

## **OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS.**

***Contributos para o levantamento de uma subunidade no  
Sistema de Forças Nacional do Exército Português***

Instituto de Altos Estudos Militares  
Lisboa, Novembro de 2003

## **Resumo**

O presente trabalho tem como objectivo constituir-se como contributo na implementação da capacidade de Operações Psicológicas no Exército.

Face à crescente relevância de que se têm vindo a revestir as Operações Psicológicas na nova conflitualidade, a NATO estabeleceu objectivos de forças PsyOps, a cumprir por todas as Nações signatárias do Tratado.

É neste contexto que surge o presente trabalho que visa identificar uma estrutura tipo de Operações Psicológicas no Exército que garanta o cumprimento dos compromissos de Portugal no âmbito da NATO e satisfaça todas as necessidades operacionais de âmbito nacional.

O trabalho começa por fazer uma incursão na área comportamental humana, caracterizando-o em termos de modelação, com especial relevo para a gestão das percepções e redireccionamento das atitudes das audiências alvo. Estas audiências são igualmente caracterizadas de uma forma genérica, identificando-se os mecanismos de relação e influência entre os diversos subgrupos.

É feito igualmente um enquadramento conceptual das Operações Psicológicas, com especial ênfase para a doutrina NATO, nomeadamente no que concerne aos princípios das Operações Psicológicas, funções e estruturas de forças.

Os meios de Comunicação, a sua utilização como forma de veicular e conferir impacto às mensagens junto da audiência alvo, é igualmente abordado pela importância deduzida na modelação comportamental.

Finalmente é feita uma análise de necessidades face aos objectivos estabelecidos pela NATO, aos cenários mais prováveis e ao nível de ambição para o empenhamento operacional do instrumento militar, que comparada com alguns modelos já estudados e conhecidos, enquadra a estrutura por nós proposta.

## **Abstract**

The aim of this study is to contribute towards the implementation of the Psychological Operations Capacity in the Portuguese Army, concerning its structures and operational needs.

Our purpose is to settle the organizational structure, their functions and competences as well as the infrastructure requirements for the system.

Nowadays this subject is getting more and more importance, face to new kind of conflicts. Conflict is a struggle of wills, which takes place in people's minds as well as on battlefield. The attitudes and behaviour of people (friend, foe and the undecided or uncommitted) may ultimately determine the outcome of conflict. In order to solve these needs, the NATO established several PsyOps goals (Force Proposals) to accomplish by all members.

We begin our approach by an overview of psychological human dimension, analysing the perception management and attitudes redirection as way to modify the behaviour of select target audience. After this, we try to delineate the influences between the subgroups of the generic audience. The principles, functions and force structures established to a PsyOps NATO Force was studied, too.

We also analyse the media, its use, importance and impact in the target audience, namely the selection of the particular media to be employed in a PsyOps campaign.

We concluded our work establishing a PsyOps force structure to the Portuguese Army.

## **Agradecimentos**

*Agradeço a todos aqueles que com a sua disponibilidade, conhecimentos e comentários contribuíram directamente para a realização deste trabalho, bem como aqueles que através das suas obras prestaram um contributo inestimável.*

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACE	Allied Command of Europe
AOR	Área de Responsabilidade
ARRC	Ace Rapid Reaction Corps
BAI	Brigada Aerotransportada Independente
BBC	British Broadcasting Corporation
BPA	Actividades Psicológicas de Campo de Batalha
BPSE	Brigade Psyops Support Element
C2	Comando e Controlo
C2W	Guerra de Comando e Controle
C4	Comando, Controle, Comunicações e Computadores
CIMIC	Cooperação Civil Militar
CIS	Sistemas de Informação e Comunicações
CJPOTF	Combined Joint Psychological Operations Task Force
CMA	Civil Military Affairs
CPSE	Corps Psyops Support Element
CRO	Operações de Resposta a Crises
DGPDN	Direcção Geral de Política de Defesa Nacional
DPSE	Division Psyops Support Element
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
IMS	International Military Staff
INFO OPS	Operações de Informação
JOC	Joint Operations Liaison Center
MDN	Ministério da Defesa Nacional
OPCON	Controlo Operacional
OPP	Processo de Planeamento Operacional
Opsic	Operações Psicológicas
OSCE	Organização para a Segurança e Cooperação na Europa
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PCA	Actividades de Consolidação Psicológica
PDC	Products Development Center
PI	Informação Pública
PSE	Psyops Support Element
PSO	Operações de Apoio à Paz
PSPA	Actividades Psicológicas de Apoio à Paz
PsyOps	Operações Psicológicas
QG	Quartel General
RC	Comandos Regionais
SAR	Busca e Salvamento
SC	Comandos Estratégicos
SPA	Actividades Psicológicas Estratégicas
TAA	Análise de Audiências Alvo
TO	Teatro de Operações
TPT	Tactical Psyops Teams

## INDÍCE

1. INTRODUÇÃO .....	1
a. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO .....	2
b. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	2
c. METODOLOGIA .....	2
d. ORGANIZAÇÃO .....	3
2. ENQUADRAMENTO PSICOLÓGICO DAS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS. O COMPORTAMENTO HUMANO .....	4
a. A GESTÃO DAS PERCEPÇÕES .....	4
b. O COMPORTAMENTO HUMANO - O INDIVÍDUO .....	7
c. O COMPORTAMENTO HUMANO – O GRUPO .....	9
d. SINTESE CONCLUSIVA .....	10
3. AS AUDIÊNCIAS ALVO .....	12
a. CARACTERIZAÇÃO DA AUDIÊNCIA GENÉRICA .....	13
b. AUDIÊNCIAS ALVO PERMANENTES DE INTERESSE NACIONAL .....	16
c. SINTESE CONCLUSIVA .....	17
4. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DAS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS .....	18
a. DEFINIÇÃO .....	19
b. OBJECTIVOS .....	19
c. PRINCÍPIOS DAS PSYOPS .....	20
d. RELAÇÕES COM OUTRO TIPO DE OPERAÇÕES .....	20
e. AS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS NO APOIO ÀS OPERAÇÕES MILITARES .....	22
f. NÍVEIS .....	23
g. SINTESE CONCLUSIVA .....	25
5. A UTILIZAÇÃO DE MEIOS DE COMUNICAÇÃO PELAS PSYOPS .....	26
a. PRINCÍPIOS DE CONCEPÇÃO DE PRODUTOS MÍDIA .....	26
b. SELECÇÃO DOS MÍDIA .....	27
c. SINTESE CONCLUSIVA .....	28
6. ORGANIZAÇÃO DAS FORÇAS PsyOps NATO .....	28
a. COMBINED JOINT PSYCOLOGICAL OPERATIONS TASK FORCE (CJPOTF) .....	29

