



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP ENG GUSTAVO DO NASCIMENTO MARTORELLI

**A IMPORTÂNCIA DO ENGAJAMENTO DE LIDERANÇAS NOS
CONFLITOS DE 4ª GERAÇÃO**

**Rio de Janeiro
2020**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP ENG GUSTAVO DO NASCIMENTO MARTORELLI

**A IMPORTÂNCIA DO ENGAJAMENTO DE LIDERANÇAS NOS CONFLITOS DE 4ª
GERAÇÃO.**

Trabalho acadêmico apresentado à
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito para a especialização
em Ciências Militares com ênfase em
Gestão Operacional.

**Rio de Janeiro
2020**



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEX - DESMIL
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: Cap Eng GUSTAVO DO NASCIMENTO MARTORELLI

**Título: A IMPORTÂNCIA DO ENGAJAMENTO DE LIDERANÇAS NOS
CONFLITOS DE 4ª GERAÇÃO.**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____ / _____ / _____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
JOSÉ MAURÍCIO NETO - Maj Presidente da Comissão	
ARACATY ANDRAIDE SARAIVA - Maj 1º Membro e Orientador	
LUIS AUGUSTO LOPES JÚNIOR - Maj 2º Membro	

**GUSTAVO DO NASCIMENTO MARTORELI – Cap
Aluno**

A IMPORTÂNCIA DO ENGAJAMENTO DE LIDERANÇAS NOS CONFLITOS DE 4ª GERAÇÃO

Gustavo do Nascimento Martorelli*

RESUMO

O ambiente operacional moderno tem imposto desafios constantes para as Forças Armadas mais preparadas do mundo. A divisão desse ambiente em 3 (três) dimensões sintetiza a complexidade enfrentada pelo militar do século XXI. O ambiente é difuso e impõe perigos e incertezas que transcendem os limites clássicos da dimensão física. O grande fluxo de informações, a presença de diversos atores militares e civis e a dificuldade de se identificar o inimigo em uma área de operações são apenas algumas características inerentes aos conflitos de 4ª geração. Dentro desse contexto, é comum a presença de civis que influenciam categoricamente o ambiente de operações. São diversos grupos, com interesses distintos e objetivos específicos, mas que podem estar perfeitamente alinhados aos objetivos militares. Tais grupos, como quaisquer outros, possuem seus líderes: indivíduos com a capacidade de influenciar uma parcela da população presente no ambiente operacional. O engajamento dessas lideranças é uma ferramenta amplamente empregada por tropas da OTAN, dos EUA e de outros países. De um modo geral, o objetivo ao engajá-las deve ser a conquista do apoio da população, a qual permitirá, conseqüentemente, a otimização do fluxo de informação entre combatentes e civis e a diminuição de possíveis conflitos. O engajamento de lideranças pode, dessa forma, salvar vidas em uma área de operações. Apesar da intensa difusão dessa atividade em outros exércitos, com a constatação de sua importância, no Brasil tal ferramenta ainda se encontra incipiente. O engajamento de lideranças é uma atividade que ainda se encontra relativamente restrita a militares que atuam vocacionados para as dimensões física e informacional, como Operadores Psicológicos, integrantes de seções de Assuntos Civis, Inteligência e militares das Forças Especiais. É possível que ainda haja uma significativa resistência ou desconhecimento por parte de alguns militares brasileiros acerca da importância dessa atividade. Dessa forma, este trabalho busca realizar uma pesquisa científica que conduza à conclusão de que o engajamento de lideranças, realizado por comandantes em todos os níveis, é muito importante para a conquista do apoio da população, representando uma capacidade essencial para o militar do século XXI.

Palavras-chave: Operações Psicológicas. Engajamento de Lideranças. Assuntos Civis. Operações de Informação. Conflitos de 4ª Geração.

ABSTRACT

The modern operating environment has posed constant challenges for the world's most prepared Armed Forces. The division of this environment into 3 (three) dimensions summarizes the complexity faced by the military of the 21st century. The environment is diffuse and imposes dangers and uncertainties that transcend the classic limits of the physical dimension. The great flow of information, the presence of several military and civilian actors and the difficulty of identifying the enemy in an area of operations are just some characteristics inherent in the 4th generation conflicts. Within this context, the presence of civilians who categorically influence the operating environment is common. There are several groups, with different interests and specific objectives, but which may be perfectly aligned with military objectives. Such groups, like any others, have their leaders: individuals with the ability to influence a portion of the population present in the operational environment. The engagement of these leaders is a tool widely used by troops from NATO, the USA and other countries. In general, the objective of engaging them should be to win the support of the population, which will consequently allow the optimization of the flow of information between combatants and civilians and the reduction of possible conflicts. Leadership engagement can thus save lives in an area of operations. Despite the intense diffusion of this activity in other armies, with the confirmation of its importance, in Brazil such a tool is still incipient. The engagement of leaders is an activity that is still relatively restricted to military personnel who work in the physical and informational dimensions, such as Psychological Operators, members of the Civil Affairs, Intelligence and Special Forces military sections. It is possible that there is still significant resistance or ignorance on the part of some Brazilian military personnel about the importance of this activity. Thus, this work seeks to carry out scientific research that leads to the conclusion that the engagement of leaders, carried out by commanders at all levels, is very important to win the support of the population, representing an essential capacity for the military of the 21st century.

Keywords: Psychological Operations. Key Leader Engagement. Civil Affairs. Information Operations. 4th Generation Warfare.

* Capitão da Arma de Engenharia. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2011.

1 INTRODUÇÃO

No ano de 1989, um grupo de estudantes liderados pelo pesquisador William S. Lind, diretor do *Center for Cultural Conservatism of the Free Congress Foundation*, estabeleceu uma das teorias mais aceitas atualmente no que tange às características do combate moderno e sua evolução na história. Ele e sua equipe criaram o modelo conhecido como “As Quatro Gerações da Guerra Moderna”. Segundo ele, o marco do início da 1ª Geração é a Paz de Westfália, tratado assinado em 1648, que marcou o fim da Guerra dos Trinta Anos e estabeleceu a passagem do monopólio da guerra para o Estado. Anteriormente, os conflitos eram majoritariamente conduzidos por tribos, famílias, religiões e/ou outros atores.

Após um ciclo de três gerações de guerra e a proximidade com o século XXI, o advento da Guerra de 4ª Geração estabeleceu características muito diferentes e desafiadoras. No livro “A Guerra na Era da Informação” (2018), VISACRO afirma que o verbo “Influenciar” é aquele que passa a tipificar o combate atual. Além disso, o objetivo da batalha passa a ser: “Auferir resultados psicológicos e afetar a opinião pública”. Verbos como “Manobrar” e “Destruir” possuem menos importância nos novos conflitos armados. Objetivos como “destruir forças inimigas” e “subjugar o exército oponente” perdem o protagonismo em uma guerra na qual a expressão preponderante é a psicossocial, e não a militar.

