

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS  
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)  
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

**Renata Alves de Lima Capri**

**EMPREGO DAS ATIVIDADES DE OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO  
NO EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE LOGÍSTICO**

**Resende  
2021**

**Renata Alves de Lima Capri**

**EMPREGO DAS ATIVIDADES DE OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO NO EXAME  
DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE LOGÍSTICO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador: 1º Ten Vinicius Rodrigues Almeida de Souza

Resende  
2021

Renata Alves de Lima Capri

**EMPREGO DAS ATIVIDADES DE OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO NO EXAME  
DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE LOGÍSTICO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021

Banca examinadora

---

Vinicius Rodrigues Almeida de Souza - 1º Tenente  
(Presidente/Orientador)

---

Giovanni Resende Silva – Cap  
(Avaliador 2)

---

Marlon A. S. Daflon – Cap  
(Avaliador 3)

Resende  
2021

À minha amada Avó Rosi.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Roseti e Lucio, pela infinita paciência, apoio e incentivo durante todos os momentos de minha formação. Sem vocês, eu nada seria.

Ao meu irmão Gabriel, por sua motivação durante os períodos de dúvida e dificuldade da rotina na caserna e, em especial, à minha irmã Débora que, desde o primeiro momento, se ofereceu para me auxiliar durante o processo de construção desse trabalho, sendo sua ajuda de valor inestimável.

Aos meus orientadores, Cap Ébio e Ten Vinicius Souza, por todo o esforço e dedicação em suas contribuições para que este trabalho fosse desenvolvido da melhor maneira possível.

## RESUMO

### EMPREGO DAS ATIVIDADES DE OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO NO EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE LOGÍSTICO

AUTOR: Renata Alves de Lima Capri

ORIENTADOR: 1º Ten Vinicius Rodrigues Almeida de Souza

O desenvolvimento das operações logísticas é um dos grandes desafios encarados pelos Comandantes Logísticos do Exército Brasileiro. A necessidade de aprovisionamento de suprimentos alimentares, bélicos, transporte e manutenção estão ligados intimamente com o sucesso no campo de batalha. No entanto, com o passar dos anos, houve evoluções necessárias a uma série de adaptações da doutrina militar, visando acompanhar os conflitos sem prejudicar o desempenho das Forças Armadas na defesa da soberania nacional. A indefinição das ameaças, a não linearidade do espaço de batalha e a execução de múltiplas ações, sucessivas ou simultâneas bem como a influência das mídias, redes sociais, e a interferência cada vez maior da população civil nos conflitos militares, são alguns dos fatores que levaram à modificação do desenvolvimento das operações. A fim de melhorar o desempenho das unidades logísticas durante as operações devem ser estudadas as variáveis dos conflitos modernos de maneira a entendê-las e melhor conduzir as operações de acordo com seus elementos influentes. O presente estudo buscou avaliar quais atividades de operações de informação, tais como a Comunicação Social, as Operações de Apoio à Informação, a Guerra Eletrônica, a Guerra Cibernética e a Inteligência, podem ser aplicadas durante a análise das considerações civis do exame de situação do Comandante Logístico, de maneira a aprimorar e auxiliar as operações logísticas desenvolvidas nos conflitos contemporâneos. Com uma análise exploratória qualitativa das informações a respeito do tema e através de entrevistas realizadas com oficiais especialistas nos assuntos “Operações Logísticas” e/ou “Operações de Informações”, observou-se os fatores dentro das considerações civis (área, estrutura, capacitação, organizações, pessoas e eventos) que possuem maior relevância para as operações logísticas, bem como quais características devem ser observadas e/ou adaptadas para a construção de um melhor planejamento logístico. Com esta pesquisa, foi possível notar a importância das considerações civis durante o processo de planejamento, a necessidade de uma conscientização e capacitação dos Comandantes Logísticos e adaptação no planejamento das operações.

**Palavras-chave:** Operações Logísticas. Considerações Civis. Operações de Informação. Planejamento. Comandante Logístico.

## ABSTRACT

### USE OF INFORMATION OPERATIONS ACTIVITIES IN THE LOGISTIC COMMANDER'S SITUATION EXAMINATION

AUTHOR: Renata Alves de Lima Capri

ADVISOR: 1° Ten Vinicius Rodrigues Almeida de Souza

The development of logistic operations is one of the great challenges faced by the Brazilian Army Logistic Commanders. The need for food, war supplies and transportation and maintenance are closely linked to success on the battlefield. However, over the years, there have been developments that have required a series of adaptations of military doctrine in order to accompany the performance of the Armed Forces in defense of national sovereignty. The lack of definition of threats, the non-linearity of the battle space and the execution of multiple actions, successive or simultaneous, as well as the influence of the media, social networks, and the increasing interference of the civilian population in military conflicts, are some of the factors that have led to the modification of the development of operations. In order to improve the performance of logistics units during operations, the variables of modern conflicts should be studied in order to understand them and better conduct operations according to their influence. The objective of this work was to evaluate which information operations activities, such as Media, Information Support Operations, Electronic Warfare, Cyber Warfare, and Intelligence, can be applied during the analysis of the civil considerations of the Logistics Commander's situation examinations in order to improve and assist the logistics operations developed. Through a qualitative exploratory analysis of the information on the subject and interviews conducted with officers who are specialists in Logistics Operations and/or Information Operations, the factors within civil considerations (area, structure, training, organizations, people and events) that have greater relevance to logistic operations were observed, as well as which characteristics should be observed and/or adapted for the construction of better logistics planning. Through this research, it was possible to notice the importance of civil considerations during the planning process, the need for awareness and training of the Logistics Commanders and adaptation in the planning of operations.

**Keywords:** Logistics Operations. Civil Considerations. Information Operations. Planning. Logistic Commander.

## **LISTA DE TABELA**

Tabela 1 – Dados dos oficiais entrevistados.....	26
--	----



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	15
1.1.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS CONFLITOS MODERNOS.....	16
2.2	OS REFLEXOS DOS CONFLITOS MODERNOS PARA A LOGÍSTICA MILITAR.....	17
2.3	CARACTERÍSTICAS DAS CONSIDERAÇÕES CIVIS NO EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE LOGÍSTICO NO NÍVEL TÁTICO.....	19
2.3.1	<b>Métodos de planejamento</b> .....	19
2.3.2	<b>Exame de Situação do Comandante Logístico no nível Tático</b> .....	19
2.3.3	<b>Considerações Civis</b> .....	20
2.4	OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO E SUAS ATIVIDADES DE MAIOR RELEVÂNCIA RELACIONADAS A CONSIDERAÇÕES CIVIS NO EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE LOGÍSTICO NO NÍVEL TÁTICO.....	22
2.4.1	<b>Operações de Informação</b> .....	22
2.4.2	<b>Operações de Apoio à Informação</b> .....	24
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	25
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	25
3.2	MÉTODOS.....	25
3.3	REVISÃO DE LITERATURA.....	25
3.4	COLETA DE DADOS.....	26
3.5	ENTREVISTA.....	26
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	27
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	30

5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
5.1	RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	31
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo da arte da guerra é inerente à guerra em si. Desde o início das batalhas campais houve o aprimoramento de técnicas, táticas e instrumentos de combate para o melhor desempenho das tropas. Sun Tzu, aproximadamente cinco séculos antes de Cristo, fez considerações a respeito da montagem e emprego de exércitos, tendo influência direta em conflitos decisivos da história, perdurando seus conhecimentos até os dias atuais.

Com o avanço dos estudos da guerra moderna, analistas de defesa norte-americanos, representados por Willian Lind (2014), na década de 1980, definiram a divisão dos conflitos armados da Era Moderna em três gerações: a primeira geração é caracterizada pelo emprego de tropas unidas em formações compactas visando o combate frontal e aproximado através de armas rústicas; a segunda geração tornou a guerra mais sangrenta e cruel com o avanço da tecnologia, utilizando armas de fogo mais precisas e poderosas e tropas entrincheiradas mas com pouca variação tática com relação à geração anterior; a terceira geração corresponde ao emprego do fogo e movimento, priorizando manobras rápidas para surpreender o inimigo; além dos incrementos tecnológicos, houve também incrementos táticos, como a *blitzkrieg*, empregada pelo exército nazista na Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Após a análise quanto às gerações da Guerra e as novas características dos conflitos armados ocorridos pós década de 1970, apresentou-se o conceito de guerra de quarta geração: nela surge a ideia de atores não estatais como organizações terroristas, mídias, redes sociais, organismos internacionais, a indefinição do espaço de batalha, surgimento dos efeitos psicológicos e outras variáveis que tornam os conflitos irregulares. Nos conflitos de quarta geração a presença da população influencia diretamente o decorrer e êxito da missão.

Inserido no conceito de Guerra e estudo da Arte da Guerra apresentam-se as considerações logísticas, cujas principais atribuições são prever e prover, tanto no interior quanto no exterior do território nacional, as necessidades da Força Terrestre nas funções logísticas de suprimento, manutenção e transporte.

No contexto das Forças Armadas Brasileiras a organização da logística para as ações de combate nas guerras e nos conflitos armados adquiriu crescente importância a partir do século XVII, a ponto de constituir um dos sistemas operacionais mais complexos, cuja eficácia contribui de forma efetiva para o sucesso das operações militares.

Segundo Farias (2006), os relatos brasileiros sobre logística iniciaram no período da Guerra de Pernambuco (1630-1654), sendo utilizada e aprimorada com a chegada da Família

Real ao Brasil (1808), na Guerra da Tríplice Aliança (1864-1870), na Campanha de Canudos (1896-1897) e sendo consolidada com a participação Brasileira na Segunda Guerra Mundial (1939-1945) (p. 05-11).

Por algum período defendeu-se a ideia de que os conflitos seriam facilmente ganhos através de uma potente cavalaria, infantaria e, posteriormente, artilharia munidas de armamentos modernos e com grande poder de fogo. Com o tempo, porém, viu-se a necessidade de aprovisionamentos de suprimentos alimentares, bélicos bem como transporte e manutenção, sem os quais não era possível perdurar no combate.

São vários os exemplos de batalhas e exércitos que sucumbiram por falta de planejamento e escassez de suprimentos, todos por falhas na organização logística da tropa. Napoleão Bonaparte em sua campanha da Rússia, onde seu exército era demasiado grande, causando dificuldades nos abastecimentos de suprimentos. Hitler em sua derrocada no leste Europeu, principalmente devido a falhas quanto ao planejamento logístico relacionado ao clima da região e, no Brasil, as três primeiras expedições contra os insurretos de Canudos, no interior do estado da Bahia, são alguns dos exemplos de fracassos militares relacionados à má aplicação da logística.

A importância do estudo da logística é destacada no *Manual de Campanha Logística Militar Terrestre* (EB70-MC-10.238): “(...) a indefinição das ameaças, a não linearidade do espaço de batalha e a execução de múltiplas ações, sucessivas ou simultâneas, exigem da logística a capacidade de sustentar continuamente as forças, adequando os recursos logísticos aos múltiplos cenários atuais e futuros.” (p. 1).

As características dos conflitos de quarta geração e suas consequências para a logística militar terrestre levam ao crescimento da importância das operações de informações nos processos de planejamento e condução de operações, uma vez que os conflitos são influenciados por mídias, redes sociais, presença de atores não estatais e indefinição do espaço de batalha.

