição, faz-se necessária adotar uma sistemática que possua definição, planejamento, avaliação e a implantação de ações decorrente de análises dos resultados alcançados e mensurados.

Cabe destacar, ainda, características essenciais para tais indicadores que seriam a utilidade, representatividade, disponibilidade e rastreabilidade. Somente com tais características será possível realizar a montagem da série histórica que irá permitir a verificação da tendência e da consecução do objetivo.

Por fim, também se destaca a importância a ser dada ao processo de medição, que deve ser realizado por pessoal capacitado de modo a garantir a pureza dos dados obtidos preferencialmente em fontes primárias, bem como o seu correto armazenamento para verificação, validação e consulta no futuro.

3 O Spin-in da comunicação estratégica organizacional para o EB

O aproveitamento das técnicas, processos e conhecimentos variados da comunicação estratégica organizacional do meio civil pelo meio militar, gerará um efeito *spin-in* para o setor da comunicação do Exército Brasileiro, contribuindo de forma robusta, devido a grande experiência dos atores envolvidos no ramo e dos conhecimentos consolidados ao longo do tempo.

A partir da análise dos conceitos do meio organizacional, a comunicação obtém importância significativa para a criação de um ambiente favorável ao atingimento dos objetivos estratégicos do Exército Brasileiro.

Na atualidade, a Comunicação Estratégica no EB assume características próprias, com protagonismo no uso das mídias digitais, ampla e rápida propagação de narrativas, facilitada pela projeção e capilaridade da Força em âmbito nacional.

Para uma melhor compreensão da importância da Comunicação Estratégica, é necessário analisar as ações de divulgação Institucional que a Força executa com a finalidade de obtenção de maior transparência, credibilidade e confiança para o desenvolvimento de suas estratégias.

A estratégia tem predomínio no fortalecimento proativo da imagem da Força, por intermédio da apresentação da história, dos valores e das entregas do Exército Brasileiro, com penetração no ideário da população por intermédio da utilização das mídias, em especial as mídias digitais.

A Concepção Estratégica do Exército, como parte da quarta fase da Sistemática de Planejamento do Estratégico do Exército (SIPLEx), se constitui em um documento de grande valia e que apresenta um embasamento conceitual, fruto de vários estudos, análises e avaliações, e que tem como principal objetivo indicar como a Força Terrestre deve ser empregada para cumprir sua missão (BRASIL, 2014).

Dessa forma, a Concepção Estratégica estabelece como a Força Terrestre está organizada, articulada e preparada, estando apta a atuar em todo o território nacional, utilizando-se de estra-

tégias de emprego baseadas na Doutrina Militar de Defesa, enfatizando as estratégias da dissuasão e da presença. A Estratégia da Presença, direcionada às expressões psicossocial e política, se baseia no desenvolvimento da mentalidade de defesa e pela integração da expressão militar à sociedade, sendo este um ponto de toque com a Comunicação Estratégica, na medida em que abre a possibilidade de difundir à população brasileira a missão do Exército, bem como seus Objetivos Estratégicos (BRASIL, 2014).

Além disso, conforme a Doutrina Militar Terrestre, as operações militares em amplo espectro possuem a premissa de uma combinação, simultânea ou sucessiva, de ações ofensivas, defensivas e de cooperação e coordenação com agências, em situação de guerra e de não guerra. Todas essas ações se apresentam como uma janela de oportunidade para o emprego da Comunicação Estratégica, pois são situações nas quais exigem respostas firmes e claras da Força Terrestre para proporcionar eficiência e eficácia das operações (BRASIL, 2014).

Neste sentido, o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), considerado pela Concepção Estratégica como um Órgão de Assistência Direta e Imediata (OADI) do Comandante do Exército, tem um papel de extrema importância na efetividade da Comunicação Estratégica (BRASIL, 2014).

A Diretriz do Comandante do Exército 2021-2022 (BRASIL, 2021b), publicada em agosto de 2021, apresenta-se, em sua introdução, como uma atualização do mesmo documento de 2019.

Assim como na versão anterior, há destaque para os desafios relacionados à tecnologia e ao mundo “tecnológico, inovativo e globalizado, onde a mudança continua sendo a palavra de ordem e a cena contemporânea permanece complexa e incerta” (BRASIL, 2021b, p. 8). Isso demandará adaptação contínua do Exército Brasileiro face às ameaças difusas e de naturezas diversas que surgem nesse contexto.

Esta atualização apresenta, como novidade em sua estrutura, a intenção do Comandante do Exército transcrita abaixo:

A minha intenção é intensificar as ações que tenham por objetivos a transformação e a modernização do Exército Brasileiro, para que esteja plenamente inserido e adequado à Era do Conhecimento, bem como fortalecer a dimensão humana da Força, em especial no que tange ao contínuo aprimoramento da capacitação profissional-militar, ao culto aos valores e às tradições e ao apoio à Família Militar, contribuindo, assim, com a solidez da coesão interna e com a disponibilidade de quadros altamente qualificados e motivados (BRASIL, 2021b, p. 13).

Prosseguindo no documento, são apresentadas aos leitores quatro premissas – as mesmas da versão anterior - sendo a primeira delas intimamente ligada ao tema deste trabalho:

- Fortalecimento da imagem do Exército como instituição de Estado, coesa e integrada à sociedade.
- Capacitação técnica do militar para enfrentar os desafios da guerra moderna, alicerçada nos valores, nas tradições e na ética militar.
- Continuidade do processo de transformação e de racionalização do Exército Brasileiro.
- Aprimoramento da capacidade dissuasória, fundamentada em alto nível de preparo e na incorporação de novas capacidades (BRASIL, 2021b, p. 16-19).

De um modo geral, percebe-se o alinhamento com os OEE e com a Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx) e, por conseguinte, sua correlação com a Com Estrt da Força. Esse entendimento decorre do fato de que, para se atingir os objetivos propostos pela Diretriz Cmt Ex, há necessidade de comunicar estrategicamente suas premissas e diretrizes específicas, a fim de influenciar todos os públicos de interesse do EB (BRASIL, 2021b).

É possível, também, correlacionar a Com Estrt com as Relações Institucionais e a Com Social. Há diretrizes que abarcam tanto a coordenação e integração, quanto a medição de resultados dessas áreas, aspectos que podem ser adaptados e adequados à realidade da Comunicação Estratégica (BRASIL, 2020).

O compartilhamento das informações relacionadas ao EB e a sua narrativa vigente, particularmente por meios de mídias sociais ou aplicativos de mensagens, devem ser disciplinados, conforme diretrizes estabelecidas pelo Estado-Maior do Exército (EME) (BRASIL, 2020).

Ainda, a critério do Cmt Ex, poderá ser constituído um Gabinete ad hoc (Gab ad hoc), para estudar e conduzir crises ou temas institucionais relevantes e que a organização da estrutura da Com Estrt não deve implicar a criação de cargos.

Neste sentido, o Plano Geral de Comunicação Estratégica apresenta a seguinte proposta de estruturação:

- a. Governança: exercida pelo Cmt Ex, assessorado pelo EME.
- b. Órgão técnico-executivo: Centro de Comunicação Social do Exército (CCOM-SEx), responsável pelo planejamento, execução e coordenação das ações de Com Estrt, sob orientação e avaliação do EME.
- c. Vetores: comandos militares de área (Cmdo Mil A), Órgão de Direção Operacional (ODOp), órgãos de direção setorial (ODS) e órgãos de assistência direta e imediata (OADI), por meio das ações de relações institucionais, de comunicação social e pelo emprego de mídias digitais.
- d. Gabinete ad hoc: composto por representantes dos órgãos/comandos do EB com responsabilidades sobre o tema a ser gerenciado. Será convocado por ato do Cmt Ex e terá caráter episódico, temporário e flexível (BRASIL, 2020, p. 47, grifo do autor).

A Dimensão Humana da Força deverá, em todos os níveis, estar alinhada, integrada e sincronizada aos grandes temas, de acordo com a narrativa estratégica estabelecida pelo Cmt Ex. (BRASIL, 2020).

Na sequência, é destacado que a Com Estrt deve pautar-se pelo alinhamento, integração e sincronização, além da observância das seguintes premissas:

- alinhar as narrativas estabelecidas para temas de relevância estratégica com as narrativas definidas pelo Comandante do Exército (Cmt Ex);

- integrar os veículos de comunicação utilizados pela Instituição de modo que os temas por eles disseminados estejam coerentes com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) estabelecidos no PEEEx, sem que haja duplicação de esforços ou desencontro de narrativas. Os OEE, em consonância com as diretrizes do Cmt Ex, servem como orientação para a Com Estrt da Força; e
- sincronizar as narrativas em todos os níveis da Instituição, de tal forma que as ações de Com Estrt sejam divulgadas no momento oportuno e estejam inter-relacionadas, a fim de produzir o efeito sinérgico desejado (BRASIL, 2021a, p. 1).

Na busca pelo maior alinhamento e integração das ações de Comunicação Estratégica, se faz necessária uma abordagem estrutural e cultural de implementação e de sistematização desse importante processo de nossa Força, fundamentadas no monitoramento e na avaliação de diversos indicadores.

Em seguida, são apresentadas as orientações para o planejamento e a execução da Com Estrt no âmbito do Exército Brasileiro, nos níveis institucional e operativo, onde poderão ser contempladas diversas etapas, com destaque para levar em consideração as diretrizes do mais alto escalão, para que sirva de referência para o alinhamento da narrativa em todos os níveis e escalões; construir narrativas com suas respectivas ideias-força, em consonância com as diretrizes e os objetivos estabelecidos; e estabelecer indicadores que servirão para balizar o desenvolvimento da comunicação ao longo de sua execução (BRASIL, 2021a).

A Diretriz Anual de Comunicação Estratégica destaca ainda, alguns aspectos que poderão ser levados em consideração para cada fase do planejamento: definir os públicos-alvo prioritários, as instituições e os *stakeholders* eventualmente necessários, de acordo com o Plano de Relações Institucionais; definir os assuntos que deverão ser explorados ao longo da atividade; definir os assuntos que deverão ser evitados; definir o tipo de esforço a ser empreendido, seja com destaque no emprego da força ou nas ações subsidiárias, com base no lema do Exército Brasileiro: Braço Forte - Mão Amiga; e definir o perfil alto ou baixo da comunicação (BRASIL, 2021a).

Além disso, é apresentado que o planejamento e a execução da Com Estrt devem ser balizados no nível institucional pelos OEE, e no nível operativo deve ser norteado pelo Estado Final Desejado da operação (BRASIL, 2021a).

Nas considerações finais da Diretriz, o Comandante do Exército destaca que a sociedade brasileira sempre conferiu a Força Terrestre um papel de destaque na vida nacional. No cenário contemporâneo, marcado por incertezas e rápidas transformações, a efetivação da Com Estrt é fundamental para continuar fortalecendo a imagem da Instituição. Por fim, destaca a importância do comprometimento de cada integrante da Força, além do aprimoramento da coesão e integração com a sociedade brasileira (BRASIL, 2021a).

Dessa forma, com base nos estudos realizados, o Exército Brasileiro busca adotar um conceito de Comunicação Estratégica mais amplo, conforme segue:

A Comunicação Estratégica do EB é a unidade de ações, palavras e imagens em sintonia com sua Missão, Visão, Valores e seus Objetivos Estratégicos, na paz ou em operações, de forma alinhada, integrada e sincronizada, visando alcançar seus públicos de interesse, produzindo efeitos de longo prazo (MOREIRA, A. S. et al, 2021, p. 353).

4 Conclusão

O presente trabalho teve por finalidade apresentar de forma sucinta os principais ensinamentos colhidos do estudo realizado no ambiente organizacional sobre o tema da Comunicação Estratégica, sendo parte de um projeto interdisciplinar solicitado pelo Estado-Maior do Exército, dentro de um processo de *spin-in* para o setor militar.

Um dos ensinamentos colhidos indica a necessidade de uma sincronização, uma integração e um alinhamento das ações de comunicação estratégica com a missão e a estratégia do Exército Brasileiro.

A sincronização da Comunicação Estratégica no EB entendida como a execução de reuniões ad hoc e das medidas estabelecidas no seu referido plano, no qual estabelece as ações e seus responsáveis.

A integração da Comunicação Estratégica no EB entendida com a finalidade de potencializar seus resultados, tomando por base um plano elaborado e aprovado pela Alta Administração da instituição. Essa é uma atividade complexa e vai envolver todos os seus colaboradores com o foco nos objetivos estratégicos estabelecidos.

O alinhamento da Comunicação Estratégica no EB entendida como a coordenação dos documentos, normas e diretrizes, direcionando as ações para atividades integradas dentro de um objetivo geral estabelecido pela Alta Administração.

Do exposto, visualiza-se a necessidade de estudar a Comunicação Estratégica com profundidade, devido a crescente evolução dos conceitos e práticas na sociedade, deixando clara a necessidade de uma constante atualização, o que o torna desafiador e aberto a novos estudos por diferentes perspectivas.

Referências

ARGENTI, P. A.; HOWELL, R. A; BECK, K. A. **The strategic communication imperative.** MIT Sloan Management Review, Cambridge, v. 46, n. 3, p. 61-67, Apr 2005.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento.** Versão 3.0. Chicago: ABPMP, 2013. Disponível em: http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 1 nov. 2021.

BRASIL. Exército. **Diretriz anual de comunicação estratégica 2021.** Brasília, DF: Exército, 2021a.

BRASIL. Exército. **Diretriz do comandante do exército 2021-2022.** Brasília: Exército, 2021b. Disponível em: [https://4rm.eb.mil.br/arquivos/Links%20Uteis/2021/13.1%20DIRETRIZ%20CMT%20EB%202021-2022%20\(04%20AGO%2021\)%20-%20livreto.pdf](https://4rm.eb.mil.br/arquivos/Links%20Uteis/2021/13.1%20DIRETRIZ%20CMT%20EB%202021-2022%20(04%20AGO%2021)%20-%20livreto.pdf). Acesso em: 3 nov. 2021.

BRASIL. Exército. **Concepção estratégica do exército.** Brasília. 2014.

BRASIL. Exército. EB20-MT-11.003: **Gestão de Indicadores de Desempenho.** Brasília. 2016

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria - C Ex nº 1.237 de 23 de novembro de 2020. **Aprova a Diretriz geral de comunicação estratégica no âmbito do exército.** Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 48, p. 45-48, nov. 2020.

BUENO, W. da C. **A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito.** Conexão – Comunicação e Cultura, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/146/137>. Acesso em: 30 abr. 2021.

CARRILLO, M. V. **Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais.** Comunicação e Sociedade, Braga, v. 26, p. 71-80, 2014. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/article/view/1146>. Acesso em: 1 nov. 2021.

CHICCO G.; CHANDLER R. **Integrated communications: Reaching in and out,** Pharmaceutical CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

DAGNINO, R. P.; CAMPOS FILHO, L. A. N. **Análise sobre a viabilidade de revitalização da indústria de defesa brasileira.** BBR-Brazilian Business Review, Vitória, v. 4, n. 3, p. 191-207, set./dez. 2007.

DUARTE, J. A. M. **Estratégia em Comunicação.** In: FÉLIX, J. (org.). **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países.** Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 219-289.

DUNCAN, T. R. **IMC: using advertising and promotion to build brands**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

ESTRADA, R. J. S.; BRITO, I. G.; PASINI, M. P. B. **Comunicação do planejamento estratégico: um estudo em uma indústria de bebidas**. Revista Espácios, Caracas, v. 34, n. 9, 2013. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a13v34n09/13340913.html>. Acesso em: 2 nov. 2021.

HALLAHAN, K.; et al. **Defining strategic communication**. International Journal of Strategic Communication, [London], v. 1, n. 1, p. 3-35, 2007.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. Cadernos EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/jFSwbjvrkHd9tn4fDkhVMkD/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 2 nov. 2021.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento estratégico da comunicação**. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 106-108.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela_lopes_ladeira.pdf. Acesso em: 2 nov. 2021.

LIMA, M. F. et al. **Gestão de marketing**. 8. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MASSIE, L.; ANDERSON, C. L. **Integrating communications: is the ideal achievable?** Corporate Communications, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 223-228, 2003.

MOREIRA, A. S. et al. **A comunicação estratégica como vetor da consecução dos objetivos estratégicos do Exército**. Orientador: João Luiz de Araújo Lampert. 2021. Projeto Interdisciplinar (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

MOREIRA, M. H. T. **O impacto das fake news nas estratégias de comunicação das organizações públicas brasileiras**. In: FÉLIX, J. (org.). *Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países*. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 390-411.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, M. A. de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PEREIRA, M. J. de S. **Comunicação estratégica no contexto organizacional**. Revista Internacional de Ciências, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 37-50, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/ric/article/view/7480/10592>. Acesso em: 3 maio 2021.

POLLACH, I. et al. **The integration of CSR into corporate communication in large European companies**. Journal of Communication Management, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 204-216, 2012.

QUIRKE, B. **Putting communication on management's agenda**. Journal of Communication Management, [s. l.], v. 1, n.1, p. 67-79, 1996.

REBELO, C. T.; SOUSA, J. P.; FAUSTINO, P. **Performance comunicativa e as redes sociais: a importância de estratégias que envolvam o usuário**. In: FÉLIX, J. (org.). **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 319-331.

RISTINO, R. J. **Integrated strategic communication: influencing and changing public opinion and behavior**. North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.

STUART, B. E.; SAROW M. S.; STUART, L. **Integrated business communication: in a global marketplace**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2007.

TĂNĂSESCU, D.; LUPU, M.-M.; PETRESCU, M. **Comunicarea integrată**, Ed. Bibliotheca, Târgoviște, 2014.

US Army Heritage and Education Center. **Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?** USA: 2019. Disponível em: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>. Acesso em 11 jul. 2021.



O Impacto das Empresas Militares Privadas nas Operações Militares

The Impact of Private Military Companies in Military Operations

Resumo: O objetivo deste artigo é analisar o emprego de Empresas Militares Privadas (EMPs) em operações militares e missões da ONU. As EMPs operam em todo o mundo, comissionadas por governos, agências de inteligência, indústrias privadas, chefes militares, cartéis de drogas e grupos rebeldes para apoiar suas forças armadas e investimentos. Essas empresas compartilham não apenas objetivos corporativos similares, mas também um espírito profissional; elas são em grande parte dirigidas por ex-militares e também os empregam. A literatura existente confirma o fato de que a África é o maior palco de operação das EMPs, junto com o Iraque e o Afeganistão (GWATTWA, 2016). Este fenômeno continua a levantar sérias preocupações para as forças armadas nacionais, pois a maioria dos governos ainda depende de suas forças militares para proteger suas fronteiras e interesses vitais. Tradicionalmente, a função militar tem sido conhecida como sendo de responsabilidade exclusiva do Estado; (SINGER, 2008) no entanto, as EMPs continuam a infringir essa norma. O sistema internacional sofreu uma mudança significativa desde o incidente de ataque terrorista nos Estados Unidos (EUA) em setembro de 2011, onde as EMPs se tornaram elementos amplamente aceitáveis da Guerra ao Terror (GT). Portanto, este artigo analisará o emprego das EMPs em diferentes países, e analisará a tendência e as legalidades envolvidas. Finalmente, se busca identificar, na conclusão, medidas para refrear ou minimizar as ameaças colocadas pelas EMPs às forças armadas e às operações militares estaduais.

Percy Nyati 

Exército da África do Sul.
Pretoria, Gauteng, África do Sul
prcynyati@gmail.com

Palavras-chave: Emprego de Empresas Militares Privadas (EMPs).

Abstract: The aim of this article is to analyse the employment of Private Military Companies (PMC's) in military operations and UN missions. The PMC's operate throughout the world, commissioned by governments, intelligence agencies, private industries, warlords, drug cartels and rebel groups to support their militaries and investments. These companies share not only similar corporate aims but also a professional ethos; they are largely run and staffed by ex-military personnel. The existing literature confirms the fact that Africa is the largest theatre of PMC's operation next to Iraq and Afghanistan (GWATTWA, 2016). This phenomenon continues to raise serious concerns to the national armed forces, as most governments are still reliant on their military forces to protect their borders and vital interests. Traditionally military function has been known to be the sole responsibility of the state; (SINGER, 2008) however, the PMCs are continuing to infringe on that mandate. The international system has undergone a significant change since the United States (US) terrorist attack incident in September 2011, where the PMC's has become broadly acceptable elements of the Global War on Terrorism (GWT). Therefore, this article will look into the employment of PMCs in different countries and analyse the trend and legalities involved. Finally, a conclusion will be drawn to identify measures to curb or minimise the threats posed by PMCs to state militaries and military operations.

Keywords: The employment of Private Military Companies (PMCs).

Recebido: 15 mai. 2020

Aprovado: 22 jul 2020

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



1 Introdução

As Empresas Militares Privadas (EMPs) encarnam uma indústria que opera abertamente no mercado global, organizada ao longo de linhas corporativas permanentes, e mostra sinais de crescimento em vez de contração, às vezes criando um desafio para as operações militares. Recentemente, houve um aumento do destaque na antiga profissão das EMPs que operam em conflitos armados, puramente com base no lucro. Uma definição de EMP é, portanto, essencial para alcançar uma compreensão madura desse fenômeno moderno. As EMPs são essencialmente organizações empresariais que comercializam serviços profissionais intrinsecamente ligados a atividades militares e de guerra. As funções das EMPs enquadram-se em três grandes tipos de atividade: apoio de combate, apoio militar e serviços de segurança.

Além disso, as EMPs são órgãos corporativos especializados no fornecimento de habilidades militares, incluindo operações de combate, planejamento estratégico, inteligência, avaliação de risco, suporte operacional, treinamento e habilidades técnicas. Os membros dessas organizações são chamados coloquialmente de "mercenários", também conhecidos por suas empresas como empreiteiros e/ou especialistas em segurança, enquanto seus negócios são considerado como pertencentes ao Setor de Segurança Privada.

Essas empresas conseguiram formalizar a profissão historicamente conhecida de mercenários em empreiteiros privados, fornecendo serviços militares a estados e entidades não estatais em troca de pagamento.

Às vezes são vistos como simples prestadores de serviços com recursos que operam em áreas de conflito, que também podem ajudar quando os governos precisam de apoio/serviço militar adicional.

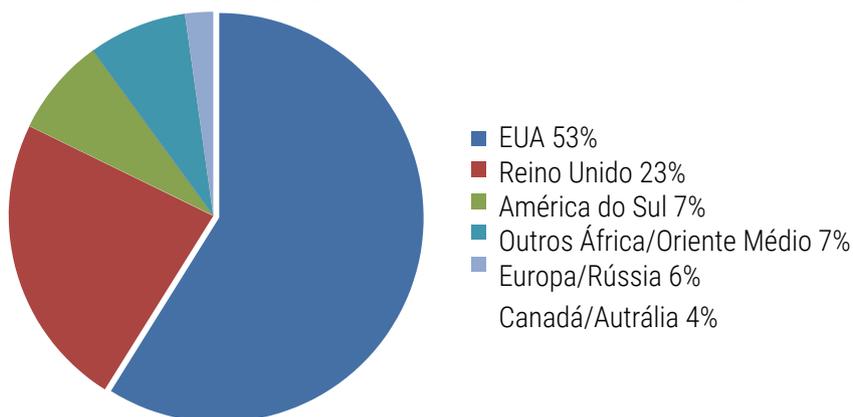
A guerra no Iraque e no Afeganistão, assim como a Guerra ao Terror (GT), pode ser mencionada como um dos exemplos, onde os EMPs são empregados extensivamente.

Desde 2001, algumas dessas empresas têm sido geralmente referidas como Empresas Militares Privadas (EMP), Empresas de Segurança Privada (ESP) e Empresas Militares Privadas e de Segurança (EMPS)¹. Este documento, no entanto, usará o termo abrangente de "EMP" para se referir a todo o pessoal privado envolvido em operações militares, em particular no combate.

Hoje, o sistema internacional está passando por um enorme aumento no número de EMPs que operam no cenário internacional. Eles são em todos os aspectos, agentes globais, operando em todos os continentes (KINSEY, 2006). É relatado que os Estados Unidos (EUA) é o maior empregador mundial de serviços militares e de segurança privada do mundo. Pode ser visto no Gráfico 1, abaixo, que os EUA são os líderes mundiais no uso de empreiteiros (ORGANIZATION OF AMERICAN STATES, 2012).

¹ A questão da relutância das EMPs em serem associadas ao termo "mercenário" é examinada para Sarah Percy em "Mercenários: a história de uma norma nas relações internacionais".

Gráfico 1 – Distribuição geográfica dos prestadores de serviços de segurança privada.



Fonte: Internet. Acesso em: 6 de setembro de 2018 (Consulte as notas finais 3).

Os EUA são o maior consumidor mundial de serviços militares e de segurança privados e, como tal, também há uma grande quantidade de dados de outros governos que empregam EMPs, que serão discutidos em detalhes mais adiante no artigo.

Uma organização anti-corrupção, a Transparência Internacional tem se concentrado nos EMPs e chegou à conclusão de que, embora o setor esteja crescendo, ainda lhe falta transparência, supervisão e que, às vezes, elas violam o Direito Internacional. A organização argumentou que a função tradicional do governo está agora sendo delegada às EMPs, o que representa um sério desafio para as organizações militares. Considerando que as empresas envolvidas em assuntos internacionais não estão sujeitas ao direito internacional, os governos dos países que participam de intervenções militares são obrigados por certos acordos a garantir que as EMPs cumpram o Direito Humanitário Internacional (DIH).

O risco associado ao emprego das EMPs está, portanto, tornando-se cada vez mais difícil atribuir responsabilidade ou prestação de contas a respeito. Algumas dessas empresas também podem contribuir para a instabilidade dos países, mais ainda porque a maioria das intervenções das EMPs ocorre em países onde há colapso do Estado de Direito ou instabilidade política.

Um professor brasileiro, De Leon Petta, escreveu que o enfraquecimento do poder estatal nacional e seu monopólio sobre a violência levariam as EMPs a operar como formas alternativas de militares que podem ser contratadas em qualquer lugar por meios irregulares. Essas empresas operarão livremente, causando problemas na política nacional ou pública, ou demasiadas repercussões internacionais.

Este artigo investigará, portanto, se o uso das EMPs tem um efeito sobre a própria base sobre a qual os militares devem operar e, em caso afirmativo, qual é o impacto sobre as operações militares.

O estudo é dividido em quatro seções distintas, a primeira, serve para ajudar a fornecer várias definições de EMPs. A segunda parte trata do papel do Direito Internacional/Estatutos (DIH) para a EMP. A terceira parte examina a crescente dependência das Nações Unidas (ONU) pelas EMPs, e outros fatores de análise por trás do surgimento das EMPs. Exemplos em que as EMPs são empregados por militares nacionais e empresas privadas (conexão corporativa). Identificação

das vantagens e desvantagens. Neste capítulo, o escritor mencionará algumas delas. Finalmente, o escritor analisará a posição sul-africana sobre o assunto em questão, e concluirá resumindo as recomendações e abordando as áreas problemáticas das EMPs.

2 Empreiteiros militares privados - definição de empresas militares privadas

Definição e Base Legal com referência ao Direito Internacional Humanitário (DIH). Este artigo começará com a definição de Empresas Militares Privadas (EMPs), a fim de dar um claro entendimento e contexto dessa moderna prática militar. Uma distinção entre as EMPs e mercenários também precisa ser esclarecida, pois o foco será apenas nas EMPs, embora esses termos sejam, por vezes, usados como sinônimos.

As EMPs trabalham predominantemente para governos; são órgãos corporativos especializados no fornecimento de habilidades militares, incluindo operações de combate, planejamento estratégico, inteligência, avaliação de risco, suporte operacional, treinamento e habilidades técnicas. A maioria das empresas trabalha sob contratos elaborados com governos legalmente constituídos, ao contrário dos mercenários, que não "fazem negócios" com qualquer um no mercado. Além disso, a tendência de que as EMPs podem, no futuro, trabalhar cada vez mais com e para instituições internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), suas agências, ou outras organizações humanitárias legítimas, já é evidente.

As EMPs, predominantemente de origem norte-americana ou britânica, são estruturas permanentes estabelecidas como qualquer outra organização corporativa. Elas funcionam e estão estruturadas de acordo com as linhas de qualquer outra entidade comercial. Elas têm uma hierarquia clara, incluindo executivos e conselhos de administração, uma identidade corporativa e acionistas que têm o direito de exigir um grau de transparência nos negócios. O setor também é heterogêneo e inclui tanto empresas respeitáveis quanto empreendimentos ad hoc de menor qualidade e com menos foco na ética operacional militar.

Essas empresas conseguiram formalizar a conhecida profissão de mercenário, prestando serviços militares a estados e entidades não estatais em troca de pagamento.

Os mercenários têm prosperado historicamente em tempos de condições instáveis, ou após mudanças na ordem existente.

Foi o caso do emprego de mercenários no Congo belga e na Angola, particularmente na província nigeriana separatista de Biafra, e desde então no Zaire, Chechênia, Colômbia, Congo (Brazzaville), Eritrêa, Cachemira, Libéria, Serra Leoa, e, ultimamente, no Afeganistão e muitos outros países (UNITED NATIONS, 1997). Um Artigo 1 da Convenção das Nações Unidas (ONU) define um mercenário como qualquer pessoa especialmente recrutada nacionalmente ou no exterior para lutar em um conflito armado, motivada essencialmente pelo desejo de lucro privado. A convenção define, ainda, que é qualquer pessoa especialmente recrutada nacionalmente ou no exterior com o propósito de participar de um ato de violência planejada com o objetivo de derrubar um Governo, ou de qualquer outra forma minar a ordem constitucional de um Estado. Tal pessoa não é enviada por um Estado em serviço oficial; e não é membro das forças armadas do Estado em cujo território o ato é realizado. Finalmente, o Oxford English Dictionary define um

mercenário como "um soldado contratado em serviço no exterior". O substantivo "mercenário" é inerentemente usado como um termo pejorativo, em alguns casos, usado de forma isolada, mas geralmente para propagar a questão das operações das EMPs.

Vale mencionar também que um Estado que tenha ratificado uma ou ambas as convenções da ONU e da África contra o mercenarismo tem a obrigação de perseguir e punir os mercenários de acordo.

As definições acima ajudariam, portanto, a dar um contexto claro e a não confundir ou usar as duas teorias como sinônimos; este artigo não é sobre mercenários, mas sobre as EMPs.

3 EMPS em conformidade com a lei humanitária internacional — análise

Sob o Direito e Internacional Humanitário (DIH) e costumeiro, os civis perdem a proteção contra ataques diretos, seja participando diretamente das hostilidades ou deixando de ser civis por completo, isso é, tornando-se membros das forças armadas do Estado ou de grupos armados organizados pertencentes a um lado em um conflito armado². Os membros de grupos armados organizados pertencentes a um lado não estatal (EMP) do conflito deixam de ser civis enquanto permanecerem membros, em virtude de sua função de combate contínuo. Portanto, o status dos funcionários das EMPs sem um conflito armado sob o IHL é determinado, caso a caso, especialmente de acordo com a natureza e as circunstâncias das funções em que estão envolvidos (INTERNATIONAL..., 2013).

A menos que elas (EMPs) sejam incorporados às forças armadas de um Estado ou tenham funções de combate para um grupo armado organizado pertencente a uma parte do conflito, os funcionários dos EMPs são civis, como mencionado acima. Assim, eles não podem ser alvos; eles são protegidos contra ataques, a menos que e pelo tempo em que participem diretamente das hostilidades. Se, no entanto, os membros das EMPs realizarem atos que equivalham a tomar parte direta nas hostilidades, eles perdem a proteção contra ataques durante tal participação. Se capturados, podem ser julgados por mera participação em hostilidades, mesmo que não tenham cometido nenhuma violação do DIH. Proteger bases militares contra ataques do adversário, reunir inteligência militar tática e operar sistemas de armas em uma operação de combate são alguns dos exemplos de participação direta em hostilidades nas quais o pessoal das EMPs pode estar envolvido.

Os Estados não podem se eximir de suas obrigações sob o IHL contratando EMPs, a lei exige que os Estados observem a lei ao empregar EMPs em operações militares. Além disso, os Estados devem garantir que existam mecanismos para responsabilizar os funcionários dos EMPs suspeitos de violar a lei.