O ambiente operacional contemporâneo deve ser compreendido em toda sua amplitude para que o êxito seja alcançado nas operações militares em amplo espectro. Esse ambiente pode ser caracterizado pela interação de um conjunto de fatores interdependentes, que se relacionam de forma específica, a partir de três dimensões: a física, a humana e a informacional. A tradicional análise do ambiente operacional focada na dimensão física, a qual considera fatores como o terreno e as condições meteorológicas em uma área de operações perde a preponderância em detrimento das outras dimensões. Essa análise não pode ser negligenciada, mas as evoluções na natureza dos conflitos, conseqüentes às evoluções tecnológicas e sociais, tornam imperativa a necessidade de se considerar as influências das dimensões humana e informacional em uma operação (Figura 1).



Figura 1- Dimensões do Ambiente Operacional
 Fonte: BRASIL, 2014, p.2-3

Face às novas demandas do ambiente operacional contemporâneo, o conceito de Operações de Informação foi implementado à doutrina da Força Terrestre como:

a atuação metodologicamente integrada de capacidades relacionadas à informação, em conjunto com outros vetores, para informar e influenciar grupos e indivíduos, bem como afetar o ciclo decisório de oponentes, ao mesmo tempo protegendo o nosso. Além disso, visam a evitar, impedir ou neutralizar os efeitos das ações adversas na Dimensão Informacional” (BRASIL, 2014, p. 3-1).

As Op Info consistem simplesmente na integração entre as Capacidades Relacionadas à Informação (CRI) - Operações Psicológicas, Inteligência, Guerra Cibernética, Guerra Eletrônica e Comunicação Social -, que possuem suas especificidades, mas atuam coordenadamente em prol de objetivos na dimensão informacional, sem relação de superioridade entre elas. As Operações Psicológicas (Op Psc), uma dessas CRI, são definidas como:

procedimentos técnico-especializados aplicáveis de forma sistematizada, desde a paz, de modo a influenciar os públicos-alvo (PA) a manifestarem comportamentos desejáveis, com o intuito final de apoiar a conquista de objetivos estabelecidos”, de acordo com o Manual de Operações (BRASIL, 2014, p. 166).

Os especialistas de Op Psc, após o estudo do ambiente operacional, selecionam e analisam os públicos-alvo prioritários, estabelecem uma estratégia argumentativa e materializam a sua mensagem através de produtos e ações diversos, todos alinhados aos comportamentos desejáveis. Dessa forma, pode-se

dizer que um Destacamento de Operações Psicológicas (DOP), tropa modular vocacionada para a condução de Campanhas de Op Psc, atua fortemente nas dimensões humana e informacional para cumprir seus objetivos (Figura 2).

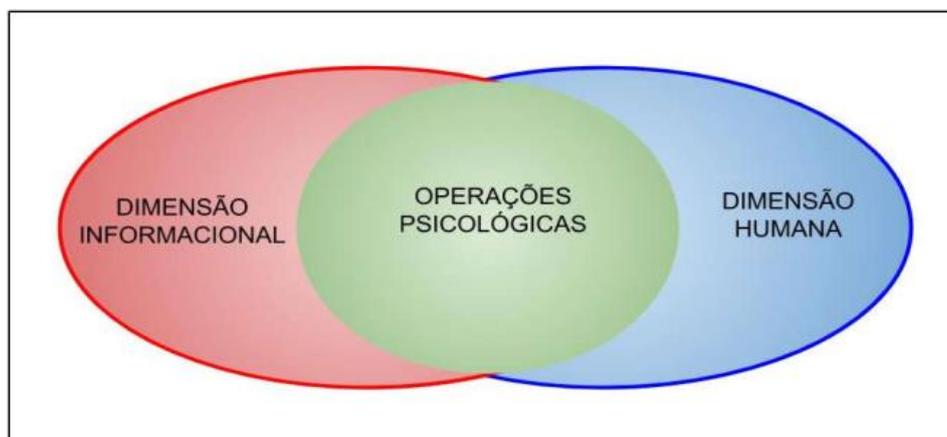


Figura 2- Atuação das Op Psc
 Fonte: BRASIL, 2017, p.9

No âmbito das Forças Armadas, as Op Psc muitas vezes são associadas unicamente à atividade de disseminação de produtos visuais, áudios ou audiovisuais, que podem variar de panfletos a SPOT AF (alto-falante), vídeos, faixas, banners, cartazes, folders, SPOT Rádio, etc. No entanto, as atividades transcendem a disseminação de produtos como esses e podem abranger diversas ações, desde que estejam alinhadas ao objetivo da campanha. Ações como reuniões de lideranças, palestras, simpósios, áreas de engajamento, mobilização de vetores, e outras, podem e devem ser planejadas e empregadas em prol da conquista de objetivos psicológicos. As características do ambiente operacional e as possibilidades/limitações do DOP são fatores determinantes na seleção dos produtos e ações mais indicados para a campanha de Op Psc.

Existe um conceito que é muito explorado nas Op Psc, mas que deve transcender os limites dessa especialidade e ser uma ferramenta de utilização constante para os comandantes em todos os níveis das operações de amplo espectro. É o conceito de Engajamento de Lideranças, que pode ser compreendido como:

o emprego planejado e coordenado de uma liderança da força amiga para influenciar os principais tomadores de decisão/ formadores de opinião/ influenciadores/ líderes na área de operações em apoio aos objetivos da operação. (NATO Bi-SC - Information Operations Reference Book, 2009, p. 89)

Com o advento do conceito de Op Info pelas Forças Armadas, ficou mais evidente que o engajamento de lideranças é uma ferramenta a ser conduzida por

todos. É importante salientar, inclusive, que recentemente as Forças Armadas estão empenhadas na homologação de uma doutrina voltada para os Assuntos Cívicos, com a iminente aprovação de um manual de Assuntos Cívicos e a criação de uma Cia Ass Cívica. Muito possivelmente, essa capacidade abrangerá os principais conhecimentos relativos ao trato com a população e o Engajamento de Lideranças, em um futuro breve.

1.1 PROBLEMA

Na condução das operações, o engajamento de lideranças possibilita a potencialização das campanhas na dimensão informacional a partir da integração entre militares e líderes de um determinado público-alvo, os quais poderão agir como potencializadores dos esforços direcionados aos integrantes desse grupo.

Diversos comandantes militares, ao serem empregados em operações de Garantia da Lei e da Ordem, buscaram a integração com lideranças locais. Essa integração muitas vezes ocorreu a partir de uma louvável iniciativa própria e com a finalidade de se obter o apoio da população.