Esse cenário exige novas táticas e planejamentos voltados a garantir uma aceitação das tropas por parte da população local, uma vez que, quando contrários à atuação militar, torna-se mais um complicador para as missões. Logo, as considerações civis passaram a ser um ponto de inflexão nas operações, tornando-se um fator decisivo de maneira que, ao serem favoráveis a atuação da tropa, podem colaborar de diversas formas facilitando as operações e, ao serem contrários às forças militares, podem representar novos riscos e dificuldades.

O Manual de Campanha *A Logística nas Operações* (EB70-MC-10.216) aborda que na questão “considerações civis” deve-se estudar a área, estrutura, capacidades, organização, população e eventos da região de atuação, ou seja, aspectos que possam interferir nos demais fatores da decisão e influenciar as estimativas logísticas. (2019, p. 2-5)

Além disso, as funções logísticas podem utilizar agências e trabalhadores civis em situações de conflito para reforçar a sua atuação. O Manual de Campanha Logística Militar Terrestre informa que:

É desejável que haja um alto grau de integração entre as logísticas dos segmentos militares e civis. Desta forma, a repartição de tarefas em função das capacidades de cada vetor, a normatização e padronização de procedimentos e materiais, bem como a eliminação de redundâncias constituem-se em eixos de atuação na busca da eficácia no emprego dos recursos logísticos. (2018, p. 2-1).

É nesse contexto que as Operações de Informação podem atuar de maneira a garantir o apoio da população local. Segundo Nunes:

O ambiente do moderno campo de batalha é cada vez mais descontínuo e multidimensional, constatando-se que as operações militares têm vindo a abranger cada vez mais áreas militares e não militares. (...) As Forças Armadas dependem, cada vez mais, da livre utilização do ambiente de informação para conduzirem todo o espectro de operações. (2006, p. 1)

O *Manual de Campanha Operações de Informação* (EB20-MC-10.213) define Operações de Informação como:

(...) atuação metodologicamente integrada das 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 evitar, impedir ou neutralizar os efeitos das ações adversas na Dimensão Informacional.

As Operações de Informação contribuem para a obtenção de Superioridade de Informações e integram capacidades relacionadas à informação, destacando-se: a Comunicação Social; as Operações de Apoio à Informação; a Guerra Eletrônica; a Guerra Cibernética; e a Inteligência. (2014, p. 3-1)

As Operações de Informação possuem a finalidade de desenvolver estratégias de informação que fortaleçam a imagem institucional de forma que, através de um adequado processo de planejamento, possa modificar a percepção da sociedade e derrotar o inimigo internamente. Dessa forma, percebe-se dentro das diversas Operações Logísticas existentes em território brasileiro, a necessidade de internalizar os conhecimentos e atividades de Operações

de Informação de maneira a facilitar a aceitação da população civil e fazendo com que esta participe e auxilie as operações.

Desta forma, é oportuno problematizar a questão: quais as atividades de Operações de Informação podem ser aplicadas durante a análise das considerações civis no exame de situação do Comandante Logístico de maneira a aprimorar e auxiliar as operações logísticas desenvolvidas?

Ainda, outras questões de estudo podem ser apontadas, pois é preciso entender os principais pontos a serem avaliados dentro do fator considerações civis, bem como quais as atividades de operações de informação são mais adequadas a suprir as necessidades de aplicação durante as operações logísticas.

Com base nesses questionamentos, e dentro do contexto das operações logísticas, considerações civis e operações de informação, este trabalho busca subsídios para observar se é possível a adaptação do processo de planejamento visando interligar os três conceitos e, num primeiro momento, avaliar as melhores atividades a serem desempenhadas com esse objetivo.

Para tanto, o presente trabalho foi estruturado de forma a abranger, neste capítulo 1, uma breve introdução ao tema, além do detalhamento dos objetivos geral e específicos. O capítulo 2 traz a análise do referencial teórico, abrangendo as principais características dos conflitos modernos e seus reflexos na logística militar. Em seguida, são abordadas as características das considerações civis no exame de situação do comandante logístico. Encerrando o capítulo 2, são efetuadas considerações sobre as atividades das operações de informações mais pertinentes às considerações civis no exame de situação do comandante logístico. No capítulo 3 foi apresentado todo o referencial teórico utilizado para compor este trabalho, seguindo-se o capítulo 4 com análise dos resultados e discussão que subsidia a conclusão trazida no capítulo 5.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de bem compreender a utilização, a interação, a importância, a aplicação e as consequências das Operações de Informação durante as considerações civis do Estudo de Situação no processo de planejamento do Comandante Logístico.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

No contexto dos conflitos modernos, relacionar as atividades das Operações de Informação (Comunicação Social, Operações de Apoio à Informação, Guerra Eletrônica, Guerra Cibernética e Inteligência) com o fator considerações civis do Exame de Situação do Comandante Logístico no nível tático.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Apresentar as principais características dos conflitos modernos;

Constatar os reflexos dos conflitos modernos para a Logística Militar;

Identificar as principais características das considerações civis no Exame de Situação do Comandante Logístico no nível tático;

Apresentar o conceito de Operações de Informação;

Indicar as atividades de maior relevância das Operações de Informação relacionadas a considerações civis no Exame de Situação do Comandante Logístico no nível tático;

Relacionar o emprego das atividades das Operações de Informação com o fator considerações civis do Exame de Situação do Comandante Logístico no nível tático;

Sugerir, se for o caso, modificações no método utilizado para as considerações civis no Exame de Situação do Comandante Logístico no nível tático.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS CONFLITOS MODERNOS

Desde o fim da 2ª Guerra Mundial, sucedida pelo período conhecido como Guerra Fria, as formas de combate e as características dos conflitos têm mudado constantemente, mas isso não é exclusividade dos tempos modernos. Há indícios de conflitos desde 70 mil anos atrás, com o advento da revolução cognitiva que nos deu condições de construir os primeiros equipamentos rudimentares, concedendo vantagens sobre os demais, quando iniciaram as disputas por território e comida (HARARI, 2015). Com a evolução científica e tecnológica, as estratégias, armamentos e equipamentos tiveram que evoluir também.

Visacro (2015) exalta a necessidade de acompanhar o desenvolvimento da arte da guerra:

A constatação de que o “American Way of War” – ou seja, a crença ocidental no poder dos canhões – não mais atende às demandas de defesa de uma nova era tem motivado, ao longo dos últimos anos, um profundo debate acerca das conduções da guerra. Em busca de respostas satisfatórias para “novos” desafios e “novas” ameaças, especialistas, em todo o mundo, têm se dedicado ao estudo prospectivo dos conflitos do século XXI, esperando definir suas características fundamentais e, com isso, orientar adequadamente a evolução de suas Forças Armadas para uma ordem pós industrial. (p. 46)

As correntes de pensamento atuais que acompanham a evolução da arte da guerra defendem a ideia de que vivemos na era da incerteza, mas que, no entanto, este não é o único aspecto responsável pelas mudanças presentes nos conflitos modernos.

Podemos caracterizá-los também pela nítida presença de novos atores, como a mídia, as organizações não governamentais e os grupos terroristas; o achatamento dos níveis decisórios, colocando mais próximo o político do tático; a baixa aceitação junto à opinião pública, fator este que deve ser muito bem trabalhado, recebendo especial importância nas ações de operações de informações, uma vez que se tornou ponto sensível e de muita relevância; a utilização da informação como arma e a utilização da alternativa bélica para resolução de conflitos como, de preferência, última opção (ARAUJO, 2013).

Assim como identificado por Visacro, é perceptível que a realidade dos conflitos modernos necessita ser acompanhada de perto, uma vez que todos os aspectos da guerra devem ser observados e avaliados para que sejam tomadas as melhores decisões. Um dos aspectos que devem ser atentamente observado é a logística militar, questão que será abordada no próximo tópico.



## 2.2 OS REFLEXOS DOS CONFLITOS MODERNOS PARA A LOGÍSTICA MILITAR

O Conselho de Profissionais de Gestão de Cadeia de Suprimento (Council of Supply Management Professionals – CSCMP), uma associação mundial de profissionais de logística e cadeia de suprimentos, define *gerenciamento logístico* como sendo:

Parte da gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla, eficaz e eficientemente, o fluxo bidirecional (para frente e para trás) e armazena mercadorias, serviços, além de informações relacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo com o intuito de atender os requisitos dos clientes. (CSCMP apud Grandt, 2013, p. 2).

Enquanto *logística* é definida, de acordo com Moura como:

processo de gestão dos fluxos de produtos, de serviços e da informação associada, entre fornecedores e clientes ou vice-e-versa, levando aos clientes, onde quer que estejam, os produtos e serviços de que necessitam, nas melhores condições (2006, p. 15).

A partir dessas definições, é importante pontuar que a prática da logística existe há séculos, especialmente no contexto militar, e há vários casos sobre como linhas de suprimentos logísticos, ou a falta delas, deram forma às campanhas de Alexandre, o Grande, Gêngis Khan e Napoleão (GRANDT, 2013, p. 6).

Já o conceito de *operação* pode ser entendido como meios que se combinam para a obtenção de um certo resultado, e quando interligada ao conceito de logística acima apresentado, podemos entender como os meios de gestão de fluxos de produtos, serviços e informação combinados para a obtenção de um resultado militar. Essa gestão denominamos *planejamento logístico*, que deve ser uma ação contínua, racional e metodologicamente organizado, sendo elaborado simultaneamente ao planejamento das operações, de modo a ser praticável, no tempo, espaço e efetivo no que se refere à quantidade e qualidade do apoio prestado (BRASIL, 2019, p. 2-1).

A logística em contexto militar é “essencial para a manutenção e a exploração da iniciativa, determina a amplitude e duração das operações terrestres e contribui para a liberdade de ação durante as operações” (BRASIL, 2013, p. 2-1).

O Manual de Campanha Logística Militar Terrestre (EB70-MC-10.238) define logística militar como “o conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos recursos e dos

serviços necessários à execução das missões das Forças Armadas.” (2018). No Exército Brasileiro (EB) as funções logísticas são as de suprimento, manutenção, transporte, engenharia, recursos humanos, saúde e salvamento. Envolve também atividades transversais de gestão orçamentária e financeira, de proteção das estruturas logísticas e de apoio jurídico (JUNIOR, 2020).

Filho (2013) apresenta alguns reflexos ocasionados pelos combates modernos na logística militar ao dizer que:

A Logística Militar tem que acompanhar o paradigma em que as Forças se baseiam para combater, sob o risco de um colapso nas operações pela impossibilidade da prestação de um apoio adequado. Exércitos da Era Industrial eram apoiados por uma logística que privilegiava a massa e a produção em série; na Era do Conhecimento e com o advento do Combate Apoiado em Rede, a Logística Militar Terrestre tem que buscar organizar-se e atuar conforme as novas tendências. (2013, p. 171)

No novo ambiente apresentado na Era da Informação há a necessidade de um desenvolvimento preciso da doutrina de apoio logístico, de modo a aprimorar as tomadas de decisão e a eficiência logística do combate. Os conflitos modernos exigem uma adaptação da doutrina de apoio logístico.