Várias iniciativas internacionais foram empreendidas com o objetivo de esclarecer, reafirmar ou desenvolver normas legais internacionais que regulamentam as atividades das EMPs, assegurando o cumprimento das normas de conduta refletidas no DIH e na legislação de direitos humanos. Portanto, um documento de Montreux foi elaborado como uma iniciativa para fornecer diretrizes para as EMPs.

² Considerando a terminologia de "perda de proteção contra ataques diretos" utilizada na Orientação Interpretativa.

a) Documento de Montreux

Seguindo uma iniciativa conjunta do Departamento Federal de Relações Exteriores da Suíça e do Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV) (INTERNATIONAL..., 2013)³, onde 17 Estados aprovaram o documento sobre as EMPs. Este Documento reafirmou as obrigações legais existentes dos Estados com relação às EMPs. A Orientação Interpretativa do CICV sobre a Noção de Participação Direta em Hostilidades sob o Direito Humanitário Internacional fornece ainda a explicação (MELZER, 2009). Em vista das graves consequências para os combatentes/ indivíduos de EMPs em questão, o documento acima procura esclarecer as modalidades precisas que regem tal perda de proteção no âmbito do IHL. O documento recomenda um catálogo de boas práticas para a implementação prática das obrigações legais existentes.

A adoção e implementação efetiva das Boas Práticas será um marco do compromisso dos Estados para garantir a responsabilidade das EMPs e dos Estados que os contratam, e a justiça para as vítimas de abusos em operações militares. A estrutura é baseada em três princípios abrangentes: o dever do Estado de proteger todos os direitos humanos contra abusos por, ou envolvendo, empresas transnacionais e outras empresas comerciais; a responsabilidade corporativa de respeitar todos os direitos humanos; e a necessidade de acesso a recursos eficazes. Entretanto, o Documento de Montreux não abordou os aspectos mais críticos da Lei de Conflitos Armados, o dever de proteger e a responsabilidade de respeitar, embora esta construção constitua a formulação consensual em relação ao padrão que rege os negócios e os direitos humanos.

O fracasso do IHL em estabelecer efetivamente o status legal exato das EMPs adia os problemas para o nível nacional. Entretanto, as iniciativas mencionadas acima e outros Estados têm se esforçado para encontrar soluções viáveis para tratar de questões relacionadas às EMPs.

b) Associação Internacional de Operações de Paz (International Peace Operations Association – IPOA)

A outra iniciativa compreende as principais empresas privadas de segurança e militares, incluindo empresas registradas nos EUA, são membros da Associação Internacional de Operações de Paz (IPOA), que, em 2005, adotou um Código de Conduta específico escrito principalmente por ONGs. A organização decidiu tomar todas as medidas viáveis para minimizar a perda de vidas e a destruição de bens. Os signatários concordaram em seguir todas as regras do DIH e da legislação de direitos humanos aplicáveis, bem como todos os protocolos e convenções internacionais relevantes, incluindo, mas não se limitando a, Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948).

3 O Documento de Montreux 2008 sobre Obrigações Legais e Boas Práticas Internacionais Pertinentes para Estados Relacionadas com Operações de Empresas Militares Privadas e de Segurança. Considerando a terminologia de "perda de proteção contra ataques diretos" utilizada na Orientação Interpretativa. O Documento de Montreux 2008 sobre Obrigações Legais Pertinentes Internacionais e Boas Práticas para Estados Relacionadas com Operações de Empresas Militares Privadas e de Segurança.

De acordo com a missão e valores da associação, a organização baseia suas operações no respeito aos direitos humanos, transparência, responsabilidade corporativa, bem como na ética. Embora estas regras não sejam aplicáveis, espera-se que as empresas associadas as cumpram⁴.

As leis internas diferem enormemente quanto à legalidade da terceirização de serviços militares para empresas privadas: alguns países mantêm uma proibição direta de tal terceirização; outros até mesmo criminalizam o atendimento de nacionais em tais empresas, já que tal serviço é assimilado ao mercenarismo (ou seja, a África do Sul). A natureza corporativa das EMPs é uma barreira para sua responsabilização por violações do direito internacional (CROW; JOHN, 2017).

Nenhum tribunal internacional tem jurisdição sobre essas empresas, e não existe um mecanismo pré-existente vinculado pela lei internacional para prestar contas e administrar o uso da força pelas EMPs.

Em muitos sistemas jurídicos, a prestação de serviços militares e de segurança está sujeita a rigorosos procedimentos de licenciamento e verificação para funcionários individuais, enquanto, em outros, pode ser tratada como parte do exercício das liberdades econômicas.

A ONU, como proponente dos direitos humanos não fornece uma base legal para as operações de manutenção da paz nem menciona as EMPs, portanto, a próxima discussão se concentrará no papel das EMPs nas missões da ONU.

4 O emprego de emps em operações das nações unidas (ONU)

Este capítulo analisará o emprego das EMPs nas operações humanitárias e de manutenção da paz da ONU. A utilização de EMPs por organizações internacionais levanta questões jurídicas distintas e complexas. Deve-se levar em conta que há uma quantidade limitada de informações disponíveis sobre as EMPs contratados para a ONU, uma vez que as informações sobre acordos de segurança são frequentemente tanto proprietárias quanto confidenciais. Em 1989, a Assembleia Geral aprovou a resolução 44/34, a Convenção Internacional contra o Recrutamento, uso, financiamento e treinamento de mercenários (o único documento oficial que está intimamente relacionado às EMPs), e o regulamento entrou em vigor em 2001.

O uso de empresas de segurança privada sempre foi uma questão controversa na ONU, que também encomendou um estudo de viabilidade no final dos anos 90 para determinar se as empresas de segurança privada (PSC) poderiam manter a segurança nos campos de refugiados estabelecidos no (antigo) leste do Zaire, após o genocídio ruandês. A idéia foi abandonada por ter sido considerada muito cara e politicamente controversa. Também têm havido críticas e preocupações levantadas sobre o comportamento inaceitável de alguns das EMPs. A resolução instou a ONU a tomar precauções para que suas práticas de contratação não alterem o caráter internacional da organização ou ponham em perigo seu pessoal. Até este ponto, os esforços da ONU para regulamentar a indústria de segurança privada têm sido amplamente inadequados, principalmente

⁴ Disponível em: <http://ipoaworld.org/>. Acesso em: 18 de setembro de 2018.

devido ao fato de que as nações que mais provavelmente empregarão EMPs, incluindo os EUA, não ratificaram a Convenção.

O Grupo de Trabalho das Nações Unidas sobre Mercenários solicitou anteriormente a ajuda da comunidade internacional para regulamentar as EMPs e um projeto de resolução foi apresentado à Assembléia Geral e ao Conselho de Direitos Humanos. No entanto, os países que utilizam intensamente as EMPs não estão interessados em aprovar uma resolução juridicamente vinculativa. Como tal, o Grupo de Trabalho reiterou fortemente a necessidade de uma convenção internacional, juridicamente vinculante, para assegurar a proteção adequada dos direitos humanos para todos os afetados pelas atividades das EMPs.

Um exemplo que pode ser mencionado a este respeito é o incidente ocorrido em 4 de agosto de 2017, onde um tribunal federal de apelação analisou a condenação por assassinato de um ex-militar privado de Blackwater⁵ e ordenou a libertação de três funcionários da EMP envolvidos na mortífera tragédia da Praça Nisour, de 2007, que matou ou feriu pelo menos 31 civis iraquianos⁶. Como discutido acima, as eventuais condenações desses quatro indivíduos foram consideradas anomalias, uma vez que as empreiteiras militares privadas operaram em grande parte sem supervisão legal ou consequências. Esta nova decisão poderia resultar em sentenças significativamente reduzidas para os três empreiteiros, o que pode ter consequências negativas para futuras operações militares em geral.

Também vale a pena notar que as EMPs que têm desencadeado mais críticas são aquelas que "vendem" serviços puramente militares a estados em conflito e participam diretamente das hostilidades⁷. Esses tipos de EMPs são contratados por estados fracos, que geralmente estão em guerra civil e precisam de reforço militar para enfrentar os grupos opostos. Neste caso, a EMP tem um papel fundamental no resultado do conflito porque fortalece uma parte em conflito contra a outra. Assim, a falta de mecanismos de responsabilização entre as EMPs e os governos é desconcertante e uma ação urgente é necessária para garantir que as EMPs sejam adequadamente regulamentadas.

a) Privatização da Manutenção da Paz

As EMPs não são contratadas apenas pelos Estados, a ONU, por exemplo, tem usado empresas de segurança privada durante suas missões no mundo inteiro desde os anos 90⁸. Entretanto, a organização sempre enfatizou o fato de só contratar a ESP (UN Doc. A/69/338 2014, 2).

É difícil fazer uma distinção clara entre segurança (ESPs) e militar (EMPs). Normalmente, as empresas oferecem uma ampla gama de tarefas em operações militares que incluem segurança e, ao mesmo tempo, tarefas militares. Entretanto, não é possível traçar uma linha clara entre essas duas cate-

5 American Private Military Company, fundada em 1997 pelo ex-oficial Erik Prince, da Marinha SEAL.

6 Estados Unidos v. Slatten, 865 F.3d 767, 820 (D.C. Cir. 4 de agosto de 2017) ("Pelas razões acima expostas, destituímos o réu Nicholas Slatten da condenação por homicídio em primeiro grau e a prisão preventiva para um novo julgamento. Além disso, retiramos a condenação do réu Evan Liberty pela tentativa de homicídio culposo de Mahdi Al-Faraji. A Corte repõe as sentenças de Liberty, do réu Paul Slough e do réu Dustin Heard por ressentimento consistente com esta opinião. Em todos os outros aspectos, a Corte afirma o julgamento do tribunal distrital"); ver Estados Unidos vs. Slough, nota 11 (detalhando as condenações originais e a sentença dos quatro empreiteiros de Blackwater).

7 As EMPs estão divididas em três categorias, de acordo com o tipo de serviços que prestam (empresas de apoio militar, empresas de consultoria militar e empresas fornecedoras de serviços militares). Na prática, esta distinção não é confirmada porque existem empresas que oferecem vários e diferentes tipos de assistência militar.

8 Ver United Nations General Assembly 68th Session A/68/339.

gorias, dado que a maioria do pessoal de ESPs não-combatentes vem de antecedentes de combate. Em outubro de 2007, a ONU divulgou um estudo de dois anos que relatou que, embora contratados como "guardas de segurança", empreiteiros privados desempenhavam tarefas militares. Devido a isso, é suficiente concluir que a ONU contrata as EMPs para realizar tarefas militares e de segurança.

Deve-se notar que ao se referir à própria contratação, a ONU não usa o termo "militar", e expulsou esta palavra dos serviços de segurança. Na linguagem da ONU, o termo empresa de segurança privada (ESP) é normalmente utilizado. Embora a ONU possa querer minimizar o aspecto militar, estas empresas estão ligadas direta ou indiretamente à mesma rede corporativa das EMP (*que será discutida mais adiante no artigo*).

Embora a ONU publique listas de contratantes, ela não menciona as tarefas específicas para as quais eles foram contratados. A dependência dessas empresas está crescendo à medida que seu pessoal se torna cada vez mais alvo em zonas de conflito. De acordo com o Comitê Permanente para a Segurança, pelo menos 71 pessoas da ONU e pessoal associado, 53 soldados da paz e 18 civis, incluindo 2 policiais e 15 empreiteiros, foram mortos em ataques maliciosos no cumprimento do dever em 2017.

As baixas em 2017 são o maior número já registrado pelo Comitê. Nos últimos cinco anos, pelo menos 310 pessoas da ONU morreram em ataques deliberados (NACIONES UNIDAS, 2018). O Gráfico 2, abaixo, ilustra as baixas sofridas pelos soldados e empreiteiros americanos no Afeganistão:

Gráfico 2 – Estatísticas de baixas de EMP no Afeganistão



Fonte: Dados e Estatísticas Globais.

Em países como Afeganistão e Somália, a ONU está relutante em confiar nas forças policiais locais, portanto, recorre a empresas privadas para proteger seu pessoal e suas instalações.

Foram levantadas preocupações legítimas de que o uso de EMPs para proporcionar proteção ao pessoal da ONU pode criar condições onde o pessoal é mais vulnerável a ataques.

b) Demanda crescente de EMPs na ONU

Desde os anos 90, a demanda de entrega da ONU em campo aumentou maciçamente nos últimos anos. A formulação de uma "cultura de proteção" e a "responsabilidade de proteger" estabeleceram que a comunidade internacional tinha responsabilidades que transcendiam as fronteiras soberanas.

Assim, as operações de paz da ONU evoluíram consideravelmente no escopo, desde o inter-posicionamento e observação até a construção da paz e a reconstrução pós-conflito (UNITED NATIONS, 2001; INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTRE, 2001).

Durante este período também houve uma mudança dos estados ocidentais como fornecedores proeminentes de tropas, para nações em desenvolvimento que em grande parte assumiram esta tarefa. Ao mesmo tempo, os novos ambientes operacionais têm sido frequentemente caracterizados por estruturas de conflito complexas e emergências múltiplas. Elas não apenas tendem a exigir operações mais abrangentes, mas também representam os ambientes operacionais mais arriscados para a equipe de operações internacionais de ajuda ou paz.

Combinados, estes fatores colocaram a ONU sob enorme pressão em termos de capacidade humana, financeira e organizacional e, conseqüentemente, contribuíram grandemente para o aumento do uso de EMPs/ESP pela ONU.

Além disso, os princípios de manutenção da paz, ou seja, consentimento, imparcialidade e uso da força apenas para autodefesa, precisam ser analisados apesar do contexto acima mencionado que detalha o DIH em relação às EMPs. Doug Brooks, presidente da Associação Internacional de Operações de Estabilidade (ISOA), afirma que o uso das EMPs para intervenção humanitária e manutenção da paz seria, eficiente e melhor. Ele argumenta que as EMPs poderiam resolver a atual crise de manutenção da paz fornecendo pessoal facilmente disponível, bem treinado e bem equipado dentro de um espaço de tempo muito curto. Um relatório subsequente da ONU enfatizou a importância da rápida mobilização e da experiência em serviço para operações de manutenção da paz (INTERNATIONAL ALERT, 2001). Apesar destes benefícios aparentes, houve um impulso decisivo contra a normalização do uso das EMPs na ONU; em 1998, o então Secretário Geral da ONU, Kofi Annan, declarou que "o mundo pode não estar pronto para privatizar a paz" (UNITED NATIONS, 1998, n.p.), o que parece soar verdadeiro na maioria dos círculos diplomáticos e acadêmicos de hoje, em que o emprego das EMPs é indesejável para as operações da ONU. A ONU frequentemente usa as EMPs para proteger os diplomatas e os agentes humanitários.

No passado, a ONU chegou a pensar em terceirizar a manutenção da paz para as EMPs, quando nenhum Estado estava disposto a enviar tropas. Ao contrário da afirmação de Doug Brooks, Peter W. Singer disse que "o motivo do lucro turva a névoa da guerra". "A maximização do lucro encoraja as EMPs a esconder falhas operacionais, sobrecarregar e prolongar o conflito". As EMPs têm a opção de romper contratos quando o trabalho se torna muito difícil ou não lucrativo, comprometendo, no entanto, as operações militares. A ONU não teria garantia de que as empre-

sas permaneceriam em uma situação de segurança deteriorada ou ultrapassariam o orçamento e/ou se um funcionário da EMP se comportasse mal, a ONU teria pouco recurso.

O emprego de EMPs para acabar com conflitos em um estado fraco não constrói a legitimidade da autoridade pública do estado. Os problemas subjacentes permanecerão, os conflitos se reacenderão, e as EMPs continuarão a lucrar. Finalmente, muitos estudiosos são da opinião que "se a ONU tivesse maior capacidade para conduzir operações de paz eficazes, não seriam necessárias empresas privadas". Na ausência de países que contribuam com tropas, as EMPs se tornam uma alternativa viável às tradicionais operações humanitárias e de manutenção da paz. Portanto, é fundamental que todos os requisitos da ONU sejam cumpridos, quando necessário. Portanto, a próxima discussão se concentrará nos próprios fatores que influenciam a existência das EMPs.

c) Fatores que influenciam a existência das EMPs

Há vários fatores, ou justificativas, para o fenômeno da contratação que são comuns em todo o mundo. A mudança do ambiente de guerra, a crescente instabilidade e a crescente globalização criaram um mercado para os serviços de EMP. Os vários fatores que contribuíram para que os países aumentassem o uso de contratantes para serviços de apoio são os seguintes:

- As crescentes exigências associadas à Guerra ao Terror (GT) e outras contingências;
- Política de contar com o setor privado para os serviços comerciais necessários que não são de natureza inerentemente governamental;
- Iniciativas como programas de aquisição competitiva e de privatização de serviços públicos;

A maioria dos países africanos é normalmente atormentada por uma série de instabilidades intra-estatais, falta de aplicação das leis, alta criminalidade, guerras civis, conflitos étnicos, golpes de estado recorrentes, etc. Os países incorporam várias formas de violência não estatal, além de e uma clara ausência do monopólio do Estado sobre a força e todas as formas de violência organizada (CAWTHRA; LUCKMAN, 2003). Com desafios violentos enfrentados por países politicamente instáveis.

Muitos governos africanos também se voltaram para os EMPs como um meio de manter e defender o Estado. Condições desestabilizadoras criaram tanto uma demanda quanto uma oportunidade de mercado para os EMPs.

A dependência de militares privados/empreiteiros de segurança está aumentando em todo o mundo; já os guardas de segurança privados superam em muito o número de policiais e militares uniformizados em muitos países, como se segue:

-Na África do Sul, por exemplo, a indústria de segurança privada está entre as maiores do mundo, com mais de 9.000 empresas registradas, 450.000 guardas de segurança privada registrados e mais 1,5 milhões de guardas qualificados (mas inativos); o contingente de segurança é, na verdade, mais do que a combinação da Polícia e Força de Defesa Sul-Africana (EASTWOOD, 2013).

-Na América Latina, a proporção de guardas de segurança privados em relação aos policiais é de 6,7 para 1 na Guatemala e 4,9 para 1 no Brasil.

-Os guardas argentinos nos aeroportos, que antes contavam com a polícia da Força Aérea, serão privatizados (ORGANIZATION OF AMERICAN STATES, 2012, p. 139). A mais antiga e simples justificativa para o governo é proteger os cidadãos da violência. Em outras palavras, caso

o Estado não honre sua obrigação de proteger seu povo, as EMPs surgirão como entidades organizadas para assumir esse papel.

Uma vez que isto ocorre, o Estado falhou em sua função quintessencial de proteger seus cidadãos. Os governos só podem se estender até certo ponto, o que significa que algumas pessoas estão mais do que dispostas a pagar a empresas militares privadas para proteger seus bens.

As empresas que operam em zonas de crise ao redor do mundo também necessitam de proteção, o que criou uma necessidade de prestadores de serviços militares mais vigilantes. Por vezes, essas empresas também prestam assistência a governos e forças armadas, fornecendo pessoal altamente treinado e apoio logístico militar. Atualmente existem 23.525 empreiteiros privados no Afeganistão prestando uma grande variedade de serviços, no valor de mais de 2,6 bilhões de dólares por ano, ao Departamento de Defesa dos Estados Unidos (ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS, 2012).

Os perigos de os Estados falharem em sua função essencial de segurança são inequivocamente prevaletentes em alguns dos países africanos, especialmente nos países onde as EMPs foram empregados. Há indícios de que o pessoal militar será, em certa medida, substituído por agentes privados em vários países. Há também uma grande idéia das EMPs de tirar os soldados americanos desse pântano, e de alguma forma ser a solução para as crises no Afeganistão. Não é de surpreender que a indústria privada-militar esteja por trás desta proposta. Erik D. Prince, um fundador da empresa militar privada Blackwater Worldwide, e Stephen A. Feinberg, um bilionário financeiro proprietário da gigantesca empresa militar internacional DynCorp International, veem, cada um, um papel para si nesse futuro. Um emprego da EMP pelos EUA será analisado e discutido mais detalhadamente no documento.

d) Uso de EMPs nos Estados Unidos

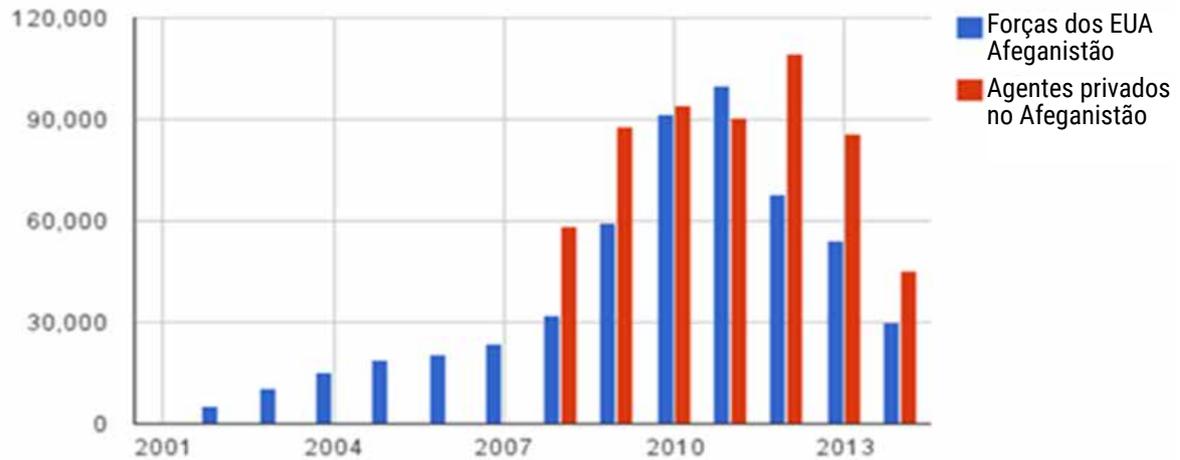
Quase 300 empresas dos EUA e de todo o mundo fornecem EMPs quase tão grandes quanto os membros regulares da força, no Iraque. Cerca de 126.000 homens e mulheres trabalhando para as EMPs servem ao lado de cerca de 150.000 soldados americanos, informou o Pentágono. Nunca antes os EUA entraram em guerra com tantos civis no campo de batalha, desempenhando funções militares que vão desde guardas armados, treinadores militares, tradutores, interrogadores, cozinheiros e trabalhadores e técnicos de manutenção, anteriormente realizadas apenas por militares do estado. Embora as forças armadas de outros países possam não estar engajadas em combate como forças dos EUA, ainda há um forte apelo à lógica da contratação. Em teoria, pelo menos os agentes deveriam ser mais baratos do que os militares profissionais, pois podem ser dispensados quando não há mais necessidade deles e nenhum dos custos adicionais, tais como benefícios de saúde, subsídios para dependentes, pensões e similares são necessários (FRANCO, 2015)⁹.

O Departamento de Defesa (DOD) há muito depende de agentes privados para fornecer às forças armadas americanas uma ampla gama de bens e serviços, incluindo armas, alimentos e apoio operacional em operações militares.

O emprego das EMPs no Afeganistão é retratado no Gráfico 3, como segue:

⁹ Vale ressaltar que a Câmara dos Deputados do Brasil aprovou um projeto de lei, em janeiro de 2015, para terceirizar a mão-de-obra.

Gráfico 3 – Forças e Agentes Privados dos EUA no Afeganistão



Fonte: Private Security Monitor.

Ao contrário das percepções comuns, a maioria dos empreiteiros civis nas zonas de guerra na verdade não são americanos, e estrangeiros são os que mais estão morrendo à medida que os EUA aceleram as funções de terceirização anteriormente desempenhadas pelos soldados. A ironia do exposto acima é que os EUA são o maior empregador dessas EMPs, devido ao fato de que a sede das EMPs está situada nos EUA, e contratam as habilidades necessárias de todo o mundo.

O Departamento de Trabalho dos EUA não publica os detalhes das nacionalidades dos empreiteiros que listou como mortos ou feridos, sugerindo que fazê-lo seria na verdade uma violação da privacidade pessoal sob a Lei de Privacidade dos EUA. Apesar da falta de referência a empreiteiros nos documentos oficiais e na imprensa da linha principal, o uso de empreiteiros privados continua hoje como um fenômeno importante, como é indicado pelo fato de que, mesmo após a partida das tropas dos EUA do Iraque, em dezembro de 2011, ainda restam quase 11.000 agentes privados¹⁰. O Estatuto Penal Federal dos EUA proíbe os cidadãos americanos de alistar-se ou recrutar outros de dentro dos EUA para servir um governo estrangeiro ou um lado de um conflito com um governo estrangeiro com o qual os EUA estão em paz.

5. Prós e contras das EMPS Vantagens das EMPs

Este artigo analisará melhor os fatores por trás do uso das EMPs, identificando as vantagens e desvantagens da indústria. As narrativas divergentes das que apoiam ou são contra as EMPs criaram um debate sério nos campos militar e acadêmico. Os proponentes sustentam que o uso de funções não-combatentes das EMPs tem um lugar em operações militares eficientes, como se segue:

¹⁰ Schwartz & Church (2013) Department of Defense's Use of Contractors to Support Military Operations: Background, Analysis, and Issues for Congress Congressional Research Service, p. 25. "Tabela A-2. Agentes Contratados e Nível de Tropas no Iraque" Estes incluem contratantes de segurança privada e outros.

a) Vantagens

- A privatização e terceirização de algumas funções militares podem reduzir os gastos públicos e aumentar a eficiência devido ao número limitado de pessoal em operações.
- O custo do treinamento é arcado em outro lugar (soldados prontos para o combate).
- Usar agentes privados economiza dinheiro e libera os militares para se concentrarem em suas missões principais, em vez de tarefas não-militares.
- Além disso, as baixas entre os funcionários das EMPs não causariam os mesmos problemas políticos que as mortes das forças armadas de um país causariam.
- O Escritório de Orçamento do Congresso nos EUA estimou que a redução do número de forças armadas desde o final dos anos 80 reduziu os pagamentos do fundo de aposentadoria em quase 12 bilhões de dólares (CONGRESSIONAL BUDGET OFFICE, 2004).
- Sem a capacidade das EMPs, os EUA teriam de manter um exército permanente muito maior (BROOKS, 2004).
- As EMPs podem ser mobilizados a curto prazo para aumentar a capacidade militar existente.
- EMPs em operações da ONU executando tarefas selecionadas que a organização não tem a capacidade ou os meios para cumprir.
- Outros acreditam que o terrorismo e o extremismo violento não são problemas a serem resolvidos apenas pelos governos, portanto, as EMPs podem ajudar.
- O emprego das forças armadas nacionais para operações não-combatentes enfraquece os militares, distraíndo-os de sua missão central de combater guerras.

As forças armadas não devem ser utilizadas em operações que não sejam fundamentais para a segurança nacional, como a interdição de drogas e a construção da nação. Aqueles que se opõem ao uso de EMPs sustentam que as empresas privadas não devem ser utilizadas em operações militares. Os argumentos daqueles contra o uso de EMPs em operações militares destacam os perigos que estão associados ao negócio. Ao fornecer serviços militares e de segurança semelhantes aos do estado, as EMPs atingem uma agência semelhante ao estado, no sentido de que desempenham uma função central de soberania do estado. Isso desafia significativamente a noção de que a função militar é o único monopólio do Estado. A crescente existência de EMPs só pode ser reduzida se os governos nacionais puderem levar em consideração o seguinte:

b) Desvantagens

- Delegar essas funções é abdicar de uma responsabilidade essencial do governo que levanta grandes questões de soberania.
- Privatizando a função militar/de segurança, o processo de tomada de decisão também é privatizado.
- As agências governamentais não são mais o mecanismo exclusivo para executar a política externa e militar (SINGER, 2008, p. 35).
- Desafia o padrão atual de confiança pública para as forças armadas nacionais.

- Existem vários casos mencionados sobre EMPs encontrados envolvidos em comportamento antiético.
- Várias EMPs têm sido ligados à proliferação de armas pequenas e armas leves em todo o mundo, contrariando vários embargos de armas da ONU e minando a agenda da desmilitarização em geral¹¹.
- A agora extinta Executive Outcomes (RE), uma EMP, tem usado armas indiscriminadas em suas operações de campo tático, a saber, a bomba aérea de combustível de fragmentação, que é vista como imoral sob códigos militares nacionais e convenções internacionais relativas à condução da guerra (VINES apud MUSAH; FAYEMI, 2000, p. 174).
- Mais maliciosamente, algumas EMPs têm atuado como agentes substitutos secretos para seus estados de origem. A Dyncorp, uma EMP dos EUA, se engajou em guerras de contra-guerrilha, reconhecimento e lutas de fogo com rebeldes colombianos, como muitos especulam em nome do governo dos EUA (SINGER, 2008, p. 37).
- No caso da ONU, as EMPs nem sempre são adquiridos diretamente pela ONU; elas também podem ser destacados para uma operação por um Estado membro ou fornecidos por terceiros que podem representar uma séria ameaça.
- EMPs podem prolongar os conflitos por lucros.
- EMPs são frequentemente pequenas demais para lidar com conflitos graves e Operações Militares.

As EMPs ainda não são bem-vindos globalmente, mas em alguns casos foram abraçadas conforme necessário, e capazes de conduzir operações militares. As principais potências, como os EUA e o Reino Unido, aceitaram as EMPs como um serviço valioso para implementar a política externa. Entretanto, a ONU e outros Estados e organizações não estatais desaprovam fortemente esses grupos de EMPs ("mercenários") porque foram acusados de violações de direitos humanos e de falta de responsabilidade no passado.

Atualmente, as EMPs se tornaram entidades corporativas que transformaram a maneira como a operação militar costumava ser conduzida. Há empresas que são capazes de ter sucesso onde os Estados-nação ou a ONU não cumpriram seu dever devido a várias razões, mas os regulamentos/leis devem ser reforçados neste sentido. O próximo tópico, portanto, discutirá o relacionamento entre a EMP e a rede corporativa, ou a EMP como entidade corporativa.

a) Rede Corporativa de EMPs

Em alguns países do mundo, a guerra (privatização da guerra) tornou-se uma área de atividade comercial e, portanto, um setor lucrativo. Neste contexto, foram desenvolvidos exércitos privados, ou seja, empresas comerciais ou EMPs, que oferecem serviços militares geralmente em estados frágeis e ou instáveis. Os "mercenários" adap-

11 Sandline (EMP britânica) forneceu armas para o regime Kabbah e apoiadores rebeldes em 1998, indo contra um embargo de armas imposto pela ONU; Brown and Root (EMP estadunidense) juntamente com o IDAS (EMP belga) forneceu armas e serviços para as facções opostas na República Democrática do Congo contra um embargo de armas imposto pela ONU (MUSAH; FAYEMI, 2000, p. 26). Ver também MUSAH; FAYEMI, op. cit., p. 923.

taram-se às novas tendências de gestão e de guerra, transformando-se em entidades corporativas sob o título de contratantes de segurança privada, ou EMPs. Muitas EMPs formam uma parte intrínseca de uma rede corporativa maior de empresas e indústrias. Esta rede de filiais e afiliadas cobre uma ampla gama de serviços, isto é, mineração, fabricação, comunicações, engenharia, consultoria, transporte, segurança, produção, serviços e infra-estrutura (MUSAH; FAYEMI, 2000, p. 1).

b) Exploração econômica de Estados instáveis pela Rede Corporativa de EMPs

Hoje em dia, a guerra tornou-se uma área de atividade comercial e, portanto, um setor lucrativo nesse sentido. Nesse contexto, foram desenvolvidas empresas comerciais, especializadas em serviços militares, geralmente em estados frágeis que enfrentam crises como, por exemplo, um conflito civil.

A colaboração de empresas corporativas representa uma poderosa ligação de diversos interesses econômicos que levaram essencialmente à criação de impérios corporativos hegemônicos (CILLIERS, 1999, p. 2-7).