A participação dos EUA em diversos conflitos desde o término da 2ª Guerra Mundial vem demonstrando a crescente importância das dimensões informacional e humana nos conflitos atuais. Devido a essas diversas experiências, o exército dos EUA passa por constantes atualizações doutrinárias, calcadas em resultados obtidos e lições aprendidas. Os próprios conceitos de “engajamento de lideranças” e “conflito de 4ª Geração” têm suas origens no vocabulário norte-americano.

Pode-se constatar que a ausência ou escassez de uma doutrina consolidada e voltada a uma determinada atividade em nosso Exército, não implica que tal atividade esteja sendo desconsiderada nas operações. Por exemplo, a falta de uma orientação acerca do Engajamento de Lideranças nas operações não implica que essa seja uma atividade rejeitada pelos comandantes, embora alguns possam vir a negligenciá-la.

No entanto, é importante que haja uma orientação mínima, que apresente o engajamento de lideranças e estabeleça conhecimentos básicos aos militares. Com a devida adequação à realidade das hipóteses de emprego do Exército Brasileiro, o engajamento de lideranças pode ser uma ferramenta eficiente na conquista do apoio da população.

Inicialmente, porém, faz-se necessário um esforço para a constatação da real importância dessa atividade para os militares em operação, de modo a direcioná-los para a conquista das dimensões humana e informacional do combate contemporâneo. Dessa forma, no sentido de orientar a pesquisa em questão, foi formulado o seguinte problema:

Considerando-se o atual cenário de conflitos de 4ª Geração, qual é a importância da realização do engajamento de lideranças por comandantes em todos os níveis para a conquista do apoio da população local?

1.2 OBJETIVOS

O presente estudo visa analisar a importância da realização do engajamento de lideranças por comandantes em todos os níveis para a conquista do apoio da população local.

Para a consecução do objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos, os quais permitem o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado nesse estudo:

- a. Analisar o emprego do engajamento de lideranças pelo Exército dos EUA em um contexto de guerra;
- b. Analisar o emprego do engajamento de lideranças pelo Exército Brasileiro;
- e
- c. Avaliar a opinião de operadores psicológicos e militares com experiência em células de Op Info ou de Assuntos Cíveis acerca da importância do engajamento de lideranças na condução das operações em amplo espectro.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A condução de operações em amplo espectro é um conceito novo e que implica em crescentes desafios para a Força Terrestre. Se, por um lado, os conflitos do século XXI costumam ocasionar menos baixas entre os lados beligerantes, por outro, a nova geração de soldados enfrenta desafios mais complexos e difusos. A falta de uma frente de batalha bem delimitada e a presença de diversos atores hostis que se confundem com a população neutra são apenas alguns dos aspectos que evidenciam a necessidade de uma evolução na mentalidade do militar.

A História Militar recente, particularmente desde a Guerra do Vietnã, tem comprovado a relevância de fatores como a opinião pública favorável e o apoio da população na resolução dos conflitos. É correto afirmar que estudos realizados por

diversos exércitos convergem para a nova premissa de que não é mais possível conquistar um terreno sem despender esforços em prol dos corações e das mentes da população autóctone.

Face a esses novos desafios, o Exército Brasileiro deve seguir uma direção paralela à evolução dos maiores exércitos do mundo. O engajamento de lideranças é um conceito amplamente empregado pelo Exército dos EUA em seus diversos conflitos. Em contrapartida, no Brasil o emprego desse conceito ainda se encontra limitado a uma parcela de militares mais vocacionados para a atuação nas dimensões informacional e humana.

Esse panorama somente mudará no momento em que a totalidade dos militares, por vezes ainda focados nos aspectos físicos de um conflito, perceberem a importância do engajamento de lideranças em uma área de operações, e a consequente conquista do apoio da população.

Este pesquisador elegeu este tema após a constatação pessoal da importância do engajamento de lideranças durante a atuação em operações psicológicas por 6 (seis) anos. Julga-se imprescindível a evolução da mentalidade militar individual com relação a essa atividade, pois todos devem ser atuantes nas 3 (três) dimensões do ambiente operacional. Como consequência, o Exército Brasileiro será o maior beneficiário do resultado deste trabalho.

2 METODOLOGIA

A metodologia para a solução do problema apresentado segue, inicialmente um delineamento que priorizou o levantamento de documentos e bibliografias nacionais e internacionais, bem como a aplicação de entrevistas e argumentações.

As lições aprendidas a partir de operações realizadas no período entre 2013 e 2020, nas quais houve o emprego de destacamentos de operações psicológicas, serão igualmente consideradas na trajetória desta pesquisa.

Quanto à forma de abordagem do problema, este trabalho empregará a **qualitativa**, pois optou-se por realizar entrevistas com militares possuidores do curso de Operações Psicológicas e/ou com experiência em seções ou Cia de Assuntos Cívicos. Buscou-se a pesquisa em documentos e manuais relacionados ao assunto e a aplicação de um questionário voltado a esse público.

Quanto ao objetivo geral, empregou-se a modalidade **exploratória**, visto que há pouco material publicado sobre o tema, havendo a necessidade do estudo em literaturas militares e civis.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

O termo Engajamento de Lideranças é uma possível tradução para o termo “*Key Leaders Engagement*” (KLE), comumente empregado na doutrina do Exército dos EUA. Apesar de ser relativamente novo e com pouca literatura disponível, esse conceito remonta a uma atividade empregada há mais tempo.

Segundo a OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte (2010), o Engajamento de Lideranças consiste no prosseguimento das seguintes atividades:

- Conversas bilaterais entre líderes e militares e civis em seus níveis de influência;
- Discursos proferidos em ocasiões variadas na presença de imprensa ou tomadores de decisão;
- Conferências organizadas para se discutir específicos itens de interesse com personagens influentes;
- Entrevistas em mídias selecionadas e influentes. (NATO Bi-SC - Information Operations Reference Book, 2009, p. 115, tradução nossa)

O *Key Leader* representa, nessa situação, uma liderança formal ou informal que possui relativo poder em uma determinada sociedade e que pode influenciar um público-alvo de uma forma que seja benéfica para a nossa operação.

Um termo comumente utilizado nas Operações Psicológicas e que pode ser considerado uma tradução não literal para o *Key Leader* é o Vetor de Influência. Nas Op Psc, o vetor de influência representa exatamente uma liderança de determinado público-alvo, cujo engajamento possibilitará a otimização do fluxo de comunicação entre duas ou mais partes envolvidas em um conflito.