O atual ambiente operacional definido pela doutrina militar terrestre brasileira é caracterizado por um conjunto de fatores que interagem entre si a partir de três dimensões: física, humana e informacional (BRASIL, 2014, p. 2-2). Na Era da Informação os conflitos exigem uma adaptação nas três dimensões do campo de batalha: na física há a necessidade constante e preciso apoio logístico, como forma de manter o moral da tropa e sua condição física de combater; nas dimensões humanas e informacional a participação logística, com seus meios e pessoal, busca a preservação de vidas inocentes nas guerras e a conquista da percepção pública favorável. (MARTINS, 2020).

Tendo em vista a evolução dos conflitos, bem como a paralela evolução das doutrinas militares em busca da adaptação às condições existentes, podemos observar a crescente importância que têm correspondido o nivelamento das ações militares aos interesses da população. Uma vez que o combate moderno apresenta como característica marcante a presença da opinião pública e sua participação. O tópico a seguir detalhará essa importância relacionada ao planejamento do Comandante logístico atualmente.

## 2.3 CARACTERÍSTICAS DAS CONSIDERAÇÕES CIVIS NO EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE LOGÍSTICO NO NÍVEL TÁTICO

### 2.3.1 Métodos de planejamento

O Manual de Campanha Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT) (EB70-MC-10.211) exalta a importância do sistema de planejamento ao dizer que:

Planejar é conceber a solução de um problema militar. É combinar arte e ciência para obter a mais precisa compreensão sobre ele, vislumbrando o estado final ou os objetivos que se desejam alcançar quando o problema for resolvido e estabelecendo formas eficazes para que isso aconteça. (...) Os produtos diretos do planejamento são os planos e as ordens que sincronizam as ações das forças no tempo, no espaço e na finalidade para alcançar os objetivos e cumprir suas missões. (2020, p. 4-1)

O planejamento é importante pois permite interferir nas ações futuras de maneira a alcançar um resultado positivo nas operações. Não planejar seria equivalente a tentar atingir os resultados esperados apenas na pronta resposta às ações ocorridas (BRASIL, 2020, P. 4-2).

A Doutrina Militar Terrestre atual constitui três diferentes métodos de planejamento: metodologia para o componente conceitual do planejamento; metodologia para o componente detalhado do planejamento; e trabalho de comando (BRASIL, 2020, P. 4-5). Neste trabalho focaremos apenas na metodologia para o componente detalhado do planejamento, o Exame de Situação, que deve ser utilizada por todos os escalões que possuem Estado Maior (EM) no comando.

### 2.3.2 Exame de Situação do Comandante Logístico no Nível Tático

O Exame de Situação é um componente essencial de planejamento de operações, segundo o Manual de Campanha de Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres:

O exame de situação do comandante é o componente do processo sistemático de planejamento detalhado de emprego dos elementos da Força Terrestre que visa a dar uma sequência lógica e ordenada aos diversos fatores que envolvem o processo decisório nas operações de amplo espectro. É um método cartesiano para a solução de problemas militares, consagrado pelo uso. O seu ponto de partida é o problema militar, definido com máxima clareza e precisão. Consiste na análise dos chamados fatores da decisão, de modo a detalhar as condições de execução das ações para o cumprimento da missão. (2020, p. 4-35)

O Exame de Situação do Comandante se baseia em um processo interativo que visa proporcionar ao tomador de decisão compreensão sobre o ambiente operacional, junto à missão a ser realizada para a formulação de soluções de um problema militar. Integra diversas atividades de maneira a corresponder o maior nível de detalhes relevantes possível para a simplificação e auxílio nas tomadas de decisão.

O planejamento feito pelo Comandante através do Exame de Situação segue uma ordem de seis fases: análise da missão e considerações preliminares; situação e sua compreensão; possibilidades do inimigo, linhas de ação e confronto; comparação das linhas de ação; decisão e, por fim, emissão de planos e/ou ordens (BRASIL, 2020, pag. 4-37/4-40). O presente trabalho se aprofundará apenas na segunda e terceira fases (situação e sua compreensão e possibilidades do inimigo, linhas de ação e confronto), mais especificamente no conceito “considerações civis” abordado em cada uma delas.

É evidente a existência de diferenças entre o planejamento das operações de comandantes logísticos e os demais comandantes, uma vez que a logística possui particularidades que não estão presentes no planejamento regular. “Os princípios básicos que regulam o Exame de Situação do Comandante do Batalhão Logístico são os mesmos de qualquer outro comandante. Sua aplicação, no entanto, é afetada pelo caráter técnico e especializado da maioria das atividades logísticas e pela variedade das mesmas” (BRASIL, 2020, p. 6-1).

O Manual de Ensino Batalhão Logístico (EB60-ME-12.302) apresenta as particularidades do Exame de Situação do Comandante Logístico ao afirmar que:

O planejamento do Batalhão Logístico apresenta aspectos de grande complexidade, pois, em síntese, além de equacionar o cumprimento da missão de apoio, que é de natureza técnica e específica, tem que levar em conta a manobra tática dos elementos apoiados com suas dificuldades e soluções possíveis (BRASIL, 2020, p 6-1).

### **2.3.3 Considerações Civis**

A mudança da conjuntura geopolítica fez com que os campos de batalha evoluíssem, envolvendo áreas totalmente habitadas e densamente povoadas, transformando a forma de agir das tropas (VALDETARO, 2017, p. 5). Dessa forma, tornou-se imprescindível a necessidade de se obter informações e influência sobre a população civil local, de forma a obter vantagens

com a cooperação cívico-militar e evitar conflitos paralelos. O estrategista chinês Sun Tzu (544 a.C – 496 a.C) deixou registrado em sua obra *A Arte da Guerra* (2006) lições importantes acerca da utilização de informações para proveito da guerra. Para ele, o comandante deve obter todas as informações a respeito do inimigo, sabendo exatamente de todas as suas relações, ligações e interesses recíprocos (p. 75).

O planejamento das operações logísticas envolve diversas fases visando o mapeamento da situação estratégica e o desenvolvimento fragmentado das ações, para isso são estabelecidos os fatores da decisão: segundo o Manual de Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres, os fatores da decisão “descrevem as características de uma área e são concentrados na análise de como podem afetar o cumprimento da missão (...) são eles: Missão, Inimigo, Terreno e Condições Meteorológicas, Meios e Apoios Disponíveis, Tempo e Considerações Civas.” (2020, p. 3-10).

Os fatores de decisão englobam diversas características do ambiente operacional, este trabalho se aprofunda na questão de maior importância para o tema de pesquisa: o fator de decisão “considerações civis”. O Manual de Campanha EB70-MC-10.216 descreve que as “considerações civis” devem levar em conta “...fruto do estudo da Área, Estrutura, Capacitações, Organizações, Populações e Eventos da região de atuação, os aspectos que possam interferir nos demais fatores de decisão e influenciar nas estimativas logísticas” (2019, p. 2-5).

O fator “considerações civis” busca analisar a influência de conceitos como cultura e atividades da população local sobre a área de atuação e a condução dessas operações sobre a população. Compreendem, ainda, seis vetores: áreas, estruturas, capacidades, organizações, pessoas e eventos (BRASIL, 2020, p. 3-11). O Manual de Campanha Logística Militar Terrestre aborda a utilização de civis, infraestrutura local e recursos nacionais e internacionais consistindo na identificação e contratação de ampla gama de recursos materiais e humanos de órgãos civis para tornar exequível todas as formas de apoio (2018, p. 5-4). Desta forma, se faz relevante o conhecimento acerca das considerações civis dentro do exame de situação de responsabilidade do Comandante logístico no nível tático.

Uma comparação entre a Guerra na Era Industrial e a Guerra na Era da Informação feita por Visacro (2011) aponta na primeira a existência de campanhas militares calcadas no estudo tático do terreno. Em contrapartida, a segunda apresenta uma característica conhecida como “inteligência cultural”, que é o mapeamento e análise do “terreno humano”, que se torna tão importante quanto o estudo tático do terreno (p. 50, 2011).

O Ten Cel Jon Hermann, da reserva da Força Aérea dos EUA, e o Ten Cel Brian Steed, do Exército dos EUA, relatam a importância de estudos sobre a população civil em seu artigo para a revista *Military Review* ao dizerem que:

O papel dos civis no conflito serve como um exemplo adicional de assimetria das informações. Durante a era de Carl von Clausewitz, as forças militares profissionais desprezavam o envolvimento de civis. O Grande Armée de Napoleão e o conceito de guerra total demonstram que civis são muito importantes na guerra, e que linhas combatentes e não combatentes podem se confundir com muita facilidade. (2018, p. 6)

Ainda refletindo sobre a crescente importância que o fator “considerações civis” têm apresentado no desenrolar dos conflitos modernos, Araújo aponta como uma das principais transformações manifestadas no combate contemporâneo a “**formulação adequada dos objetivos**, coerente com o ambiente operacional, em que o terreno humano é prevalente, passando as ‘considerações civis’ à condição de fator da decisão preponderante.” (2015, p. 21, grifo do autor)

O presente trabalho busca aprofundar os conhecimentos acerca do tema visando reconhecer as principais características avaliadas das considerações civis durante o exame de situação desempenhado pelo Comandante logístico no nível tático, bem como identificar as possibilidades de adequação junto às atividades de operação de informação. Para isso, além da revisão da bibliografia sobre o tema, buscou-se entrevistar pelo menos um militar com experiência em áreas que repercutem nas “considerações civis”.

## 2.4 OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO E SUAS ATIVIDADES DE MAIOR RELEVÂNCIA RELACIONADAS A CONSIDERAÇÕES CIVIS NO EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE LOGÍSTICO NO NÍVEL TÁTICO

### 2.4.1 Operações de Informação

Melo (2012) informa que “a utilização de modernos sistemas de informação potencializa as capacidades bélicas e oferece vantagens substanciais em relação a oponentes que não disponham ou que sejam impedidos de usufruir desses recursos” (p. 77).

Uma comparação entre a Guerra na Era Industrial e a Guerra na Era da Informação feita pelo Major Alessandro Visacro aponta que na primeira há intensas campanhas de propaganda que antecedem os conflitos armados e permitem ao Estado mobilizar a opinião pública interna

e ênfase na aplicação do poderio bélico convencional para destruir as Forças militares inimigas enquanto na segunda existe a chamada “Comunicação Global”, caracterizada pela perda absoluta do controle sobre os meios de comunicação de massa e o acesso irrestrito à informação digital que limitam a capacidade estatal de moldar a opinião pública interna e fortalecer a vontade nacional e a ênfase na luta pelo apoio da população (2011, p. 49).

As Operações de Informação consistem na “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.” (BRASIL, 2014, p. 3-1.) Segundo o Manual de Campanha Operações de Informação (EB20-MC-10.213) “a possibilidade de compartilhar informações, em tempo real, de forma anônima e em segurança, é uma capacidade que pode ser um trunfo para as forças militares, agências civis parceiras e aliados, ou tornar-se uma vulnerabilidade potencial a ser explorada por adversários.” (p. 2-2, 2014)

A tomada de decisão é um processo influenciado por diversas variáveis que afetam o julgamento do tomador de decisão. Uma dessas variáveis é precisamente a informação disponível (UK, Ministre of Defense, JPD, 2016, p. 63 apud LAGARES, 2018, p. 55). Possuir a capacidade de recolher, processar e disseminar um fluxo de informação que sustente as exigências de cenários complexos, enquanto se nega ao adversário essa mesma capacidade, é a base para se criar uma vantagem competitiva e a principal premissa para o estado de superioridade de informação (USA, Joint Chiefs of Staff, 2006, pp. I-5 apud LAGARES, 2018, p. 55).