As redes corporativas chegaram a dividir-se em alguns estados da África, por exemplo, tanto o governo angolano quanto o de Serra Leoa estão experimentando os inconvenientes a longo prazo de subcontratar suas funções de segurança do Estado para as EMPs. Ambos os estados, que experimentam instabilidade intra-estatal, desordem cívica, pilhagem de recursos naturais e desafios violentos para o estado, têm buscado segurança através das EMPs. Incapazes de fornecer pagamento financeiro às EMPs por seus serviços, estes dois governos recorreram ao pagamento através de concessões de mineração e minérios (MUSAH; FAYMI, 2000, p. 23). Em Angola, foi pago à Executive Outcomes mais de US\$ 40 milhões por ano em concessões de exploração e extração de diamantes e petróleo offshore (PECH, 1999, p. 86). Eles fizeram uso dessas concessões através de suas afiliadas, Diamond Works e Branch Mining. Da mesma forma em Serra Leoa, a EO/Sandline foi compensada por seu serviço através da venda de 30% da terra diamantífera do país para a Diamond Works.

Essa concessão tem um valor estimado superior a 200 milhões de dólares (MUSAH; FAYMI, 2000, p. 912). O que isso representa essencialmente é "a hipoteca de longo prazo dos recursos naturais de um país, minando o direito ao desenvolvimento independente e, em última instância, à soberania do Estado".

Os acordos acima mencionados são em grande parte motivados pelo lucro, ao mesmo tempo em que exploram a instabilidade econômica e de segurança desses países. Existem claras ameaças pragmáticas e oportunidades que surgem com o uso de EMPs em unidades militares, particularmente no continente africano. A chave para mitigar seus perigos e promover seus atributos só pode vir através da regulamentação

e do estabelecimento de regras claras de engajamento. Algumas dessas empresas estão operando sob o falso pretexto de serem empresas de segurança, mas se engajando em atividades militares de combate. Essas empresas são principalmente responsáveis perante os acionistas, e não perante os estados de seu país.

c) EMPs poderosas

Em julho de 2017, a administração de Trump confirmou a afinidade dos Estados Unidos com as EMPs quando os conselheiros do presidente recrutaram Erik Prince, fundador da empresa de segurança Blackwater Worldwide, e Stephen Feinberg, proprietário da empresa militar DynCorp International, para elaborar estratégias militares alternativas no Oriente Médio, que dependem principalmente de empreiteiras privadas, e também para desenvolver propostas para usar agentes privados em vez de tropas americanas no Afeganistão. É por esta razão que este artigo destaca o envolvimento da Corporação das EMPs em assuntos diplomáticos e militares. Os dados dos Gráficos 1, 2 e 3 indicam algumas das EMPs mais poderosas do mundo, como pode ser visto a seguir:

- **Academia**

Originalmente com o nome Blackwater USA, a American PMC ACADEMI foi estabelecida em 1997 pelo ex-membro da Marinha dos Estados Unidos, Erik Prince. A Blackwater recebeu seu primeiro contrato governamental em 2000, quando mais de 100.000 marinheiros foram treinados para a ação. A Blackwater esteve fortemente e controversamente envolvida na Guerra do Iraque. De acordo com seu site oficial, a ACADEMI oferece "estabilidade e proteção a pessoas e locais que estão passando por momentos de turbulência". Ela também trabalha com estados, governos locais, clientes comerciais globais, numerosas organizações e agências de aplicação da lei e de inteligência e governos aliados em todo o mundo.

Figura 1 – American PMC 'ACADEMI



Fonte: Security Degree Hub, [2018].

- **Defion Internacional**

A Defion Internacional é uma EMP situada em Lima, Peru, que fornece especialistas militares que são, em sua maioria, recrutados da América Latina. Esse pessoal é frequentemente contratado para outras empresas; na verdade, a empresa se tornou conhecida quando treinou os recrutas para trabalhar com a Triple Canopy¹² no Iraque. Possui escritórios no Sri Lanka, Filipinas, Iraque e Dubai, e é especializada em treinamento, logística, guarda-costas, motoristas e pessoal administrativo. O pessoal de segurança latino-americano alocado no Oriente Médio tem sido descrito como "armas para alugar". A última EMP com o nome de 'Executive Outcomes' está representada na Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Logotipo da Executive Outcomes



Fonte: Global Security, [2018].

12 Triple Canopy, fundada por ex-comandantes da Delta Force, em 2003, é uma das várias EMPs que surgiram nos últimos anos para apoiar as operações militares dos EUA no Iraque, Afeganistão e outros países.

A Executive Outcomes é uma das empresas que efetivamente estabeleceu as Empresas Militares Privadas (EMPs) como uma indústria. Foi fundada em 1989, na África do Sul, e registrada na Grã-Bretanha, em 1993. De acordo com o website da empresa Executive Outcomes, seu único objetivo era trazer estabilidade à região, apoiando governos legítimos em sua defesa contra os rebeldes armados.

A mistura de empreendimentos paramilitares e comerciais dificultou a determinação do número de mercenários (operacionais das EMPs) envolvidos em vários países. Além disso, as pessoas que são "empregadas ou acompanham as forças armadas" no exterior podem ser processadas sob a Lei de Jurisdição Extraterritorial Militar de 2000 (Military Extraterritorial Jurisdiction Act of 2000 – MEJA) ou, em alguns casos, sob o Código Uniforme de Justiça Militar (Uniform Code of Military Justice – UCMJ). Mas mesmo com esta autoridade estatutária, alguns agentes privados "podem estar fora da jurisdição do direito penal dos EUA, embora os EUA sejam responsáveis por sua conduta como uma questão de responsabilidade estatal sob o direito internacional e apesar de tal conduta poder interferir com a capacidade das Forças Multinacionais no Iraque de cumprir seu serviço nos EUA".

6 Posição sul-africana em relação às EMPS

Esse capítulo analisará a posição sul-africana sobre o assunto em questão, o que levou o governo a introduzir uma lei que impede que civis e ex-soldados ofereçam serviços militares/de segurança a conflitos estrangeiros. A Lei de Proibição e Regulamentação de Atividades Mercenárias, de 2006, foi introduzida em resposta ao aumento da indústria de EMPs em operações militares.

A legislação foi aprovada depois que vários sul-africanos estiveram envolvidos em várias tentativas de golpes e conflitos em estados africanos e em outras partes do mundo.

A lei proíbe a atividade mercenária e permite que o governo declare certos conflitos proibidos a todos os cidadãos sul-africanos¹³.

Em 2004, mais de 70 sul-africanos foram presos no Zimbábue, em um avião que voou da África do Sul, sob suspeita de atividades mercenárias. O suposto líder, o ex-agente do Serviço Aéreo Especial Simon Mann (filho de uma ex-primeira-ministra do Reino Unido, Margaret Thatcher), também foi preso. O Boeing 727(N4610) foi apreendido, carregando três tripulantes e 64 ex-soldados (mercenários) recrutados na África do Sul. A maioria dos supostos mercenários que planejavam realizar o golpe na Guiné Equatorial eram sul-africanos e ex-membros das Forças Especiais. Este incidente aponta para os perigos associados às EMPs que operam em países estrangeiros. Após o incidente acima mencionado, o governo sul-africano promulgou a Lei No. 27, de 2006, assinada em 12 de novembro de 2007. A lei visava:

- Proibir atividades mercenárias por sul-africanos.
- Regulamentar a prestação de assistência ou serviço de natureza militar ou de natureza militar em um país de conflito armado.
- Regulamentar o alistamento de cidadãos sul-africanos, ou residentes permanentes, em outras forças armadas.

¹³ Lei de Regulamentação da Assistência Militar Estrangeira da África do Sul (Regulation of Foreign Military Assistance Act – RFMA).

- Regular a prestação de ajuda humanitária em um país de conflito armado. A Lei prevê jurisdição extra-territorial para os tribunais da República com relação a certas ofensas e prevê penas para ofensas relacionadas com a Lei.

A lei também foi uma resposta à preocupação do gabinete com a crescente participação de cidadãos sul-africanos em conflitos ao redor do mundo. Por exemplo, em 2005, a empresa militar privada sul-africana Specialised Tasks, Training, Equipment and Protection International (STTEP) foi contratada pelo governo nigeriano para fornecer treinamento militar para a ofensiva contra Boko Haram (FREEMAN, 2015)¹⁴. Seu presidente, Eeben Barlow, foi o fundador da Executive Outcomes Sul-Africana, que cessou suas operações em 1998.

O caso recente ocorreu em 2018, em março, onde um cidadão sul-africano, William Endley, ex-oficial de carreira do Exército sul-africano, foi condenado à morte no Sudão do Sul, Juba. De acordo com reportagens, Endley foi acusado de treinar rebeldes para lutar contra o governo do Sudão do Sul, e o tribunal concordou, condenando-o por traição (ALISON, 2018).

No entanto, em 02 de novembro de 2018, o Sr. Endley foi indultado pelo presidente Salva Kiir e libertado após ter passado mais de dois anos na prisão. O caso Endley dá uma clara indicação de que ainda há mais a ser feito para dissuadir os cidadãos de se envolverem em atividades militares estrangeiras. É evidente, pelo pequeno número de acusações e condenações sob a Lei, que existem algumas deficiências na Lei, que ainda precisam ser tratadas com urgência, a fim de garantir que os países combatam efetivamente o recrutamento ilegal de soldados ou ex-soldados sul-africanos em serviço.

7 Recomendações

As atividades das EMPs em operações militares internas ou estrangeiras são inevitáveis em muitos Estados e organizações militares. Essa ampliação do uso das EMPs apresenta um novo desafio legal e ético para as operações militares. Portanto, regulamentos e protocolos mais fortes são urgentemente necessários para regular as atividades das EMCs. Este artigo oferece seis recomendações, como se segue:

- a) Estados
 - Os Estados devem elaborar uma Convenção para regulamentar as EMPs a partir dos níveis nacional, regional e internacional. É muito importante que os Estados trabalhem juntos para alinhar suas normas legais e compartilhar informações para que as EMPs não encontrem nenhuma brecha para explorar. Os Estados devem assegurar que as normas relevantes sejam cumpridas e que a lei seja respeitada.
 - Criação de registros de todas as EMPs empregadas pelo Estado, a fim de promover a transparência e estabelecer os limites desta indústria.

¹⁴ "Comandado pelo Coronel Eeben Barlow, ex-comandante da Força de Defesa Sul-Africana, o grupo de especialistas em guerra do mato foi recrutado em janeiro, em segredo absoluto, para treinar um grupo de ataque de elite dentro do exército desorganizado e desmoralizado da Nigéria" (FREEMAN, 2015, n.p.).

- Esse registro deve ser disponibilizado à ONU, pois ela é o órgão relevante para criar e manter esse registro (especialmente quando a Convenção das Nações Unidas sobre EMPS foi emendada/restringida de acordo).
- Os países signatários devem identificar quais funções conduzidas pelas forças armadas são consideradas "inerentemente governamentais" e, portanto, devem ser executadas somente por pessoal armado nacional e quais podem ser contratadas para as EMPs.
- Sistemas interligados entre as estruturas de segurança do Estado para monitorar as atividades das EMPs, incluindo funcionários, armas, contratos, etc. Há uma necessidade de compartilhamento obrigatório de informações entre os Estados e os departamentos da ONU.
- Os países que contribuem com as tropas devem estar sempre preparados para apoiar a ONU quando a necessidade surgir, para evitar que as EMPs aproveitem a oportunidade.

b) Direito Internacional Humanitário (DIH).

- Lei de Conflito Armado. A estrutura legal existente (DIH) precisa ser reforçada ainda mais, pois não é elaborada com detalhes e precisão suficientes para os Estados e EMPs. Tal regulamentação internacional das EMPs reduzirá sua vulnerabilidade a violações criminais e militares em operações militares.
- O DIH deve assegurar que existam mecanismos para responsabilizar os estados que empregam as EMPs suspeitos de violar a lei.
- As EMPs consideradas culpadas de infringir a lei devem ser processadas de acordo com a lei pelos Estados, e a ofensa também deve ser encaminhada à ONU para um exame mais detalhado.
- Indústria das EMPs (Corporativa): As empresas que prestam serviço para operações militares devem ser submetidas a um rigoroso processo de verificação e seleção antes de serem empregadas.

c) Trajetória de carreira militar

- Requalificação. Em relação a recursos e programas para ajudar os soldados a se prepararem para seu próximo passo de transição para o status civil, devem ser criadas oportunidades para os soldados que saem da força. A iniciativa desencorajaria os soldados de se juntarem às EMPs.
- Os membros em serviço devem ser conscientizados das consequências legais de qualquer violação das leis que regem as EMPs.

8 Conclusão

Este artigo estudou o papel das EMPs nas operações militares, a fim de analisar as ameaças por elas colocadas às operações militares (particularmente às Forças Nacionais). É inevitável que o papel das EMPs esteja em uma tendência ascendente, continuando a desempenhar um papel importante nas operações militares no futuro próximo. Portanto, uma supervisão e regulamentação diligente da indústria de EMPs é necessária, para garantir que ela seja rigorosamente regulamentada

de acordo com o DIH. Paradoxalmente, as EMPs têm sido a solução para as complicações e pressões de mercado induzidas pelos Estados, bem como pelas organizações internacionais como a ONU. Às vezes as EMPs agiram em socorro dos estados em desagregação e trouxeram soluções para uma difícil função soberana, representando assim uma capacidade ampliada do estado através de agentes privados. Entretanto, em alguns casos, a conduta das EMPs foi considerada problemática.

A desmonopolização da violência (que pertence ao Estado) contém ameaças inerentes relacionadas ao excesso, falta de transparência, falta de responsabilidade e, em última instância, falta de controle. A existência e aceitação das EMPs nas operações militares altera para sempre o tecido social do Estado, independentemente dos inúmeros benefícios e vantagens que possam trazer. A privatização dos militares e a mercantilização da violência representam uma abdicação significativa da responsabilidade do Estado de cumprir seu contrato social. A provisão militar e de segurança tem estado no centro do Estado.

Este artigo abordou o papel das EMPs nas Nações Unidas e chegou à conclusão de que, apesar dos benefícios aparentes, o emprego das EMPs é indesejável para a organização.

A ONU insistiu que os agentes privados não têm sido utilizados em funções de combate. Foi mencionado que a ONU utiliza EMPs para uma ampla gama de serviços, incluindo segurança armada e desarmada, avaliação de risco, treinamento de segurança, apoio logístico e consultoria, mas não combate. O uso de agentes de segurança privada armada em operações de combate sempre foi uma questão controversa na ONU, e a organização continua a ser contra a normalização das EMPs (de combate) nas missões da ONU. Além disso, o uso de EMPs em operações de paz pode ser útil apenas em operações não de combate.

O principal papel do Direito Humanitário Internacional destacado no documento é garantir que todas as EMPs adiram estritamente a todas as leis e protocolos internacionais relevantes sobre direitos humanos. As EMPs frequentemente recruta ex-soldados, o que representa uma ameaça à segurança nacional dessas respectivas nações. Não apenas o emprego de EMPs pode afetar as relações diplomáticas, mas também a contravenção do Direito Internacional por funcionários individuais. Assim, a África do Sul promulgou uma lei para regulamentar o alistamento de cidadãos sul-africanos ou residentes permanentes em outras forças armadas, e para regulamentar a prestação de ajuda humanitária em um país de conflito armado. A lei foi aprovada em resposta às preocupações do governo para evitar a participação de cidadãos sul-africanos em conflitos ao redor do mundo.

Em conclusão, não é intenção deste artigo vilipendiar ou incentivar o uso de EMPs; por isso foram destacadas as vantagens e desvantagens. Conseqüentemente, deve ser esclarecida uma clara distinção entre funções militares a serem desempenhadas somente por pessoal armado nacional e aquelas para as quais as EMPs podem ser contratadas. É inevitável que as EMPs continuem a ser utilizados por muitos países em operações militares, mas a expansão descontrolada das EMPs, em alguns casos, tem produzido resultados negativos, incluindo a incapacidade de resolver conflitos em muitos países onde eles operaram. Algumas dessas empresas estavam envolvidas em violações dos direitos humanos no Iraque, como mencionado no documento.

Este artigo demonstrou o efeito (positivo/negativo) das EMPs aos Estados, organizações e organização militar, a fim de sugerir soluções para as questões de segurança e legais associadas às EMPs nas operações militares.

Epígrafo

"O Mundo talvez não esteja pronto para Privatizar a Paz"

Kofi Annan (08 de abril de 1938 – 18 de agosto de 2018), Sétimo Secretário-Geral das Nações Unidas (ONU) 1997–1998. Annan e a ONU foram os co-vencedores do Prêmio Nobel da Paz de 2001.

Agradecimentos

Eu, Coronel P. Nyati, gostaria de expressar minha gratidão ao Coronel Marcelo Nascimento Gomes (Oficial Sênior do Exército Brasileiro) por seu apoio e orientação.

Referências

ALISON, S. South Africa takes sides in South Sudan. **Mail & Guardian**, [Johannesburg], Mar 2, 2018. Disponível em: <https://mg.co.za/article/2018-03-02-00-south-africa-takes-sides-in-south-sudan/>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

BROOKS, D. Contractors Face Iraq Combat. **PBS Newshour**, [S. l.], Apr 6, 2004.

CAWTHRA, G.; LUCKMAN, R. Democratic control and the security sector: the scope for transformation. In: CAWTHRA, G.; LUCKMAN, R. (ed.). **Governing insecurity: democratic control of military and security establishments in transitional democracies**. London: Zed Books, 2003. p. 21-24.

CILLIERS, J. Africa in the new world: how global and domestic developments will impact by 2025. Tshwane, Pretoria: Institute for Security Studies, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/265229889>. Acesso em: 25 de setembro de 2018.

CILLIERS, J. Private security in war torn African states. In: CILLIERS, J.; MASON, P. (ed.). **Peace, profit or plunder?: the privatization of security in war-torn African societies**. Pretoria: Institute for Security Studies, 1999. Cap. 1. Disponível em: <https://issafrica.org/research/books-and-other-publications/peace-profit-or-plunder-the-privatisation-of-security-in-war-torn-african-societies>. Acesso em: 27 de maio de 2020.

CONGRESSIONAL BUDGET OFFICE. Military compensation: balancing cash and noncash benefits. **Economic and Budget Issue Brief**, Washington, D.C., Jan 16, 2004. Disponível em: <https://www.cbo.gov/sites/default/files/108th-congress-2003-2004/reports/01-16-dodcompensation.pdf>. Acesso em: 18 de setembro de 2018.

EASTWOOD, V. Bigger than the army: South Africa's private security forces. **CNN Business**, [Atlanta], Feb 8, 2013. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2013/02/08/business/south-africa-private-security>. Acesso em: 22 de setembro de 2018.

FRANCO, B. M. Capital sobre, trabalho desce. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 9 abr. 2015. Disponível em: <http://feeds.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/215181-capital-sobe-trabalho-desce.shtml>. Acesso em: 24 de maio de 2020.

FREEMAN, C. South African mercenaries secret war on Boko Haram. **The Telegraph**, [London], May 10, 2015.

GLOBAL SECURITY. Military. **Executive Outcome**. [S. l.]: Global Security, [2018]. Disponível em: <https://www.globalsecurity.org/military/world/para/executive-outcomes.htm>. Acesso em: 18 de setembro de 2018.

GWATIWA, T. T. Private military and security companies policy in Africa: regional Policy Stasis as agency in international politics. **Scientia Militaria: South African Journal of Military Studies**, [Stellenbosch], v. 11, n. 2, p. 68-86, 2016. Disponível em: <https://www.ajol.info/index.php/smsajms/article/viewFile/151279/140856>. Acesso em: 25 de maio de 2020.

INTERNATIONAL ALERT. **The politicization of humanitarian action and staff security: the use of private security companies by humanitarian agencies: International Workshop Summary Report**. Boston: Tufts University, Apr 2001. Disponível em: https://www.international-alert.org/sites/default/files/Politicisation_HumanitarianAction_Staff%20Security_EN_2001.pdf. Acesso em: 26 de maio de 2021.

INTERNATIONAL COMMITTEE OF THE RED CROSS. **Montreux document: 2008 guidance**. Geneva: ICRC, 2008. <https://www.icrc.org/en/document/ihl-and-private-military-security-companies-faq>. Acesso em: 9 de setembro de 2018.

INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTRE. **The responsibility to protect: research, bibliography, background**. Ottawa: International Development Research Centre, 2001. Disponível em: <https://www.idrc.ca/sites/default/files/openebooks/963-1/index.html>. Acesso em: 11 de setembro de 2018.

INTERNATIONAL humanitarian law and private military/security companies - FAQ. In: INTERNATIONAL COMMITTEE OF THE RED CROSS. **Article**. Geneva: ICRC, 2013. Disponível em: <https://www.icrc.org/en/document/ihl-and-private-military-security-companies-faq>. Acesso em: 10 de dezembro de 2013.

MELZER, N. (ed.). **Interpretive guidance on the notion of direct participations in hostilities under international humanitarian law**. Geneva: International Committee of the Red Cross - ICRC, 2009. Disponível em: <https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/icrc-002-0990.pdf>. Acesso em: 5 de maio de 2021.

MUSAH, A-F.; FAYEMI, K. (ed.). **Mercenaries: an african security dilemma**. London: Pluto Press, 2000. Disponível em: <https://vdocuments.mx/mercenaries-an-africansecurity-dilemma.html>. Acesso em: 22 de setembro de 2018.

ORGANIZATION OF AMERICAN STATES. **Report on citizen security in the Americas, 2012**. Washington, DC: OAS Hemispheric Security Observatory, 2012. Disponível em: <https://www.eir.info/2017/07/29/substituting-u-s-troops-for-private-military-contractors-in-afghanistan/>. Acesso em: 11 de setembro de 2018.

PECH, K. Executive Outcomes: corporate conquest. In: CILLIERS, J.; MASON, P. (ed.). **Peace, profit or plunder?: the privatization of security in war-torn african societies**. Pretoria: Institute for

Security Studies, 1999. Cap. 5. Disponível em: <https://documents.com/hexecutive-outcomes-a-corporate-conquest.pdf>. Acesso em: 21 de setembro de 2018.

PERCY, S. **Mercenaries**: the history of a norm in international relations. Oxford: Oxford University Press, 2007.

ROGERS, A. **Someone else's war**: mercenaries from 1960 to the present. London: Harper Collins, 1998.

SCHREIER, F.; CAPARINI, M. **Privatising security**: law practice and governance of private military and security companies. Geneva: Centre for the Democratic control of Armed Forces, 2015. (Occasional paper, n. 6). Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/266317378>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

SCHWARTZ, M.; CHURCH, J. **Department of Defense's use of contractors to support military operations**: background, analysis, and issues for Congress Congressional Research Service. Washington, D.C.: Congressional Research Service, May 17, 2013. Disponível em: <https://fas.org/sgp/crs/natsec/R43074.pdf>. Acesso em: 13 de setembro de 2018.

SECURITY DEGREE HUB. **Privative security companies in the world**. [S. l.]: Security Degree Hub, [2018]. Disponível em: <https://www.securitydegreehub.com/most-powerful-private-security-companies-in-the-world/>. Acesso em: 18 de setembro de 2018.

SINGER, P. W. **Corporate warriors**: the rise of the privatized military industry. 2nd. ed. Ithaca, New York: Cornell University Press, 2008.

SOUTH AFRICAN. Act n. 27, 2006. Prohibition of mercenary activities and regulation of certain activities in countries at armed conflict at, 2006. **Government Gazette**, Republic of South Africa, v. 509, n. 30477, Nov 16, 2007. Disponível em: <https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Mercenaries/WG/Law/SouthAfrica2.pdf>. Acesso em: 18 de setembro de 2018.

TRIPLE CANOPY. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2018]. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/TripleCanopy>. Acesso em: 21 de setembro de 2018.

UNITED STATES. Department of Defense. **Report of the defense science board task force on outsourcing and privatization**. Washington D.C.: Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, Sep 2004. Disponível em: <https://fas.org/irp/agency/dod/dsb/commun.pdf>. Acesso em: 16 de setembro de 2018.

UNITED STATES. High Commissioner for Refugees. **Report on the question of the use of mercenaries as a means of violating human rights of peoples to self-determination.** Geneva: United Nations High Commissioner for Refugees, 1997.

UNITED NATIONS. Press Release. **At least 71 United Nations, associated personnel killed in malicious attacks against peacekeeping operations during 2017.** New York: United Nation, Jan 26, 2018. (ORG/1663). Disponível em: <https://www.un.org/press/en/2018/org1663.doc.htm>. Acesso em: 11 de setembro de 2018.

UNITED NATIONS. Press Release. **Secretary-General reflects on “Intervention” in thirty-fifth annual ditchley foundation lecture.** New York: United Nation, June 26, 1998. (SG/SM/6613). Disponível em: <https://www.un.org/press/en/1998/19980626.sgsm6613.html>. Acesso em: 11 de setembro de 2018.

UNITED NATIONS. Secretary-General. **Report of the Secretary-General to the Security Council on the protection of civilians in armed conflict’.** New York: United Nations, 2001. p. 9-45. (UN Doc. S/2001/331). Disponível em: <https://www.idrc.ca/sites/default/files/openbooks/963-1/index.html>. Acesso em: 11 de setembro de 2018.

UN Secretary-General, 2001. **Report of the Secretary-General to the Security Council on the Protection of civilians in Armed Conflict’,** UN Doc. S/2001/331, 9–45; The Responsibility to Protect. Ottawa: International Development Research Centre, 2001. Disponível em: <https://www.idrc.ca/sites/default/files/openbooks/963-1/index.html>. Acesso em: 11 de setembro de 2018.

UN Resolution 44/34, International Convention against the Recruitment, Use, Financing and Training of Mercenaries. Disponível em: <http://www.un.org/documents/ga/res/44/a44r034.htm>. Acesso em: 18 de setembro de 2018.



O tempero que faltava na educação cibernética na Nigéria: a perspectiva da segurança nacional

The missing spice in cyber education in Nigeria: national security perspective

Resumo: Desde o advento da internet, o cibercrime tornou-se uma dízima periódica na Nigéria. Muitas nações estão lutando para proteger seu espaço cibernético dos criminosos, pela segurança nacional e integração. Como resultado disso, os governos estão encaminhando esforços para proteger os seus cidadãos e a sua imagem do crime online. Alguns destes esforços incluem a educação para a cibersegurança, que implica programas de conscientização do público geral, a fim de sensibilizá-los sobre a cibercriminalidade. Diversos programas de conscientização foram realizados em universidades e outras instituições de ensino e instituições públicas e privadas. No entanto, observou-se que tais programas nunca foram conduzidos ao clero, que são agentes fundamentais e talvez uma dos temperos mais importantes que podem influenciar a vida da maioria dos nigerianos. É neste contexto que esta pesquisa busca utilizar dados quantitativos para revelar como o clero na Nigéria foi deixado de fora na propagação da consciência da cibersegurança entre o público geral. O objetivo do estudo foi analisar o papel e a influência que o clero tem em sua congregação e sugerir maneiras de usar essa influência para melhorar a conscientização sobre a cibersegurança na Nigéria, a fim de aumentar a segurança nacional no país.

Abstract: Since the advent of the internet, cybercrime has become a recurring decimal in Nigeria. Many nations are battling to protect their cyber space from criminals, for national security and integration. As a result of this, efforts are being made by governments to protect their citizens and image from online crime. Some of these efforts include cybersecurity education which entails awareness raising programmes to the general public in order to sensitize them about cybercrime. Several awareness raising programmes have been conducted to universities and other educational institutions and public and private institutions. However, it was observed that such programmes have never been conducted to the clergy who are fundamental agent, perhaps one of the most important spice that tends to create influence in the life of most Nigerians. It is against this backdrop that this research seek to utilize quantitative data to reveal how the clergy in Nigeria have been left out in the propagation of cybersecurity awareness among the general public. The objective of the study was to analyze the role and influence the clergy have on their congregation and suggest ways such influence can be utilized to improve cybersecurity awareness in Nigeria for enhanced national security in the country.

Shehu Saidu Shehu 

Nigerian Army.

Abuja, Nigeria.

saidisco@yahoo.com

Recebido: 04 de abril de 2020

Aprovado: 12 de julho de 2020

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



1 Introdução

Um dos fenômenos tecnológicos mais significativos que afetou positivamente o modo de vida dos seres humanos ao redor do mundo é o surgimento do ciberespaço. O ciberespaço é um domínio global virtual que vem cada vez mais impactando quase todos os aspectos da vida diária. O domínio está moldando rapidamente a comunicação, a aprendizagem, bem como a colaboração entre indivíduos e organizações. Também está transformando nações, eliminando barreiras ao comércio e criando oportunidades para inovações (OMODUNBI et al., 2016). No entanto, os novos riscos e vulnerabilidades que ameaçam a economia e segurança nacionais estão por trás da crescente dependência do ciberespaço (TIIRMAA-KLAAR, 2016). Ter o conhecimento necessário sobre as ameaças existentes, o que levará ao gerenciamento dos riscos e à criação de capacidades adequadas de prevenção e recuperação, são os elementos essenciais da segurança cibernética. Hoje em dia, a segurança cibernética é crucial para o desenvolvimento econômico e a segurança nacional do país, já que os criminosos cibernéticos estão usando o ciberespaço para perpetuar atos nefastos (TIEMO; NELLY, 2016).

O termo “cibercrime” simboliza a insegurança e o risco online, sendo amplamente usado hoje para descrever os crimes ou danos que são cometidos usando tecnologias em rede (OSHO; ONOJA, 2015). Inversamente, a cibersegurança é a proteção dos sistemas e redes do ciberespaço contra danos, uso não autorizado ou exploração. É também o método utilizado para proteger a confiabilidade das redes e sistemas contra as ameaças cibernéticas fundamentais, como o ciberterrorismo e o cibercrime. Como os Estados-nação são dependentes de uma vasta gama de redes e sistemas de ciberespaço para o desenvolvimento econômico, a violação dessas redes pode ter implicações terríveis para a segurança nacional (HILTS, 2018). Além disso, considerando que a segurança nacional é a principal responsabilidade de cada governo, as nações estão desenvolvendo seus esforços de cibersegurança, a fim de proporcionar um ciberespaço seguro e resistente para o desenvolvimento econômico. Mais ainda, o aumento das capacidades cibernéticas dos criminosos para realizar crimes certamente colocou em risco a segurança nacional dos estados (HARE, 2010).

Em outubro de 2008, autoridades de inteligência dos EUA revelaram que as autoridades policiais europeias descobriram uma rede de fraude de cartões de crédito altamente sofisticada que usou uma tecnologia altamente avançada para enviar dados de contas para o Paquistão a partir de centenas de máquinas de cartões de supermercado em toda a Europa (SIOBHAN, 2018). Da mesma forma, no início de 2016, um grupo atacante chamado “Lazarus”, localizado na Coreia do Norte, roubou um total de mais de US\$100 milhões, principalmente do Bangladesh Bank através da penetração do Alliance Access software usado pela rede da Sociedade de Telecomunicações Financeiras Interbancárias Mundiais (SWIFT), que transporta transações financeiras mundiais de forma segura e padronizada. Na mesma linha, um ataque contra Maersk pelo NotPetyaransomware mais tarde em 2017 custou ao gigante de transporte até US\$300 milhões (KOCH; GOLLING, 2018).

Na África, a África do Sul experimentou o maior número de ciberataques de criminosos. De acordo com Dahir (2018), a África do Sul registra um elevado número de ciberataques

anualmente, já que 67% das corporações foram alegadamente atacadas. Estima-se que estes ataques tenham custado à economia sul-africana 242 milhões de dólares, aumentando assim a taxa de desemprego no país e afetando os meios de subsistência (VERMUELEN, 2016). Estimar a perda líquida gerada pelo cibercrime é uma tarefa desafiadora. Os números oficiais publicados por organismos governamentais ou não governamentais são indicadores fracos, uma vez que apenas estão incluídos os casos que lhes foram apresentados. No entanto, o relatório mais recente indica que o custo global da cibercriminalidade é de cerca de US\$600 bilhões, incluindo os ganhos para os criminosos e os custos de recuperação e defesa para as empresas (LEWIS, 2018).