(1) MISSÃO.....	29
(2) ORGÂNICA E TAREFAS DA CJPOTF .....	29
(a) MÓDULO DE COMANDO ( CJPOTF HQ Staff).....	30
(b) CENTRO DE PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO (Product Development Center – PDC).....	30
(c) ELEMENTO DE LIGAÇÃO DO CENTRO DE OPERAÇÕES CONJUNTO (Joint Operations Liaison Center – JOC).....	30
b. ELEMENTOS DE APOIO PsyOps (PsyOps Support Elements – PSE) .....	30
(1) MISSÃO.....	30
(2) ORGÂNICA DE UM PSE DE TEATRO.....	31
(3) TAREFAS.....	31
c. EQUIPAS TÁCTICAS PsyOps (Tactical PsyOps Teams – TPT).....	32
d. SÍNTESE CONCLUSIVA.....	32
7. ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGÂNICA NECESSÁRIA.....	33
a. CAPACIDADE DO SISTEMA DE FORÇAS .....	34
b. NÍVEL DE AMBIÇÃO NACIONAL PARA EMPENHAMENTO OPERACIONAL DO INSTRUMENTO MILITAR .....	34
c. REQUISITOS E FUNÇÕES DAS PsyOps.....	34
d. OBJECTIVOS PsyOps NATO .....	37
e. COMPROMISSOS PsyOps DE PORTUGAL .....	38
f. NECESSIDADES PsyOps DEDUZIDAS PARA PORTUGAL.....	39
g. MODELOS DE PAÍSES DA NATO .....	40
h. MODELOS DESENVOLVIDOS.....	41
i. ESTUDO, ANÁLISE E DETERMINAÇÃO DO MODELO-TIPO ESTRUTURAL.....	42
j. SÍNTESE CONCLUSIVA.....	44
8. CONCLUSÕES.....	44
9. PROPOSTA.....	47
a. AO NÍVEL DO COFT .....	48
b. AO NÍVEL DAS BRIGADAS.....	51
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	53

“PsyOps contributed significantly to the collapse and defeat of the Iraqi army”

*Conduct of the Persian Gulf War  
Final Report to Congress  
April 1992(AFDD,1999)*

## 1. INTRODUÇÃO

A dimensão psicológica é indissociável de qualquer acto humano. Nas actividades ditas militares, essa presença ainda é mais notória e sensível pela necessidade de tomar decisões em tempo oportuno, com a informação disponível, para alcançar os objectivos pretendidos. Os armamentos não combatem, o terreno não combate, as instituições igualmente não o fazem. É o homem que o faz, que decide e que tenta impor a sua vontade ao seu adversário. E esta tentativa constante de impor a sua vontade a outrem, verifica-se a todos os níveis, político, económico, social, etc. O Lt. General MiKe Jackson corrobora perfeitamente esta visão ao afirmar que *“Fighting battles is not about territory, it’s about people’s attitudes and perceptions-the battleground is in there”*<sup>1</sup>.

E se assim é, como combater essas atitudes e percepções?

Estudando e analisando as motivações, as necessidades das audiências alvo, redireccionando as suas atitudes e comportamentos por forma a que contribuam para a consecução dos nossos objectivos. É basicamente este o objectivo das Operações Psicológicas (PSYOPS) – modelar todos os comportamentos que directa ou indirectamente se enquadrem na preparação do campo de batalha.

As Operações Psicológicas são hoje fundamentais na prevenção das hostilidades, na diminuição de tensões, na “preparação” da AOR, antes, durante e depois das “operações” e são sem qualquer dúvida um multiplicador de potencial.

A maior parte dos exércitos das nações ditas evoluídas, já se aperceberam desta realidade tendo iniciado o processo de aquisição dessa capacidade há algum tempo. A NATO, ao estabelecer os “PsyOps Force Goals” nas suas “Force Proposals”, acaba por impor a todas as nações

---

<sup>1</sup> Afirmação proferida pelo Lt Gen Mike Jackson durante a Conferência que deu no IAEM em 2002.

membro que o façam. É neste contexto que surge o presente trabalho e do qual releva a sua importância.

#### **a. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO**

A importância deste estudo justifica-se pelo contexto em que se desenvolve: a criação e implementação de uma estrutura PsyOps no Exército, em cumprimento dos compromissos assumidos por Portugal junto da NATO.

A somar a esta janela de oportunidade, releve-se a análise conceptual comportamental humana e da doutrina NATO, que se constitui como base para qualquer reflexão sobre a presente temática.

Face ao exposto, este trabalho poderá constituir-se como mais um contributo, caso assim seja entendido, a juntar às reflexões que estão a ser desenvolvidas em vários órgãos do Exército.

#### **b. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo será delimitado pela determinação do modelo que melhor serve o actual Sistema de Forças Nacional do Exército Português, tendo em consideração a calendarização dos Objectivos PsyOps da NATO, o Espaço Estratégico de Interesse Nacional, os Cenários mais Prováveis de Emprego do instrumento militar e o nível de ambição nacional de empenhamento operacional do instrumento militar, estipulado pela Direcção Geral de Política de Defesa Nacional.

#### **c. METODOLOGIA**

Para a execução deste trabalho pretendemos seguir o seguinte método: colecta documental de legislação e documentos militares sobre o tema em questão, nomeadamente da NATO e dos Estados Unidos da América e proceder a entrevistas junto de personalidades consideradas mais próximas e conhecedoras desta temática.

A linha condutora e que servirá de suporte a todo o trabalho, possui a seguinte estrutura, não estanque nem sequenciável, mas que percorre todo o espectro temático das PsyOps:

- Início (O quê): definição de Operações Psicológicas e o seu enquadramento doutrinário;

- Objectivos (Para quê): que objectivos são atingíveis pelas PsyOps e como se constituem em contributos para o objectivo final;
- Técnicas (Como): parte do estudo, essencialmente técnica, que pretende simultaneamente caracterizar a gestão das percepções das audiências alvo, a selecção dos média e a necessidade de especialistas na estrutura da subunidade PsyOps a constituir.
- Cenários (Onde): Levantamento dos cenários mais prováveis de emprego da subunidade PsyOps;
- Alvos (Quem): caracterização das “Target Audiences” e sua identificação;
- Fim (Subunidade): Translação e configuração de todo o modelo genérico anteriormente levantado para a realidade Exército.

Definimos como questão central:” Que estrutura PsyOps para o Exército?”.

Como questões derivadas, levantámos as seguintes:

- “Que escalão serve o Sistema de Forças Nacionais - Exército?”
- “Que estrutura deverá ter esta subunidade?”.
- “Que especialidades funcionais deverão estar presentes?”
- “Qual o comando e controlo desta subunidade?”