De acordo com o manual de bolso do Exército dos EUA “*A Guide for US Forces*”, de 2009:

Engajamento de lideranças é um método para construir relacionamentos com pessoas e entidades de influência em sua área de operações. As Forças de Coalizão obtêm melhor o efeito desejado para esses engajamentos através do contato face-a-face com líderes locais. Engajamentos de lideranças bem sucedidos fomentam e expandem a comunicação e cooperação entre as Forças de Coalizão e pessoas influentes nas comunidades do Afeganistão. (A GUIDE FOR US FORCES, 2009, tradução nossa)

Uma palavra muito comum entre estudiosos do relacionamento humano, a qual também é possível encontrar no vocabulário militar, é o “*rapport*”. Para que uma liderança se engaje com os objetivos militares, é necessário que se estabeleça o “*rapport*” com ela. O termo é francês e tem origem na Psicologia; o dicionário *The*

American Heritage o define como “relação, especialmente única de confiança mútua ou afinidade emocional”.

Sobre a construção dessa relação de confiança, no artigo intitulado “*Disarming the Key Leader Engagement*” (2010), o Maj Gen Richard C. Nash afirmou:

O Engajamento de Lideranças é um processo dinâmico que precisa se adaptar ao ambiente operacional. Os efeitos não são imediatos e devemos construí-los com franqueza, preocupação genuína e capacidade de ouvir. (MILITARY REVIEW, 2010, p. 19, tradução nossa)

De acordo com NATO Bi-SC - Information Operations Reference Book (2009): “comandantes e líderes em todos os níveis são incentivados a conduzir engajamentos com decisores em seus respectivos níveis (estratégico, operacional, tático) e a criar uma influência que será benéfica aos objetivos militares da OTAN”.

O *Center for Army Lessons Learned* (Centro de Lições Aprendidas do Exército, tradução nossa), do Exército dos EUA, por sua vez, afirmou:

Células de engajamento de lideranças provêm uma abordagem eficiente na influência do amplo espectro. Tal ferramenta auxilia os comandantes a construírem relacionamentos produtivos com líderes influentes em suas áreas de operações (Operationalizing Key Leader Engagements - CJTF-82 Lessons Learned and TTPs, 2 July 2007, tradução nossa)

2.1.1 O ENGAJAMENTO DE LIDERANÇAS E A PROTEÇÃO DE CIVIS

O *Protection of Civilians Military Reference Guide* (guia militar de proteção de civis, tradução nossa), do Exército dos EUA, aborda o Engajamento de Lideranças sob uma perspectiva voltada para a proteção de vidas civis em uma área de operações.

O Engajamento de Lideranças pode ser planejado deliberadamente ou podem ocorrer espontaneamente, muitas vezes em conjunto com outras atividades (durante uma operação de busca, por exemplo). A mera condução de um engajamento pode ser significativa, com efeitos positivos e negativos de segunda ordem, seja no ambiente operacional, em outros atore ou na dinâmica dos conflitos. Às vezes, até mesmo um simples telefonema pode ser visto como um engajamento. Os engajamentos de lideranças **podem ser particularmente úteis na proteção de civis, dissuadindo perpetradores, reduzindo ameaças e vulnerabilidades civis, e mitigando danos por incidentes que tenham ocorrido.** (Protection of Civilians Military Reference Guide – 2018, o destaque é nosso, tradução nossa)

O guia acrescenta ainda que “o engajamento ajuda a mitigar efeitos negativos advindos de erros ou contratemplos. Todos os militares, não apenas o alto escalão, devem atuar de maneira respeitosa, profissional e disciplinada em seus engajamentos” (2018).

2.1.2 O PROCESSO DE ENGAJAMENTO DE LIDERANÇAS EMPREGADO NO AFGANISTÃO

De acordo com o manual de bolso ou caderneta “A Guide for US Forces” (2009), do Exército dos EUA, o processo de KLE (Engajamento de Lideranças), conforme usado na Guerra do Afeganistão, deve ser cíclico. O ciclo segue as seguintes fases: “1º - Identificação da liderança ou da entidade; 2º - Preparação do ambiente; 3º - Identificação dos efeitos desejados; 4º - Preparação; 5º - Execução; 6º - *Debrief* e confecção de relatório; e 7º - Reengajamento”. (Figura 3)



Figura 3- O ciclo do Engajamento de Lideranças
Fonte: EUA, 2009, p.1

A 1ª fase do ciclo corresponde à identificação da liderança ou entidade a ser engajada. O processo inclui uma análise do potencial de influência a longo prazo da liderança e uma avaliação da sua capacidade de influência.

A 2ª fase do ciclo corresponde à preparação de Inteligência do ambiente e inclui alguns tópicos a serem analisados, tais como: qual é a capacidade da liderança de atuar em conformidade com os efeitos desejados; quais são suas crenças religiosas; quais são suas associações e alianças; quais são suas motivações e interesses; quais são suas afiliações políticas; quais recursos possui; qual é a sua rede de contatos, etc.

A 3ª Fase do ciclo corresponde à identificação dos efeitos desejados e pode abranger os seguintes tópicos: identificar o que se deseja obter; identificar os objetivos secundários; identificar as condições preliminares necessárias para se alcançar os efeitos desejados; predeterminar o que se pode oferecer para conseguir o que deseja; identificar a probabilidade de uma resposta favorável aos efeitos desejados; desenvolver a melhor alternativa para um acordo de negociação; considerar a utilização de outros facilitadores.

A 4ª fase do ciclo corresponde à preparação e inclui diversas medidas, dentre as quais se destacam: discutir os efeitos desejados e os termos comuns com o intérprete ou o assessor cultural; identificar as funções de cada um da equipe; determinar quem conduz a atividade; praticar as nuances sociais; demonstrar respeito pela Força de Segurança Afegã; aprender algumas palavras no dialeto estrangeiro; conduzir o planejamento paralelo da logística, segurança, comunicações, contingências etc; compreender que a liderança também possuirá seus objetivos e interesses.

A 5ª fase do ciclo é a execução do engajamento. Suas atividades consistem, principalmente, em: seguir a etiqueta de reunião afegã; buscar o respeito mútuo; ser um bom ouvinte e saber quando falar, ouvir atentamente; olhar para o anfitrião, e não para o intérprete; focar no objetivo; permanecer paciente; prometer apenas o que se pode oferecer; concluir o encontro esclarecendo o que foi acordado entre as partes.

A 6ª fase do ciclo consiste na confecção do relatório, com uma análise pós-ação da atividade. A 7ª fase, por sua vez, representa o fechamento do ciclo com o reengajamento, que consiste na manutenção do contato com a liderança, a partir de métodos que permitam a constante comunicação entre as partes.

Vale salientar que o processo supracitado foi empregado em um contexto de guerra e possui características adaptadas para aquela situação. Não se pode inferir que tais métodos possuem aplicabilidade pelo Exército Brasileiro em operações de garantia da lei e da ordem sem que haja as devidas adequações.