A Nigéria tem mais de 120 milhões de usuários de internet, representando 24% de todos os usuários de Internet na África (INTERNET WORLD STATS, 2019). Este uso da Internet consiste predominantemente no uso da Internet móvel em oposição ao uso de banda larga fixa por assinatura. No entanto, esta crescente dependência do uso da internet vem com uma maior exposição às ameaças e vulnerabilidades, especialmente em um país popularmente conhecido pelo “yahooyahoo”¹ (TADE; ALIYU, 2011). A pesquisa revelou que 80% desses “yahooyahoo” são jovens e às vezes estudantes de diversas instituições superiores (ARANSIOLA; ASINDEMADE, 2011). Desde agências governamentais até ao público geral já se tornaram vítimas deste grupo de pessoas.

Este grupo de criminosos continua a prosperar, apesar de vários esforços, severos e brandos, empreendidos pelo governo nigeriano para conter a terrível ameaça no país. O esforço severo refere-se ao uso de várias legislações de crimes cibernéticos que podem levar os infratores presos, enquanto o esforço brando envolve educação, treinamento e habilidades em segurança cibernética. A convite do escritório do Conselheiro de Segurança Nacional (ONSA) em outubro de 2018, o Centro Global de Segurança Cibernética (GCSCC) realizou uma revisão da maturidade da capacidade de Segurança Cibernética na Nigéria utilizando o Modelo de Maturidade da Cibersegurança (CMM)² que é composto por 5 dimensões distintas de capacidade de cibersegurança. Na terceira dimensão, o GCSCC analisa a disponibilidade do programa de sensibilização para a cibersegurança, tanto para o público como para os executivos. No entanto, observou-se que o Centro não considerou programas de sensibilização para o clero que são um tempero importante³ do tecido cultural das comunidades e, como tal, pode influenciar a tomada de decisões, ideologias e comportamentos morais e éticos das pessoas (PINTER et al., 2016).

O objetivo desta pesquisa é, portanto, revelar como o clero na Nigéria foi deixado de fora na propagação da consciência da ciber segurança para o público geral, o grupo mais atingido pela ciber criminalidade. O objetivo do estudo foi analisar o papel e a influência que os líderes religiosos têm em sua congregação e sugerir maneiras de utilizar essa influência para melhorar a conscientização sobre a segurança cibernética na Nigéria a fim de aumentar a segurança nacional no país. O estudo é significativo, uma vez que o resultado pode ajudar a melhorar as políticas e acrescentar ao corpo de conhecimento existente na cibersegurança.

1 “Yahoo Yahoo” é uma expressão usada na Nigéria referindo-se ao cibercrime.

2 Ver Modelo de Maturidade da Capacidade de Cibersegurança para as Nações (CMM), edição revista em: <https://www.sbs.ox.ac.uk/cybersecurity-capacity/content/cmm-revised-edition>. Acesso em: 21 set. 2019.

3 Tempero é usado aqui para significar “um atributo que torna algo atraente, interessante ou envolvente”.

A pesquisa foi aplicada e utilizou dados empíricos que foram coletados e analisados. Foi utilizado o método de campo da coleta de dados utilizando entrevistas e questionários, analisando-os quantitativamente. Além disso, o dimensionamento da amostra do estudo foi feito utilizando a Fórmula do Tamanho da Amostra de Taro Yamane. O estudo adotou a amostragem aleatória de clusters e os dados gerados foram apresentados usando gráficos para ilustrar as relações entre as variáveis do estudo. O estudo é limitado ao clero, bem como ao limite de 6000 a 8000 palavras.

2 Revisão da literatura

2.1 Contexto

O uso da Internet e o número de assinantes têm crescido exponencialmente na Nigéria nos últimos anos. Em conformidade com a Seção 89, Subseção 3(d), da Lei de Comunicações da Nigéria de 2003 (NCA, 2003) ⁴ o relatório da Comissão Nigeriana de Comunicações (NIGERIAN COMMUNICATIONS COMMISSION, 2019) afirma que o número de assinantes ativos de telefonia móvel e internet fixa na Nigéria é de cerca de 175 milhões e mais de 120 milhões, respectivamente. O elevado número de assinantes da internet são na sua maioria jovens que procuram emprego produtivo, engajamento social e maior conectividade global. No entanto, com esta crescente prosperidade e digitalização, surgem ameaças, riscos, vulnerabilidades e cibercrimes que podem minar a segurança nacional. Os cibercrimes são essencialmente atividades criminosas em que computadores, redes ou dispositivos eletrônicos de Tecnologia da Informação são a fonte, a ferramenta, o alvo ou o local do crime. Os cibercrimes são realizados através do acesso ilegal à base de dados de outra pessoa, interceptação ilegal, interferência de dados, interferência em sistemas, uso indevido de dispositivos, falsificação e fraudes eletrônicas (BAIDEN, [s. d.]).

2.2 Cibercrime

Na Nigéria, a cibercriminalidade tornou-se uma das principais vias para roubar dinheiro e praticar espionagem comercial. Dentro do ciberespaço nigeriano, Serianu (2016) revelou que o custo do cibercrime na Nigéria é de cerca de US\$649 milhões, com 81% dos incidentes cibernéticos causados pela proliferação de notícias falsas, ransomwares e fraudes na internet, sendo o público geral a categoria mais atingida. Em agosto de 2019, as autoridades dos EUA descobriram e acusaram 80 pessoas, a maioria das quais são "yahooyahoo" nigerianos em um esquema na internet de US\$46 milhões (FARIVAR, 2019). Os golpistas teriam supostamente vitimizado indivíduos de pequenas e grandes empresas usando uma tática chamada "Business EmailCompromise (BEC)" ⁵ O FBI e a Agência Anticorrupção

4 A lei obrigou a NCC a monitorar e relatar o estado da indústria de telecomunicações nigeriana, fornecer análises estatísticas e identificar tendências da indústria em relação a serviços, tarifas, operadoras, tecnologia, assinantes, questões de concorrência, domínio, entre outros, com o objetivo de identificar áreas onde a intervenção regulatória seria necessária.

5 BEC é uma exploração em que o invasor obtém acesso a uma conta de e-mail corporativa e falsifica a identidade do proprietário para fraudar a empresa ou seus funcionários, clientes ou parceiros de dinheiro.

da Nigéria, a EFCC⁶ revelou que 167 pessoas na Nigéria e 74 nos Estados Unidos tinham sido vítimas, semanas depois de autoridades dos EUA divulgarem uma lista de suspeitos nigerianos por trás do golpe online. Tais criminosos cibernéticos presos e vários outros são geralmente processados pela EFCC de acordo com as leis existentes, para servir de dissuasão aos outros. Por isso, além da prisão e perseguição penal dos criminosos, o governo possui uma iniciativa robusta de educação cibernética focada no programa de conscientização sobre riscos e ameaças de segurança cibernética, e como enfrentá-los, para o público geral e partes interessadas do governo e o setor privado.

2.3 Educação Cibernética

Enxerga-se que a falta de conscientização sobre as melhores práticas de segurança, a baixa educação do usuário e ausência dos programas de sensibilização podem ser os principais fatores atribuídos à exposição da maioria dos nigerianos às ameaças cibernéticas. No entanto, percebeu-se a existência de muitas iniciativas de conscientização sobre segurança cibernética organizadas por algumas instituições em colaboração com a ONSA, Agência Nacional de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação (NITDA), EFCC, Banco Central da Nigéria (CBN) e NCC, entre outros, destinadas a aumentar a conscientização dos executivos e do público geral sobre a importância da cibersegurança. Tais iniciativas incluem o Mês da Conscientização da Segurança Cibernética (NCSAM), organizado pelo Centro Internacional para o Desenvolvimento da Liderança da Nigéria (ICLDNG). A última NCSAM foi realizada em outubro de 2018. Outras iniciativas são a oferta de cursos acadêmicos especializados em segurança cibernética na Universidade Estadual de Nasarawa (CENTER FOR CYBERSPACE STUDIES, 2019), Primeira Universidade Técnica (TECH-U, [201-]), Universidade Federal de Tecnologia (SCHOOL OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY, c2016) e Academia Nigeriana de Defesa Kaduna (NIGERIAN DEFENSE ACADEMY, [201-]).

Também existe uma conferência anual de segurança cibernética denominada Cyber SecureNigeriaConference organizada pela Associação de Especialistas em Segurança Cibernética da Nigéria (CSEAN). A associação tem como objetivo reunir pesquisas de segurança cibernética tanto da indústria quanto da academia (CYBER SECURITY EXPERTS ASSOCIATION OF NIGERIA, 2019). Além disso, prestadores de serviços como a Associação de Provedores de Pagamentos Eletrônicos da Nigéria (E-PPAN) também participou de campanhas de conscientização pública, particularmente em torno do uso de plataformas de pagamento eletrônico. Além disso, foi observada uma aceitação da certificação profissional internacional de segurança, como a ISACA e a série da Organização Internacional de Normalização (ISO) 27000 (GCSCC, 2018). Fora dos estabelecimentos acadêmicos e oficiais, existem alguns programas comunitários relacionados com a cibersegurança para crianças. Este programa faz parte da escola de verão oferecida aos alunos do ensino primário e secundário (DIGITAL PEERS INTERNATIONAL, 2019).

Os referidos programas de sensibilização parecem ter sido abrangentes. No entanto, GCSCC, que foi convidado pela ONSA para realizar uma revisão da maturidade da capaci-

⁶ EFCC significa Comissão de Crimes Econômicos e Financeiros.

dade de segurança cibernética da Nigéria com o objetivo de compreender sua capacidade de segurança cibernética a fim de priorizar o investimento em capacidades de segurança cibernética estrategicamente, observando que há uma necessidade de maior cooperação entre a academia e a indústria na pesquisa de segurança cibernética. O Centro observou ainda que recursos adequados para facilitar a educação em segurança cibernética nas universidades precisam ser fornecidos e a adesão ao CSEAN está aberta apenas para estudantes, graduados, profissionais de TI e aqueles sem treinamento em TI mas que trabalham em instituições relacionadas. Foi observado ainda que, em vez de um mês completo, a NCSAM foi conduzida apenas por dois dias devido às restrições de outras iniciativas que ocorreram. Na sequência do diagnóstico da maturidade da educação para a cibersegurança, o GCSCC fez algumas recomendações destinadas a fornecer aconselhamento e passos a serem seguidos para o aumento da capacidade de cibersegurança existente na Nigéria. Uma leitura atenta da revisão feita pelo GCSCC revelou que não houve menção de qualquer campanha de conscientização organizada para os líderes religiosos nas mesquitas e igrejas entre a lista de todos os lugares onde a campanha de conscientização sobre segurança cibernética foi enumerada. Observou-se também que a composição dos stakeholders no diagnóstico feito pelo GSCSS não incluía o clero e nem foram citados nas recomendações do Centro.

2.4 Influência do Clero na População Nigeriana

A Nigéria é um país dividido aproximadamente pela metade entre cristãos, que vivem principalmente na parte sul do país e muçulmanos na parte norte, com uma minoria da população praticante da religião indígena da Nigéria. O escritor e romancista BCC (LETTER..., 2014) revelou que na Nigéria, um país que afirma possuir grande parte das celebridades e intelectuais mais aclamados da África, as páginas do Facebook e do Twitter com maior número de seguidores são as do clero. Ela revelou ainda que muitos líderes religiosos na Nigéria são considerados superstars e desempenham um papel positivo no país. Ela acrescentou que se os líderes das cinco maiores igrejas da Nigéria dessem algum indício de que ninguém deveria ler obras do renomado romancista Chinua Achebe, a base de fãs do autor e as vendas do livro na Nigéria instantaneamente afundariam, independentemente de quão aclamado ele é em todo o mundo. Na Nigéria, a maioria dos que pertencem a uma religião ou a outra entendem a espiritualidade como parte da religião. Sobre esta questão, Aja (2019) destacou que:

Eles tendem a definir espiritualidade de várias maneiras, incluindo acreditar ou ter fé no transcendente, ter esperança no transcendente, ter uma relação com o transcendente e ser religioso, abrir o coração para o transcendente, ir à igreja, ir à mesquita, apaziguando o transcendente, fazendo tudo o que o transcendente manda, observando os princípios religiosos. Alguns podem definir a espiritualidade usando uma combinação de duas ou mais destas definições. O transcendente aqui pode ser Deus, Jesus, Alá, ou deuses, dependendo da tradição religiosa. Os adeptos da religião islâmica, assim como os da religião tradicional, acreditam na supremacia de Deus.

A paixão pela religião penetrou profundamente em todas as facetas da vida dos nigerianos e dificilmente pode ser relegada para segundo plano. A proibição religiosa do planejamento familiar foi atribuída como principal fator que inibiu o sucesso do programa na Nigéria (LAWANI; IYOKE; EZEONU, 2015). Da mesma forma, Nwaubani (LETTER..., 2014) revelou que quando os nigerianos foram convencidos de que seus votos não contariam nas eleições gerais de 2007, a menos que fossem registrados, as pessoas ficaram na fila por horas simplesmente porque seus pastores os ordenaram a fazê-lo. O repórter da BBC acrescentou que os líderes religiosos também desempenharam papéis-chave em batalhas contra a pólio, o HIV e o enfrentamento do surto de Ebola na Nigéria, transmitindo informações relevantes e enfatizando a urgência da situação a partir de seus púlpitos. Portanto, o clero poderia se tornar o maior recurso da Nigéria na campanha de conscientização cibernética se sua imensa influência fosse aproveitada de formas mais estruturadas e focadas.

3 Metodologia

O método de coleta de dados adotado neste estudo foi o método de campo. Este método utiliza uma combinação de entrevistas e questionários. Os dados primários para o estudo foram coletados de profissionais de cibersegurança que estão alocados em agências como ONSA, NITDA, NCC, EFCC, Administração de Defesa do Espaço (DSA) e Centro de Cibersegurança do Exército Nigeriano. Outros são do clero em vários locais de culto. Uma vez que a maior parte da população de nigerianos são muçulmanos e cristãos, o clero estudado eram aqueles das mesquitas e igrejas. Foram enviados dois conjuntos de questionários. Um tinha o foco no público profissional a fim de descobrir se eles já haviam considerado o clero como parte de seu programa de conscientização. O segundo questionário foi destinado ao clero, a fim de conhecer o seu nível de consciência cibernética e se eles já tinham recebido qualquer forma de campanha de conscientização. Os Questionários cuja fiabilidade era $\alpha = 0,94$ e $0,73$ para o clero e as profissões de cibersegurança, respectivamente, em relação ao Alfa recomendado por Cronbach $\alpha = .70$ (UNIVERSITY OF CALIFORNIA, [201 -]) foi utilizado para gerar dados e os dados recolhidos foram analisados quantitativamente utilizando o Microsoft Excel. Como os entrevistados estavam na Nigéria, o pesquisador enviou os questionários através do WhatsApp para o líder de esquadrão Ngulde e o tenente de voo Akintunde que ajudaram com a distribuição, supervisão e recuperação (BASSIC- RESEARCH, 2019)⁷

Os dados secundários foram obtidos em revistas, seminários, conferências e revistas relevantes. Outros são jornais online, pesquisas não publicadas e outros materiais relevantes da internet. A fórmula do tamanho da amostra de Taro Yamane com um erro de margem de 5% e um nível de confiança de 95% foi usada para calcular o tamanho da amostra do estudo (WHAT..., [2017?]). Isto resultou em uma amostra de 98 e 65 para os profissionais do clero e da cibersegurança, respectivamente. O estudo adotou a amostragem aleatória por conglomerados, visto que o clero considerado era apenas aqueles que administravam dentro da área de residência dos serviços de segurança. Do mesmo modo, os entrevistados da

⁷ Os questionários podem ser consultados em: <https://drive.google.com/open?id=1LdXeL5f7iCNwCE2xXC9AeEc1HU4PREdR>. Acesso em: 21 set. 2019.

perspectiva profissional foram considerados aqueles que profissionalmente lidavam com cibersegurança. Isto porque todas as organizações que planejam e executam as campanhas de conscientização o fazem em colaboração com as agências governamentais. Os dados gerados foram apresentados usando gráficos para ilustrar as relações entre as variáveis do estudo.

O paradigma teórico usado para analisar o uso do clero na conscientização da cibersegurança pelos profissionais é o da Teoria do Comportamento Planejado. A principal premissa desta teoria é que ela procura prever a intenção comportamental, ou quão provável uma pessoa é de realizar um determinado comportamento. O pesquisador acrescentou que uma pessoa é mais provável de realizar um comportamento específico se o comportamento for considerado importante e se acreditar que outros aprovariam o comportamento (AJZEN, 2002; BLOOMFIELD, BOMMARITO, KUHL, 2015).

4 Análise e apresentação dos dados

Este capítulo contém a apresentação e a análise os dados coletados dos respondentes. Os dados analisados foram representados em números absolutos e porcentagens. Além disso, cada pergunta de seu conjunto no questionário foi analisada através de gráfico para mostrar os detalhes das respostas. Oitenta e nove questionários foram administrados ao clero, enquanto sessenta e cinco foram enviados aos profissionais da cibersegurança. Todos os questionários foram devidamente preenchidos e devolvidos.

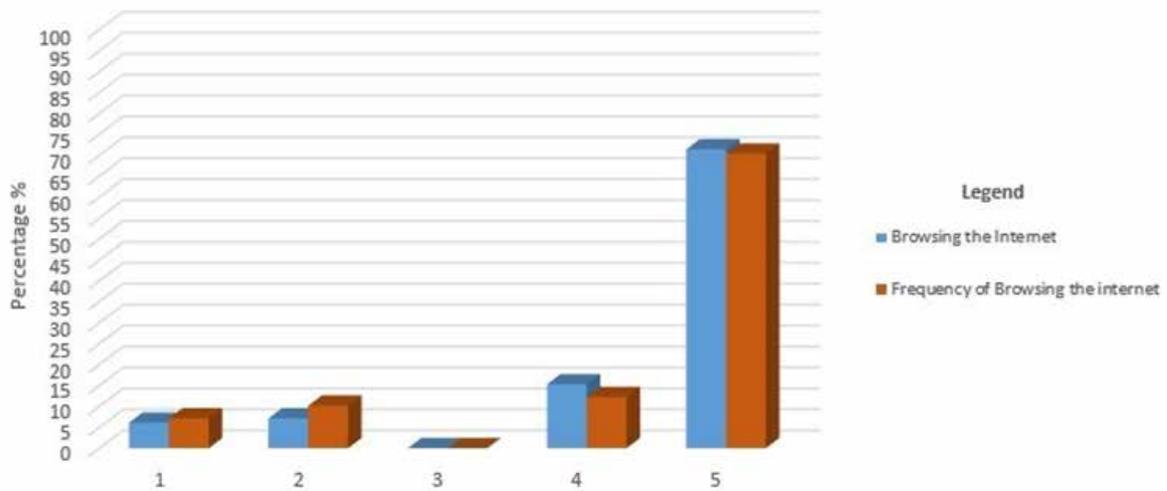
4.1 Análise dos Dados Obtidos do Clero

Os dados analisados nesta seção são os do clero. Os dados não foram analisados em termos dos que ministram na mesquita ou igreja, mas sim como representativos de seu centro religioso. O questionário possuía 16 perguntas no total e cada pergunta tinha uma classificação de 1 a 5, sendo 1 o mais fraco e 5 o mais forte.

4.1.1 Conhecimento da Internet

O pesquisador investigou se os respondentes navegam na internet e com que frequência o fazem. As respostas são como mostrado no Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 – Gráfico do Conhecimento dos Respondentes sobre a Internet



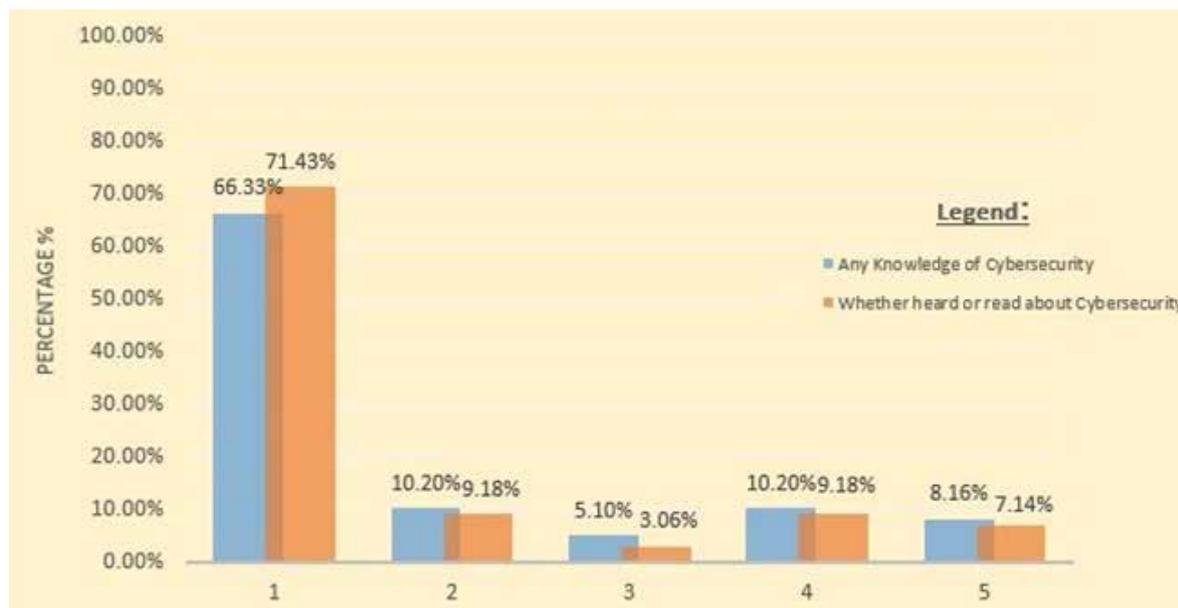
Fonte: Autor (2019).

O Gráfico 1 mostra que 71,43% dos entrevistados navegam muito bem na internet, onde 15,31% navegam bem na internet, enquanto 6,12% nunca navegam na internet. A alta porcentagem daqueles que navegam pela internet contra a baixa porcentagem daqueles que não, converge com o relatório do NCC, que afirma que existem 120 milhões de assinantes da internet em 2019 (NIGERIAN COMMUNICATIONS COMMISSION, 2019). A cifra também revelou que 70,41% dos entrevistados visitam a internet com maior frequência, contra 7,14% dos que não visitam a internet. O resultado da pesquisa sobre as duas condições confirmou a veracidade do relatório NCC.

4.1.2 Conhecimento da Cibersegurança

O pesquisador pediu para saber se os entrevistados têm algum conhecimento de segurança cibernética, já leram ou ouviram sobre ela. O resultado desse inquérito é o que se mostra no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Gráfico sobre os Conhecimentos de Cibersegurança dos Pesquisados



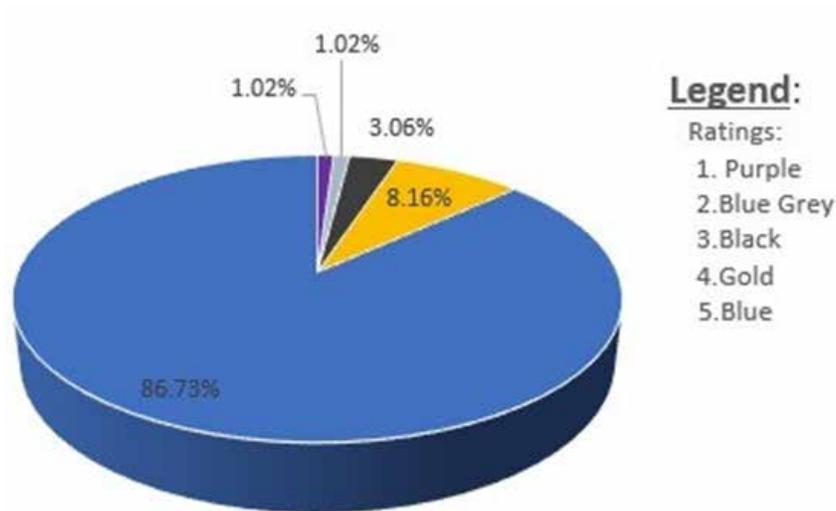
Fonte: Autor (2019).

O Gráfico 2 acima revelou que 66,33% do clero alegou não ter conhecimento sobre a cibersegurança. O relatório revelou ainda que 71,43% deles não tinham lido nem ouvido falar de cibersegurança. O número revelou ainda que 8,16% dos entrevistados afirmaram ter um conhecimento muito bom da cibersegurança, enquanto 10,20% o afirmaram ter conhecimento sobre ela. Por outro lado, 7,14% dos entrevistados indicaram ter um conhecimento muito bom da cibersegurança através da leitura ou palestras, enquanto 9,18% revelaram um bom conhecimento através dos mesmos meios. A grande diferença entre os respondentes que não têm conhecimento da cibersegurança com aqueles que tinham conhecimento dela pode indicar que aqueles que já ouviram falar sobre o tema não o fizeram necessariamente através de campanhas de conscientização cibernética organizadas no local de culto.

4.1.3 Conhecimento de Qualquer Campanha de Sensibilização para a Cibersegurança Organizada em um Local de Culto

Foi perguntado se alguma campanha de conscientização sobre segurança cibernética havia sido organizada nos locais de culto dos entrevistados e os resultados da pesquisa de campo são mostrados no Gráfico 3 abaixo:

Gráfico 3 – Gráfico do Conhecimento de Campanhas de Sensibilização para a Cibersegurança Organizada em Local de Culto



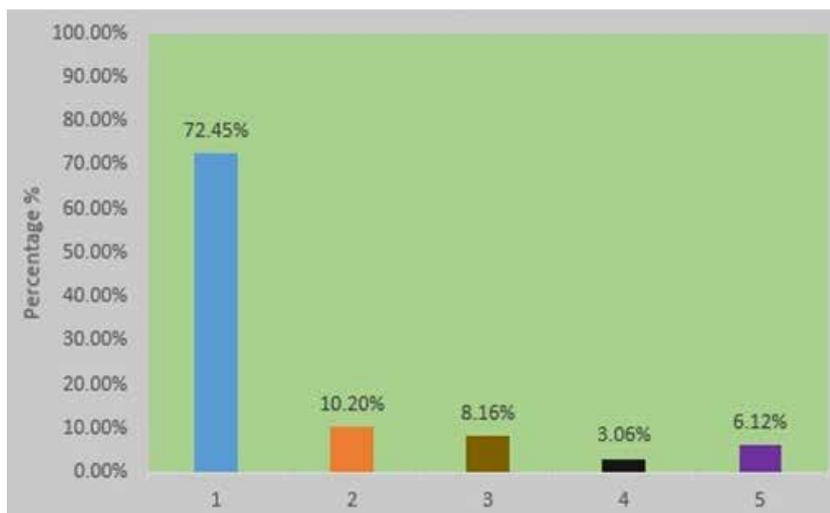
Fonte: Autor (2019).

Do Gráfico 3 acima, pode-se ver que 86,73% dos entrevistados não tinham conhecimento de nenhuma campanha de conscientização sobre segurança cibernética realizada em seu local de culto. Pode-se, portanto, deduzir que a alta porcentagem obtida aqui deu credibilidade à análise do pesquisador na Seção 4.1.2 que a pequena porcentagem dos respondentes que têm conhecimento de cibersegurança o tem por conta própria e não como resultado de uma campanha de conscientização da cibersegurança organizada.

4.1.4 Conhecimento de Cibersegurança

O pesquisador perguntou se os entrevistados estão cientes da cibercriminalidade e o resultado da pesquisa é mostrado no Gráfico 4 abaixo.

Gráfico 4 – Evolução do Conhecimento da Cibercriminalidade



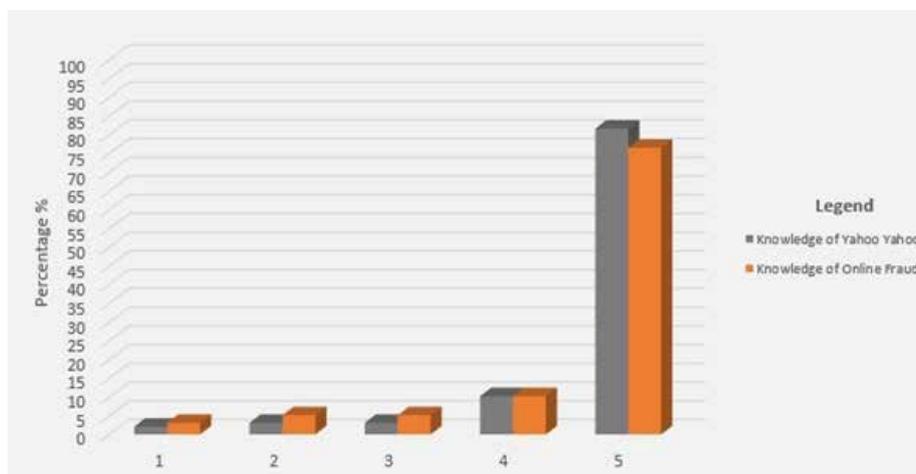
Fonte: Autor (2019).

O Gráfico 4 acima revelou que 72,45% dos inquiridos não têm conhecimento da cibercriminalidade. O resultado aqui é potencialmente preocupante se considerado no contexto do demonstrado na Seção 4.1.1 e o revelado por Business Day (AKIYODE-LAWANSON, 2019) que a Nigéria ocupa o terceiro lugar em usuários atacado por malware móvel, com 37,72%.

4.1.5 Conhecimento do Yahoo Yahoo e 419⁸

O pesquisador perguntou se os entrevistados têm conhecimento do Yahoo Yahoo e 419 na Nigéria e o resultado da pesquisa é mostrado no Gráfico 5 abaixo.

Gráfico 5 – Gráfico do Conhecimento sobre Yahoo Yahoo e 419 dos Respondentes



Fonte: Autor (2019).

⁸ O termo 7 419 é geralmente usado para descrever atividades fraudulentas. Ele se originou da Seção 419 das leis vigentes na Nigéria, que criminaliza fraudes financeiras e fraude na internet ou ciber fraude na Nigéria.

No Gráfico 5, pode-se observar que 81,63% e 76,3% dos entrevistados estão cientes do Yahoo Yahoo e 419, respectivamente. A alta porcentagem obtida aqui pode ser resultado de uma prática popular do Yahoo Yahoo de enviar mensagens fraudulentas para enganar assinantes da rede GSM. Tade e Aliyu (2011) revelaram que os criminosos, tendo conhecimento do funcionamento do sistema de promoções das telecomunicações, clonaram-no e exploraram-no para defraudar os nigerianos, enviando nos seus telefones mensagens fraudulentas relativas a uma enorme quantia de dinheiro que ganharam. Os pesquisadores mostram ainda que os criminosos, em seguida, pediam à vítima que enviassem uma certa quantidade de crédito para um determinado número antes de fazer a ligação para negociar como o prêmio seria entregue. Tais atos tornaram Yahoo Yahoo e 419 muito populares na Nigéria.

4.1.6 Conhecimento da Relação entre Cibercrime, Yahoo Yahoo e Fraude Online

O pesquisador verificou se os entrevistados estão cientes de que o cibercrime é o mesmo que Yahoo Yahoo e 419. O resultado são mostrados no Gráfico 6 abaixo.

Gráfico 6 – Gráfico do Conhecimento dos Respondentes sobre a Relação entre Cibercrime, Yahoo Yahoo e Fraude Online



Fonte: Autor (2019).

Do Gráfico 6 acima, pode-se ver que 71,43% dos entrevistados não estão cientes de qualquer relação entre cibercrime, Yahoo Yahoo e 419. Dos resultados obtidos na Seção 4.1.4 e Seção 4.1.5, pode-se ver que os entrevistados têm amplo conhecimento do Yahoo Yahoo e do 419, mas não fazem ideia do que significa cibercrime. Portanto, o fato de que eles não estão cientes de que Yahoo Yahoo, 419 e Cibercrime significam a mesma coisa indica que eles veem Yahoo Yahoo e 419 do prisma de enganar um indivíduo e não necessariamente tendo a ver com o ciberespaço.

4.1.7 Conhecimento sobre a Ação a Ser Tomada Quando Vitimado por Crime Cibernético

O pesquisador perguntou se os entrevistados têm algum conhecimento das ações a serem tomadas quando vitimado pela cibercriminalidade. Os resultados são mostrados no Gráfico 7 abaixo.