#### **d. ORGANIZAÇÃO**

O presente trabalho está estruturado segundo três linhas orientadoras:

- Uma base que servirá de suporte ao todo, constituída por um enquadramento conceptual psicológico das Operações Psicológicas (Cap. 2), que desliza para uma caracterização genérica das relações de influência entre grupos (Cap. 3), um enquadramento conceptual em termos de doutrina NATO (Cap. 4) e termina numa análise pormenorizada dos diversos meios de comunicação a utilizar pelas Operações Psicológicas (Cap. 5).
- Uma parte analítica centrada nas formas de organização das PsyOps na NATO NATO (Cap. 6) e as estruturas nacionais deduzidas como necessárias (Cap. 7).
- Como última parte, infere-se o tido e julgado como pertinente e relevante nas conclusões (Cap. 8), terminando com a proposta da estrutura de Operações Psicológicas a criar e a implementar no Exército (Cap. 9).

## 2. ENQUADRAMENTO PSICOLÓGICO DAS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS. O COMPORTAMENTO HUMANO

*“Fighting battles is not about territory,  
it’s about people’s attitudes and perceptions-  
-the battleground is in there”*

*Lt. Gen Sir Mike Jackson<sup>2</sup>*

A importância da componente psicológica nos conflitos é cada vez mais crescente. Um conflito é na sua essência um combate de vontades que tem como palco, quer a mente das pessoas quer o campo de batalha, com o objectivo final de impor a nossa vontade ao adversário. No mundo actual, digitalizado e globalizado, a atitude e o comportamento das pessoas (aliados, inimigos e não-alinhados) são mais do que nunca determinantes na decisão dos conflitos.

Face ao exposto, não só se torna necessário como é imperioso que se procure conhecer, perceber e entender a mecânica subjacente das motivações dos seus líderes, das forças presentes e das populações, com o propósito de modelar as suas percepções, gerindo-as por forma a quebrar a vontade de prosseguir o combate e persuadi-los a aceitar os nossos objectivos.

### a. A GESTÃO DAS PERCEPÇÕES

Como é que se cria, desenvolve e processa todo o mecanismo geracional de atitudes e percepções? Como é que podemos nele interferir e dar sentido (operacionalizar) às Operações Psicológicas<sup>3</sup>?

Percepção e realidade são coisas distintas. A Percepção é a interpretação da realidade, é a realidade percebida, é a modelação efectuada pela nossa mente, fruto de experiências e culturas acumuladas.

A Percepção não identifica o mundo exterior como ele é na realidade, e sim como as transformações efectuadas pelos nossos órgãos sensoriais o reconhecem. Na verdade, as percepções diferem qualitativamente das características físicas do estímulo recebido porque, a informação transportada

---

<sup>2</sup> Afirmação proferida pelo Lt Gen Mike Jackson na conferência que deu no IAEM em 11Out2002

<sup>3</sup> Para complementar este assunto, aconselha-se o leitor a consultar o Anexo A, que contém uma entrevista sobre esta temática, efectuada a um psicólogo, o Sr TCor Cruz.

pelo estímulo é processada pelo cérebro e interpretada de acordo com experiências anteriores a ela associadas.

Afinal, o que percebemos?

A «Percepção», ao contrário da sensação, não é uma fotografia de uma situação objectiva, determinada exclusivamente pelas qualidades do estímulo (Ballone, 2003).

A "Percepção" designa o acto pelo qual tomamos conhecimento do mundo exterior, através da apreensão de uma situação objectiva baseada em sensações exteriores, acompanhada de representações e de juízos (Ballone, 2003).

Em termos genéricos e simplistas a criação de uma percepção envolve dois processos básicos para os quais concorrem dois tipos de "forças"<sup>4</sup>: a sensação<sup>5</sup> para o qual contribuem as forças de mediação e a interpretação<sup>6</sup> para o qual contribuem forças de interpretação.

A informação é veiculada por um estímulo, provocando uma sensação.

Sensação é um fenómeno psíquico elementar que resulta da acção de estímulos externos sobre os nossos órgãos sensoriais, podendo ser externas, internas e especiais. Externas, são aquelas que são perceptíveis pelo homem e reflectem as propriedades e aspectos do mundo exterior. Internas, são todas as que reflectem os movimentos e estados dos nossos órgãos. As sensações especiais, também designadas por cinestesia, são as sensações internas, vagas e indiferenciadas, que nos dão a sensação de bem estar, mal estar, etc.

A «Percepção» é construída, acrescentando à sensação, elementos de memória, de raciocínio, de juízo, de afecto, de cultura, próprios de cada indivíduo. Há diferenças significativas na percepção do mundo pelos diversos receptores (actores) associadas a diferenças na idade, na experiência, no contexto geográfico e cultural e nos valores. Percepções são o conjunto de somatórios de experiências que adquirem forma e significado através de um processo composto por forças de mediação e forças de interpretação próprias

---

<sup>4</sup> Utiliza-se aqui o termo "força", para dar ênfase à importância da intensidade e direcção do esforço que estes processos encerram.

<sup>5</sup> Mecanismo fisiológico através do qual os órgãos sensoriais registam e transmitem os estímulos (Serrano, 2003,1).

<sup>6</sup> Mecanismo cognitivo que permite organizar e dar um significado aos estímulos recebidos (Serrano, 2003, 2).

do nosso processo cognitivo sendo por isso mutáveis, constituem-se como um processo dinâmico, podendo-se afirmar que permanecem sempre num estado latente de formação, sem nunca estarem completadas (Fiske, 1991, 256).

As forças de mediação são compostas pela forma<sup>7</sup> e conteúdo da mensagem (o que está sendo comunicado ou experimentado) e pelos meios que transportam esse conteúdo (meios de comunicação, experiências). As forças de interpretação estão associadas a todo o processo cognitivo e ao contexto, que determinam o significado pessoal do conteúdo ou como são assimiladas tais experiências. Na sua essência, a interpretação também faz parte do processo de mediação, sem o qual não existiria e trata-se de um processo único e contínuo. É o resultado da interacção deste dois tipos de forças que gera as percepções, que acabam por ser um produto transiente de um complexo ambiente de informação.

Face ao exposto acerca da mediação e interpretação, podemos agora inferir que a gestão das percepções para ser conseguida é fundamental que modelemos o Espaço de Informação (meios de comunicação, conteúdos), de molde a conferir-lhe adequabilidade e receptividade para que os nossos objectivos possam ser cumpridos. Isto pode ser conseguido actuando nos dois processos referidos. Primeiro passo e fundamental é a determinação da percepção-objectivo<sup>8</sup> a criar. O segundo passo é a determinação do alvo (audiência alvo, receptor), capaz de incorporar a percepção-objectivo e “produzir” o comportamento por nós planeado. Este passo é crucial porque não se resume tão somente à determinação do perfil psicológico que se enquadra na percepção-objectivo mas também à verificação da existência por parte dessa mesma audiência de capacidade para influenciar outros grupos sociais, promovendo a aceitabilidade dessa percepção. O terceiro passo é a definição exacta da forma e conteúdo da informação, o que é dito, que deve ser determinado tendo em linha de conta as forças de mediação e interpretação do alvo. O quarto passo é a escolha correcta da janela de tempo, quando, (“time on the target”), que para o efeito deve contar com o efeito sinérgico de outros

---

<sup>7</sup> Teoria de Gestalt.