Foram utilizadas as palavras-chave Operações Psicológicas, Engajamento de Lideranças, Assuntos Cívicos, Operações de Informação, Conflito de 4ª Geração, juntamente com seus correlatos em inglês e espanhol, em sítios eletrônicos de procura na internet, biblioteca de monografias da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), e da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), sendo selecionados apenas os artigos em português, inglês e espanhol. O sistema de busca foi complementado pela coleta manual de relatórios de operações, bem como de manuais de campanha referentes ao tema, do EB e dos EUA, em período de publicação diverso do utilizado nos artigos.

Quanto ao tipo de operação militar, a revisão de literatura limitou-se a operações de não-guerra, com enfoque majoritário nas participações das Forças Armadas entre 2013 e 2020.

a. Critério de inclusão:

- Estudos publicados em português, espanhol ou inglês;
- Estudos realizados nos últimos 15 anos;
- Estudos civis relacionados a psicologia e inteligência social;
- Estudos qualitativos sobre as características do ambiente urbano.

b. Critério de exclusão:

- Estudos militares que não possuam empregabilidade no contexto do EB; e
- Estudos militares de exércitos cuja doutrina seja muito diferente da doutrina brasileira.

2.2 COLETA DE DADOS

Na sequência do aprofundamento teórico a respeito do assunto, o delineamento da pesquisa contemplou a coleta de dados pelos seguintes meios: entrevista exploratória e questionário.

2.2.1 Entrevistas

Com a finalidade de ampliar o conhecimento teórico e identificar experiências relevantes, foi realizada entrevista exploratória com o seguinte militar:

Nome	Justificativa
PAULO GOMES – Cap EB	Experiência como Cmt DOP (Op Psc) na Op Copa do Mundo 2014, Olimpíadas 2016, na MINUSTAH, no Haiti, e em outras Operações de Cooperação e Coordenação com Agências

QUADRO 1 – Quadro de Esp entrevistados
Fonte: O autor

A escolha do entrevistado se deu devido à sua experiência em diversas operações entre os anos de 2013 e 2018, integrando destacamentos de operações psicológicas. O entrevistado foi julgado por este autor como um dos capitães aperfeiçoados que mais possuem experiência em engajamento de lideranças no âmbito do Exército Brasileiro.

2.2.2 Questionário

A amplitude do universo foi estimada a partir do efetivo de oficiais e praças que serviram no 1º Batalhão de Operações Psicológicas e compuseram destacamentos de operações psicológicas (DOP) em operações em território nacional ou estrangeiro. O estudo foi limitado particularmente aos militares que

serviram no referido batalhão e que possuem o curso de Operações Psicológicas para oficiais e sargentos.

A amostra selecionada para responder aos questionários também foi restrita a militares que participaram dessas operações nos últimos 8 (oito) anos, em qualquer função no DOP. A escolha se deu pelo fato desses militares terem operado em um ambiente com forte influência das mídias sociais. Foram selecionados também militares que participaram de Operações de Cooperação e Coordenação com Agências compondo seções de Op Info ou de Assuntos Cíveis.

Dessa forma, utilizando-se dados obtidos nos relatórios das operações e em consultas a militares com a experiência supracitada, a população a ser estudada foi estimada em 100 militares. A fim de atingir uma maior confiabilidade das induções realizadas, buscou-se atingir uma amostra significativa, utilizando como parâmetros o nível de confiança igual a 90% e erro amostral de 10%. Nesse sentido, a amostra dimensionada como ideal (n_{ideal}) foi de 41.

Apesar do comando do DOP ser geralmente exercido por oficiais intermediários ou subalternos, a amostra contemplou oficiais superiores, visto que alguns foram promovidos desde a última vez em que participaram das referidas operações. Da mesma forma, oficiais QAO foram contemplados, devido ao fato de terem participado de operações como praças nos destacamentos.

O efetivo acima foi obtido considerando 122% da amostra ideal prevista ($n_{ideal}=41$), utilizando-se como N o valor de 100 militares, os quais participaram de diversas operações, sendo 69% de 3 operações ou mais, 19% de 2 operações e 11,9% de apenas uma.

Os militares foram contatados via aplicativo de mensagens *WhatsApp* e e-mails, através dos quais 42 foram voluntários. A sistemática de distribuição dos questionários ocorreu de forma indireta (aplicativo de mensagens ou e-mail) para 170 militares que atendiam aos requisitos. Entretanto, devido a diversos fatores, somente 42 respostas foram obtidas (102,44% de n_{ideal} e 26,25% dos questionários enviados), não havendo necessidade de invalidar nenhuma por preenchimento incorreto ou incompleto.

A partir do n_{ideal} (41), conclui-se que o tamanho amostral obtido ($n=50$) foi ideal ao desejado para o tamanho populacional dos potenciais integrantes da amostra, no entanto atende aos critérios de confiabilidade estabelecidos por este trabalho.

Foi realizado um pré-teste com 2 capitães-alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), que atendiam aos pré-requisitos para integrar a amostra proposta no estudo, com a finalidade de identificar possíveis falhas no instrumento de coleta de dados. Ao final do pré-teste, não foram observados erros que justificassem alterações no questionário e, portanto, seguiram-se os demais de forma idêntica.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As pesquisas realizadas através de questionários e entrevistas resultaram em aspectos importantes para a análise da importância do engajamento de lideranças e pontos de vista pessoais acerca de como essa atividade poderia ser exercida de uma maneira mais eficiente em operações do Exército Brasileiro.

Dos 42 militares que responderam ao questionário, todos possuem alguma experiência em operações, desempenhando funções relacionadas às Operações Psicológicas, Assuntos Cívicos, Operações de Informação ou Inteligência. Buscou-se, dessa forma, militares com relativo conhecimento acerca do engajamento de lideranças em operações, conforme pode ser verificado a seguir:

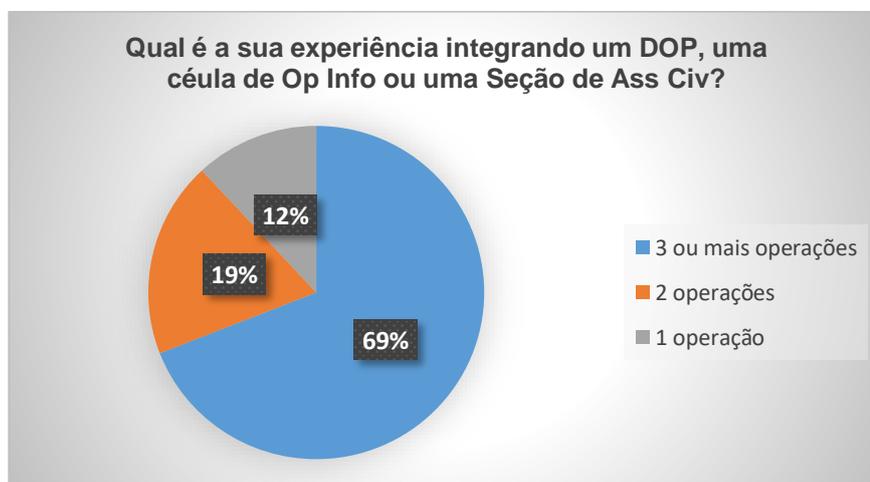


GRÁFICO 1 - Informação sobre a experiência em operações no universo que respondeu ao questionário.