Grafico7 – Gráfico do resultado sobre a ação a ser tomada quando vitimado pela cibercriminalidade



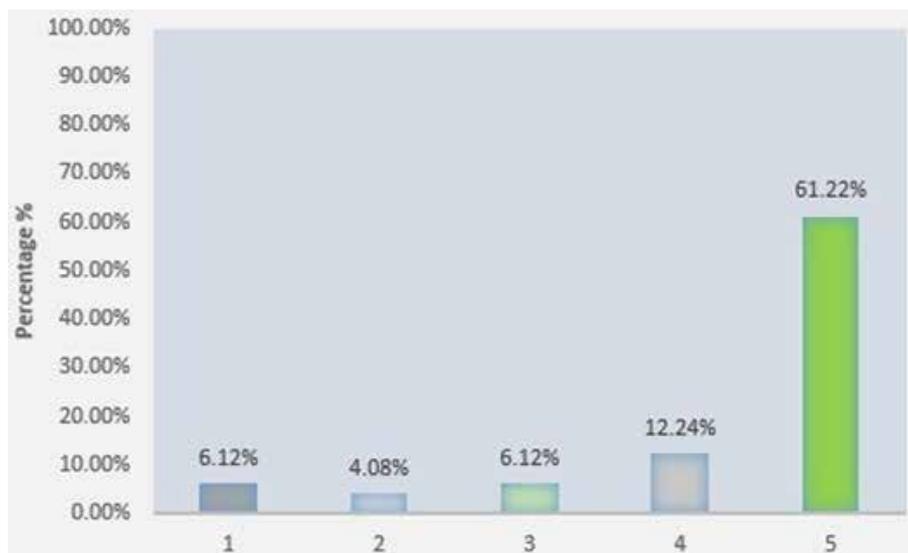
Fonte: Autor (2019).

O Gráfico 7 revelou que 69,39% dos inquiridos não têm conhecimento das medidas a tomar quando atingidos pela cibercriminalidade. O gráfico revelou ainda que apenas 12,24% estavam cientes das medidas a serem tomadas. A alta porcentagem de pessoas que não estavam cientes das ações a serem tomadas não é surpreendente devido à falta de conhecimento sobre cibersegurança por parte dos respondentes. Pode-se dizer que essa falta de conhecimento por parte dos respondentes é preocupante principalmente com a circular do CBN (CENTRAL BANK OF NIGERIA, 2019) para que todos os bancos de dinheiro de depósito informem-nos de sua política de implementação de cobrança de saques e depósitos de pessoas físicas e jurídicas em ordem para fazer cumprir a campanha do governo para uma sociedade sem dinheiro físico. A circular declarava que as taxas eram de 3% e 2% a serem cobradas de pessoas físicas por saques em dinheiro e depósitos, respectivamente, enquanto 5% e 3% se aplicavam às corporações. O fato de as cobranças entrarem em vigor em 31 de março de 2020 significa que todas as atividades financeiras no país estarão online a partir dessa data. Portanto, existe a necessidade de uma campanha agressiva de sensibilização para a cibersegurança para mitigar o risco inerente ao ciberespaço.

4.1.8 Conhecimento Sobre Ter Sido Afetado pelos Yahoo Yahoo

O pesquisador perguntou se os entrevistados já haviam sido afetados pelos Yahoo Yahoo e o resultado da pesquisa de campo é mostrado no Gráfico 8 abaixo:

Gráfico 8 – Gráfico sobre o Conhecimento de Ter Sido Afetado pelo Yahoo Yahoo

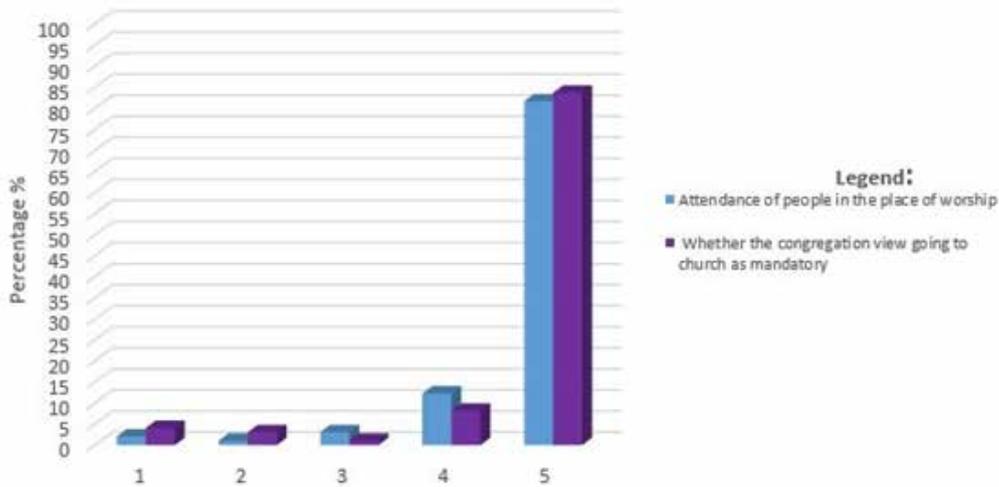


Fonte: Autor (2019).

O Gráfico 8 revelou que 61,22% dos entrevistados foram bem atingidos pelos Yahoo Yahoo, enquanto 12,24% foram moderadamente atingidos. A alta resposta observada aqui pode ser resultado do esquema GSM ou um encontro com o “viajante aflito”. O fenômeno do “viajante aflito” é um tipo de golpe na Nigéria, onde um criminoso, bem vestido e parecendo respeitável, pinta um cenário de estar preso e sem dinheiro para a tarifa de ônibus e implora por ajuda para chegar a seu destino, quando na verdade, ele é apenas um golpista que emprega táticas para enganar as pessoas por seu dinheiro.

4.1.9 Conhecimento Sobre Adoração Religiosa

O pesquisador perguntou sobre o comparecimento da congregação aos locais de culto e se eles enxergam seu comparecimento como obrigatório. As respostas são demonstradas no Gráfico 9:

Gráfico 9 – Gráficos com os Resultados sobre Adoração Religiosa

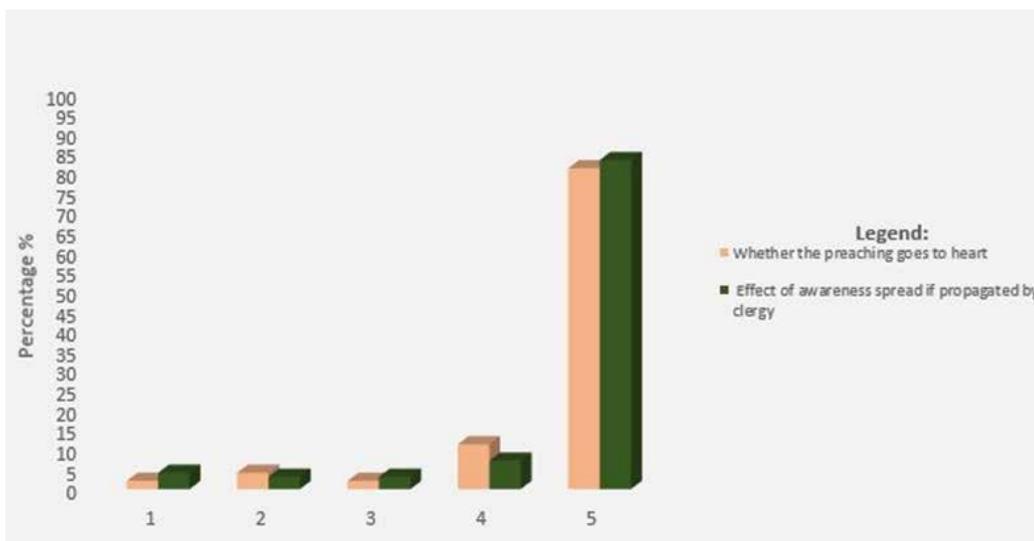
Fonte: Autor (2019).

Do Gráfico 9 acima, pode-se observar que 81,63% dos entrevistados acreditam que a população frequenta os vários cultos muito bem. Da mesma forma, 83,61% dos entrevistados acreditam que a congregação enxerga que ir ao culto é obrigatório para eles. Isto está, portanto, correlacionado com a revelação de Ajah (2019) de que a maioria das pessoas que pertencem a uma religião ou outra na Nigéria percebem espiritualidade como parte da religião. O resultado obtido também correlacionou-se com uma pesquisa da BBC 2010, que revelou que 87% dos nigerianos disseram que a religião era muito importante para suas vidas. Outro relatório da BBC de 2014, também revelou como as reuniões das mega-igrejas da Nigéria lotam os estádios de futebol.

4.1.10 Influência da Palavra do Clero na Congregação

O pesquisador questionou sobre a visão dos entrevistados sobre como suas pregações são levadas ao coração por sua congregação e o efeito daí resultante. Os resultados são mostrados no Gráfico 10 abaixo.

Gráfico 10 – Gráfico com o Resultado da Influência da Palavra do Clero na Congregação



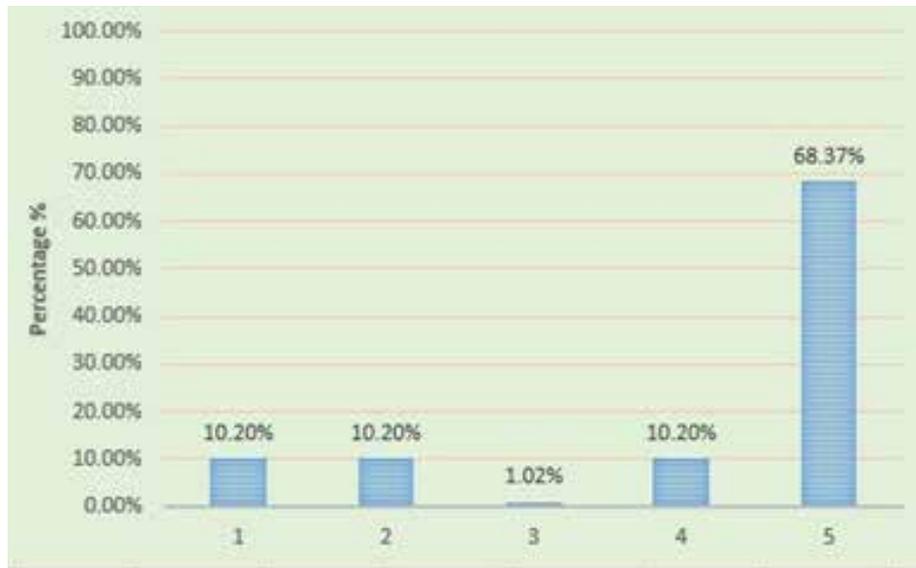
Fonte: Autor (2019).

Do Gráfico 10 acima, pode-se ver que 80,61% dos entrevistados acreditam que a congregação é totalmente submissa à sua pregação. Além disso, a pesquisa revelou que 82,65% dos entrevistados também são da opinião de que a disseminação da consciência de segurança cibernética será ampla se eles usarem seu púlpito para propagá-la. Os dois resultados obtidos nesta pesquisa vão em conjunto com a pesquisa da BBC 2010, conforme revelado por Nwaubani (LETTER..., 2014) que a maioria das pessoas na Nigéria está profundamente comprometida com as práticas e princípios de ambos Cristianismo e Islã. O resultado obtido da pesquisa pode ter enfatizado igualmente a posição de Nwaubani de que os livros publicados pelos clérigos são campeões de vendas em uma sociedade que é frequentemente acusada de ter uma pobre cultura de leitura. O relatório revelou ainda que as instruções em mensagens de texto de clérigos renomados são geralmente levadas a sério na Nigéria, e na maioria das vezes se tornam virais.

4.1.11 Efeito da Campanha de Sensibilização Para a Cibersegurança na Atenuação da Cibercriminalidade

O pesquisador inquiriu os entrevistados se eles acreditam que as atividades dos criminosos cibernéticos poderiam ser drasticamente reduzidas se houver uma grande conscientização sobre segurança cibernética e criminalidade. Os resultados são mostrados no Gráfico 11 abaixo.

Gráfico 11 – Gráfico do Efeito da Campanha de Conscientização Para a Cibersegurança na Mitigação da Cibercriminalidade



Fonte: Autor (2019).

O Gráfico 11 mostra que 68,37% dos entrevistados estão otimistas de que uma maior conscientização sobre a segurança cibernética poderia ajudar a reduzir as atividades dos criminosos cibernéticos. Esta revelação é apoiada por 10,20% que também acreditam que a campanha de conscientização poderia ter um efeito preventivo sobre as atividades dos criminosos cibernéticos. O resultado obtido aqui é semelhante à revelação de Johnson e Bowers (2003) de que a publicidade pode melhorar tremendamente a eficácia da redução do crime. O pesquisador acrescentou que uma campanha de conscientização cuidadosamente organizada pode representar uma poderosa e econômica ferramenta na prevenção do crime.

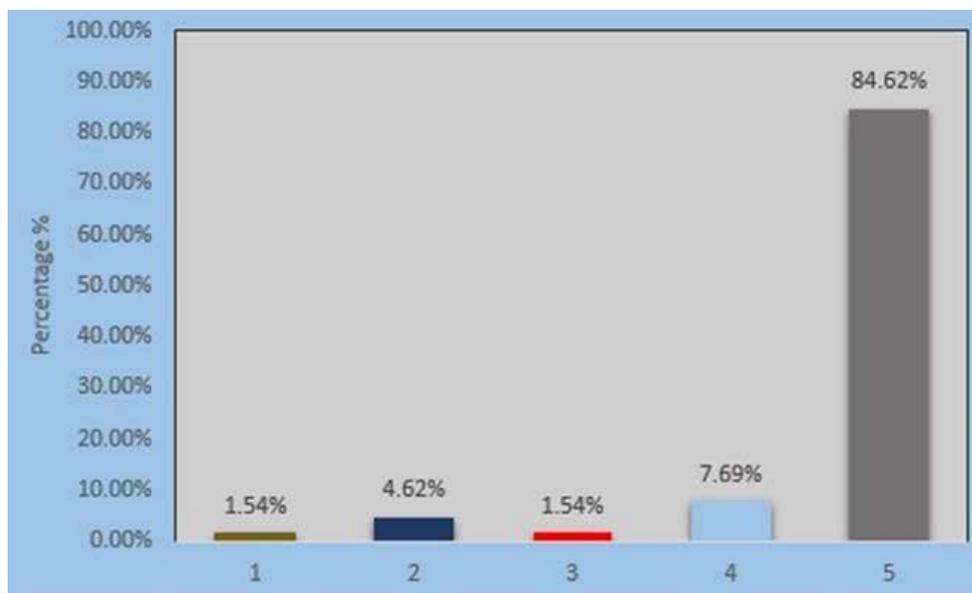
4.2 Análise dos Dados Obtidos dos Profissionais de Cibersegurança

Esta seção discutiu os dados obtidos dos respondentes que são alocados em áreas relacionadas à cibersegurança dentro das várias agências governamentais. Estas agências incluem ONSA, NITDA, EFCC, DSA e Comando Espacial do Exército. Os entrevistados de organizações privadas não foram considerados porque eles sempre organizam campanhas de conscientização sobre segurança cibernética em colaboração com as agências governamentais. Os dados não foram analisados em termos dos obtidos de cada agência individual, mas como dados das agências profissionais. O questionário possuía 4 perguntas no total e cada pergunta tinha uma classificação de 1 a 5, sendo 1 o mais fraco e 5 o mais forte.

4.2.1 Condução da Campanha de Sensibilização Para a Cibersegurança

O pesquisador perguntou aos entrevistados se já estiveram envolvidos na condução de campanhas de conscientização cibernética e o resultado da pesquisa é mostrado no gráfico 12 abaixo:

Gráfico 12 – Gráfico dos Resultados Sobre a Condução de Campanhas de Sensibilização Para a Cibersegurança



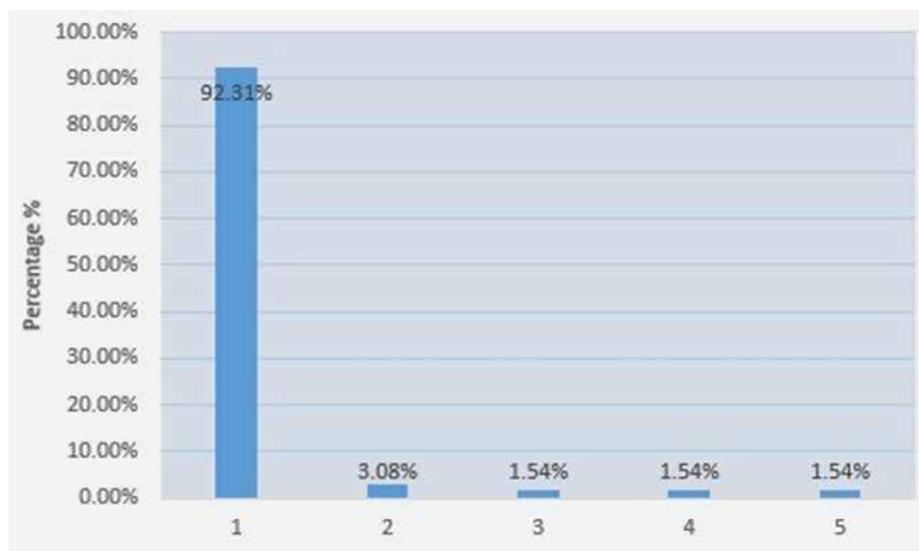
Fonte: Autor (2019).

No Gráfico 12, pode-se ver que 84,62% dos entrevistados relataram ter participado fortemente em campanhas de sensibilização para a cibersegurança. O forte contraste entre as pessoas que afirmam ter participado fortemente em campanhas de sensibilização e 7,69% dos entrevistados que alegam já ter participado revelou que quase todo o pessoal das agências estava, de uma forma ou de outra, envolvido em campanhas de sensibilização para a cibersegurança. Este achado coincidiu com a descoberta da revisão do GCSCC (2018) sobre maturidade da capacidade de cibersegurança na Nigéria, que revelou que iniciativas nacionais para a conscientização sobre segurança cibernética de fato ocorrem na Nigéria. O relatório destacou ainda que outubro de 2018 foi NCSAM representando um esforço adicional de atividades de conscientização que ocorrem na nação. A revisão também destacou a participação de organizações como CSEAN, (E-PPAN) na sensibilização do público enquanto várias universidades nigerianas oferecem cursos de segurança cibernética, juntamente com algumas pesquisas de segurança cibernética.

4.2.2 Condução de Campanhas de Conscientização Para a Cibersegurança em Locais de Adoração

O pesquisador inquiriu os entrevistados se eles já haviam organizado qualquer campanha de conscientização sobre segurança cibernética em qualquer lugar de adoração e o resultado da pesquisa é mostrado no Gráfico 13 abaixo.

Gráfico 13 – Gráfico dos Resultados Sobre Campanhas De Sensibilização Para a Cibersegurança em Qualquer Local de Adoração



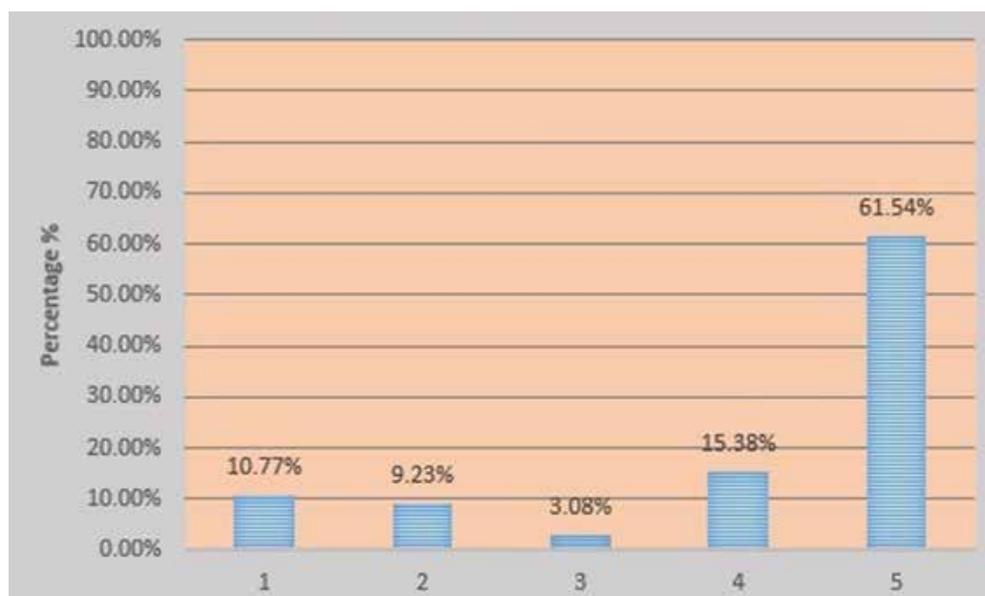
Fonte: Autor (2019).

O Gráfico 13 acima revelou que 92,31% dos entrevistados concordaram fortemente que nunca tinham organizado qualquer forma de campanha de sensibilização em qualquer centro de culto religioso. O alto percentual obtido a partir de pesquisa corroborou com o relato do Tenente-Coronel M. B. Fakandu, Assistente de Direção, Proteção da Infraestrutura Crítica de Informação (CIIP), ONSA, quando entrevistado pelo telefone afirmando que seu gabinete nunca tinha realizado qualquer campanha de cibersegurança para uma instituição religiosa, desde a sua nomeação para o cargo. Ele acrescentou que uma análise do arquivo oficial, igualmente, não revelou qualquer evidência de uma atividade anterior dessa natureza. Além disso, o Sr. Sa'adAbubakar, chefe da unidade de Cibercrime da EFCC, fez o mesmo relato quando entrevistado por telefone. A dupla também declarou não ter conhecimento de campanhas de conscientização sobre segurança cibernética organizadas por outras agências de segurança, pois nunca haviam sido mencionadas no Conselho Consultivo de Segurança Cibernética Nacional nem nas reuniões de rotina da Equipe Nigeriana de Resposta a Emergências em Computadores (ngCERT) (BASSIC-RESEARCH, 2019).

4.2.3 Influência da Religião na Sociedade

Os respondentes foram questionados sobre a influência da religião na sociedade e as suas respostas são exibidas no Gráfico 14 abaixo:

Gráfico 14 – Gráfico do Resultado Sobre Influência da Religião na Sociedade



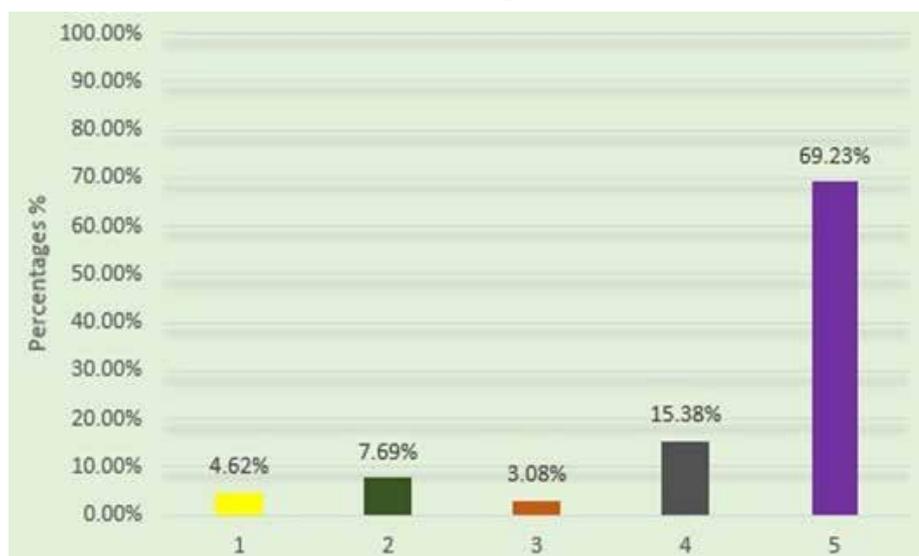
Fonte: Autor (2019).

O Gráfico 14 acima revelou que 61,54% dos entrevistados acreditam que a religião tem uma tremenda influência sobre a sociedade na Nigéria. 15,38% também acreditam que a religião tem influência sobre a população nigeriana. O resultado obtido nesta investigação pode ser considerado congruente com Ojonemi et al. (2014) que a religião na Nigéria e a fé são aspectos críticos da vida cotidiana e influenciam as leis, pensamentos e atitudes. Os pesquisadores afirmaram ainda que a religião desempenha um papel importante na formulação de políticas e grandes projetos públicos, devido à importância atribuída à ela.

4.2.4 Impacto dos Líderes Religiosos na Propagação da Consciência Sobre Cibersegurança

O pesquisador questionou sobre o impacto que os líderes religiosos podem ter na propagação da consciência da cibersegurança e o resultado obtido são como mostrado no Gráfico 15 abaixo:

Gráfico 15 – Gráfico com o Resultado Sobre o Impacto dos Líderes Religiosos na Propagação da Consciência Sobre Cibersegurança



Fonte: Autor (2019).

A partir do Gráfico 15 verifica-se que 69,23% dos respondentes acreditam que os líderes religiosos podem ter um grande impacto na propagação da consciência de segurança cibernética. A figura revelou ainda que 15,38% dos respondentes acreditam que o clero pode ter um efeito na propagação da consciência da cibersegurança. A revelação pode ser considerada verdadeira, considerando que o ponto de vista religioso sobre o planejamento familiar havia inibido o sucesso de todas as intervenções organizadas destinadas a aumentar a adoção de anticoncepcionais na Nigéria, deixando o país com uma das mais baixas Taxas de Prevalência de Anticoncepcionais Modernos (mCPRP) estimado em 9,8% (NATIONAL POPULATION COMMISSION; ICF INTERNATIONAL, 2014). No entanto, sabendo que os líderes religiosos na Nigéria podem influenciar e moldar substancialmente as ideias e opiniões das pessoas sobre a questão, a Iniciativa Nigeriana de Saúde Reprodutiva Urbana (NURHI) decidiu fazer parceria com os líderes religiosos para promover a conscientização sobre o uso de contraceptivos. Adedini et al. (2018), que documentaram a pesquisa, revelaram que a decisão de 66,4% das mulheres que concordaram com o planejamento familiar foi influenciada por declarações inspiradoras continuadas a favor do planejamento familiar em reuniões públicas e através da mídia pelo clero.

5 Resumo das conclusões

O estudo investigou o tempero que faltava na educação em segurança cibernética na Nigéria: a Perspectiva da Segurança Nacional. Para isso, dezesseis e quatro questões de pesquisa para o clero e os profissionais de cibersegurança, respectivamente, além de entrevistas, foram executadas para o estudo. Os dados obtidos foram analisados quantitativamente e apresentados usando gráficos para ilustrar as relações entre as variáveis do estudo. Consequentemente, os resumos das conclusões são:

- a. O clero tem amplo conhecimento da internet e visita a internet com frequência.
- b. O clero não tem conhecimento da cibersegurança.
- c. O clero nunca teve nenhuma campanha de conscientização sobre segurança cibernética organizada em seu lugar de culto.
- d. O clero não tem conhecimento da cibercriminalidade.
- e. O clero está ciente de Yahoo Yahoo e 419, mas não tem ideia de que é o mesmo que cibercrime.
- f. O clero, em um momento ou outro, foi afetado pela cibercriminalidade.
- g. O clero não sabe as medidas a tomar em caso de ciberataque.
- h. Um grande número de pessoas frequenta serviços em vários locais de culto.
- i. As mensagens a partir do púlpito têm grande influência nas massas nigerianas.
- j. A campanha de conscientização sobre segurança cibernética terá um grande efeito preventivo sobre o crime cibernético.
- k. Os profissionais da cibersegurança realizaram muitas campanhas de sensibilização para a cibersegurança.
- l. Os profissionais da cibersegurança nunca organizaram nenhuma campanha de sensibilização para a cibersegurança em locais de culto.
- m. A religião tem um efeito tremendo na sociedade nigeriana.
- n. A inclusão do clero na campanha de sensibilização para a segurança cibernética terá um grande efeito na educação cibernética na sociedade nigeriana.

De acordo com as conclusões do estudo, recomenda-se que a futura campanha de sensibilização para a cibersegurança seja organizada junto do clero, a fim de impulsionar o máximo benefício inerente à sua influência na sociedade nigeriana.

6 Conclusão

Ao longo da última década, a internet tem experimentado um crescimento explosivo no número de usuários conectados, aumentando diariamente a uma taxa exponencial. À medida que a internet cresce para se tornar mais acessível e mais serviços se tornam dependentes dela para o seu funcionamento diário, o mesmo acontece no horizonte da ameaça. Os Estados gradualmente se conformam com os perigos cibernéticos e estabelecem diretrizes, políticas e instituições para lidar com isso. Apesar disso, espera-se definitivamente que a fraude na internet aumente à medida que a presença do comércio eletrônico aumenta na internet e que o atual impulso do governo nigeriano para pressionar a sua política de “sociedade sem dinheiro físico”. Tendo em conta este fato, o governo concebeu vários programas para sensibilizar o público para os riscos e ameaças de cibersegurança, bem como para a forma de os enfrentar, a fim de servir de verdadeira ferramenta para mitigar os perigos da cibercriminalidade e reforçar a segurança nacional. No entanto, o esforço do governo pode não ter sido sentido devido ao fato de que todas as campanhas organizadas de conscientização sobre segurança cibernética estavam voltadas às instituições de treinamento e oficiais, enquanto a maior população do país está desempregada. Consequentemente, com a religião sendo um agente fundamental e talvez um dos fatores mais importantes que tendem a criar influência na vida da maioria dos nigerianos, a utilização do clero poderia, portanto, ser o maior ativo dos governos em sua campanha de conscientização sobre segurança cibernética.

Agradecimentos

Glória a Alá SWT, cuja misericórdia eterna me permitiu realizar este projeto. Gostaria de expressar a minha profunda gratidão ao meu ilustre supervisor, o Coronel Marcelo Gomes. Ao lado do meu supervisor, gostaria de estender a minha mais profunda gratidão ao meu país por ter dado a oportunidade de fazer parte do BASSIC 2019. Quero também agradecer à minha família pelo apoio sem fim, aos meus instrutores pela sua orientação e aos seus colegas pela sua grande ajuda.

Referências

- ADEDINI, S. A. et al. Role of religious leaders in promoting contraceptive use in Nigeria: Evidence from the Nigerian Urban reproductive health initiative. **Global Health Science and Practice**, [Baltimore], v. 6, n. 3, p. 500-514, 2018.
- AJA, V. T. The relevance of patients' spiritual care in the Nigerian cultural context: a health care chaplain's perspective. **The Journal of Pastoral Care & Counseling: JPCC**, [Thousand Oaks], v. 73, n. 2, p. 82-87, 2019.
- AJZEN, I. Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. **Journal of Applied Social Psychology**, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 665-683, Apr 2002.
- AKIYODE-LAWANSON, J. Cybercrime: Nigeria ranks 3rd most attacked country in Africa. **BusinessDay**, Lagos, Nigeria, Mar 9, 2019. Available at: <https://businessday.ng/technology/article/cybercrime-nigeria-ranks-3rd-most-attacked-country-in-africa/>. Access on: Sep 21, 2019.
- ARANSIOLA, J. O.; ASINDEMADE, S. O. Understanding cybercrime perpetrators and the strategies they employ in Nigeria. **Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking**, [New Rochelle, NY], v. 14, n. 12, p. 759-763, Dec 2011.
- BAIDEN, J. **John Baiden, BSc., MBA., M.Sc., (distinction) JD, LL.M (distinction)** 1. [s. d.]. p. 1-14.
- BASSIC-RESEARCH. **BrazilWarCollege - Google Drive**. [S. l.: s. n.], 2019. Available at: <https://drive.google.com/drive/folders/1LdXeL5f7iCNwCE2xXC9AeEc1HU4PREdR>. Access on: Sep 21, 2019.
- BLOOMFIELD, C.; BOMMARITO, R. K.; KUHL, M. **Supporting military families through research and outreach public awareness campaigns**. In: SEMANTIC SCHOLAR. [S. l.]: Allen Institute for AI, July 2015. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/7432/6da820ae48d452f08754e8b7d3cef0de969d.pdf>. Access on: June 6, 2020.
- CENTRAL BANK OF NIGERIA. **Cash-less Nigeria**. Abuja: Central Bank of Nigeria, 2019. Available at: <https://www.cbn.gov.ng/cashless/#targetText=The Central Bank of Nigeria,N3%2C000%2C000 for Corporate bodies>. Access on: Sep 21, 2019.
- CENTRE FOR CYBERSPACE STUDIES. **Keffi, Nigeria: CCS-NUSUK**, 2019. Available at: <https://www.ccs-nsuk.net/>. Access on: Sep 21, 2019.
- CYBER SECURITY EXPERTS ASSOCIATION OF NIGERIA. **Lagos, Nigeria: CSEAN**, 2019. Available at: <https://csean.org.ng/>. Access on: Sep 21, 2019.