<sup>8</sup> Como Percepção-Objectivo deve-se entender a realidade percebida a criar na audiência alvo que enquadre (aceitação) a implementação dos nossos objectivos.

conteúdos de informações<sup>9</sup> ou experiências que contribuíram para a modelação do Espaço de Informação. Finalmente, por quem, a fonte da informação, que deve ser credível junto do alvo.

## **b. O COMPORTAMENTO HUMANO - O INDIVÍDUO**

O objectivo genérico das PsyOps é a modificação ou o reforço do comportamento de uma audiência alvo. Esta audiência pode ser diversificada quer no número quer culturalmente. Podemos ter desde o indivíduo, grupos de dirigentes, grupos sociais, até nações.

A visibilidade da maioria dos comportamentos de uma audiência é feita através das atitudes que toma ou deixa de tomar. Para a Psicologia, é um dado adquirido que as atitudes podem ser modificadas. Tchakhotine, cientista russo que se dedicou ao estudo deste fenómeno, construiu um modelo em 1952, que ficou conhecido como “Modelo de Tchakhotine”, baseado na “Teoria dos Reflexos Condicionados de Pavlov” e adaptado aos estímulos humanos numa perspectiva de análise dos mecanismos subjacentes e inerentes à manipulação propagandística e que hoje possui apenas uma importância didáctica (em Anexo B).

O método mais conveniente para analisar esta problemática, é começar por examinar todos os aspectos relacionados com as motivações individuais e só à posteriori, analisar os comportamentos grupais. Será esta metodologia que este trabalho seguirá.

## **DEFINIÇÃO DE ATITUDE**

O conceito de atitude é definido como sendo os contínuos sistemas de julgamento, de emoções e tendências de acção que predispõe um indivíduo a comportar-se de uma forma específica por forma a atingir as suas metas e objectivos. A atitude apresenta componentes cognitivas, afectivas e comportamentais, que implicam uma disposição para a acção (Serrano, 2003, 17). Como se deduz da própria definição, uma atitude pode ser originada por um ou mais do que um dos seguintes processos: Processo cognitivo, processo emotivo e tendências de acção, que de uma forma detalhada são caracterizados no anexo C.

---

<sup>9</sup> Diplomacia, Relações Públicas, Informação Pública, CIMIC, etc.

As PsyOps podem com sucesso redireccionar essas tendências de acção, desde que essa redirecção seja consistente com as atitudes emocional e cognitivas da audiência alvo. Para além daquelas atitudes que o indivíduo adopta como consequência da sua vivência, do seu processo de aprendizagem e da sua aculturação social, há ainda outras que advêm pura e simplesmente do desejo de satisfação de necessidades individuais puras. Estas podem ser necessidades físicas, por exemplo, a fome e a sede ou, psicológicas e mais complexas, como o desejo de reconhecimento e auto-estima<sup>10</sup>.

O mecanismo psicológico que gera a motivação sugere que as necessidades do indivíduo também podem ser traduzidas através de uma escala de satisfação. Mas esta escala de satisfação, não funciona de igual modo para todas as audiências alvo. Enquanto que para uma audiência alvo a auto-estima pode ser por ela considerada como muito importante, outra poderá atribuir-lhe menos importância. Por outro lado, uma audiência alvo pode automaticamente subir um nível na escala de necessidades a partir do momento que as desse nível se encontrem satisfeitas, enquanto outra, apesar de obter essa satisfação, pode permanecer no mesmo nível.

Num cenário de guerra, as necessidades de uma audiência são geralmente empurradas para um nível bastante baixo. Isto pode provocar e é geralmente o que acontece, que esta audiência aceite ajuda para recuperar o nível de satisfação a que se habituou, o que constitui uma oportunidade para as PsyOps. Segundo a teoria de Herzberg, para motivar não basta que os factores de insatisfação estejam ausentes, mas a tónica deve ser posta nos factores de satisfação, que devem estar bem presentes e realçados como saída para uma situação tida como indesejável (Serrano, 2003, 6).

Pode e deve fazê-lo através de uma análise à audiência, com o objectivo de detectar e conhecer os mecanismos que fazem a ligação entre a satisfação das necessidades e o seu comportamento visível (atitudes). Identificado este mecanismo e as necessidades da audiência, abre-se a possibilidade de explorar esta sua fragilidade e poder levá-la a aceitar a solução (saída) por nós oferecida, provocando o comportamento que contribua para o êxito da nossa missão.

---

<sup>10</sup> De acordo com a teoria de Maslow.

Apesar do comportamento humano ter como determinantes principais as atitudes apreendidas e a necessidade de auto-satisfação, é também necessário reconhecer a importância do papel desempenhado pelas condições físicas e psicológicas. São estímulos externos que actuam directamente sobre o sistema de valores individuais ou sobre o seu estado físico. São particularmente significativas para as PsyOps, quando as pessoas são expostas a condições extremas com que não estão familiarizadas em situações de combate. As reacções a estas condições extremas, são influenciadas fortemente por atitudes pré-existentes mas, o seu impacto, pode gerar respostas comportamentais e emocionais temporárias. Estas flutuações de humor, provocadas por estes comportamentos temporários, são oportunidades que poderão ser propositadamente criadas pelas PsyOps e exploradas.

### **c. O COMPORTAMENTO HUMANO – O GRUPO**

Grupo é um conjunto de indivíduos que partilham interesses, que se identificam e que cooperam para atingir objectivos comuns. A maioria dos indivíduos pertence a mais do que um grupo. Profissão, religião, hobbies e a família são todos exemplos de actividades e de grupos e, todos eles, exercem uma determinada influência sobre os seus membros (AJP-3.7, 2002, C-5).

Uma das características de um grupo é a grande interacção que existe entre os seus membros, derivando daí que exista uma certa pressão interna de uniformização de atitudes. Ou seja, o grupo funciona como um importante instrumento de persuasão sobre o indivíduo. Face a esta influência, torna-se óbvio que se a campanha PsyOps for bem sucedida sobre o líder desse grupo ou sobre parte significativa do mesmo, a mecânica de grupo fará o resto; haverá uma tendência automática para a atitude de alguns membros se impor ao grupo.

Os grupos podem ser caracterizados em principais e secundários. Os principais, do qual a família é o exemplo perfeito, caracteriza-se por possuir um relacionamento íntimo entre os seus membros e unem-se por fortes laços emocionais. Os grupos secundários possuem ligações mais frágeis e são baseados nos interesses pessoais dos seus membros, como por exemplo políticos, religiosos, comerciais, etc. O tamanho e a relativa facilidade com que se acede a um grupo secundário, conjugado com as suas atitudes mais

pragmática do que emocionais, para além do facto de ser nestes grupos que se encontram os meios de comunicação, as classes de dirigentes, faz com que sejam um alvo mais apetecível para as PsyOps do que um grupo principal.