Fonte: O autor

O gráfico demonstra que a maioria dos entrevistados (69%) participou de 3 ou mais operações, inseridos nas funções supracitadas. O próximo gráfico demonstra que a maioria dos entrevistados participou dessas operações recentemente (entre 2013 e 2020), ou seja, em período após a aprovação do Manual EB20-MC-10.213 – Operações de Informação. É importante que a experiência dos militares seja recente para que as respostas obtidas estejam em conformidade com um ambiente

operacional mais atual possível.

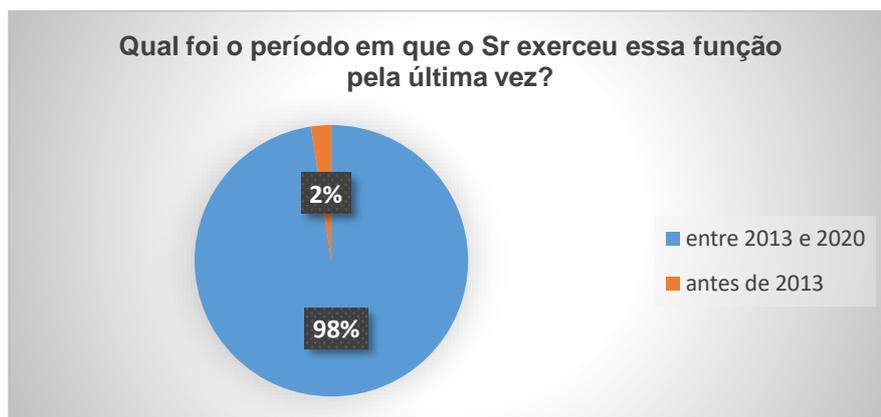


GRÁFICO 2 - Informação quanto ao período em que os militares tiveram experiências na atividade.

Fonte: O autor

Como resultado da primeira pergunta relativa aos aspectos doutrinários, a resposta da amostra foi unânime. A totalidade dos militares respondeu que o Engajamento de Lideranças civis é muito importante para a obtenção do apoio da população nas operações. Constata-se no gráfico a seguir:

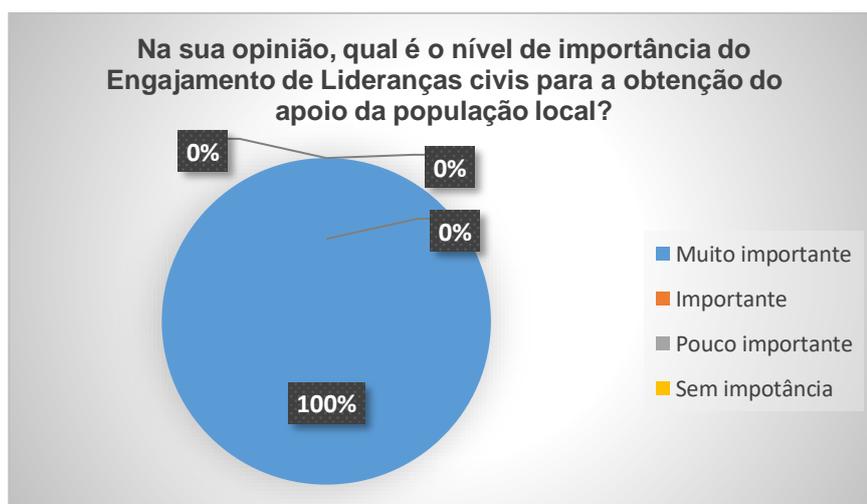


GRÁFICO 3 - Opinião quanto à eficiência do engajamento de lideranças na obtenção de apoio da população.

Fonte: O autor

Esse resultado demonstra que aqueles que travaram o contato direto ou indireto com lideranças civis em operações são categóricos quanto à eficiência da atividade na dimensão física e humana do ambiente operacional. Vale salientar que as campanhas de Op Info e de Op Psc empregam meios para mensurar a efetividade das ferramentas empregadas com esse objetivo.

O entrevistado Cap Paulo Gomes ainda respondeu que o engajamento de lideranças é essencial para qualquer operação militar. A partir do engajamento das

lideranças é possível diminuir o tempo da operação, economizar meios, alcançar o apoio da população.

Outra questão levantada foi quanto à contribuição do engajamento de lideranças na resolução de conflitos. É possível verificar que 85,7% da amostra considera que a referida atividade pode contribuir na maioria das vezes, enquanto que os demais 14,3% respondeu que pode contribuir em algumas vezes (metade dos casos). Ninguém respondeu “em poucas vezes” ou “não”.

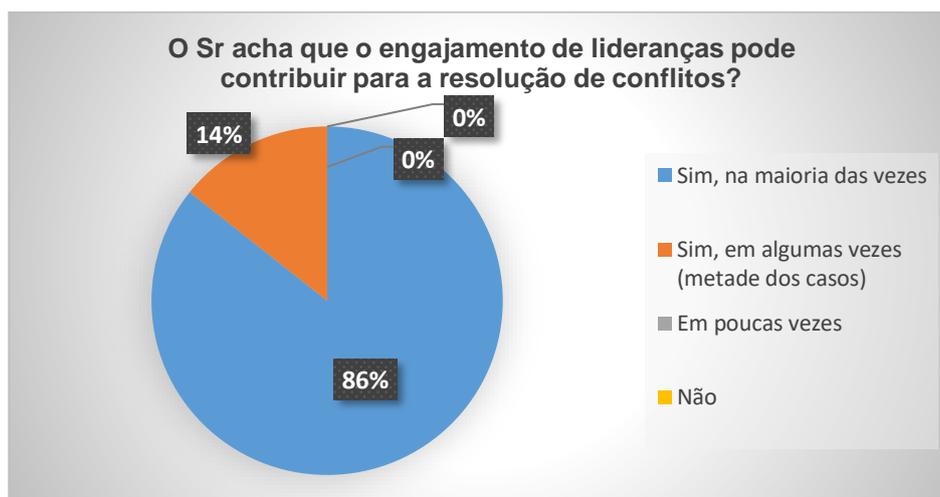


GRÁFICO 4 - Opinião quanto à eficiência do engajamento de lideranças na resolução de conflitos.