DAHIR, A. L. Cybercrime is costing Africa's business billions. **QuartzAfrica**, [S. l.], June 2018. Available at: <https://qz.com/africa/1303532/cybercrime-costs-businesses-in-kenya-south-africa-nigeria-billions/>. Access on: Sep 21, 2019.

DIGITAL PEERS INTERNATIONAL. **Programs**. Abuja, Nigeria: Digital Peers International, 2019. Available at: <http://www.digitalpeers.org/programs.html>. Access on: Sep 21, 2019.

FARIVAR, M. How dozens of nigerian scammers stole millions from people, businesses. **Voice of America**, [S. l.], Aug 24, 2019. Available at: <https://www.voanews.com/usa/how-dozens-nigerian-scammers-stole-millions-people-businesses>. Access on: Sep 21, 2019.

HARE, F. The cyber threat to national security: why can't we agree?. In: CZOSSECK, C.; PODINS, K. (ed.). **Conference on cyber conflict: proceedings 2010**. Tallinn, Estonia: CCD COE Publications, 2010. Available at: https://ccdcoe.org/uploads/2018/10/1_Proceedings2010FullBook.pdf. Access on: June 10, 2020.

HILTS, S. A perspective on cyber security from the Canadian nuclear private sector. In: LEUPRECHT, C.; MACLELLAN, S. **Governing cyber security in Canada, Australia and the United States: special report**. Ontario, Canada: Centre for International Governance Innovation, 2018. p. 19-21. Available at: <https://www.cigionline.org/sites/default/files/documents/SERENE-RISCweb.pdf>. Access on: Sep 21, 2019.

INTERNATIONAL CENTRE FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT NIGERIA. **Cyber Security Awareness Month in Nigeria**. Abuja: ICLDNG, 2018. Available at: <https://icldng.org/cyber-security-awareness-month-ng/>. Access on: Sep 21, 2019.

INTERNET WORLD STATES. **Africa Internet Users, 2019 Population and Facebook Statistics**. [MadaPradex]: Miniwatts Marketing Group, 2019. Available at: <https://www.internetworldstats.com/stats1.htm>. Acesso em: Sep 21, 2019.

JOHNSON, S. D; BOWERS, K. J. Opportunity is in the eye of the beholder: the role of publicity in crime prevention. **Criminology Public Policy**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 497-524, July 2003.

KOCH, R.; GOLLING, M. **The cyber decade: cyber defence at a X-ing point**. In: MINÁRIK, T.; JAKSCHIS, R.; LINDSTRÖM, L. (ed.) **10th International Conference on Cyber Conflict: CyCon X: maximizing effects**. Tallinn, Estonia: NATO CCD COE Publications, 2018. p. 159-185, 2018. Available at: https://ccdcoe.org/uploads/2018/10/CyCon_2018_Full_Book.pdf. Access on: June 10, 2020.

LAWANI, L. O.; IYOKE, C. A.; EZEONU, P. O. Contraceptive practice after surgical repair of obstetric fistula in southeast Nigeria. **International Journal of Gynecology and Obstetrics**, [Malden, MA], v. 129, n. 3, p. 256-259, Feb 2015.

LETTER from Africa: the power of religion. **BBC News**, [London], Nov 7, 2014. Available at: <https://www.bbc.com/news/world-africa-29692580>. Access on: Sep 21, 2019.

LEWIS, J. **Economic impact of cybercrime – no slowing down**. Washington: Center for Strategic and International Studies (CSIS), Feb 2018. Report. Available at: https://assets.website-files.com/5bd672d1924b9893a632c807/5c171d5e85ed62697a79e351_economic-impact-cybercrime.pdf. Access on: June 10, 2020.

NATIONAL POPULATION COMMISSION; ICF INTERNATIONAL. **Nigeria demographic and health survey 2013**. Abuja: NPC; Rockville, Maryland: ICF International, 2014. Available at: <https://dhsprogram.com/pubs/pdf/FR293/FR293.pdf>. Access on: June 10, 2020.

NIGERIAN COMMUNICATIONS COMMISSION. **Industry Statistics**. Abuja: NCC, 2019. Available at: <https://www.ncc.gov.ng/stakeholder/statistics-reports/industry-overview#view-graphs-tables-6>. Access on: Sep 21, 2019.

NIGERIAN DEFENSE ACADEMY. **Intelligence and cyber security**: academic branch. Kaduna: NDA [201-]. Available at: <https://academics.nda.edu.ng/faculties/military-science-and-interdisciplinary-studies/intelligence-and-cyber-security/>. Access on: Sep. 21, 2019.

OJONEMI, S. et al. Deficit in religious practice in Nigeria: implications for national development. **Developing Country Studies**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 184-194, 2014. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/234681546.pdf>. Access on: June 10, 2021.

OMODUNBI, B. et al. Cybercrimes in Nigeria: analysis, detection and prevention. **FUOYE: Journal of Engineering and Technology**, [Oye Ekiti], v. 1, n. 1, 2016. Available at: <https://engineering.fuoye.edu.ng/journal/index.php/engineer/article/view/16>. Access on: June 10, 2020.

OSHO, O.; ONOJA, A. D. National cyber security policy and strategy of Nigeria: a qualitative analysis. **International Journal of Cyber Criminology**, [Gujarat], v. 9, n. 1, p. 120-143, Aug 2015. Available at: <https://www.cybercrimejournal.com/Osho&Onoja2015vol9issue1.pdf>. Access on: June 10, 2021.

PINTER, B. et al. Religion and family planning. **European Journal of Contraception and Reproductive Health Care**, [London], v. 21, n. 6, p. 486-495, Dec 2016.

SERIANU. **Africa cybersecurity report 2016**. Kenya: Serianu, 2016. Available at: <http://www.serianu.com/downloads/AfricaCyberSecurityReport2016.pdf>. Access on: June 10, 2021.

SCHOOL OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY. **Minna, Niger State:** Federal University of Tecnology, c2016. Available at: <https://sict.futminna.edu.ng/>. Access on: Sep 21, 2019.

SIOBHAN, G. Fraud ring funnels data from cards to Pakistan. **The Wall Street Journal**, New York, Oct 11, 2018. Available at: <https://www.wsj.com/articles/SB12236699999723871>. Access on: Sep, 20, 2019.

TADE, O.; ALIYU, I. Social Organization of Internet Fraud among University Undergraduates in Nigeria. **International Journal of Cyber Criminology**, [Gujarat], v. 5, n. 2, p. 860, 2011. Available at: <https://www.cybercrimejournal.com/tadealiyui2011julyijcc.pdf>. Access on: June 10, 2020

TECH-U. Faculty of natural and applied sciences. Ibadan, Oyo State: **First Technical University**, [201-]. Available at: <https://tech-u.edu.ng/faculty-of-natural-and-applied-sciences/#>. Access on: Sep 21, 2019.

TIEMO, P. A.; NELLY, D. B. Efforts in combating cyber crime and criminality in Nigeria. **Information and Knowledge Management**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 23-28, 2016. Available at: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/29271/30060>. Access on: June 10, 2020.

TIIRMAA-KLAAR, H. Building national cyber resilience and protecting critical information infrastructure. **Journal of Cyber Policy**, [London], v. 1, n. 1, p. 94-106, 2016.

UNIVESITY OF CALIFORNIA. Institute for Digital Research & Education Statistical Consulting. SPSS. Frequently asked questions. **What does Cronbach's alpha mean?**. Los Angeles: UCLA, [201-]. Available at: <https://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/>. Access on: Sep. 21, 2019.

VERMUELEN, J. Anonymous hacks SA government database. **MyBroadband**, Olifantsfontein, South Africa, Feb 12, 2016. Available at: <https://mybroadband.co.za/news/security/155030-anonymous-hacks-sa-government-database.html>. Access on: Sep 21, 2019.

WHAT is Yamane sample calculation?. In: QUORA. [S. l.: s. n., 2017?]. Available at: <https://www.quora.com/What-is-Yamane-sample-calculation>. Access on: Sep. 21, 2019.

Ignorando o Soft Power – o momento *Mea-Culpa* das Nações Tentando Alcançar Influência Nos Bens Comuns Globais: A Perspectiva Indiana

Ignoring soft power – the mea-culpa moment for nations’ Trying to achieve influence in the global commons: the indian perspective

Resumo: Com o surgimento de economias emergentes como a China e a Índia, que têm um capital humano altamente produtivo e influente espalhado globalmente e também que estão rapidamente emergindo como gigantes econômicos, o conceito de soft power é idealmente aplicável tanto para a afirmação nacional quanto sua efetiva relevância na arena internacional. Este artigo visa estabelecer este conceito como uma estratégia de alcance mais adequada para uma nação emergente com relevância específica para a Índia e, ao fazê-lo, discutiremos um amplo espectro de instrumentos, incluindo relações exteriores, ciência política, sociologia, além da geografia das nações em que a Índia pode vir a ter influência global, no exercício de seu Poder Nacional, para obter impacto favorável nos bens comuns globais.

Saikat Chatterjee 
Marinha Indiana.
Nova Deli. Índia.
chatsnax@gmail.com

Palavras-chave: Soft Power. Bens Comuns Globais. Política.

Abstract: With the advent of emerging economies such as China and India, which have a highly productive and influential human capital spread globally and are also fast emerging as economic giants, the concept of soft power is ideally applicable for both national assertion and its effective relevance in the international arena. The paper aims to establish this concept as a better suited strategic outreach for an emerging nation with specific relevance to India and while doing so dwells on a wide spectrum of instruments including foreign affairs, political science, sociology apart from the nations geography which India may factor to influence the global influence, in exercise of its National Power, to derive favourable impact in the global commons.

Keywords: Soft Power. Global commons. Polity.

Recebido: 04 abr. 2020

Aprovado: 12 jul. 2020

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



1 Introdução

Soft Power, um termo usado nas relações internacionais e diplomacia pública, foi cunhado por Joseph Nye¹ para descrever a co-opção de poder em contraste com o mais convencionalmente reconhecido *Hard Power* (incluindo a ação militar). Isto refere-se essencialmente à capacidade de um país influenciar o comportamento dos outros ou “a capacidade de moldar o que os outros querem”, sem ser coercivo, que é “a capacidade de mudar o que os outros fazem” (NYE, 2004a). Enquanto na definição², *Soft Power* pode ser a capacidade de alcançar algo; Político, financeiro, social, etc. para influenciar o controle ou domínio; a aplicação do mesmo em termos representativos como uma ferramenta nacional permanece alusiva; apesar de ser um contribuidor chave para a diplomacia contemporânea usada pela maioria dos estados-nação influentes. Enquanto Nye, em sua descrição, enfatizou a faceta da capacidade de moldar as preferências dos outros por persuasão, e assim levando à aquiescência [...] ele fez uma distinção à capacidade de convencimento do soft power, que convence alguém a alinhar-se ao seu desejo devido ao seu apelo cultural ou ideológico. Em transações internacionais, testemunhamos cada vez mais as nações alcançando resultados favoráveis buscados indiretamente por meio da admiração global de seus valores, que a maioria dos outros aspira seguir, que é uma comparação convincente e um elemento-chave de liderança em termos globais. Esta virtude pode ser estendida em termos do poder nacional de atrair, enquadrar questões ou estabelecer a agenda (NYE, 2004b, p. 5-6, 11).

No mundo atual de mudança de paradigmas com transformações dinâmicas na política internacional, testemunhamos o surgimento de um jogo de poder sutil entre as nações que ocupam posições altas (na construção da opinião), significando um aumento das posições assumidas pela maioria, enquanto se baseiam profundamente em sua capacidade de influenciar percepções em vez de impor. Portanto, pode-se assumir que o *Soft Power* nos tempos contemporâneos atingiu um pedestal que os países não podem mais ignorar e sim precisam abraçar e afinar ainda mais e se adequar à própria arte de governar. Isto torna-se ainda mais relevante para os países que emergem rapidamente, com o potencial de quebrar barreiras regionais e estabelecer proeminência global à medida que exercem cada vez mais uma maior influência para além das suas próprias fronteiras. Assume-se, portanto, ser importante considerar os atributos de soft power que uma nação emergente deve empregar para promover o seu objetivo de estabelecer a influência nos bens comuns globais. O artigo pretende estudar esta faceta ao analisar o prisma da evolução dos paradigmas na ordem internacional que, na era de hoje (cheio de fardos comerciais, recessão, terrorismo, etc.), exige estabilidade, paz e prosperidade e procura um Estado-nação forte e estável, assertivo, mas tolerante, que possa contribuir eficazmente para a estabilidade e ordem globais. A Índia, com seu grande capital humano de força de trabalho altamente qualificada e jovem (espalhada globalmente em posições bem estabelecidas), forte base histórica e cultural e sociedade pluralista (sendo

1 Joseph Nye é um cientista político americano. Ele é o co-fundador, acompanhado de Robert Keohane, da teoria das relações internacionais do neoliberalismo. Ele desenvolveu o conceito de soft power em seu livro de 2004, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*.

2 Definição do Collins English Dictionary (2018).

líder nos indicadores socioeconômicos e fiscais) está à beira de aproveitar esta oportunidade através da alavancagem de seu soft power. Como um estudo de caso, esse trabalho tenta narrar a evolução do soft power para estabelecer sua relevância e explorar os determinantes que a Índia deve manobrar sendo otimista em seus objetivos de desenvolvimento ambiciosos. Também tem sido um esforço para reconhecer se o fracasso em realizar este potencial, apesar de ter indicadores socioeconômicos favoráveis, a privaria da tração venerável que ela tanto deseja, o que poderia ser uma oportunidade irrevogavelmente perdida.

2 O Antigo Construto do Soft Power

O Soft Power como objeto não é uma ideia inteiramente nova. Um olhar mais histórico para os textos antigos da Índia e da China levaria o pesquisador para mais de mil anos no passado, onde o Soft Power era percebido como um determinante chave na arte do estado. Como prescrito em antigas sabedorias proverbiais: usar suave e leve significa superar o duro e forte (以柔克刚 *yi rou ke gang*); e gotas de água podem penetrar numa pedra (滴水穿石 *di shui chuan shi*). Sun Tse³, um estrategista militar que defendeu há mais de 2500 anos, ganhar uma batalha sem luta. Da mesma forma, o filósofo chinês Confúcio⁴ acreditava que o governante deveria ganhar a lealdade das pessoas com virtude (então, percebida como um soft power) não pela força (hard power). Da mesma forma, Mencius⁵ defendeu governar de maneira nobre⁶ (王道 *Wang Dao*) em vez da maneira tirana (霸道 *Ba Dao*) (WANG, 2006). Lao Tze⁷, um contemporâneo de Confúcio, descrito em *Tao Te Ching*, "Eu sei o benefício do *Wu Wei*. (无为 Não Fazer Nada); o mais suave pode ganhar do mais duro. A força invisível pode passar pelo intangível". Do mesmo modo, nas obras de *Kautilya*⁸, escrito há séculos, nomeadamente o *Arthashastra*⁹, foi dada grande ênfase à importância da *Sandhi* (amizade mútua) e *Doota* (Embaixador para propagar a posição dos países) que ressoa com a noção moderna de Soft ou Smart Power. Como esses estudiosos tiveram que lidar com situações da vida real, em um momento em que o poder militar e o poder econômico, foram os dois pilares reconhecidos da segurança nacional, a definição de valores cardeais foram o pragmatismo e realismo e ambas as teorias eram aceitáveis em

3 Sun Tse (conhecido como Sun Tzu, nascido em 545 A.C., Qi) foi um general chinês, estrategista militar, escritor e filósofo que viveu no período Zhou oriental da China antiga. Ele é tradicionalmente creditado como o autor da *A Arte da Guerra*, uma obra influente de estratégia militar que tem afetado a filosofia Ocidental e Oriental e o pensamento militar..

4 Confúcio (Nascido em 551 A.C., Lu) foi um filósofo e político chinês cuja filosofia é também conhecida como confucionismo. Ele enfatizou a moralidade pessoal e governamental; a correção das relações sociais; a justiça e a sinceridade.

5 Mencio (conhecido como Mengzi, nascido em 372 A.C., Zou) foi um filósofo confucionista chinês que muitas vezes foi descrito como o "segundo sábio", ou seja, depois do próprio Confúcio. Vivendo durante o período dos Estados Beligerantes, diz-se que ele passou grande parte de sua vida viajando pela China oferecendo conselhos a diferentes governantes, com obras notáveis sobre o direito à revolução como um aspecto do Mandato do Céu e a segurança internacionais, enquanto são negociadas soluções políticas duradouras (TREJO GARCÍA; ALVAREZ ROMERO, 2007).

6 O Modo Nobre refere-se ao ato de governar pelo exemplo moral, enquanto o modo tirano envolvido governar pela força bruta.

7 Lao-Tze (também conhecido como Lao Tzu, nascido em 601 A.C., Chu) foi um antigo filósofo e escritor chinês. Ele é o famoso autor do *Tao Te Ching*, o fundador do Taoísmo filosófico, e uma divindade no Taoísmo religioso e na Religião Tradicional Chinesa..

8 Ministro do Imperador Chandragupta Maurya, 4º Século A.C..

9 *Arthashastra* (अर्थशास्त्र) é um antigo tratado indiano sobre estadismo, política econômica e estratégia militar, escrito em sânscrito e traz a arte de combinar o poder militar e a persuasão diplomática na busca do interesse próprio nacional (com algo sutil sobre inteligência como o Smart Power..

combinação, para proteger o Reino ou Estado-Nação. No entanto, muito claramente, ao contrário do mundo de *Kautilya*, em que, meios de Hard Power, tais como operações de dissimulação, a era de neo-pensamento de hoje força você a fazer escolhas éticas que pesam fortemente na *ética do pensamento estratégico*. O debate legal nos EUA sobre os limites do uso da tortura e da prática da rendição são exemplos. Com efeito, embora o soft power seja um conceito antigo, ele tem assumido maior relevância na gestão moderna, cujas origens precisam ser claramente estabelecidas no contexto atual, correlacionando os valores antigos de forma a tirar lições corretas sobre a evolução e aplicação do Soft Power.

3 Soft Power – Versão Contemporânea e seus Elementos

A análise do entendimento contemporâneo e sua interpretação moderna, postulada por um de seus principais proponentes, Nye (2004a), enfatizou a influência por trás do soft power (como uma interação entre estados) para ser dependente das preferências pré-existentes da outra parte. Consequentemente, o soft power só é significativo no contexto de um conflito de objetivos, em que a persuasão e a atração podem ser utilizadas para influenciar comportamentos. A questão significativa, portanto, diz respeito a até que ponto um país está disposto a alterar a percepção de seus objetivos sob a influência de outro. Embora Nye tenha cunhado o termo em 1990, o conceito de Soft Power tem suas origens nas obras de Hans J. Morgenthau¹⁰, Klaus Knorr¹¹ e Ray Cline¹². Por exemplo, Morgenthau (1967) identificou nove elementos do poder nacional, entre os quais o caráter nacional, o estado de espírito, a qualidade da diplomacia e a qualidade do governo em ser associado com fontes intangíveis de poder, isto é, Soft Power. Da mesma forma, Carr¹³ (1964) postulou que o poder sobre a opinião não é menos essencial para fins políticos do que o poder militar e econômico (e sempre esteve intimamente associado com eles). Estas ideias foram desde então resumidas e popularizadas nos últimos anos por Nye (GILL; HUANG, 2006). Por outro lado, a literatura de gestão e psicologia tem promovido há muito os benefícios do uso do poder de recompensa (soft) sobre o poder coercivo (hard) (CRISTO, 2005). De acordo com Raven¹⁴ e French¹⁵ (1959), há cinco bases de poder: *recompensa, coerção, legítimo, referência e o de especialista*. O Soft Power é assim descrito como uma espécie de poder de referência que é baseado na identificação e atração, que produz a maior influência em relação aos outros tipos de poder. Nye (1990) na sua proposta original, identificou três fontes

10 Hans Joachim Morgenthau (nascido em 1904 na Alemanha) foi uma das maiores figuras do século XX no estudo das Relações Internacionais.

11 Knorr, Klaus (nascido em 1911, Alemanha) foi um teórico e escritor, que explorou as bases do poder econômico nacional e a utilidade derivada do poder militar.

12 Ray Steiner Cline (nascido em 1918, EUA) foi um oficial da Agência Central de Inteligência dos Estados Unidos (CIA) mais conhecido por ter sido o analista-chefe da CIA durante a crise dos mísseis cubanos, com trabalhos notáveis incluindo World Power Assessment: a Calculus of Strategic Drift.

13 Edward Hallett “Ted” Carr CBE FBA (Nascido em Londres, em 1892) foi um historiador, diplomata, jornalista e teórico de Relações Internacionais inglês e um oponente ao empirismo na historiografia.

14 Bertram Herbert Raven (Nascido nos EUA, em 1926) é um acadêmico americano, membro do corpo docente do Departamento de Psicologia da UCLA desde 1956, onde atualmente é professor emérito. Mais conhecido por seu trabalho inicial em colaboração com John R. P. French, com quem desenvolveu uma análise das Cinco Bases do Poder Social.

15 John Robert Putnam French Jr. (Nascido na França, em 1913) foi um Professor Emérito de Psicologia da Universidade do Michigan.

como: *cultura americana, leis e instituições internacionais*, em consonância com as *empresas multinacionais americanas*. Mas, desde então, essa lista tem sido pragmaticamente aprimorada incluindo *cultura, valores políticos e política estrangeira*: “a atratividade da sua cultura, o apelo dos seus valores políticos e sociais internos, e o estilo e a substância das suas políticas externas” (NYE, 2004b). Na análise contemporânea, deve-se, portanto, entender que política, por definição, é o curso ou plano geral de ação adotado por um estado, portanto, a própria política externa de um país não pode ser uma forma separada de soft power, mas a mera manifestação de seu hard power (poder político no caso de intervenção militar e poder econômico no caso de ajuda ou sanção). No entanto, seria prudente calibrar o emprego amplo de tais meios nos dias de hoje (não importa o quão inseparável possa ser em substância, como parte integrante do poder de uma nação). Valores fundamentais e as instituições domésticas, portanto, assumem um significado ainda maior na sociedade e na cultura de hoje, que são capazes e obrigados a estimular efeitos sustentáveis muito antes da aplicação do hard power. Um aumento perceptível de países no Oriente Médio (Qatar, Emirados Árabes Unidos e, mais recentemente, Arábia Saudita, etc.) dispostos a alcançar os bens comuns globais (liberando barreiras tradicionais), enquanto tentam expandir sua aceitação social e, portanto, influência indireta nos assuntos do mundo, servem de exemplo para compreender a relevância deste novo fenômeno. Com o efeito sendo mais permeado, o conceito (de poder soft ou cultural) no contexto atual (embora prolongado) é extremamente relevante como um instrumento eficaz no exercício da influência nacional.

4 Componentes e Aplicação do Soft Power

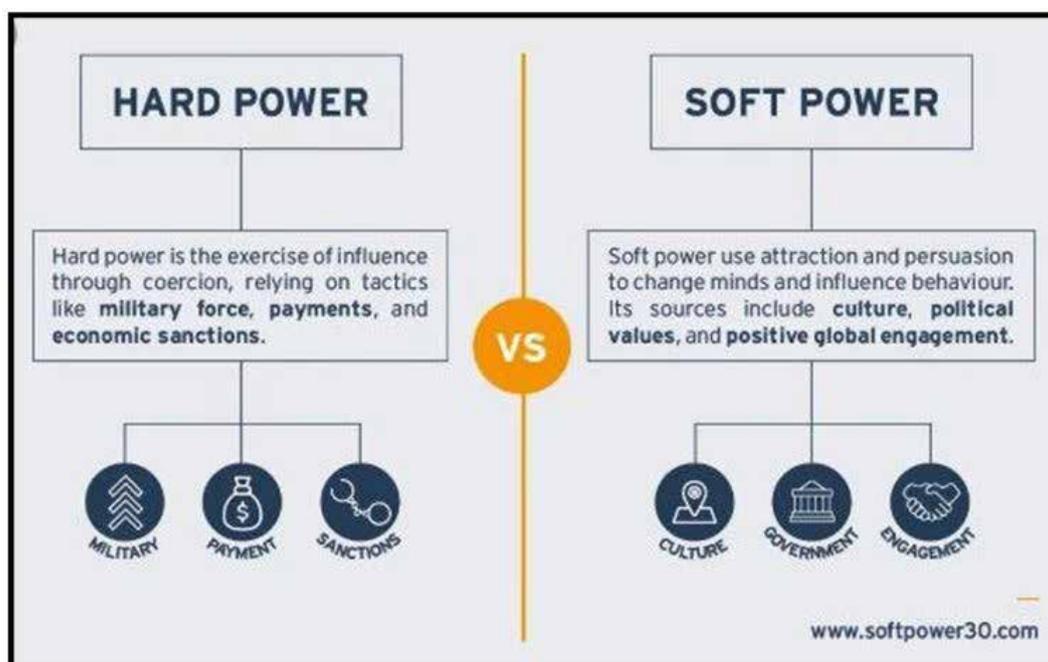
Enquanto se aprofundava em grande proporção nas fontes do Soft Power, Nye (2004a) apresenta uma ampla gama de exemplos de proxies para medidas de Soft Power, com inúmeros exemplos que contribuem para o conceito e que se estendem muito para um ponto em que o termo passa a significar quase tudo (HOAGLAND, 2004). Deve-se, portanto, extrair destes exemplos as fontes (causa) e impactos (efeito) para se relacionar com a sua aplicação. Também é importante observar que as fontes e os recursos não são poder em si, mas poder em potencial. Os proprietários desses recursos (nações) devem, portanto, convertê-los no poder desejado. Quatro fatores-chave devem estar presentes para a conversão de poder: *Capital Econômico, Estrutura Política, Capital Social e Estrutura Social* (TREVERTON; JONES, 2005). Uma questão-chave, embora ainda não respondida: as fontes de soft power são universais ou variam de uma cultura para outra? Tanto a China como a Índia têm, por exemplo, ricos recursos culturais, mas teriam eles o mesmo nível de soft power? Se o poder cultural é Soft Power, por que um país como o Egito (história de sete mil anos) parece mais fraco em comparação com os EUA (fundado há apenas duzentos anos)? Claramente, a cultura em si não é um soft power, mas uma fonte potencial de soft power. Em uma análise mais justa, Nye relaciona o quadro no contexto da mudança da equação do poder global que testemunhou a ascensão – ou retorno – da Índia e da China, em conjunto com a revolução da comunicação que infundiu poder a muitos stakeholders, especialmente aqueles que desfrutavam esses elementos no passado. Ele também sugere que existe uma necessidade de evitar a “Armadilha

De Tucídides¹⁶ referindo-se, inter-alia, ao fomento do medo que pode ser alcançado na aplicação do soft power. Nye concluiu que, para o sucesso dos princípios básicos, havia uma necessidade essencial de credibilidade nas comunicações estratégicas¹⁷ e a cooperação das nações para procurar soluções que são amigáveis e aceitáveis, enquanto exercendo o objetivo final de "Smart Power".

5 Soft Power comparado com o Hard Power

Como discutido, a distinção entre o Soft Power e o Hard Power é complicada (ver Figura 1).

Figura 1 – Elementos do Hard e Soft Power



Nye argumenta (2004a, p. 9) sobre a relação entre as duas formas, afirmando: soft power não depende do hard power, embora alguns tenham o definido como um derivado (HUNTINGTON, 1996). Um fato da era moderna dos bens comuns globais é que as pessoas não admiram culturas que são exercidas através do poder de "coerção". Portanto, embora em alguns casos, o hard power pode apoiar a base para o *Soft Power*, em manifestação ou representação, é o *Soft Power* que será aceito. Por conseguinte, embora existam diferentes entendimentos

16 Identificado nos tempos clássicos pelo historiador grego antigo Tucídides, refere-se a uma armadilha mortal onde "foi a ascensão de Atenas e o medo que isso instilou em Esparta que tornou a guerra inevitável." Os últimos 500 anos assistiram 16 casos em que um poder crescente ameaçava deslocar um poder dominante. Doze destes terminaram em guerra. Dos casos em que a guerra foi evitada, a Espanha superou Portugal no final do século XV, os Estados Unidos ultrapassaram o Reino Unido na virada do século XX, e a Alemanha cresceu na Europa desde 1990, enquanto a ascensão da União Soviética seguiu a sua implosão em 1990.

17 As nações usam a comunicação estratégica para exortar ao mundo seu ponto de vista, tais como os célebres canais: BBC (British Broadcasting Corporation) do Reino Unido ou CNN (Cable News Network) dos EUA e, mais recentemente, a RT (Russian Television) da Rússia ou a CGTN chinesa (China Global Television Network). O trabalho da Al Jazeera do Catar desde a sua criação neste campo está bem estabelecido.

de soft power, e particularmente, sobre a relação entre soft e hard power (ver Quadro 1), é necessário distinguir entre soft power potencial e real.

Quadro 1 – Relação entre a Hard e a Soft Power.

HARD POWER	SOFT POWER
Ability to change others' position by force or inducement	Ability to shape preferences of others by attraction
Military and economic power	Cultural Power
Coercion, force	Co-option, Influence
Tangible, easy to measure, predictable to certain degree	Intangible, hard to measure, unpredictable
Ownership specified	Unspecified, multiple sources
controlled by State or organizations	Mostly non-state actors, uncontrollable
External, action, push.	Internal, reaction/response, pull
Direct, short-term, immediate effect	Indirect, long-term, delay effect
Manifested in foreign policies	Communicated via nation branding

Simplificando, um país com fontes ricas de soft power não tem necessariamente o “poder” à sua disposição.

Em outras palavras, a existência de fontes de Soft Power é um mero depósito; um país, no entanto, precisa ter a vontade e capacidade de acessar esse depósito e converter este *Potencial em Poder Real*. Por conseguinte, não há nenhum país no mundo que possa exercer seu Soft Power de forma significativa se estiver numa situação econômica terrível. Um país também deve encontrar meios eficazes – canais de distribuição ou mídias de comunicação, para “vender” isso a um público mais amplo com alguma forma de poder econômico ou Hard Power para lhe dar credibilidade. Em maior ou menor grau, muitos países no mundo possuem potencial cultural para influenciar outros, mas carecem de uma vontade firme na arena geopolítica para comunicar sua agenda. Enquanto que para uma avaliação discreta, uma comparação entre as duas formas de poder exiba uma série de atributos distintos, devido às suas origens diversificadas, o Soft Power é difícil de aferição e controle, embora ofereça muito mais substancialidade. Da mesma forma, embora Soft e Hard sejam relacionados, porque ambos são aspectos da capacidade de alcançar o seu propósito, afetando o comportamento de outros, a distinção permanece em seu grau (NYE, 2004b) e relação. Por conseguinte, quando comparado com o *Poder Militar*, o *Poder Econômico* é Soft; mas o *Poder Econômico* (ajuda ou sanção) é Hard quando comparado com a *Cultura*. Em segundo lugar, “todo o poder depende do contexto – quem se relaciona com quem e em que circunstâncias – mas o Soft Power depende mais do que o Hard Power da existên-

cia de *intérprete(s)* e *receptor(es)* disponíveis (NYE, 2004b). Em termos de efeitos e visibilidade, Kurlantzick (2006) classifica ainda o Soft Power como notoriamente difícil de avaliar e medir, com o impacto do Hard Power sendo normalmente direto e imediato, reto e visível. Em comparação, o efeito do Soft Power é indireto e leva muito mais tempo para aparecer, um sentimento a ser aceito (NYE, 2004a, p. 99). No entanto, deve-se relacionar a eficácia de qualquer poder que dependa da aceitabilidade e percepção do público-alvo ou país anfitrião (Síria e Afeganistão são exemplos). Um certo número de variáveis contextuais afetam o emprego do Soft Power por um país em outro, bem como os efeitos de tais esforços, incluindo a proximidade geográfica, a semelhança cultural, as relações históricas e os laços econômicos. O Soft Power assume, portanto, relevância no contexto atual de interdependências, visão progressista e multilateralismo.