Para além da vantagem enunciada anteriormente, os grupos oferecem outra, que advém da rejeição que geralmente representa, para quem a eles não pertence. A polarização destas atitudes pode representar uma oportunidade para as PsyOps. Pode ser usado para fomentar a divisão no seio das tropas inimigas, desde que se conheça a existência de subgrupos no seu interior, as suas motivações e objectivos. Contudo, esta análise deve ser feita sempre associada ao contexto. Por exemplo, nas Operações de Apoio à Paz, tal não se aplica, pois o fomento da divisão leva ao confronto, que neste caso é precisamente o que se pretende evitar, procurando-se erradicar a origem da conflitualidade.

Todos os grupos possuem de certa forma, uma liderança, uma cadeia de comando e comunicações, pela qual os seus pontos de vista são expressos e as suas decisões comunicadas. A liderança pode ser constituída por uma única pessoa ou por várias que actuam de uma forma concertada. Deve ser feito um esforço especial pelas PsyOps na identificação dos indivíduos que detêm influência sobre a formação de atitudes e comportamentos do grupo.

Nas PsyOps, os grupos devem ser perspectivados como alvos em operações de médio/longo prazo para balancear opiniões de uma sociedade alvo. Contudo, para operações de impacto imediato, há a possibilidade de provocar o grupo levando-o a tomar acções de massa, nomeadamente manifestações e greves, apesar de serem acções que requerem muita ponderação pelo perigo de se tornarem incontroladas (AJP-3.7, 2002, C-7).

De qualquer forma, os princípios são igualmente válidos, quer se analise um grupo como uma nação inteira, uma sociedade, uma classe militar, uma classe política, etc.

#### **d. SÍNTESE CONCLUSIVA**

A "Percepção" designa o acto pelo qual tomamos conhecimento do mundo exterior, através da apreensão de uma situação objectiva baseada em sensações exteriores, acompanhada de representações e de juízos, assumindo-o como a realidade. É esta realidade percebida que interessa

manipular por forma a que contribua e não obstaculize os nossos objectivos, quer seja pela alteração das percepções existentes quer seja pelo redireccionamento das atitudes.

A aculturação social, a incorporação contínua e espontânea de nova informação e as necessidades instintivas são um processo de formação das atitudes não planeado.

Apesar disso, há várias formas pelas quais, as atitudes e os comportamentos podem ser modificados:

- Ao nível cognitivo isso é possível pela introdução de informação nova que, quando adicionada ao banco de conhecimento e experiência detido pelo indivíduo, irá servir para modificar os seus pontos de vista sobre o mundo e a forma pela qual, ele nele vive;
- Quando existir uma evidência que mostre que uma determinada audiência tem sido obrigada a viver reprimindo determinados sentimentos, uma forma, é sugestioná-la para uma saída aparentemente legítima, pela qual se liberte das frustrações acumuladas;
- A apresentação das mensagens PsyOps por pessoas de reconhecido prestígio e influência junto da audiência alvo, pode conduzi-la a tomar atitudes e a aceitar comportamentos que anteriormente tinha rejeitado por considerar impróprios e inaceitáveis.

Uma técnica relativamente simples para modificar atitudes ou comportamentos é através da identificação de necessidades insatisfeitas, quer sejam físicas quer sejam psicológicas e oferecer uma saída para essa insatisfação. A solução sugerida dependerá dos objectivos a atingir, enquanto a aceitação por parte da audiência será justificada pela necessidade.

Releva deste enquadramento psicológico das PsyOps, o seu carácter técnico e muito especializado e que aponta para a necessidade de contar com o contributo de psicólogos, quer para determinar a percepção objectivo e a audiência alvo, quer para traçar perfis psicológicos, quer para elaborar as matrizes de motivações e necessidades, quer ainda e fundamentalmente para construir o modelo específico que se aplique à audiência alvo, para modelar o seu comportamento de acordo com os cinco passos enunciados na página 6. É nosso entendimento que a estrutura de PsyOps a implementar, não pode

passar sem o contributo destes especialistas, sob pena de os produtos perderem eficiência.

### 3. AS AUDIÊNCIAS ALVO

“The real target in war is the mind  
of the enemy commander,  
not the bodies of his troops”

*Captain Sir Basil Liddell Hart  
Thoughts on War, 1944*

O despoletar do largo interesse que a Gestão das Percepções e o Redireccionamento das Atitudes<sup>11</sup> têm registado nos últimos anos, está intrinsecamente ligado e é atribuível ao rápido desenvolvimento registado pelas novas tecnologias de comunicações, que conduziram à chamada Idade da Informação, conjugada com uma muito já esclarecida opinião pública que não acredita em tudo o que os “opinion makers” vendem (dizem). Enquanto que aquela se constitui uma possibilidade, esta é uma vulnerabilidade. Efectivamente, o potencial que estas tecnologias encerram, nomeadamente a sua grande capacidade multimédia e difusão de sinal a nível global, tornaram-nas no principal instrumento da Gestão das Percepções e do Redireccionamento das Atitudes . Todos nós hoje sabemos que os satélites cobrem completamente o globo, 24 horas por dia e em directo, existindo receptores, computadores e Internet até nos cantos mais recondidos, o que possibilita a difusão contínua de opiniões, imagens e dissecação de todos os factos e acontecimentos relevantes, dando sentido real à expressão “aldeia global”.

Os meios de comunicação tradicionais têm assistido ao diluir da sua importância no mar dos novos média, os quais capturam de uma forma mais poderosa a atenção das massas, através da interactividade e capacidade “on-line” que proporcionam. Hoje, nós podemos escolher o que ver, quando ver e aonde ver. Se não gostamos de um canal, mudamos para outro, ou se não gostamos de um portal informativo mudamos para outro, nacional ou internacional. Assim para os principais actores, os Estados, as novas tecnologias oferecem-lhes a oportunidade

---

<sup>11</sup> A atitude é uma das faces visíveis do comportamento humano. Redireccionar uma atitude é mudar o comportamento humano, independentemente da percepção, oferecendo uma saída para uma determinada situação. Consultar Anexo A

de incrementar o esclarecimento/envolvimento da população para as suas políticas ou acções.

Estas tecnologias, nomeadamente a Internet, devido ao facto de se estruturarem em rede ligada por milhares de nodos e não possuírem uma hierarquia funcional, permitem que os conteúdos circulem por ela sem controlo e supervisão, assegurando o anonimato da fonte.