Fonte: O autor

A ausência da unanimidade nesse caso pode se valer pela característica das operações que a maioria da amostra participou. Atualmente, a necessidade de obtenção do apoio da população está presente em quase todas as operações. Dessa forma, a efetividade do engajamento de lideranças pode ser avaliada com mais frequência. Operações em que haja conflitos com o Exército são menos comuns, gerando maior dificuldade de avaliação da eficiência nesse contexto.

O entrevistado Cap Paulo Gomes respondeu que as lideranças realmente engajadas a operação podem atuar como mitigadores de possíveis embates entre o Exército e elementos hostis.

Outra questão abordada foi sobre o contato com lideranças que tenham apoiado na potencialização de mensagens favoráveis ao EB em operações, e 95,2% dos entrevistados responderam que verificaram casos assim, conforme gráfico a seguir:

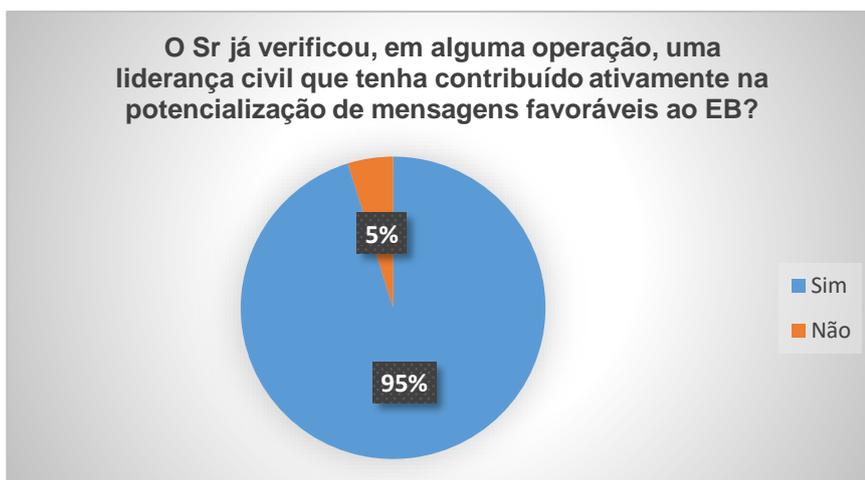


GRÁFICO 5 - Verificação de lideranças civis que tenham contribuído ativamente em operações.

Fonte: O autor

Outra pergunta abordada, foi se os militares acreditam que os comandantes em todos os níveis deveriam ter condições de atuar no engajamento de lideranças. Grande parte da amostra (97,6%) respondeu que sim, conforme gráfico a seguir:

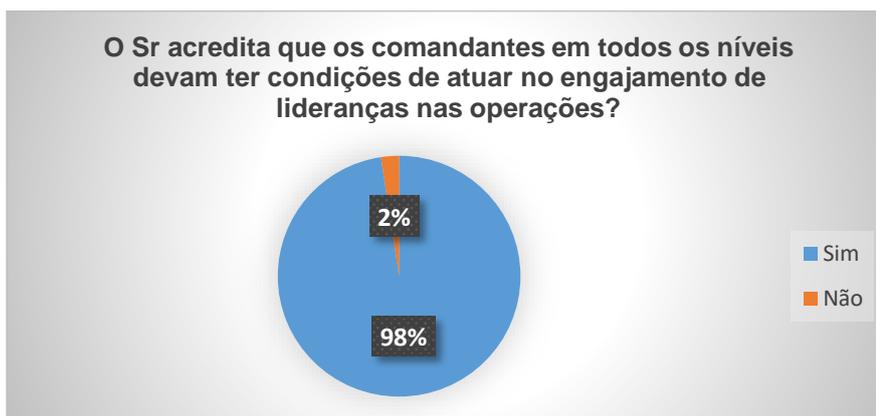


GRÁFICO 6 - A necessidade de atuação dos comandantes em todos os níveis no engajamento de lideranças.

Fonte: O autor

Tal resultado ratifica a necessidade de empenho dos comandantes no contato com lideranças civis, o que corrobora a ideia de que essa atividade não deve ser restrita a um grupo de militares vocacionados para a atuação no terreno humano. O entrevistado Cap Paulo Gomes afirmou que o engajamento de lideranças é essencial e deveria ser feito em todos os níveis, no entanto a tropa necessitaria de orientação e instrução para a realização de tal atividade.

A última pergunta estabelecida buscou a opinião sobre o nível de conhecimento da maioria dos militares de carreira (sem curso voltado para as Op Info – Op Psc, Intlg, Ass Civ ou Forças Especiais), no que tange à realização do engajamento de lideranças em uma operação. As respostas demonstraram a prevalência dos índices “pouco satisfatório” (61,9%) e insatisfatório (35,7%),

apontando para a necessidade de preparação prévia desses militares para a atuação no terreno humano.



GRÁFICO 7 - O nível de conhecimento dos militares de carreira no que tange ao engajamento de lideranças.

Fonte: O autor

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou o esclarecimento das questões de estudo e dos objetivos propostos no início deste trabalho, ampliando a concepção acerca da importância do engajamento de lideranças por comandantes em todos os níveis para a obtenção do apoio da população.

A revisão de literatura permitiu concluir que o Exército dos EUA e da OTAN empregam constantemente o engajamento de lideranças em suas operações. Tal atividade é imprescindível para o sucesso no amplo espectro, representando uma forma efetiva de se obter diversos benefícios nas operações, incluindo a proteção de civis (não-combatentes).

Foi possível verificar que o engajamento de lideranças exige empenho e dedicação por parte de todos os militares, não apenas por aqueles vocacionados para o desempenho de atividades na dimensão informacional e humana. É interessante que os comandantes tenham a capacidade de atuar satisfatoriamente em seus respectivos níveis, buscando estabelecer o *rapport* com lideranças civis, buscando uma relação franca e de respeito mútuo. Tais esforços auxiliarão na mitigação de possíveis conflitos e na obtenção de apoio da população.

A compilação de dados permitiu identificar que os militares que possuem experiência em Op Psc, Op Info ou Ass Civ, consideram necessária a atuação dos comandantes no engajamento de lideranças, mas reconhecem que existe uma necessidade de preparação prévia. É inegável que as opiniões desses militares

convergem para a importância dessa atividade na redução de danos e na potencialização de mensagens favoráveis ao EB.