6 Dinâmica da Gestão do Soft Power

Com base nas avaliações feitas até então, o problema recai na tentativa de calibrar o Soft Power a fim de planejar seu emprego e eficácia. Num estudo normativo da RAND Corporation¹⁸, foi sugerido que o melhor indicador da atratividade de um país (soft power) pode ser as respostas à pergunta “onde você gostaria de viver além do seu próprio país” (TREVERTON; JONES, 2005). Existia uma opinião de que só o Ocidente ou os países com instituições democráticas poderiam produzir Soft Power. Foi igualmente afirmado que os países comunistas (nomeadamente a antiga URSS, China) apesar de sua rica cultura, não foram capazes de desenvolver o Soft Power (RAMAN, 2005). Isto pode não ser verdade, pois um país por si só pode não ter o monopólio do Soft Power. Qualquer organização, país e cultura, pode desenvolver soft power – a questão não é quem pode ou não pode desenvolver soft power, mas *quem o considera* Soft Power. É claramente inegável que, embora a América tenha visto um declínio no seu Soft Power (NYE, 2004c), o Soft Power da China tem estado em ascensão, principalmente no Sudeste da Ásia, mas também na África e América Latina (BUSINESS WORLD, 2005; KURLANTZICK, 2006; NYE, 2005). A imagem nacional da China nos países em desenvolvimento, particularmente na África, é muito mais positiva do que no ocidente. Por exemplo, o “Consenso de Pequim¹⁹”, um termo cunhado por Ramo (2006) é visto por muitos países em desenvolvimento como uma alternativa viável ao modelo ocidental ou o “Consenso de Washington²⁰”. Há muitos exemplos publicados do soft power Chinês na África (THOMPSON, 2005), no entanto, é importante observar, especialmente para países emergentes, que a influência e o bom relacionamento que a China viveu na África não são apenas o resultado do seu charme e políticas favoráveis (soft

18 RAND Corporation é um think tank de política global sem fins lucrativos criado em 1948 pela Douglas Aircraft Company para fornecer pesquisas e análises para as Forças Armadas dos Estados Unidos. É financiada pelo governo dos EUA e doações privadas, corporações, universidades e indivíduos privados.

19 O modelo da China/Consenso de Pequim (também conhecido como o 中國模式 ou Modelo Econômico Chinês) refere-se às políticas e diretrizes econômicas da República Popular da China que começaram a ser instituídas por Deng Xiaoping após a morte de Mao Zedong em 1976.

20 O Consenso de Washington é um conjunto de 10 prescrições de política econômica consideradas como constituindo o pacote de reformas “padrão” promovido para países em desenvolvimento devastados pela crise por instituições sediadas em Washington, D. C., tais como a Fundo Monetário Internacional (IMF), Banco Mundial e Departamento do Tesouro dos Estados Unidos.[1]O termo foi usado pela primeira vez em 1989 pelo economista inglês John Williamson.

power), mas um produto de quatro décadas (desde 1960) de investimento combinado (pelo governo Chinês) para cultivar tal boa vontade, através do investimento em capital de reputação, e uma estratégia para construir as relações com ajuda, comércio, equipes médicas, distribuição econômica²¹ e programas educacionais (isso elucidada o contexto e a medida do Soft Power em sentido mais amplo).

7 Poder Nacional (Soft) e Influência Global

Um Estado permanece sem influência enquanto permanecer passivo e detestar a exibição de desejo, por mais que seja o potencial que ele retenha. Este potencial latente, em qualquer relação de poder, pode ser compreendido em termos relativos e é principalmente transacional entre as duas partes. A sabedoria convencional sugere que isso daria origem à desigualdade, pois o partido mais forte exerceria poder sobre o mais fraco; como o mais rico faria sobre o mais pobre. No entanto, há que ter em conta o fato de que o equilíbrio de poder entre duas partes não se altera instantaneamente e é uma evolução prolongada, tal como descrito na *Filosofia Yin-Yang*²² (derivando fraqueza da força e força da fraqueza). Do mesmo modo, o Soft Power interativo *augmenta e diminui* baseado em eventos geopolíticos mundiais e relações entre dois países, bem como com mudanças de percepções (CRISTO, 2005; WALCH, 2004). De fato, é cada vez mais visível na política internacional, como o poder das relações bilaterais e multilaterais estão sendo exercidas através de instrumentos internacionais e de grupos de influência ou congregações²³, e há um apetite crescente para ocupar o espaço de moldar a influência nacional, um fato que é empírico e pode ser verificado através de Índices de Soft Power²⁴, que o mede em termos pragmáticos.

8 Competindo Pelo Domínio do Soft Power – Um Novo Paradigma

O poder é desejável e, portanto, procurado por todos. Por conseguinte, é pertinente avaliar a forma como a concorrência global está moldando este domínio. Os países competem cada vez mais uns contra os outros pela atenção e atração, da mesma forma que as marcas comerciais lutam pelo domínio do mercado. A história mostra que isso pode não ser alcançado impunemente devido a vários fatores, alguns dos quais podem ser internos; assim como os esforços

21 22 De acordo com o Instituto John Hopkins, o governo chinês estendeu empréstimos de US\$143 bilhões para os países africanos entre 2000-2018.

22 **Yin e Yang** é um princípio, datado do século III A.C., partindo do princípio de que todas as coisas existem como opostos inseparáveis e contraditórios, como um conceito fundamental na filosofia e cultura chinesas em geral.

23 Os grandes grupos globais que debatem e formulam instrumentos políticos como a OCDE, o G7, O G20, O FMI, o Banco Mundial, a OMC, o SCO, etc., estão se tornando cada vez mais os órgãos reguladores que formulam políticas para transações internacionais.

24 De acordo com o **Soft Power** 30, um índice anual publicado pela Portland Communications e o USC Centers sobre a Diplomacia Pública para 2018, o Reino Unido é o principal Estado soberano de Soft Power. Enquanto Índia não figura na lista, o relatório deste ano apresenta um capítulo dedicado exclusivamente à Ásia, listando 10 países da região, classificando o soft power da Índia como o oitavo.

fúteis do Xá²⁵ do Irã (no início dos anos 70) para conjurar alcance global²⁶ resultaram em fracasso. O ganho de um país em soft power, geralmente leva à perda da influência de outro país. Isto é particularmente importante para o crescimento das economias asiáticas. Nye (2005), por exemplo, considera o aumento do Soft Power da China às custas dos EUA, um que proclama a luta pelo domínio do poder e desafia a ordem mundial. Pode-se relacionar o desenvolvimento de mais de 300 *Institutos Confúcio*²⁷ da China em todo o mundo como sendo um esforço para exercer essa influência, assim como a aparente tentativa para contrariar essa influência dos japoneses através do programa lançado recentemente para abrir uma centena de escolas *Genki*²⁸ no estrangeiro. Enquanto os meios para competir pelo soft power aumentam, o mesmo acontece com o nível de sofisticação em seu escopo e alcance, embora todos tenham como objetivo exercer a influência do poder nacional.

9 Influência do Soft Power e Alcance Nacional

Em todo o mundo, vários países sofrem hoje um problema de imagem causado por mudanças dramáticas que ocorrem internamente (paisagens político-econômicas e sociais); e externamente (devido ao efeito de estereótipos desatualizados). Apesar da globalização, o turismo livre e o avanço da tecnologia, em particular da Internet, é surpreendente que ainda existam enormes lacunas e barreiras no entendimento entre países e culturas. Os países em desenvolvimento, especialmente as grandes economias como a Índia, com economias em ascensão, sofrem com o conhecimento da marca reduzido ou percepções domesticadas. Na maioria dos casos, isso é agravado por uma intenção subjugada de fazer bom uso do potencial reticente do Soft Power. Por conseguinte, coloca-se o argumento de que os países com fontes ricas ou potenciais não dispõem da adequação dos recursos (know-how técnico e financeiro) para os converter em realidade. Embora as nações em todo o mundo tenham sido apreendidas pela necessidade de contar a história de sua nação para o público-alvo internacional, elas precisam ir além da propaganda simplista com sutileza e sensibilidade (PILON, 2005); também denominado como promoção da *Marca do País ou Nação* (ANHOLT, 1998; OLINS, 2002). Algumas nações têm praticado isso por séculos, como os franceses²⁹ fizeram no século XVII (MELISSEN, 2005). Como um assunto de pesquisa acadêmica, no entanto, a marca da nação é uma arena relativamente nova (FAN, 2006; PAPADOPOULOS, HESLOP, 2002). Ainda não há acordo sobre o conceito e se uma nação pode ter uma “marca” (ALDERSEY-WALLIAM, 1998; GUDJONSSON, 2005).

25 Mohammad Reza Pahlavi, também conhecido como Mohammad Reza Shah, foi o último rei do Irã de 16 de setembro de 1941 até sua derrubada pela Revolução Iraniana em 11 de fevereiro de 1979.

26 O Xá do Irã tentou mostrar o Irã como um Estado moderno no início dos anos 70 para ganhar o pedestal da Liga das Nações.

27 O Instituto Confúcio é uma organização educacional pública sob o Ministério da Educação da República Popular da China, cujo objetivo declarado é promover a língua e cultura chinesas, apoiar o ensino local Chinês internacionalmente, e facilitar os intercâmbios culturais.

28 Oferece cursos intensivos de curta e longa duração em japonês com a credenciada e premiada Escola de Cultura e Língua Japonesa GenkiJACS.

29 30 A França como nação (no início do século 17) se esforçou muito para remodelar a imagem de seu país no exterior, à frente de outros países europeus, e fez enormes esforços para administrar a reputação de seu país, vendo-o como uma das principais fontes de poder, do qual colhem benefícios até hoje.

Para alguns, é simplesmente mais um termo para efeito do país de origem ou do marketing de lugares (KOTLER, 2002). No entanto, é preciso não esquecer que, num mundo globalizado, tudo o que é atrativo tem um preço, e se não como um retorno direto, certamente compensa na forma de influência em dividendos para uma nação. As nações devem, portanto, gerenciar e controlar a sua imagem de marca para ser capaz de competir eficazmente com os outros, enquanto, ativamente reposiciona e promove para ganhar a vantagem competitiva sobre os outros (GILMORE, 2002) com fatores de acompanhamento, como o turismo e o investimento estrangeiro. Podemos, portanto, estabelecer a necessidade de uma consistente e abrangente estratégia nacional de marca que determina a mais realista, competitiva e atraente visão estratégica para o país; apoiado, estimulado e enriquecido por todo ato de comunicação entre o país e o resto do mundo (ANHOLT, 1998). Em essência, tal promoção (branding) diz respeito à aplicação do marketing através de comunicações técnicas para remodelar a opinião internacional do país com um processo de comunicação transcultural que assemelha-se muito ao processo publicitário: consciência – atração – preferência e um pré-requisito fundamental para qualquer nação que deseja influenciar o mundo ao narrar sua própria história (sem perder a relevância de suas próprias raízes e passado). Portanto, embora não haja substituto para o desenvolvimento consciente de uma marca nacional (OLINS, 2005), a economia tem e continuará a ter um papel crítico para os países que perseguem este caminho, como visto no final do século 20 e início do século 21³⁰, não se deve perder de vista que o mundo, tal como parece, tornou-se um palco gigantesco no qual as nações competem entre si por atenção e afeto; e a marca de uma Nação é a chave para vencer este “concurso global de percepção”. Ao desenvolver tal estratégia, uma nação deve ser cautelosa para ser sensível, para que seus esforços não sejam interpretados de outra forma e percam sua relevância. Por exemplo, enquanto a maioria dos países saudou a crescente influência da China (PEW..., 2007 apud SHARFIQ, 2010), muitos no Ocidente viram-na como uma ameaça (NYE, 2005), ou Sinoização" da Ásia (TREVERTON; JONES, 2005). Campanhas bem-sucedidas ajudam a criar uma imagem mais favorável entre o público internacional, reforçando assim o Soft Power do país, que vai além de encontrar apenas uma frase de efeito ou uma fachada. Isto requer um estudo profundo das fontes de Soft Power de uma nação através do marketing de destino com fins comerciais específicos (promovendo o turismo ou o investimento) e sua inclusão em missões principais de embaixadores, tal como promulgado na política dos EUA³¹ de 2005.

30 A Coreia do Sul e a Espanha exibiram suas nações em megaeventos nos anos 1980 e 1990, assim como a China fez nos Jogos Olímpicos de Pequim 2008 e na Shanghai World Expo 2010. Da mesma forma, o Brasil e o Reino Unido exibiram o espetáculo em seus países em 2012 e 2016, respectivamente.

31 O departamento de Estado dos EUA tem um Subsecretário para a diplomacia pública com a missão de “reverter sentimento antiamericano no mundo”.

10 Soft Power e a Promoção (branding) de Nação

Existem três componentes principais no branding nacional: *político, econômico e cultural* (FAN, 2008b). Estes três estão interligados e precisam trabalhar em sinergia para alcançar o mesmo objetivo de promover a imagem da nação. A promoção da marca nacional deve ser diferenciada da marca nacional em si, pois não há necessariamente uma ligação direta entre as duas. A marca de uma nação existe com ou sem qualquer esforço consciente da promoção nacional, como cada país tem uma imagem atual para o seu público internacional, seja forte ou fraco, claro ou vago (FAN, 2006, p. 12). A *marca* de uma nação pode ser definida como a soma total de todas as percepções de uma nação na mente de agentes internacionais que podem conter alguns dos seguintes elementos: pessoas, o lugar, a cultura e a língua, história, comida, moda, rostos famosos (celebridades), marcas globais, etc. É evidente que estas são também as fontes potenciais de soft power identificadas anteriormente no estudo. Por conseguinte, para transformar o soft power de sua forma potencial em poder real, é necessário abordar uma série de questões, que podem incluir – melhora da competitividade da indústria cultural através da infraestrutura necessária de comunicação social (que forneceria um palco para mostrar a nação, assim como o Japão³² empregou o conceito nos anos 80). A China, por outro lado, apesar de quase tudo ser *Made in China*, tinha sofrido um grande deficit em termos de exportações culturais, que ultimamente, reconheceu³³ e tem trabalhado muito eficazmente para superar. Da mesma forma, se um produto cultural único de um país pode servir como uma forma de soft power vai depender de como se comercializa o produto. Como um caso em questão, enquanto o *Tae-kwon-Do*³⁴ da Coreia se tornou uma das artes marciais mais amplamente praticadas no mundo (até mesmo um evento olímpico), o *Kung-fu*³⁵ de *Shaolin* permanece amplamente desconhecido fora da China.

11 Índia – Potencial e Realidade do Soft Power

Embora o soft power e a sua relevância para as economias emergentes estejam bem estabelecidos, a aplicação da sua dinâmica no contexto indiano (com indicadores potencialmente líderes) suscita muitas dúvidas em termos de resultados. Desde o início do século XXI, com a ascensão da Índia no palco mundial, as comunidades acadêmicas e políticas na Índia e no exterior têm testemunhado um aumento constante nos escritos sobre o Soft Power da Índia. Muitas

32 O primeiro-ministro japonês é citado como dizendo que Sony e Matsushita (Panasonic) são as faces esquerda e direita do Japão (FAN, 2008a). Tais marcas emergem da estabilidade e sucesso das instituições políticas e econômicas de um país – a base de seu Hard Power – e, consequentemente, contribuem para a marca nacional em conjunto.

33 Publicado pela primeira vez em 2005 em um artigo do influente *People's Daily* “Enquanto somos grandes em recursos culturais, não somos fortes em indústrias culturais”.

34 Tae Kwon Do (Coreano 태권도/跆拳道), é uma Arte marcial coreana, caracterizada pela sua ênfase em pontapés na altura da cabeça, saltos e pontapés giratórios, e técnicas de chutes rápidos. O esporte combativo foi desenvolvido durante os anos 1940 e 1950 por artistas marciais coreanos com experiência em artes marciais, tais como Karate, Artes marciais chinesas, e tradições indígenas coreanas de artes marciais, como Taekkyon, Subak, e Gwonbeop e incluído nos Jogos Olímpicos em 2000.

35 As artes marciais chinesas conhecidas na China como Wushu (武術; Wú no Ocidente como kung fu (/ kuŋ FU/; Chinês: 功夫; pinyin: gōngfu). Na China, a expressão kung fu caracteriza qualquer estilo de arte marcial, ou tarefa feita à perfeição, não apenas artes marciais. Há também um outro termo amplamente utilizado na China: Kuoshu (pinyin: Guoshu) - que significa “Arte Nacional” - imposta pelo governo chinês para designar a arte marcial (Wushu) em uma forma mais nacionalista.

dessas avaliações foram otimistas, colocando a fé no potencial da Índia como um *Grande Poder Civilizacional*³⁶ com recursos consideráveis decorrentes de sua cultura, ideologia e geografia domésticas (PANICKAR, 1945) e diplomacia. No entanto, quando comparamos isto em termos de impacto absoluto, o *Soft Power Indiano* não está à altura das expectativas. Setores significativos da opinião pública no Ocidente e na Ásia ainda mantêm um dilema sobre serem favoráveis a essa *ideia sobre a Índia*. Isso pode ser atribuído principalmente à dificuldade que um avaliador enfrenta ao identificar o papel significativo desempenhado pelo Soft Power nos ganhos diplomáticos da Índia desde o início da década de 1990. Enquanto escrevia em 2003, o proeminente analista de política externa da Índia, C. Raja Mohan, argumentou:

O espiritualismo da Índia atraiu pessoas de todo o mundo, e seus Gurus viajaram ao redor do mundo vendendo yoga e misticismo. Bollywood tem feito mais pela influência indiana no exterior do que os esforços burocráticos do Governo. Da música clássica e popular à sua cozinha, do crescente impacto de seus escritores e intelectuais, a Índia agora começou a adquirir muitas alavancas de soft power (MOHAN, 2003).

Pode ser assumido com segurança, em consonância com o consenso na literatura, que a Índia tem historicamente possuído recursos consideráveis de soft power decorrentes de sua cultura universalista, instituições democráticas e políticas. No entanto, a sua transformação numa utilização eficaz como estímulo da influência nacional tem estado visivelmente ausente. Embora os relatos recentes de esforços combinados de Nova Deli³⁷ para canalizar recursos – incluindo engajamentos por meio de sua grande diáspora que vive no exterior³⁸, na geração de soft power, possam representar resultados nascentes de política externa (HALL, 2012), esses efeitos são graduais e ainda precisam ser explicados. Na verdade, para um país que estava quase destinado a fornecer liderança moral significativa no mundo pós-Guerra Fria, os recursos de soft power da Índia no passado comumente provaram não estar à altura da tarefa (BLAREL, 2012). Várias pesquisas e revisões impressionistas do capital cultural da Índia entre públicos ao redor do mundo concluíram que a opinião mundial ainda está longe de ser tão favorável quanto deveria dado o seu potencial e expectativas (HYMANS, 2009).

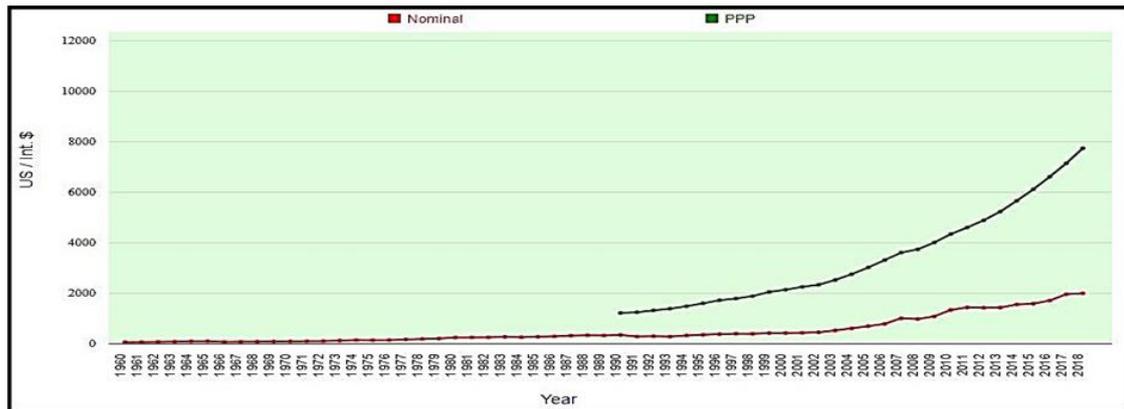
36 Um estado-civilização é um país que afirma representar não apenas um território histórico ou uma determinada língua ou grupo étnico, mas uma civilização distinta. É uma ideia que tem ganhado terreno em Estados tão diversos como a China, a Índia, A Rússia, a Turquia e até os EUA.

37 Capital da Índia.

38 Muitos compromissos bem-sucedidos com a comunidade expatriada Indiana foram testemunhados através de interações/conclaves durante as visitas do Primeiro-Ministro indiano ao exterior após sua vitória eleitoral em 2014 e 2019.

latentes de soft power. O elo em falta que vem à mente, portanto, é de aplicação não estruturada e uma necessidade de aplicação eficaz seguida com projeção prudente para obter os efeitos desejados a partir do Poder Potencial.

Gráfico 1 – PIB da Índia (PPP) em relação ao PIB Nominal



Fonte: Banco Mundial, 2018.

12 Índices de Soft Power da Índia - O Que Deve Ser Feito?

Assim como a diplomacia pública não se concentra em questões políticas específicas (uma tarefa mais adequada ao lobbying); nem é ideológico em seu conteúdo (como propaganda). Existe a necessidade da Índia se concentrar em “construir relações de longo prazo que criem um ambiente propício para as políticas governamentais” (NYE, 2004, p. 107). Sem dúvida, pode parecer que a Índia levou em consideração seus recursos de soft power, desde o início do século XXI e, em certa medida, tem promovido suas credenciais em todo o mundo para o seu próprio povo (SURI, 2011), que, no entanto, tendeu a conhecer e se importar pouco sobre a Política Externa de sua nação (KAPUR; MEHTA; KHOSLA, 2009); se tornando assim uma ação ineficaz. O deficit na abordagem foi, portanto, amplamente interno. Entre os vários comentaristas que enumeraram estes esforços, Tharoor (2008, p.40) tem sido talvez o mais entusiástico, quando fez o famoso comentário:

Quando a equipe de críquete da Índia triunfa ou os seus tenistas conquistam Grand Slams, quando uma batida de Bhangra é infundida em um disco pop ocidental ou um coreógrafo indiano inventa uma fusão de Kathak e balé, quando mulheres indianas arrebatam o Miss Mundo e a Miss Universo ou quando Monsoon Wedding impressiona os críticos e Lagaan reivindica uma indicação ao Oscar, quando escritores indianos ganham os prêmios Booker ou Pulitzer, o Soft Power da Índia é elevado (THAROOR, 2008, p. 40).

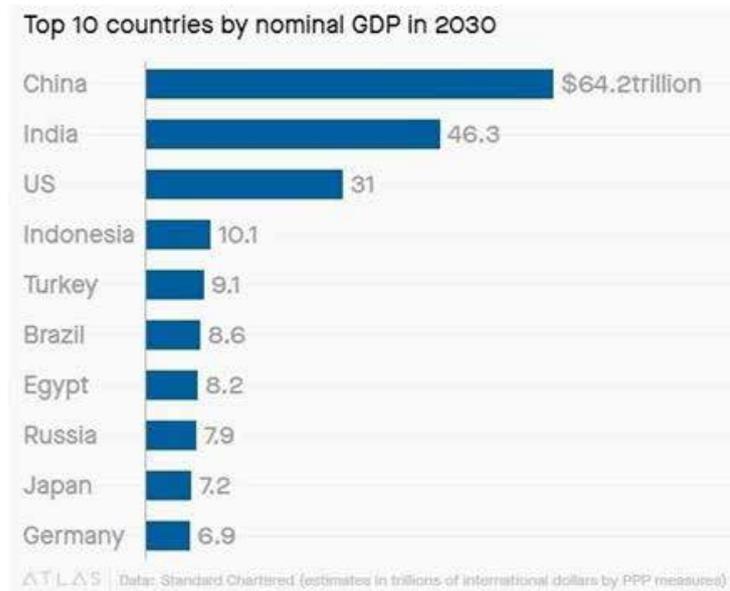
Claramente, os recursos de soft power da Índia têm sido e são multifacetados, incluindo – esportes, música, arte, cinema, literatura, e até mesmo ostentação de beleza, mas são eles adequadamente compreendidos e promovidos quando comparados com o potencial de uma Índia extremamente aspirante; talvez não. Embora se possa anexar à lista acima mencionada, a história anticolonial da Índia, instituições democráticas, imprensa livre, judiciário independente, sociedade civil vibrante, política multiétnica, secularismo, pluralismo, trabalhadores qualificados que falam inglês, comida, artesanato, ioga, seus status de potência nuclear responsável, o rápido crescimento do setor de tecnologia da informação no Vale do Silício da Índia e a existência de uma grande diáspora indiana em alguns países ocidentais (BLAREL, 2012; HYMANS, 2009; MALONE, 2011; MOHAN, 2003; PURUSHOTHAMAN, 2010) permanece intrigante à semelhança de abundância de recursos de soft power e diversidade, assim como no caso da China (CHO; JEONG 2008; Garrison 2005), Rússia (HILL, 2006) ou Japão (LAM, 2007). Portanto, é difícil compreender quais são precisamente os principais inibidores que paralisam a Índia, apesar de tais facetas e capacitadores mutuamente homogêneos afetem a opinião global e a influência de um país diversamente complexo como a Índia. “A Índia ultrapassará a economia dos EUA em 2030”, anuncia **“Uma nova ordem econômica mundial”** – com a Índia possuindo uma economia que é como “um elefante começando a correr” (SINGH, 2019)⁴¹ (ver Gráfico 2).

Uma coisa que emerge é, portanto, apesar de ter fatores favoráveis, eles permaneceram em grande parte não utilizados, resultando assim em índices de pesquisa diminutos⁴² que iludem a Índia do alto pedestal que tanto merece. Para resumir o contexto indiano, existe um grande paradoxo em ambos *conceito e potencial aplicação*. Como o soft power repousa sobre a atração, o “poder” não está nas mãos da Índia somente (que pode possuí-lo), mais ainda nas respostas e reações do partido (neste caso a arena global) a que se destina. Por conseguinte, é necessário o **esforço para trazer clareza e apagar o deficit existencial** (interna e externamente). Além disso, em vista de sua natureza única, o soft power de uma nação sobre outra não pode ser explorado propositalmente de qualquer forma coerente (BLECHMAN, 2005), sendo uma força intangível, incontrolável e imprevisível, a menos que seja estruturada, organizada e coordenada Nye (2005), nunca daria à Índia os resultados desejados. Há de haver um **esforço convincente para sincronizar os recursos do soft power Indiano**. Por fim, sentimentos humanos como atração e afeto podem ser inconstantes, portanto a influência do soft power é difícil de sustentar (TREVERTON; JONES, 2006). Portanto, a Índia necessita construir meios sustentados e substanciais que permeiam a nação alvo e **impregna a mensagem para um impacto duradouro** em consonância com as realidades e paradigmas existentes na política global.

41 Previsão do FMI sobre os índices do PIB mundial (World Economic Forum review, 2019).

42 Índice de Soft Power da Índia

Gráfico 2 – Estimativas da Standard Chartered: Previsões para o PIB (2030)



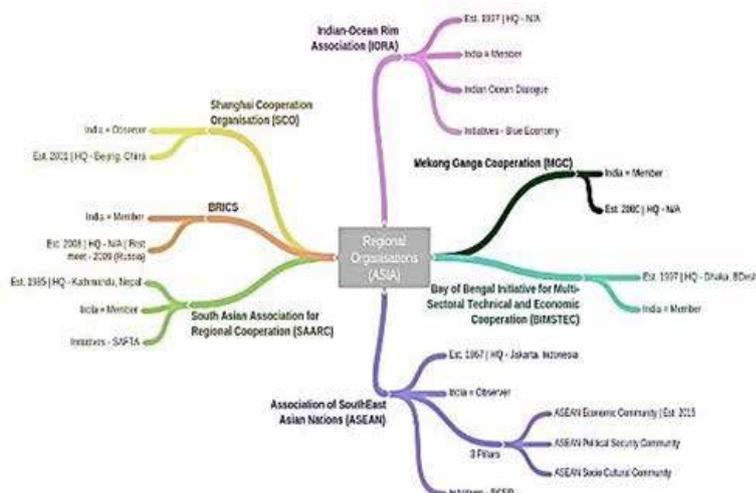
Fonte: Singh, 2019.

13 O Soft Power da Índia - Contexto Contemporâneo.

Desenvolver os recursos de Soft Power da Índia no contexto atual pode ser melhor resumido sob as seguintes frentes:

a. **Iniciativa Diplomática.** Na prática, o Soft Power da Índia permanece fraco por duas razões principais. Em primeiro lugar, a diplomacia Indiana negligenciou o soft power como uma importante ferramenta do estado e só recentemente compreendeu a relevância da “diplomacia cultural”. Em segundo lugar, o Soft Power não pode realmente existir sem algumas conquistas iniciais do Hard Power. Um país só será capaz de contar de forma realista uma “história melhor” se tiver poder material para construir o seu Soft Power. Embora a boa vontade para a Índia no exterior tenha sido em grande parte gerada de uma forma não planejada, Nova Deli mantém a capacidade de acentuar isso através da “diplomacia pública” (desenvolvendo um quadro de atividades), através da qual pode buscar influência sobre as atitudes públicas que apoiam os interesses nacionais. A Índia tem demonstrado recentemente esta intenção, nomeadamente, através da criação de uma divisão de Diplomacia Pública no Ministério dos Assuntos Externos da Índia (em 2006), com o objetivo de intensificar o diálogo sobre questões de política externa com todos os segmentos da sociedade (no seu interior e no exterior). No entanto, tais esforços são bastante incipientes e os efeitos só podem ser vistos conforme engajamentos mais amplos são testemunhados como resultado de GoI (MEAs) recém-descoberto e amplo alcance (ver Fig 3).

Figura 3 – A Política “Olhe para o Leste” da Índia



b. **Construção de um Capital Humano e Cultural.** O desenvolvimento mais notável nos últimos tempos tem sido a incorporação explícita do elemento “humano e cultural” na política externa da Índia. O Conselho Indiano de Relações Culturais⁴³ criou mais de 20 centros culturais em mais de 20 países cujas atividades vão desde festivais de cinema às feiras de livros e exposições de arte, com o objetivo de apresentar uma imagem da Índia como uma sociedade multicultural. Enquanto o capital humano tem sido onipresente, ele testemunha um maior engajamento global além de suas próprias margens através de tais iniciativas. O governo indiano está hoje incentivando a utilização de *Hindi*⁴⁴ no exterior, organizando Conferências Mundiais Hindi anuais e rotativas, oferecendo aulas em seus diferentes centros. Oferecer a diversidade religiosa através de sociedades de consciência como o ISKCON⁴⁵ e inaugurar templos no exterior⁴⁶ (iniciativa inaugural) para expatriados é um esforço para afirmar os laços culturais também. Da mesma forma, apesar das importantes conquistas democráticas da Índia, Nova Deli tinha historicamente evitado promover essa força no exterior, o que viu alguns golpes positivos desde o início de 2000 (nomeadamente

43 O Conselho Indiano Para as Relações Culturais (ICCR), fundado em 9 de abril de 1950, é uma organização autônoma do Governo da Índia, envolvida nas relações culturais externas da Índia, através de intercâmbios culturais com outros países e o seu povo.