Esta proliferação de meios de emissão e recepção de informação conduziram ao activismo do sofá. Hoje, ao indivíduo está-lhe concedida a capacidade técnica que lhe permite aceder a quase toda a informação difundida a nível global, tornando-o detentor de uma potencial visão e consciência dos problemas a nível planetário, até há pouco só ao alcance de um leque muito restrito de privilegiados. Esta capacidade de receber, emitir e partilhar informação está a criar (ou já criou) sociedades em que o actor e a audiência se confundem. Observar, hoje, é tomar parte. Assim os contornos dos acontecimentos já não são determinados pelos seus detalhes, mas pela forma como estes são recepcionados, processados e interpretados.

Perante o enquadramento atrás referido, o “campo de batalha” tornou-se uma componente do “espaço de batalha”, que engloba todos aqueles que difundem informação a nível mundial.

Outra vertente extremamente importante resulta da complexidade deste meio, fruto da profusão de fontes e meios, o que possibilita a redundância da informação difundida, com várias fontes a dizerem a mesma coisa, ajudando à criação de uma percepção-objectivo alicerçada no princípio “uma mentira tantas vezes repetida...”.

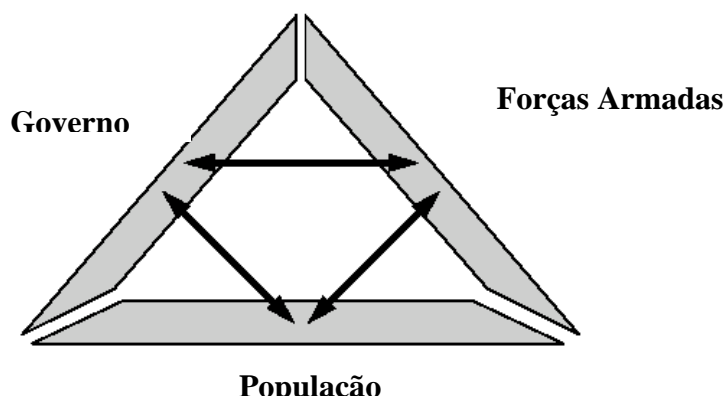
#### **a. CARACTERIZAÇÃO DA AUDIÊNCIA GENÉRICA**

A selecção da correcta audiência alvo é crucial em todo o processo das PsyOps.

Clausewitz, na sua obra, identificou uma trindade como fundamental para a existência de um Estado: governo, população e forças armadas. Todos estes três pilares interactuam e interagem entre si influenciando-se continuamente, para a consecução dos seus interesses e objectivos. Independentemente do tipo de sociedade em questão – democrática, monárquica, autocrática -, este padrão de relacionamentos verifica-se. Compreender a forma como se

relacionam é imperativo, para identificar o segmento da sociedade alvo do planeamento PsyOps.

Dos três pilares acima referidos, acontece que em certas alturas, um deles pode deter um ascendente sobre os outros, transformando-se em grupo principal na modelação de um determinado acontecimento, sem contudo possuir a capacidade para o fazer sem o contributo dos outros dois pilares.



**Figura 1 – Composição Clausewitziana de uma audiência genérica.**

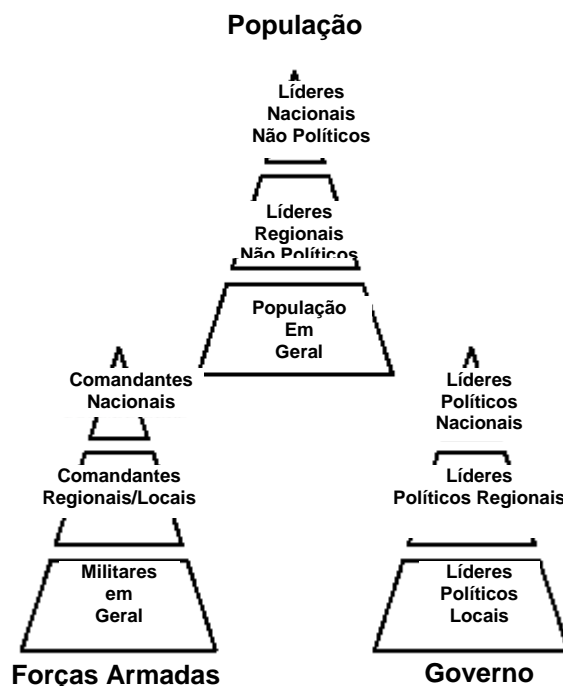
Fonte: (Cox, 1997, 46)

Há uma grande troca de informação entre estes três grupos. A interacção entre os grupos é contínua e permanente, mesmo quando são instituídas barreiras artificiais para o impedir. Esta interacção processa-se igualmente ao nível do indivíduo, entre este e os grupos, relevando-se ainda o facto de haver indivíduos que pertencem a mais do que um grupo. Este facto leva à existência de múltiplas ligações com “inputs” de e para vários segmentos sociais, o que leva ao aumento da comunicação e trocas de informações entre todos estes grupos.

Hoje, para além da trindade clausewitziana, deverá igualmente ter-se em conta as influências transnacionais, que quebram esta relação “interna” através de influências exercidas pelas Organizações Internacionais, os cartéis da droga, os grupos religiosos, as agências da ONU.

Dentro dos três segmentos clássicos da sociedade, existem grupos distintos que ao seu nível possuem capacidade de influência sobre o estado e consequentemente, sobre os seus objectivos e interesses.

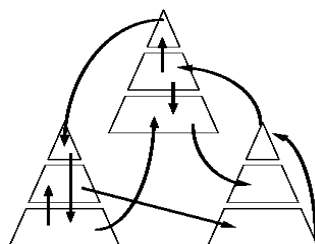
Segundo um modelo de caracterização de influências entre estes grupos, os principais subgrupos dos três pilares anteriormente apresentados, são os apresentados na figura seguinte (Cox, 1997, 47).



**Figura 2 – Subgrupos genéricos dos 3 pilares Causewitzianos da sociedade**

Os indivíduos detentores de maior capacidade de decisão ocupam os vértices das pirâmides e os com menor, ocupam as bases. Geralmente, a informação circula de cima para baixo, dentro de cada subgrupo. Estes subgrupos dividem-se em muitos outros subgrupos, de acordo com os seus objectivos, interesses e pontos comuns de identificação.

Uma audiência pode influenciar outra dentro do mesmo segmento, do mesmo nível ou de níveis diferentes, ou ainda de outro segmento, conforme mostra a figura nº 3. Os membros podem pertencer a mais de uma audiência, o que quando alvos das PsyOps lhes confere maior capacidade de impacto e de influenciar decisões.



**Figura 3 – Interacções entre as audiências**

Fonte: (Cox, 1997, 47)

A identificação e a determinação da audiência alvo é crucial, para que directamente ou indirectamente se consiga influenciar comportamentos e decisões. A chave para isso, é ter sempre presente o objectivo, o que se pretende que a audiência faça para a consecução desse objectivo e nunca nos esquecermos de avaliar se a audiência tem capacidade (poder) para fazer aquilo que pretendemos.