Corrêa descreve Operações de Informação como “o emprego de capacidades específicas que permitam a uma Força Militar afetar o espaço de batalha por meio da informação intencionalmente dirigida aos públicos que podem influenciar seu desfecho.” (p. 58, 2013).

O ambiente operacional pode ser entendido como um conjunto de fatores que interagem entre si, de forma específica em cada situação, a partir das dimensões físicas, humana e informacional. A dimensão informacional é o conjunto de indivíduos, organizações e sistemas no qual tomadores de decisão são utilizados para obter, produzir, difundir e atuar sobre a informação (BRASIL, p. 2-3, 2014).

O Manual de Campanha Operações de Informação (EB20-MC-10.213) enfatiza que:

Diante do ambiente operacional em contínua transformação, onde a tecnologia infunde, na área da informação, junto à sociedade, mudanças cada vez mais rápidas, as Operações de Informação (Op Info) passam a ser uma aptidão essencial como

instrumento integrador de capacidades relacionadas à informação, reunindo diversos vetores destinados a informar audiências amigas e influenciar públicos-alvo adversários e neutros, nas Operações no Amplo Espectro. Tais capacidades também destinam-se a desgastar a tomada de decisão de potencial oponentes, degradando a sua liberdade de ação, ao mesmo tempo protegendo o nosso processo decisório, visando, ainda, a evitar, impedir ou neutralizar os efeitos das ações adversárias na Dimensão Informacional (BRASIL, 2014, p. 2-7)

#### **2.4.2 Operações de Apoio à Informação**

O ambiente operacional contemporâneo é caracterizado pela opinião pública, nacional e internacional, menos propensa a aceitar o emprego da força para as quais o Estado aplicava suas Forças Armadas e tem exercido papel de protagonismo no gerenciamento de crises e na solução de conflitos. Além disso, surge a necessidade de provar legitimidade de causa, isto é, atos de guerra devem ser moralmente aceitos pela opinião pública interna e externa (BRASIL, p. 2-1, 2014).

Dentro das possibilidades e limitações do batalhão logístico indicados doutrinariamente, está a ação de “receber, enquadrar e planejar o emprego de meios civis mobilizados” (BRASIL, 2020, p. 2-3). Além disso a doutrina terrestre prevê também a “flexibilidade na adoção de processos e métodos de apoio não convencionais, podendo utilizar organismos civis locais e mão de obra disponível para diversos trabalhos” (BRASIL, 2020, p. 5-18)

Durante o processo de planejamento do Comandante Logístico no nível tático, mais especificamente no Exame de Situação, as considerações civis devem ser abordadas e estudadas amplamente, uma vez que, nos conflitos modernos a atuação logística cada vez mais tem utilizado meios civis para auxiliar e potencializar a sua atuação no combate.

O Manual de Campanha Operações de Informação identifica as Operações de Apoio a Informação como uma das vertentes de suas capacidades relacionadas à informação (p. 3-1, 2014) e as caracteriza como “procedimentos técnico-especializados, aplicáveis de forma sistematizada, de modo a influenciar a população alvo a manifestarem comportamentos desejáveis, com o intuito final de apoiar a conquista dos objetivos estabelecidos.” (p. 4-5, 2014).

Portanto é de grande interesse para o bom planejamento e condução das operações logísticas que o Comandante Logístico possua conhecimento e domínio das atividades de apoio às Operações de Informação, para que possa utilizá-las de maneira a facilitar e potencializar suas atividades contando com o apoio da população civil local.



### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória qualitativa para descrever a complexidade do problema concomitantemente à interação de variáveis, e interpretar os aspectos subjetivos com o intuito de proporcionar maior familiaridade ao conteúdo.

#### 3.2 MÉTODOS

Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema, de modo a organizar a literatura necessária para discussão do problema de pesquisa.

Em seguida, a fim de coletar dados sobre o emprego das atividades de Operações de Informação no Exame de Situação do Comandante Logístico, foram realizadas entrevistas visando uma melhor discussão dos resultados a partir de opiniões e críticas de militares especializados e com vivência no assunto em questão. Por fim, os dados foram analisados e avaliados qualitativamente.

#### 3.3 REVISÃO DA LITERATURA

Foram reunidos manuais militares que tratam sobre o Exame de Situação do Comandante, bem como Operações Logísticas e Operações de Informação.

A fim de buscar conhecimento já existente acerca do assunto foram feitas buscas na base de dados da Biblioteca do Exército, sites de busca “Google Acadêmico” e “SciELO” e publicações doutrinárias brasileiras. As palavras-chave utilizadas foram: logística; operações de informação; exame de situação; considerações civis; comandante logístico. A decisão sobre quais publicações contemplaram a pesquisa foi sustentada em base aos seguintes critérios:

a. Critérios de inclusão: publicações a partir de 2006 que abordem exclusivamente as temáticas: operações militares na era do conhecimento; logística militar; exame de situação do comandante logístico; operações de informação; das considerações civis e suas aplicações; o emprego de operações de informação nas atividades de planejamento das operações terrestres.

b. Critérios de exclusão: publicações anteriores a 2006 e documentos que tratem sobre o planejamento nos níveis além do tático, pois não correspondem ao objetivo da pesquisa.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Seguindo a necessidade de aprofundamento acerca do assunto e tendo em vista a pouca disponibilidade literária sobre o mesmo, esta pesquisa utilizou outro método de coleta de dados além da análise documental: a entrevista exploratória.

### 3.5 ENTREVISTA

A intenção inicial foi reunir informações provenientes de militares especializados nas cinco áreas das Operações de Informação (Operações Psicológicas, Inteligência, Comunicação Social, Guerra Cibernética e Guerra Eletrônica), no entanto, devido a premissa de tempo e disponibilidade, foram selecionados três oficiais, especialistas em Operações Psicológicas, Comunicação Social e Guerra Cibernética, para fornecer dados a respeito do emprego de Atividades de Operações de Informação no Exame de Situação do Comandante Logístico e demais informações acerca da problemática da dissertação através de uma entrevista semiestruturada, guiada por perguntas elaboradas sobre o tema. As especialidades Guerra Eletrônica e Inteligência não foram abordadas.

**Tabela 1:** Dados dos entrevistados

Posto / Nome de Guerra	Característica que possui relação ao tema do trabalho
Ten Cel QMB Patury	Especialista em Guerra Cibernética
Maj Inf Macedo Júnior	Especialista em Operações Psicológicas
Cap QCO Paola	Especialista em Comunicação Social

Fonte: Elaboração própria, 2020.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Da análise do levantamento bibliográfico verificamos que os conflitos modernos apresentam mudanças com relação aos conflitos anteriores devido a características como a presença de novos atores: mídia, organizações não governamentais, grupos terroristas; o achatamento dos níveis decisórios; a baixa aceitação junto à opinião pública; a utilização da informação como arma e a utilização da alternativa bélica para a solução de conflitos como última opção.

Além disso, no novo ambiente apresentado nos conflitos de 4ª Geração, há a necessidade do desenvolvimento da doutrina do apoio logístico, sendo necessária sua adaptação a fim de acompanhar as características anteriormente citadas, de maneira a tornar o processo logístico e de planejamento mais completo e satisfatório, sendo, pois, de grande importância o nivelamento das ações militares aos interesses da população.

O Exame de Situação, etapa do processo de planejamento de operações, apresentado pelo Manual de Campanha de Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres engloba uma sequência lógica e ordenada dos diversos fatores que envolvem o processo decisório, dentre eles, o foco desse trabalho: considerações civis.

Através da análise dos textos estudados, percebe-se que a crescente utilização de áreas totalmente habitadas e densamente povoadas, caracterizadas no novo campo de batalha devido à mudança da conjuntura geopolítica, torna imprescindível a obtenção de informações e influências sobre a população civil local, de forma a obter vantagens para o processo de planejamento e a própria condução das operações.

As considerações civis, que analisa a influência de conceitos com cultura e atividades da população local sobre a área de atuação e a condução das operações sobre a população, compreende seis importantes vetores a serem analisados durante o processo de planejamento: áreas, estruturas, capacidades, organizações, pessoas e eventos. Todas esses vetores devem ser fielmente analisados tendo em vista as demais situações anteriormente ditas, principalmente devido ao atual envolvimento da população civil no desenrolar dos conflitos modernos. As Operações de Informação surgem, então, como forma de solucionar e melhorar o desempenho do planejamento junto ao fator da decisão “considerações civis”, de maneira a potencializar as

capacidades bélicas e oferecer vantagens substanciais em relação aos oponentes.

Tendo por base as análises feitas através do levantamento bibliográfico, foram realizadas entrevistas com três oficiais possuidores de especialidades no âmbito Operações de Informação no intuito de verificar suas opiniões a respeito do emprego das atividades de Operações de Informação no Exame de Situação do Comandante Logístico. Os entrevistados foram TC Patury, Maj Macedo Júnior e Cap Paola, que avaliaram tal situação no atual contexto dos conflitos de quarta geração: o entrevistado TC Patury acredita não ser possível o planejamento de Operações Logísticas sem a utilização de atividades de Operações de Informação, uma vez que cresceu a importância do acesso às informações. Por outro lado, o entrevistado Maj Macedo Júnior acredita ser possível, no entanto, quanto mais afastado o planejamento estiver da aplicação das atividades de Operações de Informação, maior o grau de risco no êxito do planejamento da missão. A entrevistada Cap Paola demonstrou a crucialidade das Operações de Informação ao utilizar o caso prático das operações desencadeadas pelo combate ao coronavírus: um exemplo de como são necessárias as “alianças” estabelecidas pelas capacidades relacionadas à informação para consecução das missões da Força.

Em relação a importância da participação da população civil no desenvolvimento do planejamento e, posteriormente, nas operações logísticas, a opinião dos entrevistados foi unânime: a participação da população é fundamental. Enquanto TC Patury destaca os conhecimentos específicos que possuem em sua área de atuação (guerra cibernética) e que podem ser reforçados pelos civis, Maj Macedo Júnior enfatiza a capacidade de interferência, não só no desenvolvimento do apoio logístico, mas também na repercussão especificamente para área de informações, o que pode, em um contexto maior, representar a perda do poder de combate das tropas em primeiro escalão, através de ações da população que impeçam direta e fisicamente a execução das missões, caso esta seja contrária a atuação da Força na área de operações. Cap Paola reforça que “o sucesso de qualquer operação contemporânea é medido para além de vitórias no campo de batalha”, ou seja, “se as ações exercidas desagradam a população ou ferem sua ética, não adianta subjugar inimigos com modernos artefatos bélicos, pois a vitória não virá”.

Quando indagados sobre a ordem de importância dos vetores das considerações civis as respostas variaram: TC Patury considera como os aspectos mais importantes as Capacidades e Estruturas, enquanto Maj Macedo Júnior e Cap Paola, População e Organização. Vale ressaltar que cada entrevistado buscou relacionar sua resposta dentro do ponto de vista de sua

especialidade, seja Guerra Cibernética, Operações Psicológicas ou Comunicação Social.