Alinhado a essas possibilidades, surge a necessidade de se estabelecer normas que auxiliem os comandantes no engajamento de lideranças, além da necessidade de valorização dos aspectos das dimensões humana e informacional desde os bancos escolares. É imperativo que as novas gerações de militares sejam mais vocacionadas para a atuação nesses ramos do ambiente operacional. Recomenda-se, porém, que os militares especializados permaneçam atentos aos contatos mais sensíveis e que demandem planejamentos mais detalhados.

Conclui-se, portanto, que é inegável a importância do engajamento de lideranças nos conflitos de 4ª Geração, assim como a necessidade de evolução de mentalidade e de doutrina em adaptação às novas demandas do ambiente operacional.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Exército. **EB20-MC-10.213: OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO**. 1. ed. Brasília, DF, 2014.

EB20-MF-10.103: OPERAÇÕES. 4. ed. Brasília, DF, 2014.

PESSOA, Rômulo Franklin. **Como uma melhor integração das operações psicológicas com as células de assuntos civis e operações de informação pode melhorar a atuação contra as forças adversas**. 2017. 20 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, EsAO, Rio de Janeiro, 2017.

VISACRO, Alessandro – **A Guerra na Era da Informação**. Editora Contexto, 2018. 220 p.

USA, Army. **PROTECTION OF CIVILIANS MILITARY REFERENCE GUIDE**. 2. ed. Carlisle, PENNSYLVANIA, 2018.

USA, Army. **A GUIDE FOR US FORCES**. 1. ed. Carlisle, PENNSYLVANIA, 2009.

JOINT PUBLICATION 3-61: PUBLIC AFFAIRS. 2. ed. Carlisle, PENNSYLVANIA, 2016.

NATO Bi-SC. **INFORMATION OPERATION BOOK**. VIRGINIA, 2009, p. 89.

MLA. **The American Heritage Dictionary of the English Language**. Boston: Houghton Mifflin, 2000.

Operationalizing Key Leader Engagements—CJTF-82 Lessons Learned and TTPs, 2007.

NASH, Richard C.; MAGISTAD, Eric P. Disarming the Key Leader Engagement. **Military Review**, Minnesota, p. 19. abr. 2010.

RAZA, Assad A. Restaurando a Ordem a Partir do Caos - As Atividades de Assuntos Civis do Exército dos EUA. **Military Review**, Minnesota. 2020.

LIND, William S. Compreendendo a Guerra de 4ª Geração. **Military Review**, Minnesota. 2005.

APÊNDICE A



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

O presente questionário é parte integrante da especialização em Ciências Militares do Cap Eng Gustavo do Nascimento Martorelli, cujo tema é **A Importância do Engajamento de Lideranças nos Conflitos de 4ª Geração**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, fornecer subsídios para uma maior valorização das dimensões informacional e humana no ambiente operacional. Dessa forma, a pesquisa busca contribuir para o aumento do nível de entendimento, por parte dos militares, acerca da importância do engajamento de lideranças civis.

A fim de conhecer a opinião dos militares que possuam experiência recente nesse tipo de atividade, o senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes às atividades de engajamento de lideranças.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

Gustavo do Nascimento Martorelli (Capitão de Engenharia – AMAN 2011)

Celular: (62) 99119-7000

E-mail: gnmart@hotmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/graduação e Nome-de-guerra, Experiências Profissionais relevantes, Cursos e Estágios inerentes à área de estudo...

QUESTIONAMENTOS

2. De acordo com o NATO Bi-SC - Information Operations Reference Book, 2009, “o Engajamento de Lideranças é o emprego planejado e coordenado de uma liderança da força amiga para influenciar os principais tomadores de decisão/ formadores de opinião/ influenciadores/ líderes na área de operações em apoio aos objetivos da operação”. Na sua opinião, quais tipos de resultados o Engajamento de Lideranças pode trazer para uma operação?

3. O Sr acredita que o engajamento de lideranças pode contribuir para a resolução de conflitos?

4. O Sr acredita que os comandantes em todos os níveis devam ter condições de atuar no engajamento de lideranças nas operações? Como?

5. Como o Sr julga o nível de conhecimento da maioria dos militares de carreira (sem curso voltado para as Op Info – Op Psc, Intlg, Ass Civ), no que tange à realização do engajamento de lideranças em uma operação? O Sr visualiza algo que possa ser feito para melhorar esse panorama?

Obrigado pela participação.

APÊNDICE B



QUESTIONÁRIO

O presente questionário é parte integrante da especialização em Ciências Militares do Cap Eng Gustavo do Nascimento Martorelli, cujo tema é **A Importância do Engajamento de Lideranças nos Conflitos de 4ª Geração**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, fornecer subsídios para uma maior valorização das dimensões informacional e humana no ambiente operacional. Dessa forma, a pesquisa busca contribuir para o aumento do nível de entendimento, por parte dos militares, acerca da importância do engajamento de lideranças civis.

A fim de conhecer a opinião dos militares que possuam experiência recente nesse tipo de atividade, o senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes às atividades de engajamento de lideranças.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

Gustavo do Nascimento Martorelli (Capitão de Engenharia – AMAN 2011)

Celular: (62) 99119-7000

E-mail: gnmart@hotmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Qual é a sua experiência integrando um DOP, uma célula de Op Info ou Seção de Ass Civ?

() 3 ou mais operações

() 2 operações

() 1 operação.

2. Qual foi o período em que o Sr exerceu essa função pela última vez?

() entre 2013 e 2020

() antes de 2013

ASPECTOS DOUTRINÁRIOS

3. De acordo com o *NATO Bi-SC - Information Operations Reference Book, 2009*, “o Engajamento de Lideranças é o emprego planejado e coordenado de uma liderança da força amiga para influenciar os principais tomadores de decisão/ formadores de opinião/ influenciadores/ líderes na área de operações em apoio aos objetivos da operação”. Na sua opinião, qual o nível de importância do Engajamento de Lideranças civis para a obtenção do apoio da população local?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Sem importância

4. O Sr acha que o engajamento de lideranças pode contribuir para a resolução de conflitos?

- Sim, na maioria das vezes
- Sim, em algumas vezes (metade dos casos)
- Em poucas vezes
- Não

5. O Sr já verificou, em alguma operação, uma liderança civil que tenha contribuído ativamente na potencialização de mensagens favoráveis ao EB?

- Sim
- Não

6. O Sr acredita que os comandantes em todos os níveis devam ter condições de atuar no engajamento de lideranças nas operações?

- Sim
- Não

7. Como o Sr julga o nível de conhecimento da maioria dos militares de carreira (sem curso voltado para as Op Info – Op Psc, Intlq, Ass Civ), no que tange à realização do engajamento de lideranças em uma operação?

- Satisfatório
- Pouco satisfatório
- Insatisfatório

FECHAMENTO

8. O Sr. gostaria de acrescentar alguma consideração sobre o presente estudo?

Obrigado pela participação.