As Informações devem recolher o máximo de informação sobre os indivíduos detentores de maior capacidade de decisão dentro dos subgrupos apresentados e identificar as linhas de influência intra e inter subgrupos, relevante para identificar a audiência alvo.

#### **b. AUDIÊNCIAS ALVO PERMANENTES DE INTERESSE NACIONAL**

Pensamos, que o conteúdo do presente trabalho contempla a oportunidade de indicar, direccionar e a enquadrar possíveis audiências alvo permanentes, face aos interesses e objectivos do nosso país. O interesse daí resultante será puramente metodológico, permitindo levantamentos permanentemente actualizados da história da geografia humana, identificação dos subgrupos com capacidade de decisão e influência comportamental, necessidades e motivações desses subgrupos e da população em geral, etc.

A abordagem metodológica que quanto a nós será a mais racional, para determinar áreas alvo de interesse permanente para as PsyOps, será a que assente prioritariamente no Espaço Estratégico de Interesse Nacional (EEIN), para posteriormente, face aos cenários levantados como mais prováveis de emprego de forças para o Exército, se determine finalmente as Áreas Alvo de Interesse Permanente PsyOps (AAIPP), conforme é explicitado no Anexo D . Através desta metodologia chegamos à conclusão que a África Lusófona poderia ser designada como Área Alvo de Interesse Permanente PsyOps, o que obriga a que a futura estrutura PsyOps identifique, estude e analise os grupos e subgrupos das sociedades em questão, identificando em cada um deles os indivíduos com maior capacidade de decisão e influência e caracterize as linhas de influência intra e inter grupos.

### **c. SÍNTESE CONCLUSIVA**

O estudo, análise e caracterização das audiências alvo, dos seus grupos e subgrupos, é um processo constante, que se faz a montante da concepção dos produtos (mensagens) PsyOps e que é complexo. É complexo no sentido de que é um estudo aturado que requer o contributo de diversas áreas, que vão desde o contributo imprescindível das Informações (políticas, económicas, sociais, culturais, religiosas e militares) até ao trabalho de “gabinete”, onde todos estes dados são cruzados, com o objectivo de se determinarem os líderes dos grupos e subgrupos, sua influência, influência inter e intra grupos e subgrupos, canais dos fluxos de influência e as diversas matrizes de motivações e necessidades respectivas. É claramente uma matéria multidisciplinar, que envolve militares, serviços de informação vocacionados para o espaço exterior ao território nacional e sociólogos.

A estrutura de PsyOps a implementar, deverá por isso, estabelecer canais que garantam o acesso à Informação (SIEDM, DIMil e DIM) e contar com o apoio técnico de sociólogos, face ao exposto anteriormente. Só assim é possível eleger a audiência alvo correcta, que pode pertencer a qualquer subgrupo consoante a conjuntura vigente.

Do conjunto das várias audiências pertencentes ao EEIN e face à metodologia referida no ponto anterior, a África Lusófona é por nós eleita como Área Alvo de Interesse PsyOps Permanente (AAIPP), por se enquadrar no cenário mais provável para o emprego do instrumento militar, pela presença importante da diáspora lusa, pela instabilidade vigente e relativa incapacidade desses estados assegurarem a segurança dos cidadãos portugueses em situações de conflito. Para que a AAIPP seja efectivamente trabalhada, a futura estrutura de PsyOps, deverá ser dotada de pessoal e meios permanentes que o garantam.

#### 4. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DAS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS

“Psychological operations are going to be absolutely a critical, critical of any campaign that we must get involved in”

Gen H. Norman Schwarzkopf  
USCINCCENT  
20DEC90

Nas operações militares mais recentes, as relações entre as forças militares e as populações localizadas no interior da Área de Operações, o impacto dessas operações na formulação de juízos e redireccionamento das atitudes da opinião pública em geral e, em particular, dos estados alinhados e não alinhados, têm-se revelado cruciais para o sucesso das mesmas.

Pese embora o facto desta importância crescente, talvez não inocentemente associada às vantagens que as PsyOps apresentam em relação às operações militares clássicas, à sua aceitabilidade pela opinião pública e classes dirigentes e que são ( Bloom, 1998):

- Menos dispendiosas;
- Capacidade de atingir um maior número de objectivos;
- A população ser cada vez menos favorável ao uso da força letal;
- As origens dos actuais problemas de segurança mundiais possuírem uma forte componente psicológica e por isso as PsyOps deterem maior capacidade do que uma demonstração de força;
- As PsyOps poderem ser implementadas sem que a audiência alvo se aperceba,

têm revelado a pertinência das PsyOps, levando à sua implementação em grande parte dos exércitos da actualidade.

Contudo as PsyOps não são uma novidade. Sun Tzu, que viveu 3 séculos antes de Cristo e que escreveu “A Arte da Guerra” já dizia na sua obra que *“vencer todas as batalhas em que se participa, não é a excelência suprema. A excelência suprema consiste em quebrar a resistência inimiga sem combater”*.

Um dos principais recursos de que um comandante dispõe para influenciar as relações<sup>12</sup> referidas no primeiro parágrafo do presente capítulo, são as PsyOps. Os comandantes podem utilizá-las para comunicar directamente com

---

<sup>12</sup> Redireccionando atitudes e modelando percepções.

as forças adversárias e populações hostis, com o objectivo de reduzir a sua vontade de combater. Simultaneamente podem e devem ser empregues para arregimentar a cooperação e compreensão para os nossos objectivos, actuando sobre as audiências neutrais, das organizações internacionais (OI) e demais actores presentes.

É com esta aglutinação de sinergias consubstanciada em quebrar a vontade de quem é contra nós, arregimentar quem é neutro e reforçar o empenho dos aliados na nossa causa, que se torna possível criar mais condições para vencer.

#### **a. DEFINIÇÃO**

As PsyOps são definidas pela NATO como sendo “actividades psicológicas planeadas em tempo de paz, crise ou guerra, dirigidas sobre audiências inimigas, amigas ou neutrais, por forma a influenciar atitudes e comportamentos, que contribua para a realização de objectivos políticos e militares. Incluem Actividades Psicológicas Estratégicas (SPA), Actividades de Consolidação Psicológica (PCA), Actividades Psicológicas de Campo de Batalha (BPA) e Actividades Psicológicas de Apoio à Paz (PSPA)” (MC 402, 1997 e AJP-3.7, 2002, 1-1).

Quando utilizadas conjuntamente com outras áreas instrumentais do poder, particularmente as políticas, diplomáticas, económicas e militares, actuam como um catalisador e podem significar o sucesso ou o fracasso em operações militares, através do aumento do potencial de combate das nossas forças e pela diminuição do potencial do inimigo.