Durante as entrevistas, foi possível notar a necessidade de uma atenção redobrada ao vetor *população*, uma vez que, dentro das três especialidades observadas, essa é a especificidade mais capaz de exercer influência durante o processo de planejamento e, até mesmo, na condução das operações. Já no que se refere à possibilidade ou não de aplicação de atividades de Operações de Informação por Comandantes que não possuem cursos de especialização na referida área, a opinião dos entrevistados também foi concordante: todos os Comandantes podem, e devem, aplicar. No entanto, faz-se necessária a presença de um Estado Maior, ou de militares em geral, especialistas no assunto para fornecer um bom assessoramento ao Comandante.

O entrevistado Maj Macedo Júnior observou que há uma deficiência no entendimento das possibilidades onde devem ser utilizadas as capacidades relacionadas à informação nas escolas de formação, aperfeiçoamento e altos estudos: há uma falha no entendimento da dimensão humana pois o militar interage pouco com esse tipo de dado durante sua formação. Ressaltou ainda que “os elementos saem das escolas de formação ainda inseguros ou com a informação incompleta de como deve atuar dentro da dimensão humana. Sendo necessárias mais instruções de como a tropa deve atuar respeitando os critérios da dimensão humana”.

Acerca da necessidade de criação de estágios setoriais para a preparação dos Comandantes Logísticos e sua atualização sobre a aplicação das atividades de Operações de Informação no processo de planejamento, o entrevistado TC Patury afirma ser oportuno no sentido, principalmente, de o Comandante conhecer suas limitações e possibilidades dentro das áreas de atuação, não necessariamente se especializando no assunto ou dominando todas suas características. O Maj Macedo Júnior destaca o atual raciocínio existente no COTER em relação aos estágios setoriais, porém observa ser insuficiente para a demanda requerida atualmente. A Cap Paola ressaltou, ainda, que “formar militares é uma estratégia acertada em todos os setores, quanto mais preparados, melhores soluções apresentarão para os problemas com os quais se defrontarem” e afirmou que “as atividades de Operações de Informação devem ser de conhecimento e responsabilidade de todos”.

## 5. CONCLUSÃO

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo relacionar as atividades das Operações de Informação com o fator considerações civis no Exame de Situação do Comandante Logístico no nível tático, no contexto dos conflitos modernos. Para alcançar o objetivo proposto foi realizada a análise das informações levantadas por meio da revisão da literatura e através da condução de entrevistas. As conclusões encontradas mediante essa análise, que são expostas a seguir, respondem as questões de estudo propostas e solucionam o problema da pesquisa.

A revisão da literatura mostrou que as características dos conflitos de 4ª geração implicam em novos fatores a serem observados ou priorizados durante o planejamento logístico, sendo necessário o preparo e a atualização dos Comandantes Logísticos visando o acompanhamento das atualizações acerca das particularidades do combate moderno.

É possível observar que os entrevistados apresentam consenso perante a imprescindibilidade das Operações de Informação e na necessidade de desenvolvê-las previamente a qualquer Operação Logística. TC Patury e Maj Macedo Júnior divergem, no entanto, pontualmente, no que tange à possibilidade ou impossibilidade de efetuar quaisquer Operações Logísticas sem as atividades das Operações de Informação, o segundo apontando, apesar disso, as consequências que essa ausência viria a gerar.

Um dos principais vetores das considerações civis elencado foi a População, novamente evidenciando sua influência atual, sendo necessária uma observação atenta às características e aspectos dos civis. O Manual de Campanha Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (EB70-MC-10.211) especifica as áreas que devem ser estudadas dentro do vetor população: estrutura social; participação política; segurança física da população; recursos econômicos; acesso da população aos serviços essenciais; aspectos sociais que contribuam para um ambiente revolucionário e o impacto das operações na rotina local (pag. 4-49).

Foi identificada a necessidade de um Estado Maior, ou de militares próximos ao Comando, que sejam especialistas no assunto Operações de Informação em cada uma de suas variantes (Guerra Cibernética, Guerra Eletrônica, Inteligência, Comunicação Social e Operações Psicológicas) de maneira a assessorar corretamente os Comandantes Logísticos que não possuem especialidade no assunto e, também, o estabelecimento de estágios setoriais visando dar ciência em relação às possibilidades e limitações do processo de planejamento interligado às Operações de Informação.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Tendo por base o escopo desse trabalho, recomenda-se aos Comandantes Logísticos que, dentro de suas limitações, busquem informações e assessoramento acerca dos assuntos de Operações de Informação com os subordinados detentores de cursos de especialização.

Como sugestão propõem-se a criação de estágios setoriais de Operações de Informação para Comandantes Logísticos, que correspondam à demanda necessária da Força, além da instituição da mentalidade de propagação das informações adquiridas através dos estágios pelos militares correspondentes, de maneira a ampliar a divulgação dos ensinamentos adquiridos.

Propõe-se um estudo do sequenciamento das atividades dos manuais, visando pormenorizar as ações que devem ser desencadeadas, associadas às Operações de Informação, tendo em vista a dificuldade atual de entendimento das reais atividades, possibilidades e limitações de cada capacidade relacionada às Operações de Informação.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M.L.A. **Operações no amplo espectro: novo paradigma do espaço de batalha.** Doutrina Militar Terrestre em Revista, Jan a Mar/2013, p.16-27.
- BRASIL. Exército Brasileiro, **A Logística nas Operações.** (EB70–MC–10.216), 2019.
- BRASIL. Exército Brasileiro, **Logística Militar Terrestre.** (EB70–MC–10.238), 2018.
- BRASIL. Exército Brasileiro, **Manual de Ensino do Batalhão Logístico.** (EB60–ME–12.302), 2020.
- BRASIL. Exército Brasileiro, **Operações de Informação.** (EB20–MC–10.213), 2014.
- BRASIL. Exército Brasileiro, **Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT).** (EB70–MC–10.211), 2020.
- CORRÊA, A.J. **Informações: Um Antigo Conceito sob um Novo Paradigma.** Doutrina Militar Terrestre em Revista, Jan a Mar/2013, p.56-63.
- FARIAS, M. A. **Logística no Exército: passado, presente e futuro.** Revista do Exército Brasileiro: história da logística no Exército, 1º quadrimestre/2006, v.152, edição especial, p.04-13.
- FILHO, I. F. N. **Logística apoiada em rede: uma proposta.** Coleção Meira Mattos, Rio de Janeiro, v.07, n. 30, p.171-181, set/dez. 2013.
- GRANDT, D. B. **Gestão de logística e cadeia de suprimento.** v.1, São Paulo: Saraiva, 2013.
- HARARI, Yuval Noah. **Sapiens: Uma Breve História da Humanidade.** Porto Alegre: L&PM, 2015.
- HERMANN, Jon; STEED, Brian. **Como Entender as Informações com uma Arma: A Realidade Virtual e Modelo do Caixão de Areia da Guerra Informacional.** Military Review, p. 2-6, mar. 2018.
- JUNIOR, I. F. V. **As novas capacidades da logística militar terrestre: um olhar sobre o sistema integrado de gestão logística.** Doutrina Militar Terrestre em Revista: Intendência 100 anos, Jan a Mar/2020, ed.21, p.68-73.



LAGARES, R.M. **Da Superioridade de Informação à Superioridade de Decisão: A Vantagem Operacional no Espaço de Batalha.** Doutrina Militar Terrestre em Revista, Jan a Mar/2018, p.54-62.

LIND, Willian S. **The Four Generations of Modern War.** v.2, Finland: Castalia House, 2014

MARTINS, L. F. R. **Os desafios da logística militar terrestre, no nível tático, na guerra da era da informação.** Doutrina Militar Terrestre em Revista, Jan a Mar/2020, ed.21, p.54-61.

MELO, S. L. G. **O Sistema Operacional “Informações”, no Exército Brasileiro.** Military Review, p. 77-88, jan-fev. 2012.

MOURA, B. C. **Logística: conceitos e tendências.** v.1, Portugal: Centro Atlântico, 2006.

NUNES, P. F. V. **Operações de informação: enquadramento e impacto nacional.** Revista Militar, v2457, Out/2006. Disponível em: <<https://www.revistamilitar.pt/artigo/137>> Acesso em: 09 jul. 2020.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra.** Porto Alegre: L&PM, 2006.

VALDETARO, J. M. D. L. **O Apoio de Cooperação Civil-Militar (CIMIC) em Combate: uma Proposta.** Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, ESAO, 2017.

VISACRO, Alessandro. **O Desafio da Transformação.** Military Review, p. 46-55, mar-abr. 2011.

## ANEXOS

### TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

#### TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – CAD 8418 CAPRI CMB

#### EMPREGO DAS ATIVIDADES DE OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO NO EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE LOGÍSTICO

#### ENTREVISTA

A seguinte série de perguntas busca responder o questionamento principal do Trabalho de Conclusão de Curso “Emprego das Atividades de Operações de Informação no Exame de Situação do Comandante Logístico”:

**Quais atividades de Operações de Informação** podem ser aplicadas **durante a análise das considerações Civis do Exame de Situação do Comandante Logístico** de maneira a aprimorar e auxiliar as operações logísticas?

Contextualização do tema da pesquisa:

A indefinição das ameaças, a não linearidade do espaço de batalha e a execução de múltiplas ações, sucessivas ou simultâneas bem como a **influência das mídias, em particular, as redes sociais, e a interferência cada vez maior da população civil nos conflitos militares**, são alguns dos fatores que levaram a modificação do desenvolvimento das operações. A fim de melhorar o desempenho das unidades logísticas durante as operações devem ser estudadas as variáveis dos conflitos modernos de maneira a entendê-las e melhor conduzir as operações de acordo com suas influências. O objetivo desse trabalho é avaliar quais atividades de operações de informação podem ser aplicadas durante a análise das considerações civis do exame de situação do Comandante Logístico de maneira a aprimorar e auxiliar as operações logísticas desenvolvidas.

Tendo em vista a evolução dos conflitos, bem como a paralela evolução das doutrinas militares em busca da adaptação às condições existentes, podemos observar a crescente importância que têm apresentado o nivelamento das ações militares aos interesses da população, uma vez que o combate moderno apresenta como característica marcante a influência da população local nas operações e sua participação.

O *Manual de Campanha A Logística nas Operações* (EB70-MC-10.216) descreve que as análises das questões civis devem “considerar, fruto do estudo da Área, Estrutura, Capacitações, Organizações, Populações e Eventos da região de atuação, os aspectos que possam interferir nos demais fatores de decisão e influenciar nas estimativas logísticas” (2019, p. 2-5).

O *Manual de Campanha Operações de Informação* (EB20-MC-10.213) define Operações de Informação como:

(...) atuação metodologicamente integrada das 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 evitar, impedir ou neutralizar os efeitos das ações adversas na Dimensão Informacional.