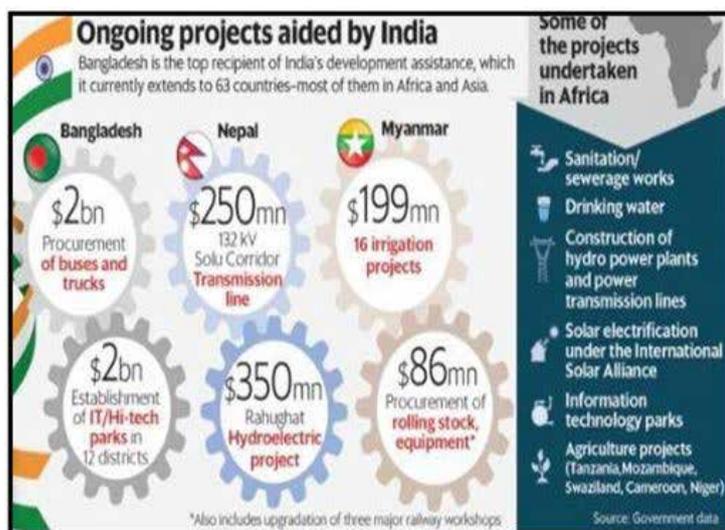
44 Hindi (Língua nacional da Índia), é uma língua Indo-ariana falada na Índia (por mais de 300 milhões de pessoas) e em todo o subcontinente indiano. O Hindi moderno é o registro padronizado e Sanskritizado da língua Hindustani, que por si só é baseado principalmente no dialeto Kariboli de Deli e outras áreas próximas do Norte da Índia.

45 A Sociedade Internacional para a consciência de Krishna (ISKCON), conhecida coloquialmente como o movimento Hare Krishna ou Hare Krishnas opera em mais de 850 centros de adoração em todo o mundo. É uma organização religiosa GaudiyaVaishnava Hindu, fundada em 1966 na cidade de Nova Iorque por A. C. Bhaktivedanta SwamiPrabhupada. As suas crenças fundamentais baseiam-se nas Escrituras hindus, particularmente a Bhagavad Gita e o BhagavataPurana, e o Gaudiya, tradição Vaishnava, que tem tido adeptos na Índia desde o final do século XV e americanos e europeus devotos desde o início de 1900.

46 O templo nos Emirados Árabes Unidos, estimado em custar entre 400-450 milhões de Dirhams, está sendo construído em terras doadas pelo governo de Abu Dhabi com a colaboração da Índia e a pedra fundamental foi colocada em 2016.

em coordenação com a comunidade internacional). Em 2005, a Índia aderiu ao *Fundo Para a Democracia* da ONU e contribuiu com 25 milhões de dólares, tornando-se o segundo maior doador depois dos EUA (US\$38 milhões). As atividades específicas realizadas incluem – *Assistência Eleitoral Internacional* e programas para fortalecer o estado de direito e em combater a corrupção. Mesmo no nível regional, a decisão da Índia em ligar sua assistência ao desenvolvimento com projetos de promoção da democracia para países da região (ver Figura 4) e aumentar o valor do intercâmbio e das interações públicas, tais como no Afeganistão⁴⁷, são exemplos do alcance do Soft Power. Estas iniciativas regionais são denominadas como *Abordagens de Soft Power*⁴⁸ e são enquadradas em torno do conceito de 'não reciprocidade', 'conexão' e 'responsabilidades cooperativas assimétricas'⁴⁹, e são indicativos de uma intenção de utilizar a sua própria atratividade econômica para persuadir positivamente os vizinhos.

Figura 4 – Apoio Contínuo ao Desenvolvimento pela Índia



Fonte: Gol, 2018.

- 47 O exemplo do Afeganistão é interessante, uma vez que a Índia tem interesses nacionais diretos em jogo na estabilização desse país. No entanto, a Índia recusou-se deliberadamente a enviar qualquer missão militar e, em vez disso, seguiu uma estratégia de soft power para ganhar a boa vontade afegã, entregando 1.3 bilhões de dólares em assistência econômica e logística. Desde 2001, a Índia tem-se concentrado na reconstrução do Afeganistão através da ajuda à construção de infra-estruturas como barragens e estradas e do fornecimento de bolsas de estudo para estudantes Afegãos. Afegãos comuns parecem ter apreciado o envolvimento “suave” da Índia em seu país, pois 74 por cento deles têm uma imagem favorável da Índia, de acordo com uma pesquisa da ABC/BBC/ARD de 2009.
- 48 O esforço iniciado desde a década de 1980 foi um maior investimento político em diferentes instituições regionais, como a Associação Sul-Asiática para a Cooperação Regional (SAARC), a Cooperativa Para o Meio Ambiente do Sul da Ásia, a União Econômica do Sul da Ásia e BIMSTEC, que foram criadas para melhorar laços culturais e comerciais e de reconstruir seu déficit de confiança com os países vizinhos, promovendo acordos de livre comércio mutuamente benéficos..
- 49 A comunidade Indo-Americana desempenhou um papel fundamental na melhoria da imagem da Índia nas mentes americanas, o que contribuiu grandemente para a reaproximação Indo-Americana. Os esforços de lobbying realizados pelo Comitê de Ação Política da Índia nos EUA (USINPAC) provaram ser cruciais para que o tão debatido acordo nuclear Indo-americano fosse aprovado no Congresso dos EUA.

c. **Garantindo os Benefícios do Envolvimento.** Tal como no início dos anos 90, tornou-se evidente que a *Comunidade Chinesa no Exterior* estava contribuindo para o desenvolvimento econômico da China, a Índia começou seu envolvimento⁵⁰ com esforços para expatriados mais ricos que estavam bem situados para desempenhar um papel vital no reforço dos laços entre a Índia e outros países. Um continuum relevante disso pode ser apreciado nos engajamentos de expatriados bem-sucedidos de Primeiros-Ministros⁵¹ no passado recente. Embora seja aparente que a Índia lentamente, mas progressivamente percebeu as duas dimensões de poder, especialmente por sua aspirante dimensão global, seu apelo político e econômico não seria eficaz a menos que desenvolvesse instituições políticas robustas junto a altas taxas de crescimento econômico sustentado (que dão legitimidade e credibilidade para desempenhar papel de liderança no mundo). Como indicadores-chave, a Índia tem vantagens credíveis de soft power sobre as outras potências em ascensão, e devido à sua experiência democrática, este aumento tem sido percebido como *complementar em vez de revolucionário* à ordem internacional existente. A necessidade, portanto, é usar esse potencial para promover publicamente a natureza pluralista de sua política, sociedade, como uma força cooperativa e estabilizadora na matriz de poder internacional cada vez mais dividida de hoje.

14 Conclusão

Como tem sido amplamente analisado, o Soft Power em sua verdadeira forma é intangível, relativo, baseado em contexto, e controlado em grande parte por atores não-estatais com sua relevância e eficácia final dependente da percepção e resposta do público-alvo. Isto, porém, continua a ser um desafio a alcançar na realidade, especialmente no mundo materialista e polarizado de hoje. Com o resultado final de quaisquer dos dois países em uma relação de poder mutuamente beneficiados sendo a premissa, ele assume importância para uma potência emergente como a Índia (identificado como tradicionalmente uma nação acomodadora) para empregar seus recursos de capital cultural, social e humano como elementos-chave de alavancagem a seu favor. Enquanto as marcas mundialmente aceitas podem desempenhar um papel fundamental na promoção de uma imagem positiva nos bens comuns globais, a ausência de uma campanha coerente e sucinta de promoção nacional vai estragar esta oportunidade. A Índia deve,

50 Em 2000, o governo indiano criou um comitê de alto nível sobre a diáspora indiana para rever o status das Pessoas de Origem Indiana (PIOs) e dos Indianos Não Residentes (NRIs) no contexto de disposições constitucionais, leis e regras aplicáveis a eles tanto na Índia como nos países de sua residência. Ao estudar as características, os pontos fortes e os pontos fracos desta comunidade, que representa vinte milhões de pessoas em todo o mundo, este Comitê procurou estudar o papel que os PIOs e NRIs podem desempenhar no desenvolvimento econômico, social e tecnológico da Índia. Em troca da sua contribuição e com base nas recomendações do Comitê, o governo indiano reformou os requisitos de cidadania em 2004 e facilitou o regime legal que rege a viagem e estadia de PIOs na Índia..

51 O primeiro-ministro da Índia, em seu esquema de interação pública reforçada com expatriados indianos e diáspora visitou os EUA em 2014 e mais recentemente em 2019, durante o evento "Howdy Modi". Da mesma forma, ele teve interações em Singapura e com os Emirados Árabes Unidos em 2015, o evento da Câmara Municipal em Londres (Reino Unido) em 2018, que são alguns entre os principais programas de divulgação.

portanto, fazer uma introspecção de perto para conjurar o potencial de seus produtos culturais eficazes, que podem ser exibidos para promover a imagem nacional como uma engrenagem vital na criação de um impacto duradouro na imagem de sua marca. Além disso, uma vez que o Soft Power e a marca da nação são dois conceitos intimamente ligados, a Índia terá de complementar os seus esforços com políticas externas estáveis que refletem os sentimentos globais e se alinham com o núcleo do sustento e do Bem Universal. A utilização eficaz e prudente do soft power através da diplomacia pública e da marca nacional passa por uma abordagem mais focada, culturalmente imparcial e proativa, para criar influência internacional no mundo e formar a espinha dorsal da influência indiana e do alcance no uso de seu potencial de Soft Power, que se inspira fortemente de seu passado civilizacional e presente de aspiração (em plena medida). Ainda há muito a aprender com os exemplos dos EUA e da China (ambos em momentos distintos da linha de advento cultural e civilizacional). Como uma potência em ascensão, a Índia parece agora ter percebido bem o valor da marca e da imagem, os quais assumem grande importância, o que também é uma necessidade se seu objetivo for exercer influência na política mundial que aumentará e expandirá sua aceitação e impacto como um centro de poder; e utilizar o potencial reticente, apesar dos indicadores antecedentes, pode não ser mais sustentável para os objetivos de desenvolvimento que a nação deseja.

15 Recomendações

Algumas recomendações que podem ser retiradas dessa avaliação como imperativos-chave para a Índia e o futuro da aplicação de seu Soft Power estão enumerados abaixo:

- a. Rejuvenescer as *Marcas Multinacionais* de origem indiana⁵² como Marcas da Nação de-facto, fazendo o papel de elementos que propagam a marca da nação.
- b. Promover o enorme Soft Power (na forma de marcas globais e empresas multinacionais com poder) como manifestações tangíveis do recurso de soft power da Índia.
- c. Ajudar a promover a nova e moderna imagem da Índia através de um maior *Investimento Direto Estrangeiro* utilizando o processo de liberalização e graduar-se progressivamente para um centro de produção global para empresas internacionais (pactuando investimentos produtivos a longo prazo no país).
- d. Vender agressivamente os aspectos da moda da cultura indiana (música, comida, estilo e religião) que ganharam destaque em muitas partes do mundo, em uma *'Ofensiva de Charme'* coordenada centralmente, semelhante à chinesa.

52 A cada dia, a Índia Inc está adquirindo empresas no exterior, tornando-se um fornecedor mundialmente conhecido, recrutando pessoal de diversas nacionalidades. Alguns destes incluem Asian Paints, Tata, Sundaram Fasteners Apollo, Venky's, Mahindra, ITC, Reliance group, OVL etc.

- e. Num esforço para aumentar a sua influência internacional, moldar suas iniciativas de Diplomacia Pública a uma *'História Melhor'*.
- f. Elaborar normas através de debates para determinar a mistura certa entre poder *Soft e Hard* para conseguir uma influência efetiva e real, ao que Nye chamou de *'Poder Inteligente'*.
- g. Para permanecer relevante e um poder atraente, que pode exercer influência, existe a necessidade de apresentar um Modelo de Desenvolvimento que seja *'Inclusivo e Democrático'*.
- h. Uma vez que o soft power tem um valor flutuante, a Índia terá de resolver a sua desigualdade social e econômica para manter a vantagem em Soft Power.
- j. Implementar políticas que promovam uma sociedade equitativa e eficiente, que não só comanda uma grande parte da riqueza global, mas que celebra a *Riqueza Humana* como o beneficiário final.
- k. Construir reformas institucionais (macroeconômicas e estruturais) e infraestrutura física, sem restringir regulamentos federais, estruturas burocráticas eficientes e erradicar a percepção de corrupção que impede tanto os investimentos monetários e exploratórios.
- l. Estabelecer um construto de poder que explore a Abordagem Baseada em Efeitos⁵³ do estabelecimento militar (Hard Power) com o crescimento econômico sendo um edifício complementar aos elementos do Soft Power na União.
- m. Modelar a estratégia para gerir 'a imagem da nação aos olhos de público estrangeiro', com *objetivos* que podem ser alcançados em *curto, médio e longo prazos*.
- n. Na era atual dos bens comuns globais e da revolução da comunicação, implementar medidas para alcançar as mensagens certas para acumular benefícios cruciais na *formação de opinião* e iniciar um *diálogo proativo* onde quer que a correção de curso seja necessária.
- p. Manter uma visão clara das interdependências e das estruturas de segurança social da ordem mundial atual, tanto a nível regional como internacional.

53 Operações Baseadas em Efeitos (EBO) é um conceito das Forças Armadas dos Estados Unidos que surgiu durante a Guerra do Golfo Pérsico para o planeamento e a condução de operações que combinem métodos militares e não militares, a fim de produzir um efeito específico. Uma abordagem baseada em efeitos para as operações foi aplicada pela primeira vez nos tempos modernos no projeto e execução da campanha aérea da Tempestade no Deserto de 1991.

q. Melhor utilizar as mais socialmente aceitas e dinâmicas alternativas aos valores culturais ocidentais tais como Telenovelas indianas, entretenimento e talvez a bem estabelecida e aclamada indústria cinematográfica, popularmente apelidada de *'Bollywood'*⁵⁴, promover o modelo de desenvolvimento político e cultural (semelhante ao que *Hollywood* fez durante a Guerra Fria).

r. Assumir a posição de liderança na orientação de abordagens transformadoras para a aceitação social global através de iniciativas como *Ioga*⁵⁵ que é agora praticada em todo o mundo como uma revolução social de saúde e bem-estar.

s. Popularizar e vender agressivamente os esportes tradicionais (particularmente os que são tendência social) e reunir o apoio popular, como a *Super Liga* e a *Premier League* (que contam com enormes recompensas) para *Criquete e Kabaddi*⁵⁶. Com a intenção de torná-los mais acessíveis para as pessoas em todo o mundo. Os filmes indianos nunca promoveram realmente um certo modelo de desenvolvimento político e cultural.

t. Utilizar a grande (global) *Diáspora Indiana*⁵⁷ como um meio de diplomacia indiana que tem sido considerada como um trunfo importante a nível internacional (por ter valor acrescentado a todos os sistemas a que tem estado associada).

u. Usar o histórico democrático sem precedentes da Índia (entre a maioria dos países descolonizados), como um forte recurso de soft power.

v. Explorar o novo consenso internacional em torno da democracia, dos Direitos Humanos e das reformas econômicas orientadas para o mercado, que reforçam o *'Apelo Indiano'*⁵⁸ para uma nova ordem global de bens comuns maiores em sociedades estabelecidas e estáveis que *restaurem a esperança e demonstrem a boa vontade* como uma alternativa institucional aos sistemas políticos ocidentais.

54 Uma das maiores e mais abrangentes plataformas da cultura indiana e hoje a maior indústria cinematográfica do mundo.

55 Ioga é um conjunto de práticas ou disciplinas físicas, mentais e espirituais que se originaram na Índia antiga. Ioga é uma das seis escolas ortodoxas das tradições filosóficas hindus.

56 Kabaddi é um esporte de contato, jogado entre duas equipes de sete jogadores, com relatos antigos do esporte que aparecem nas histórias da Índia antiga.

57 Há hoje milhões de indianos espalhados em lugares tão distantes quanto Fiji, Malásia, Ilhas Maurício, África do Sul e Trinidad. Enquanto muitos desses Indianos originalmente migraram como trabalhadores para o Império Britânico no século XIX, uma nova onda de expatriados mais ricos e qualificados encontraram seu caminho para os EUA, Canadá e Austrália nas últimas décadas. Estes imigrantes passaram a desempenhar um papel importante nas esferas políticas destes diferentes países.

58 O modelo político-democrático, federal e secular da Índia (embora nem sempre perfeito) poderia ser considerado como um modelo institucional de acomodação razoável dos direitos das minorias, e de adaptação flexível a diferentes reivindicações étnicas e linguísticas..

w. Explorar as recentes conquistas tecnológicas⁵⁹ como recursos críticos de soft power que estendem as realizações da nação e se mostram atraentes para os outros para superar a *estereotipada imagem de país empobrecido e subdesenvolvido*.

x. Ajudar a impressão de uma economia moderna apoiada por uma base de pesquisa dinâmica (que lidera a inovação mundial) com tecnologias de ponta, como o modelo ISRO⁶⁰ em ciências espaciais).

y. Finalmente, alavancar os elementos de soft power consistentemente com recursos baseados em efeitos como instrumentos diplomáticos, em vez de mera retórica articulada⁶¹.

59 Empresas indianas de tecnologia da informação, como a Infosys Technologies e a Wipro, as conquistas de outras empresas multinacionais, como o Grupo Tata e Mahindra e a Reliance; e a agora reputação global das instituições educacionais indianas, contribuíram para o desenvolvimento de uma nova imagem da Índia como uma potência tecnológica e econômica.

60 A Organização Indiana de Pesquisa Espacial (fundada em 1959) é a agência espacial do Governo da Índia com sede na cidade de Bengaluru. Sua visão é “aproveitar a tecnologia espacial para o desenvolvimento nacional buscando a pesquisa em ciência espacial e exploração planetária”.

61 A liderança política da Índia e os seus instrumentos diplomáticos têm tradicionalmente como objetivo capitalizar os seus recursos com referências discretas e desarticuladas à diversidade cultural, à diáspora, aos valores políticos e à história do crescimento econômico. Estes têm consistido em retórica para o polimento de imagens, e não na construção de imagens a nível nacional. Portanto, é necessário criar iniciativas estruturadas e sinceras de explorar este enorme potencial de soft power.

Referências

- ALDERSEY-WILLIAMS, H. Cool Britannia's big chill. **New Statesman**, United Kingdom, p. 12-13, Apr 10, 1998.
- ANHOLT, S. Nation-brands of the twenty-first century. **Journal of Brand Management**, v. 5, n. 6, p. 395-406, 1998.
- BLAREL, N. **India: the next superpower: India's soft power: from potential to reality**. London: London School of Economics and Political Science, 2012. (SR010).
- BLECHMAN, B. M. Book review, "Soft power: the means to success in world politics". **Political Science Quarterly**, [S. l.], p. 680-681, 2004.
- BUSINESS WORLD. **The rising "soft power" of China and India**. [S. l.: s. n.], May 30, 2005.
- CARR, E. H. **Twenty years' crisis, 1919-1939: an introduction to the study of international relations**. New York: Harper & Row, 1964.
- CRISTO, D. A. Book review, "Soft power: the means to success in world politics". **American Economist**, [S. l.], v. 49, n. 2, p. 99, 2005.
- CHO, Y. N.; JEONG, J. H. China's soft power: discussions, resources, and prospects. **Asian Survey**, [Oakland, CA], v. 48, n. 3, p. 453-472, May/June 2008.
- FAN, Y. Country of origin, branding strategy and internationalisation: the case of Chinese piano companies. **Journal of Chinese Economic and Business Studies**, [London], v. 6, n. 3, 2008a. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14765280802283618>. Access on: Aug 22, 2019.
- FAN, Y. **Key perspectives in nation image: a conceptual framework for nation branding**. England: Brunel University Research Archive, 2008b. (Working paper). Available at: <https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/1872>. Access on: June 16, 2021
- GARRISON, J. A. China's prudent cultivation of "soft" power and implications for US policy in East Asia. **Asian Affairs: an American Review**, [Oxfordshire], v. 32, n. 1, p. 25-30, 2005.
- GILMORE, F. A country – can it be repositioned? Spain – the successful story of country branding. **Journal of Brand Management**, [S. l.], v. 9, n. 4/5, p. 281-293, 2002.
- GUDJONSSON, H. Nation branding. **Place Branding**, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 283-298, 2005.

HALL, I. India's new public diplomacy: soft power and the limits of government action. **Asian Survey**, [California], v. 52, n. 6, p. 1089-1110, Dec 2012. Available at: https://www.researchgate.net/publication/279219850_India's_New_Public_Diplomacy. Access on: Aug 27, 2019.

HILL, F. Moscow discovers soft power. **Current History**, [Washington, DC], p. 341-347, Oct 2006. Available at: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/20061001.pdf>. Access on: Sep 23, 2019.

HOAGLAND, J. Elasticity. **The New Republic**, [S. l.], p. 30-34, May 17, 2004.

HOW MUCH. Visualizations. **Visualize the entire global economy in one Chart**. [S. l.]: How Much, 2017. Available at: <https://howmuch.net/articles/the-world-economy-2017>. Access on: June 17, 2020.

HUNTINGTON, S. **The clash of civilizations and the remaking of world order**. New York: Simon & Schuster, 1996.

HYMANS, J. E. C. India's soft power and vulnerability. **India Review**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 234-265, 2009.

KAPUR, D.; MEHTA, P. B; KHOSLA, R. Climate change: India's Options. **Economic and Political Weekly**, v. 44, n. 31, Aug 2009.

KURLANTZICK, J. China's charm: implications of Chinese soft power. **Policy Brief**, Washington, DC, n. 47, June 2006.

MALONE, D. M. Soft power in Indian foreign policy. **Economic & Political Weekly**, Mumbai, v. 46, n. 36, Sep 2011. Available at: <https://www.idrc.ca/sites/default/files/sp/Documents%20EN/EPW-Soft-Power-3-September-2011.pdf>. Access on: Sep 10, 2019.

MELISSEN, J. (ed.). **The new public diplomacy: soft power in international relations**. [England]: Palgrave MacMillan, 2005.

MELISSEN, J. **Wielding soft power: the new public diplomacy**. Clingendael: Netherlands Institute of International Relations, 2005. (Clingendael diplomacy papers, n. 2). Available at: https://www.jura.fu-berlin.de/fachbereich/einrichtungen/oeffentliches-recht/lehrende/bolewskiw/dokumente/1__Creative-Diplomacy/Melissen_Wielding_Soft_Power.pdf. Access on: June 16, 2020.

MORGENTHAU, H. J. **Politics among nations: the struggle for power and peace**. New York: Alfred A. Knopf, 1967.

- NYE, J. S. **Bound to lead:** the changing nature of american power. New York: Basic Books, 1990.
- NYE, J. S. **Soft power:** the means to success in world politics. New York: Public Affairs, 2004a.
- NYE, J. S. The benefit of soft power. **HBS Working Knowledge**, Boston, Feb 2004b.
- NYE, J. S. The decline of America's soft power. **Foreign Affairs**, Congers, NY, May/June, 2004c.
- NYE, J. S. The rise of China's soft power. **Wall Street Journal**, New York, Dec 29, 2005. Available at: <https://www.wsj.com/articles/SB113580867242333272>. Access on: June 17, 2020.
- OLINS, W. Branding the nation: the historical context. **Journal of Brand Management**, [California], v. 9, n. 4-5, p. 241-248, Apr 2002.
- OLINS, W. **Nation branding in Europe**. [S. l.: s. n.], 2005. Available at: www.saffronconsultants.com/Common/Downloads/Nationbranding.pdf. Access on: Sep 12, 2019.
- PAN, E. China's soft power initiative. In: COUNCIL ON FOREIGN RELATIONS. **Background**. New York: CRF, May 2006. Available at: www.cfr.org/publication/10715. Access on: Aug 22, 2019.
- PAPADOPOULOS, N.; HESLOP L. Country equity and country branding: problems and prospects. **Journal of Brand Management**, [California], v. 9, n. 4-5, p.294-314, Jan 2002.
- PILON, J. C. Book review, "Soft power: the means to success in world politics". **Mediterranean Quarterly**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 125-131, 2005.
- PURSHOTHOMAN, U. Shifting perceptions of power: soft power and India's foreign policy. **Journal of Peace Studies**, [Oslo], v. 17, n. 2/3, Apr/Sep 2010. Available at: https://www.academia.edu/1559443/Shifting_Perceptions_of_Power_Soft_Power_and_Indias_Foreign_Policy. Access on: Aug 22, 2019.
- RAMAN, B. **Chinese quest for soft power**. [S. l.]: South Asia Analysis Group, 2005. (Paper n. 2209).
- RAMO, J. **Brand China**. London: Foreign Policy Centre, 2006.
- RAVEN, B.; FRENCH, J. R. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. P. (ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan, 1959.

SHARFIQ, M. N. Do education and income affect support for democracy in Muslim countries? Evidence from the Pew Global Attitudes Project. **Economics of Education Review**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 461-469, June 2010.

SINGH, K. India will overtake the US economy by 2030 In: WORLD ECONOMIC FORUM. **Agenda**. Cologne: World Economic Forum, Jan 8, 2019. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/india-will-overtake-the-us-economy-by-2030>. Access on: Oct 22, 2019.

SURI, H. Purposeful sampling in qualitative research synthesis. **Qualitative Research Journal**, [United Kingdom], v. 11, n. 2, p. 63-75, Aug 2011.

THAROOR, S. India as a soft power. **India International Centre Quarterly**, [New Delhi], v. 35, n.1, p. 32-45, 2008.

THOMPSON, D. China's soft power in Africa: from the "Beijing consensus" to Health diplomacy. **China Brief**, [S. l.], v. 5, n. 21, 2005. Available at: www.asiamedia.ucla.edu/article.asp?parentid=32003. Access on: Sep 15, 2019.

TREVERTON, G. F.; JONES, S. G. **Measuring national power**. Santa Monica: RAND Corporation, National Security Research Division, 2005. Available at: https://www.rand.org/pubs/conf_proceedings/CF215.html. Access on: Oct 10, 2019.

WALCH, R. Book review: "Soft power: the means to success in world politics". **America**, [S. l.], p. 22-23, Aug 2004.

WANG, J. Chinese conception of soft power and its policy implications. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHINA IN THE INTERNATIONAL ORDER, 2006. **Proceeding** [...]. Nottingham, UK: Nottingham University, 2006.

DIRETRIZES PARA AUTORES E INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Todo o processo de submissão deverá ser realizado através de nosso sistema de gerenciamento editorial, disponível em:

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index> (link reduzido: bit.ly/cmmbbr)

Em caso de dúvidas, entre em contato conosco pelo email: info.cmm@eceme.eb.mil.br

O manuscrito:

- 1) deverá ser original e inédito;
- 2) não ter sido publicado ou estar em processo de avaliação por outra revista, e que uma eventual submissão a outra revista apenas ocorrerá após o retorno da avaliação;
- 3) não ter sido publicado uma versão substancialmente similar em anais de eventos.

Diretrizes para autores

As diretrizes a seguir são fundamentais para um bom fluxo editorial. Por favor, leia atentamente as instruções para ter certeza que seu artigo atende a todos os requisitos. Os requisitos normativos completos devem ser acessados diretamente em nosso sistema.

As submissões de artigos estão abertas em fluxo contínuo. Outras publicações como entrevistas ou relatórios técnicos serão selecionados diretamente pela equipe editorial.

Foco e Escopo

A Coleção Meira Mattos é um periódico interdisciplinar que publica artigos científicos relacionados a Segurança, Defesa e Ciências Militares, que promovam o diálogo entre acadêmicos e profissionais, integrando questões sobre as Forças Armadas e a Sociedade. São publicados artigos revisados por pares e, ocasionalmente, entrevistas e relatórios técnicos selecionados, sobre temas atuais e de interesse para a área.

Formatação

Os trabalhos deverão ser enviados em formato Word ou RTF.

Estrutura

Idioma: poderão ser submetidos artigos em português, inglês ou espanhol.

Título: o título deverá ser breve, limitado a 22 palavras (incluindo, quando houver, o subtítulo).

Resumo: com no máximo 150 palavras no idioma do texto e em inglês (quando submetido em português ou espanhol). Deverá descrever os objetivos, metodologia e resultados.

Palavras-chave: no mínimo três e no máximo cinco.

Tabelas, gráficos e imagens: sempre que possível, utilize formatos editáveis para que as traduções possam ocorrer diretamente na imagem. A qualidade das imagens deverá ser de 300dpi quando não forem próprias do Word/Excel (tabelas e gráficos). O conteúdo gráfico deverá ser incluído somente se proverem informações indispensáveis para o entendimento do artigo.

Limite de palavras: o artigo deverá possuir entre 6000 a 8000 palavras, incluindo pré-textuais e referências. Entretanto, artigos maiores ou menores poderão ser publicados desde que justificados pelo conteúdo da contribuição.

Notas de rodapé: a inclusão de notas deverá ser a mínima necessária e apenas para informações cruciais. Deverá ser incluída na mesma página da indicação da nota, não utilize notas de fim. Evite utilizar as notas para referenciar, privilegie o uso das citações autor-data diretamente no texto. Para notas de textos informativos disponíveis na Internet, de interesse do leitor e que não sejam citações diretas ou indiretas, como notícias, sites institucionais ou de empresas, documentos eletrônicos, tabelas ou dados estatísticos, deverá ser indicado o link e data de acesso, conforme exemplo a seguir:

[Texto explicativo]. Disponível em: [site]. Acesso em: [dia mês ano] abr. 2019.

Maiores informações disponíveis no site do Exército Brasileiro. Disponível em: www.eb.mil.br. Acesso em: 02 abr. 2019.

Outras recomendações

Indicação de financiamentos: deverá ser indicado como nota de rodapé do título se a pesquisa é financiada e quem financiou. Indicar também, quando houver, o número do processo. Conforme a seguinte estrutura:

Estudo/Pesquisa financiado pelo [órgão de fomento], através do [projeto/programa], [edital/processo].

Exemplo:

Estudo financiado pelo Ministério da Defesa e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), através do Programa de Apoio ao Ensino e à Pesquisa Científica e Tecnológica em Defesa Nacional (Pró-Defesa), edital 27/2018.

Dados sobre o(s) autor(es): deverão ser informados somente nos metadados preenchidos no sistema durante a submissão do artigo. Serão publicados somente o nome completo, vínculo institucional e endereço de e-mail.

Exemplo:

Tássio Franchi

Exército Brasileiro, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Instituto Meira Mattos. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

editor.cmm@eceme.eb.mil.br

Não serão aceitos artigos com mais de 4 (quatro) autores/coautores.

Solicitamos que a titulação dos autores seja no mínimo mestrado ou similar e, preferencialmente, que um dos autores tenha título de doutor.

Documentos suplementares: Outros documentos podem ser inseridos durante a submissão para auxiliar os revisores no processo de avaliação do artigo. Entretanto, somente o artigo será publicado e disponibilizado no periódico.

Citações e Referências

A CMM adota as normas brasileiras para as referências e para as citações, respectivamente ABNT 6023:2018 e 10520:2002.

Para autores não familiarizados com a norma ABNT, solicitamos que adequem o máximo possível suas citações e referências conforme os exemplos a seguir. Todas as referências e citações serão revisadas por especialistas, garantindo sua uniformidade. Entretanto, não serão aceitos artigos normalizados em outros padrões de apresentação.

Consulte os requisitos normativos completos e exemplos de referências e citações em nosso site.

Declaração de Direito Autoral

A Coleção Meira Mattos (CMM) está licenciada sob as condições do Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Sob esta licença, a CMM permite:

Compartilhar — copiar e redistribuir o material em qualquer suporte ou formato.

Adaptar — remixar, transformar, e criar a partir do material para qualquer fim, mesmo que comercial.

Aviso

Para qualquer reutilização ou distribuição, você deve deixar claro a terceiros os termos da licença a que se encontra submetida esta obra.

Agradecimentos

Agradecemos o apoio financeiro e administrativo das seguintes instituições e suas agências relacionadas. Além de todos os funcionários envolvidos que colaboraram direta e indiretamente com o Coleção Meira Mattos.

Ministério da Defesa



Departamento de Ensino



Divisão de Cooperação Acadêmica



Departamento de Educação e Cultura do Exército



Diretoria de Educação Superior Militar



Dir. do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército



Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento da Educação Superior Militar no Exército



EB Conhecer





Coleção Meira Mattos

revista das ciências militares

Publicação



Edição