As Operações de Informação contribuem para a obtenção de Superioridade de Informações e integram capacidades relacionadas à informação, destacando-se: a Comunicação Social; as Operações de Apoio à Informação; a Guerra Eletrônica; a Guerra Cibernética; e a Inteligência. (2014, p. 3-1)

Entrevista:

1. No atual contexto dos conflitos modernos o Senhor acreditar ser possível o planejamento de operações logísticas sem a utilização de atividades de Operações de Informação?
2. Qual importância o Senhor acredita ter a participação da população civil no desenvolvimento do planejamento e, posteriormente, nas operações logísticas?
3. Com relação às especificidades observadas nas considerações civis do exame de situação do Comandante Logístico, organize na ordem que o Senhor considera ser de maior relevância durante o processo de planejamento, onde 1 é o menos relevante e 6 é o mais relevante:

Área

Estrutura

Capacidades

Organização

População

Eventos

4. Quais especificidades das considerações civis (Área, Estrutura, Capacidades, Organização, População e Eventos) o Senhor acredita serem mais suscetíveis à aplicação das atividades dentro de sua área de especialização em Operações de Informação?
5. Dentro da área de sua especialização em Operações de Informação (Comunicação Social, Operações de Apoio à Informação, Guerra Eletrônica, Guerra Cibernética ou Inteligência), quais atividades o Senhor acredita serem passíveis de aplicação para obter vantagens durante o planejamento logístico?
6. O Senhor acredita que as atividades citadas na resposta anterior podem ser aplicadas por Comandantes que não possuem Cursos de especialização em Operações de Informação?

7. O Senhor acredita que os atuais Comandantes Logísticos possuem suficiente conhecimento acerca das Operações de Informação para aplicar corretamente durante o processo de planejamento?
  
8. Acredita ser necessário a criação de estágios setoriais para a preparação dos Comandantes Logísticos e a sua atualização acerca da aplicação de atividades de Operações de Informação no processo de planejamento?
  
9. O Senhor visualiza alguma necessidade de adaptação nos atuais processos de planejamentos logísticos desempenhados âmbito Exército Brasileiro?
  
10. O Senhor possui alguma experiência prática de utilização de atividades de Operações de Informação no processo de planejamento que gostaria de compartilhar?

Transcrição 01

**Entrevista realizada em 02 de Março de 2021, pela Cadete 8418 Renata Alves de Lima Capri do Curso de Material Bélico com o entrevistado Tenente Coronel Patury..**

**Cad Capri: No atual contexto dos conflitos modernos o Senhor acredita ser possível o planejamento de Operações Logísticas sem a utilização de atividades de Operações de Informação?**

TC Patury: Eu acredito que não. Antes de surgir essa concepção de Operações de Informação uma das coisas que norteavam e facilitavam o planejamento era justamente o acesso às informações. As características do inimigo, terreno... Hoje em dia cresceu de importância, então quando falamos de informação, na verdade, dependemos de todo um cenário onde será empregado e concebido a Operação.

**Cad Capri: Qual importância o Senhor acredita ter a participação da população civil no desenvolvimento do planejamento e, posteriormente, no desenvolvimento das Operações Logísticas?**

TC Patury: Eu acredito ser bastante importante. O civil e a população civil detêm conhecimentos específicos em sua área de atuação, e quando estamos falando de Operações de Informação, como a própria definição fala de Comunicação Social, Operações de Apoio à informação, Guerra Cibernética, Guerra Eletrônica, estamos falando de conhecimentos bastante específicos, que o civil que trabalha nessas áreas específicas têm muito a contribuir. Lógico que tem que se ter o cuidado em como eles serão empregados, como serão conduzidos, como essas informações que ele vai fornecer serão utilizadas. Mas acho bastante importante tanto no planejamento quanto no emprego e decorrer das operações.

**Cad Capri: Com relação às especificidades observadas nas considerações civis do Exame de Situação do Comandante Logístico, organize na ordem que o Senhor considera ser de maior relevância durante o processo de planejamento:**

TC Patury: Bem, isso que você chamou de especificidades, que são seis, na verdade estão intimamente ligadas, porém, se for para colocar em uma ordem de prioridade e, logicamente, olhando a área de atuação dos fundamentos da Guerra Cibernética, eu ordenaria da seguinte maneira: o mais importante seriam as Capacidades, tanto parte de quem vai operar propriamente o sistema, de quem vai coletar as informações, quem vai estar envolvido diretamente na ponta da linha. Logo em seguida a Estrutura, por ser necessário uma estrutura mínima de equipamentos que serão utilizados quanto a estrutura que será utilizada no próprio

cenário. Depois a área e por fim, os outros três: população, eventos e organização. Lembrando que é muito tênue a linha que separa essas características, principalmente falando de Cibernética, que depende de Estrutura, Capacidades, População, os meios que a população utiliza, a Área se é de ambiente urbano, rural, área mista, depende muito desses fatores.

**Cad Capri: Quais especificidades das considerações civis o Senhor acredita serem mais suscetíveis a aplicação das atividades dentro da sua área de especialização em Operações de Informação e quais atividades o Senhor acredita serem passíveis de aplicação para obter vantagens durante o planejamento logístico?**

TC Patury: Quando falamos de Cibernética, particularmente da Guerra Cibernética, falamos de dois vieses: ataque e defesa. Então de acordo com essas especificidades já comentadas e até mesmo por elas estarem interligadas, é muito importante deixar esses dois pontos bem separados. Quando falamos em ataque podemos basicamente buscar informações em locais onde essa informação é negada, por exemplo, em computadores particulares, onde não se é permitido o acesso, como em dados abertos, como mídias sociais: como que aquela população pensa do atual Governo? Como é a vida econômica daquela população? Qual a rotina de determinada pessoa influente na operação. Bem como na parte de defesa: quando falamos em capacitação, o que pode ser feito para capacitar os nossos militares e civis que estão trabalhando na operação para não fornecer informações desnecessárias, para não deixar suscetível determinado dado que pode comprometer a operação?

**Cad Capri: O Senhor acredita que as atividades citadas na resposta anterior podem ser aplicadas por Comandantes que não possuem cursos de especialização na área de Operações de Informação?**

TC Patury: O Comandante tem a consciência situacional, possui suas especializações, porém nem sempre terá todas as informações necessárias, por isso se faz valer muito de seu Estado Maior, dos seus assessores e, quando falamos de Operações de Informação, que são áreas bastante específicas, tenho plena convicção de que o Comandante não vai saber tudo mas, com certeza, ouvindo e sendo assessorado, poderá decidir com mais propriedade e com maior certeza aquilo que for necessário.

**Cad Capri: Acredita ser necessário a criação de estágios setoriais para a preparação dos Comandantes Logísticos e sua atualização acerca da aplicação das atividades de Operações de Informação no processo de planejamento?**

TC Patury: Eu acredito que sim. Acho que o mais importante não seria nem o Comandante saber o que cada área faz, mas saber que existe. Saber suas limitações e

possibilidades, porque cada área vai atuar de maneira bem específica, em proveito da necessidade de quem a deseja. Então é válido e interessante principalmente para saber suas possibilidades e limitações.

**Cad Capri: O Senhor possui alguma experiência prática de utilização das Operações de Informação que gostaria de compartilhar?**

TC Patury: Após realizar o curso de Guerra Cibernética voltei a servir na AMAN (Academia Militar das Agulhas Negras) e desde então tenho aplicado basicamente voltado para o Ensino. No dia a dia de forma indireta e direta acredito estar ligado a essa especificidade de Capacidades. Uma forma de disseminar como o militar deve se portar, como deve utilizar seus meios tecnológicos de forma a garantir a proteção da informação, evitando que fique exposto e, também, uma forma de possibilitar que o militar saiba que existe essa área, mesmo que seja de forma inicial, um pouco mais superficial para, futuramente, aprofundar da maneira que desejar.



Transcrição 02

**Entrevista realizada em 02 de Março de 2021, pela Cadete Renata Alves de Lima Capri com o entrevistado Major Macedo Júnior.**

**Cad Capri: No atual contexto dos conflitos modernos o Senhor acreditar ser possível o planejamento de operações logísticas sem a utilização de atividades de Operações de Informação?**

Maj Macedo Júnior: Eu acredito que é possível, contudo, quanto mais afastado o planejamento esteja dessa condição, maior o grau de risco no êxito do planejamento da missão, tendo em vista que as considerações civis são fatores da decisão, negligenciar esse fator da decisão com certeza acresce o risco. Portanto, é possível, até porque o ideal é que se faça o planejamento com todos os fatores da decisão porém dado as especificidades de cada operação é possível reduzir a importância de algum deles mas, com isso eu aumento o risco de insucesso.

**Cad Capri: Qual importância o Senhor acredita ter a participação da população civil no desenvolvimento do planejamento e, posteriormente, nas operações logísticas?**

Maj Macedo Júnior: Fundamental. Primeiro devido à capacidade de interferência, não só no desenvolvimento do apoio logístico, como na repercussão especificamente para a área de informações, o que pode, em um contexto maior, representar a perda do poder de combate das tropas em primeiro escalão. Uma vez que não sejam observados com detalhes aqueles aspectos, além da possibilidade de ter uma influência direta no meu planejamento, caso a população se apresente contrária às operações, ela pode inclusive executar diversas ações que podem impedir direta e fisicamente a execução da ação do planejamento, nesse caso, logístico, que vai impactar no planejamento e desenvolvimento das operações em primeiro escalão. Além do impacto relativo ao contexto da informação para: como é a atuação para a população local; a natureza do esforço que está sendo desenvolvido naquela ação, em um contexto maior do conflito, trazendo repercussões que possam ser negativas.

Então entendo ser de fundamental importância esse entendimento, tanto no planejamento quanto nas operações, na execução das ações propriamente ditas.

**Cad Capri: Com relação às especificidades observadas nas considerações civis do exame de situação do Comandante Logístico, organize na ordem que o Senhor considera ser de maior relevância durante o processo de planejamento:**

Maj Macedo Júnior: Naturalmente, estou olhando pela condição do impacto e as possibilidades do que aquela população pode empreender na ação. Observando dessa forma:

População considero ser o mais importante, Organização depois, em terceiro lugar considero Eventos, Capacidades, Estrutura e por último Área. Fazendo a seguinte justificativa: naturalmente entendo que não observar as características da população, como ela se organiza, quais os eventos a que ela tem como prioridade cultural, crença e valor, pode trazer um aumento significativo do risco para a operação tanto no planejamento quanto execução. Os outros itens das considerações civis estão ligados especificamente com as estruturas em que essa população está abrigada: como ela interage com o ambiente; como esse ambiente interage entre os elementos da tropa e a população, e isso é importante também para a fase do planejamento. Perceba que quando você for analisar determinada área, não pode raciocinar que não haverá nenhum risco para a população se utilizar uma igreja ou mesquita como área de apoio logístico. Se você for desdobrar a sua área de apoio logístico em uma instalação ou área considerada sagrada para determinada população você possivelmente terá um aumento do risco de contraposição daquela população para a atuação do planejamento logístico.

Portanto primeiro deve entender a população, sua rede de crenças, valores, aspectos culturais, aquilo que é significativo e, desdobrar para os aspectos físicos que vão impactar na estrutura do planejamento. Então, embora eu tenha quantificado a Área como 6º lugar, não é o menos importante porque isso também vai caracterizar como estrutura mas, como fins de planejamento e entendimento da questão seguimento nessa ordem: Primeiro entender a estrutura populacional, como ela interage e entende a estrutura e como ela interage no aspecto físico do terreno. A partir daí tem a visão completa de como ela vai se comportar com a atuação.

Essas informações vão estar caracterizadas dentro daquelas estruturas das Operações de Informação: ou levantadas pelos elementos essenciais de inteligência, ou feito pelos relatórios de inteligência ou busca de dados. Os aspectos sociais e antropológicos sendo levantados pelos elementos de Operações Psicológicas, os aspectos de como aquela população interage com os meios de comunicação, quais são os meios de comunicação disponíveis naquela área, podendo ser estabelecidos pela cibernética; a Comunicação Social interagindo na informação da população ou explicando para a tropa e para a opinião pública local e, eventualmente, mundial, de como está se desdobrando e sendo respeitados os protocolos legais. Tudo com o objetivo de mitigar riscos para a operação, tendo em foco as considerações civis, a população que estará interagindo com a tropa.

**Cad Capri: Quais especificidades das considerações civis (Área, Estrutura, Capacidades, Organização, População e Eventos) o Senhor acredita serem mais**

**suscetíveis à aplicação das atividades dentro de sua área de especialização em Operações de Informação?**

Maj Macedo Júnior: Como disse anteriormente, e por ser especialista em Operações Psicológicas, naturalmente a população, dentro dos critérios de considerações civis, é o que vamos mais nos debruçar, com o objetivo de tentar entender as características daquela população, nos níveis sociológico, antropológico, psicológico, estabelecendo quais são as principais vulnerabilidades e características daquela população, estabelecendo o conjunto de crenças e valores daquela população e, por fim, caracterizando quais são as possibilidades ou como ela está entendendo o conflito naquele momento, que é, dentro das Operações Psicológicas, a capacidade que se tem de fazer o levantamento da linha base por pesquisa, por mapeamento dos efeitos que podem ser verificados. Então as Operações Psicológicas dentro das técnicas, táticas e procedimentos, tem a capacidade de fazer o levantamento de pesquisas, e isso pode representar mais um dado em relação de como a população está se comportando, qual a visão que ela tem para a tropa, a percepção do conflito, quais são suas principais necessidades, principais características e, isso tudo, impactando no planejamento operacional.

Então se entendemos que determinado evento ou determinada área é muito importante para a população, naturalmente no planejamento pode ser estabelecido uma área de restrição, de forma a não utilizar aquela área, que seja para o desdobramento para a área do apoio logístico ou para qualquer tipo de ação. Se essa área pode vir a ser um local de interação cívico-militar, quais as ações que podem ser executadas.

Dentro das considerações civis julgo que a população, para a minha área de Operações Psicológicas, tem mais fonte de dados a serem trabalhados.

**Cad Capri: Dentro da área de sua especialização em Operações de Informação (Comunicação Social, Operações Psicológicas, Guerra Eletrônica, Guerra Cibernética ou Inteligência), quais atividades o Senhor acredita serem passíveis de aplicação para obter vantagens durante o planejamento logístico?**

Maj Macedo Júnior: Dentro da visão voltada para as Operações Psicológicas, dentro de suas capacidades, tem a possibilidade de levantar a percepção, por meio de pesquisas, análises, observação do ambiente local, observação comportamental, e apresentar como linha base um mapeamento inicial daquela população: como a população enxerga aqueles eventos? Quais são suas principais características? Quais são suas habilidades? E como isso vai contribuir ou impactar no planejamento e na condução das operações militares.

Então dentro das atividades que podem ser trabalhadas eu diria: primeiro o levantamento das informações: a despeito da população da área de operações, que irão trazer possibilidades de atuação, tanto no campo das Operações de Informação quanto no campo das Operações Militares e, voltando para o raciocínio do desdobramento da área de apoio logístico, por normalmente estar em um local próximo a edificações ou com a presença de população, julgo ser de vital importância o entendimento dessas características para que se possa reduzir o risco da influência física da população e tentar levantar e atuar junto dos colaboradores daquela área, de forma a abrir frentes de atuação que facilitem a operação naquela área. Seja na colaboração de ações, seja a colaboração de elementos não combatentes que representem lideranças, que possam facilitar o entendimento da população e gerar o seu apoio às ações que estão sendo executadas naquela área de operações.

**Cad Capri: O Senhor acredita que as atividades citadas na resposta anterior podem ser aplicadas por Comandantes que não possuem Cursos de especialização em Operações de Informação?**

Maj Macedo Júnior: Com certeza. Essas informações não são exclusivas dos agentes que possuem as capacidades relacionadas à informação. Todas essas informações fazem parte de um copilado maior de informações que normalmente estão relacionados nos relatórios de inteligência. Então, basicamente, quando vamos fazer o mapeamento de uma área de operações, cada capacidade vai fazer o levantamento das informações que impactam a sua especialidade. Dentro da estrutura já apontada anteriormente: a capacidade de informar, influenciar, a capacidade de proteger o sistema decisório ou de afetar o sistema decisório do inimigo; todas as capacidades vão fazer o levantamento e vão trazer um relatório de inteligência de forma mais robusta.

Dentro das estruturas do relatórios de inteligência, vamos estar passando os dados que são atinentes a cada especialidade. No caso da minha especialidade, Operações Psicológicas, são todos os aspectos que tem a ver com a estrutura da população: desde suas segmentações que podem ser caracterizadas pelo aspecto antropológico, questão de crenças, questão de áreas sagradas; critérios sociológicos, como ela se organiza, quais são os grupos, como eles interagem, como é o sistema de liderança; critérios culturais interagindo com esse conjunto de fatores; como funciona o entendimento e a estruturação psicológica dentro desse quadro apresentado, que vão caracterizar o conjunto de crenças e valores daquela população. Tudo isso é uma estrutura robusta de dados que são passados para a inteligência, que vão apresentar para o Comandante, seja ele logístico ou tático, suas possibilidades e limitações e, dentro do aspecto

da atuação propriamente dita, principalmente guardada as devidas proporções com relação aos assessores, os Comandantes de mais alto nível vão receber o apoio e assessoramento dos especialistas dentro da área de Operações de Informação. Os Comandantes Táticos de primeiro escalão não terão esse apoio, as terão acesso às informações que serão passadas nos relatórios.

Então julgo que não precisa possuir a informação, mas as informações que são produzidas pelas especializações, em meu entendimento, são de fundamental importância.

**Cad Capri: O Senhor acredita que os atuais Comandantes Logísticos possuem suficiente conhecimento acerca das Operações de Informação para aplicar corretamente durante o processo de planejamento?**

Maj Macedo Júnior: Eu acredito que ainda em nossas escolas de formação, aperfeiçoamento e altos estudos, estamos deficiente no entendimento das possibilidades que devem ser utilizadas as capacidades relacionadas a informação. Ainda está em um estado que precisa ser melhorado.

Percebo que na ECEME (Escola de Comando e Estado-Maior do Exército) tem sido feito e ampliado, principalmente nos últimos dois anos o entendimento de como funciona as possibilidades das Operações de Informação, como funcionam os assessores, especialistas e como eles podem atuar. Mas ainda temos bastante deficiência no que tange ao aperfeiçoamento (ESAO – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais) e na AMAN (Academia Militar das Agulhas Negras). Temos dificuldade de que haja um entendimento no que poderia ser necessário para a atuação. O Aspirante, o Tenente, ainda não consegue entender a dimensão humana: sabe que não deve infringir a lei, mas não sabe onde procurar essas informações que provavelmente estará nos relatórios de informação mas interage pouco com eles durante sua formação.

Quando colocamos a informação de como o aspecto da dimensão humana impacta no elemento de primeiro escalão na característica do ambiente operacional moderno: áreas edificadas, humanizadas, com flexibilidade da distribuição das informações e ações; percebemos que o entendimento dessa dimensão é fundamental, e ainda não conseguimos que nosso Tenente, ou nosso Cadete perceba isso.

Os elementos saem das escolas de formação ainda inseguros ou com informação incompleta, não estruturada, de como ele deve atuar dentro da dimensão humana. Sendo necessárias mais instruções de como a tropa deve atuar respeitando os critérios da dimensão humana.

**Cad Capri: Acredita ser necessário a criação de estágios setoriais para a preparação dos Comandantes Logísticos e a sua atualização acerca da aplicação de atividades de Operações de Informação no processo de planejamento?**

Maj Macedo Junior: Sim. O COTER (Comando de Operações Terrestres) já raciocina com esse entendimento dos estágios setoriais voltados para as Operações de Informação, mas ainda julgo ser insuficiente para a demanda que requer. Particularmente porque os militares que participam dos estágios devem ser propagadores das informações que lhes são passadas. Portanto, talvez ainda tenhamos oportunidades de melhoria quanto a difusão da ampliação do conhecimento desses estágios.

É de fundamental importância, não só os estágios que já são executados, mas ampliar a participação daqueles militares que poderiam estar atuando, principalmente no aspecto do planejamento logístico, os Comandantes Logísticos, e também a divulgação para os elementos que estarão subordinados à esses Comandantes, particularmente os Estados Maiores que estarão compondo os Comandos Logísticos das possíveis áreas de operações.

**Cad Capri: O Senhor visualiza alguma necessidade de adaptação nos atuais processos de planejamentos logísticos desempenhados âmbito Exército Brasileiro?**

Maj Macedo Júnior: Acredito que não só os voltados ao planejamento logístico, mas como fruto do sequenciamento dos nossos manuais, ainda temos dificuldade de pormenorizar quais são as ações ligadas às Operações de Informação. Há uma dificuldade no entendimento de quais são as reais atividades, quais são as reais possibilidades e limitações de cada capacidade relacionada às Operações de Informação. E isso nos nossos manuais mais elevados: desde o Manual de Comando de Operações, desde o PPCOT (Processo de Planejamento e Condução de Operações Terrestres) de , até o Planejamento seja Logístico ou Tático. Temos uma dificuldade em entender quais são as tarefas e atividades que podem ser executadas. Nesse sentido, sempre haverá a necessidade de haver uma melhoria, os nossos manuais carecem de um pouco mais de informação para mobiliar esse segmento, o que, em parte, o COTER (Comando de Operações Terrestres), tenta fazer com a execução de estágios ou palestras informativas dentro das capacidades relacionadas a informação.

Mas como o processo do combate e o desenvolvimento operacional é constante, os manuais sempre vão requerer atualização e melhorias no processo. Enxergo ainda que temos muito a melhorar, mas já estamos em um nível que considero suficiente para o Comandante, em qualquer nível, entender a importância de se aprofundar nesses elementos.

**Cad Capri: O Senhor possui alguma experiência prática de utilização de atividades de Operações de Informação no processo de planejamento que gostaria de compartilhar?**

Maj Macedo Júnior: Tenho algumas, mas vou me ater basicamente a da Intervenção Federal no Rio de Janeiro que foi onde vi que as Operações de Informação trabalharam de forma mais integrada.

Primeiro: é importante que todas as capacidades relacionadas à informação participem do processo de planejamento desde o primeiro momento. Temos uma dificuldade grande de haver esse entendimento e isso acontece basicamente pela dificuldade que temos em relação às unidades especializadas, pois ainda temos poucas unidades especializadas que possam atuar diretamente e isso impacta no apoio: só temos um Batalhão de Operações Psicológicas; um local que trabalha sobre a parte de Guerra Cibernética; apesar de termos nossa estrutura de inteligência, algumas delas dentro das unidades não possui elementos especializados, o que requer, por vezes, a necessidade de atuação dos especialistas; na parte de Guerra Eletrônica, também, elementos limitados, somente em Brasília.

Na intervenção, essa participação dos elementos de informação desde um primeiro momento se apresentou, mas foi reduzido no momento que começou-se a fazer a condução das operações: então já na fase de execução, as atividades previstas no Manual de Operações de Informação, que são as matrizes de sincronização, as reuniões de atualização, a Matriz de efeito dentro das ações que foram executadas, não só foram executadas, como foi dada muita importância pois foi entendido que, para característica daquela atuação, as informações que advinham dos elementos das capacidades relacionadas à informação, impactavam diretamente no desenvolvimento da execução das ações.

Dessa experiência, o que acho mais importante dentro do contexto das Operações de Informação: primeiro a obediência às documentações que estão previstas em nossos Manuais, basicamente as reuniões e as matrizes de sincronização; outro aspecto muito importante, o entendimento dos Comandantes que estavam naquela operação de como deveriam ser assessorados, porque para esse tipo de ação se busca um assessoramento baseado em efeitos. Então, por vezes, algumas operações militares, não estão caracterizadas com essa estrutura, mas as Operações de Informação possuem essa necessidade: de ter sua orientação, sua diretriz de planejamento dada pelo Comandante, baseada nos efeitos.

No momento que os Comandantes tiveram essa perfeita compreensão dessa diretriz emitida com base nos efeitos, os planejamentos das capacidades relacionadas à informação foram mais precisos, e isso foi muito potencializado tendo em vista as características das

atuações dos elementos das forças adversas, que se utilizavam, basicamente, das mídias de toda forma, particularmente das redes sociais.

Um dos principais desafios da atuação moderna: alimentar o Comandante com informações de forma precisa; como fazer uma correta análise do ambiente operacional, dentro da dimensão humana, de forma rápida, ou seja, precisa e efetiva, e que se faça, não só o planejamento, mas a execução das ações de forma a atender a demanda que se propõem na atualidade.

Dentro do aspecto de formação de opinião, quanto mais tempo se gasta para executar uma determinada ação de resposta ou reação, se potencializa os riscos que foram criados. Daí a necessidade de ter, não só a análise rápida, mas o assessoramento mais oportuno possível de forma que a autoridade possa decidir e que as ações possam ser tomadas dentro do princípio da oportunidade, para que possam ser efetivas.

Então, para essa experiência da Intervenção Federal, essa contribuição é a que eu acho mais importante: a estrutura das documentações, as atividades que deveriam ser feitas no nível decisório, a mudança de mentalidade por parte dos Comandantes no entendimento que a rapidez do ambiente operacional, da estrutura do combate moderno em que vivemos, requer processos otimizados para que se possam tomar decisões oportunas e que as ações e reações sejam executadas de forma rápida para reduzir eventuais riscos que possam surgir fruto de uma demora de tomada de decisão.

Transcrição 03

**Entrevista respondida por meio virtual (WhatsApp) em 25 de Março de 2021, pela Capitão Paola.**



**Cad Capri: No atual contexto dos conflitos modernos a Senhora acreditar ser possível o planejamento de operações logísticas sem a utilização de atividades de Operações de Informação?**

Cap Paola: Nos conflitos modernos as Operações de Informação são essenciais a qualquer atividade e com o planejamento e a execução de ações logísticas não é diferente. O ProForça (Projeto de Força) nos direciona para esses caminhos quando mostra a percepção de o que militar precisa estar cada vez mais qualificado/ habilitado/capacitado para integrar pelo Emprego do Sistema de Operações de Informação (Guerra Eletrônica, Operações Psicológicas, Dissimulação, Segurança Operações, Defesa Cibernética, Assuntos Cívicos, Comunicação Social e Inteligência) e participar de operações conjuntas, multinacionais e interagências.

As atividades de logística, que envolvem uma gama múltipla de atores, de localidades de informações não podem e não devem prescindir de construir suas pontes, fontes e aliados. As operações desencadeadas pelo combate ao coronavírus são um exemplo de como são necessárias as “alianças” estabelecidas pelas Capacidades Relacionas à Informação para a consecução das missões da Força. A Comunicação Social divulgando as ações informa e colabora para a anuência da Opinião Pública, as Operações Psicológicas, por exemplo, negociando e atuando nas comunidades indígenas que vão receber vacinas, Relações Institucionais atuando nas negociações com as autoridades civis onde serão montados hospitais de campanha. Na guerra ou não guerra, as Operações de Informação são cruciais, o inimigo pode estar em qualquer parte e também tem seus meios para acessar dados, cooptar aliados ou até mesmo para fortalecer sua narrativa. Para atuar no combatente contemporâneo é necessário desenvolver pensamento crítico e ter soluções inovadoras para resolução de problemas e isso só se adquire através do incremento da sua competência cultural e da capacidade entender e de trabalhar com outros elementos, sejam civis, sejam elementos de outras forças, agências ou nação.

**Cad Capri: Qual importância a Senhora acredita ter a participação da população civil no desenvolvimento do planejamento e, posteriormente, no desenvolvimento das Operações Logísticas?**

Cap Paola: O sucesso de qualquer operação contemporânea é medido para além de vitórias no campo de batalha. Se as ações desagradam a população ou ferem sua ética, não adianta subjugar inimigos com modernos artefactos bélicos, a vitória não chegará. O envolvimento da população civil pode acontecer desde o planejamento, com ações da

comunicação social e/ou operações psicológicas para informar a população sobre a pertinência das ações, a fim de conseguir a boa vontade que pode ser apenas não interferir, ou colaborar com informações locais até o apoio efetivo. E essa população civil é um grande escopo, dependendo da operação pode ser o dono da propriedade que libera a passagem de viaturas em suas terras, possibilitando menor percurso ou risco para a logística, ou o governo de um estado que ceda instalações, possibilitando mais conforto e segurança para militares e equipamentos.

Cap Paola: O emprego de civis no desenvolvimento, planejamento e operações podem ocorrer de diversas formas a serem levantadas no exame de situação. Nas atividades orgânicas da Força os alinhamentos civis também podem acontecer, seja no treinamento de militares para gestão orçamentária e financeira ministrado por órgãos públicos, seja na terceirização de algumas tarefas logísticas para liberar militares para as atividades finais. Esses elos podem ser apontados, levantados e costurados através das Capacidades Relacionadas à Informação.

**Cad Capri: Com relação às especificidades observadas nas considerações civis do Exame de Situação do Comandante Logístico, organize na ordem que a Senhora considera ser de maior relevância durante o processo de planejamento:**

Cap Paola: 1- População / 2- Organização / 3- Área / 4- Estrutura / 5- Capacidades / 6- Eventos

**Cad Capri: Quais especificidades das considerações civis a Senhora acredita serem mais suscetíveis a aplicação das atividades dentro da sua área de especialização em Operações de Informação e quais atividades o Senhor acredita serem passíveis de aplicação para obter vantagens durante o planejamento logístico?**

Cap Paola: A Comunicação Social é mais aplicável para a população e a organização. Todas as Capacidades Relacionadas às Informações (CRI) buscam a coleta, leitura e/ou proteção de informações, a Guerra Eletrônica é baseada em sistemas que detectam equipamentos e coletam informações adversárias e tentam neutralizá-las, a Cibernética da mesma forma, só que nas redes; a Inteligência coleta informações diretamente das pessoas e as Operações Psicológicas observam os comportamentos humanos seus processos mentais. Todas essas CRI coletam informações, mas são de mão única, não constroem pontes, para cooptar esses corações e mentes a ferramenta é a palavra, é ela que torna o mundo inteligível e define alianças. Para atingir a população e as organizações a Comunicação Social trabalha com narrativas que corroboram ou modificam a opinião pública.

**Cad Capri: Dentro da área de sua especialização em Operações de Informação (Comunicação Social, Operações de Apoio à Informação, Guerra Eletrônica, Guerra**

**Cibernética ou Inteligência), quais atividades a Senhora acredita serem passíveis de aplicação para obter vantagens durante o planejamento logístico?**

Cap Paola: A Comunicação Estratégica prevê ações de longo prazo e emergenciais. O estudo do ambiente e os objetivos a serem atingidos vão apontar as melhores soluções. Porém, qualquer que seja a solução, ela deve ser sempre baseada na confiança, por isso que o Exército busca preservar e fortalecer sua imagem, garantindo capital social para poder se posicionar e ser acreditada. Para o planejamento logístico e para qualquer outro, é necessário estar sempre agir pautado na ética, a sociedade está cada vez mais próxima das ações militares, e de outras instituições, cobrando posturas de respeito, retidão, responsabilidade.

**Cad Capri: A Senhora acredita que as atividades citadas na resposta anterior podem ser aplicadas por Comandantes que não possuem cursos de especialização na área de Operações de Informação?**

Cap Paola: Os especialistas em Operações de Informação vão dar o norte, as soluções para os problemas encontrados na sua leitura da situação. Mas todos, dos comandantes até os soldados mais modernos, precisam entender e executar Operações de Informação. As vezes um especialista em inteligência vai à rua para coletar uma informação e a sua fonte não a possui ou não compartilha, mas um militar não especializado pode, conversando com um cidadão, obter uma informação relevante.

**Cad Capri: A Senhora acredita que os atuais Comandantes Logísticos possuem suficiente conhecimento acerca das Operações de Informação para aplicar corretamente durante o processo de planejamento?**

Cap Paola: As Operações de Informação são recentes no Exército Brasileiro e até as capacidades de cada célula ainda não estão claras para os militares. Mas elas são cada vez mais necessárias para as operações e os Comandantes devem conhecê-las e aplicá-las no planejamento e na execução sob pena de perder a batalha no campo da informação e colocar em risco o sucesso da missão.

**Cad Capri: Acredita ser necessário a criação de estágios setoriais para a preparação dos Comandantes Logísticos e a sua atualização acerca da aplicação de atividades de Operações de Informação no processo de planejamento?**

Cap Paola: Formar militares é uma estratégia assertada em todos os setores, quanto mais preparados, melhores soluções apresentarão para os problemas com os quais se defrontarem. O Comandantes não precisam dominar as técnicas, mas precisam conhecer as capacidades e suas possibilidades de aplicação. Difundir e fortalecer a comunicação social é uma preocupação da

Força, ela é matéria nas escolas militares e os soldados também são contemplados com informações sobre esse assunto. Um avanço considerável e necessário. As atividades de Operações de Informação devem ser de conhecimento e responsabilidade de todos.

**Cad Capri: A Senhora visualiza alguma necessidade de adaptação nos atuais processos de planejamentos logísticos desempenhados âmbito Exército Brasileiro?**

Cap Paola: Os planejamentos logísticos têm que levar em conta que os problemas contemporâneos exigem soluções não cartesianas, mas que sempre devem estar pautadas na observância dos direitos humanos, na negociação, no convencimento, no respeito as diferenças, ao meio ambiente e a correção de atitudes que vão além das leis, chegando a demandas éticas.

**Cad Capri: A Senhora possui alguma experiência prática de utilização de atividades de Operações de Informação no processo de planejamento que gostaria de compartilhar?**

Cap Paola: Na Operação de Paz no Haiti, as atividades desenvolvidas sempre levavam em conta as Operações de Informação, desde as atividades rotineiras, como a entrega de água nos orfanatos ou atividades recreativas, até as atividades de braço forte propriamente dita, como patrulhas e operações. Nas atividades do Comando de Operações Especiais a célula de Operações de Informação é permanente e atua e acompanha o planejamento e a execução de adestramento e missões reais. Já no dia a dia da Organização Militar as Capacidades Relacionadas a Informação são pouco utilizadas já que as Operações Especiais têm por característica o retraimento e a discrição.