Pelo exposto, devem ser encaradas como um “um instrumento estratégico, destinado a provocar a ruptura do equilíbrio das forças em confronto, e um instrumento táctico de apoio às operações de combate” (EME, 1987, 18-8). Quando levadas a cabo no estrito âmbito nacional, visam apoiar a concretização dos objectivos nacionais.

#### **b. OBJECTIVOS**

A finalidade das PsyOps é igual ao de qualquer outra operação militar - contribuir para a consecução dos objectivos propostos; as PsyOps fazem-no procurando diminuir a vontade do adversário, reforçar a moral das próprias forças e obter o apoio dos elementos neutros, influenciando as atitudes e os

comportamentos das audiências alvo. Actuam directamente sobre as audiências adversárias com o objectivo de: diminuir a moral, reduzir a sua eficiência para combate, encorajar a rendição, encorajar elementos dissidentes e as populações amigas (arregimentando o seu apoio) (EME, 1987, 18-8).

Podem também actuar sobre as nossas forças, para as proteger das PsyOps do adversário, ou diminuir o seu impacto, sendo neste caso designadas por Contra Operações Psicológicas (Counter PsyOps) (AJP 3.7, 2002,1-7).

Os três objectivos fundamentais das PsyOps, de uma forma sintética, são:

- Enfraquecer a “vontade” do inimigo e das audiências potencialmente hostis;
- Reforçar os sentimentos das audiências amigas;
- Ganhar o apoio e a cooperação das audiências neutrais.

A capacidade de actuação das PsyOps são limitadas pelas leis<sup>13</sup> e usos da guerra, pela política governamental, pelos tratados e acordos, tipos e fases do conflito, missão, disponibilidade do grupo alvo, informações incompletas, falta de pessoal qualificado e dificuldade de controlo de resultados (EME, 1987, 18-8).

### **c. PRINCÍPIOS DAS PSYOPS**

Independentemente de aspectos específicos, tais como a duração das PsyOps, a duração da campanha e ou operação militar associada, a complexidade e metodologia intrínsecas das audiências alvo a serem trabalhadas, as acções básicas das PsyOps são fundamentalmente as mesmas e configuram-se obedecendo aos seguintes princípios<sup>14</sup>: missão, pesquisa e avaliação, empatia, coordenação, oportunidade, veracidade, conhecimento da fonte e credibilidade (os quais são detalhados no Anexo E).

### **d. RELAÇÕES COM OUTRO TIPO DE OPERAÇÕES**

A eficácia das linhas de operações das PsyOps pode ser incrementada se estas apoiarem e forem apoiadas pelas outras linhas de operações,

---

<sup>13</sup> Particular atenção aos denominados Direitos de Genebra e de Haia e também à Carta dos Direitos do Homem

<sup>14</sup> AJP-3.7, Nato psychological operations doctrine, March 2002, pg 1-4

particularmente das do domínio das Operações de Informações (Info Ops)(AJP-3.7,2002, 1-7).

Salientam-se:

- **Operações de Informações** – Para a NATO são todas as acções levadas a cabo para influenciarem o processo de decisão, e os decisores das forças adversárias, afectando para isso o seu processo de informações, os sistemas de Comando e Controlo e os Sistemas de Informação e Comunicações. Efectua o inverso em relação às acções conduzidas pelo inimigo, protegendo os nossos Sistemas de Informação e decisão.

Estes decisores podem e devem ser a audiência alvo prioritária para as PsyOps pela importância remuneradora que encerram, quer como alvos directos quer indirectos, procurando neste caso colocar a população ou as forças militares contra si. O conteúdo dos produtos PsyOps deve ser estreitamente coordenado com todas as actividades de informação (AJP-3.7, 2002,1-7).

- **Protecção da Informação** – O Estado Maior PsyOps deve prestar todo o apoio à protecção das Informações e Sistemas de Informação amigas através da análise das actividades psicológicas do inimigo e colaborar na selecção das modalidades de acção (AJP-3.7, 2002,1-7).
- **CIMIC** – As PsyOps e a CIMIC devem apoiar-se mutuamente através da troca de informações (grande capacidade HUMINT de ambas) quer para a elaboração de planos e programas, quer para aferir o impacto das operações. As acções CIMIC podem reverter em favor das actividades das PsyOps, assim como as PsyOps podem utilizar as operações CIMIC como exemplo para reforçar as suas mensagens (AJP-3.7, 2002,1-8).
- **Informação Pública** – Para a NATO, existe um ponto comum e importante entre as PsyOps e a Informação Pública: ambas assentam na verdade e na credibilidade. A Informação Pública difere das PsyOps pela utilização dos média, utilizando meios civis não controlados, enquanto as PsyOps utilizam meios controlados pelas próprias forças. A todos os níveis é necessário garantir que os temas e as mensagens difundidas quer pelas PsyOps quer pela CIMIC quer pela Informação Pública, sejam coerentes umas com as outras, garantindo não só a integridade dos

propósitos mas, fundamentalmente, a credibilidade das operações e da Aliança (AJP-3.7, 2002,1-8).

**e. AS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS NO APOIO ÀS OPERAÇÕES MILITARES**

O papel das PsyOps varia com o nível de actuação ou com o ambiente em que actuam. Podem ser utilizadas em tempo de paz, crise ou guerra, no cumprimento de missões que passam pelas Operações de Resposta a Crises (CRO) e Guerra, sendo difícil determinar em termos de PsyOps, onde começam umas e acabam outras e não sendo específicas de nenhuma em particular. O seu “*modus operandi*” é fundamentalmente o mesmo: modelar comportamentos com o objectivo de facilitar a consecução dos objectivos estabelecidos para as operações militares.

As PsyOps possuem capacidade para apoiar todo o espectro de operações militares e devem ser sempre empregues em apoio à consecução dos objectivos estabelecidos para aquelas.

Nas Operações de Resposta a Crises (CRO) que não envolvam o uso da força, são um elemento chave na aproximação das partes e no evitar do recurso ao uso de força letal e no realce que podem transmitir aos objectivos de paz da força.

Nas Operações de Resposta a Crises (CRO) que envolvam o uso da força, os objectivos PsyOps são sensivelmente os mesmos anteriormente mencionados e como actividade não letal, são fundamentais no realce que podem emprestar a outros tipos de soluções, nomeadamente políticas e diplomáticas.

Em situações de guerra declarada, as PsyOps podem contribuir para o sucesso das operações explicando políticas, finalidades e objectivos, despertar a opinião pública estrangeira, influenciar o desenvolvimento da estratégia e da táctica do adversário, ampliar as sanções económicas e outras formas não violentas contra o adversário, minar a confiança na liderança do adversário, baixar a moral e a eficiência do adversário para o combate, aumentar psicologicamente o potencial de combate, apoiar a decepção militar e as operações de segurança e efectuar contrapropaganda (AJP-3.7, 2002, 4-2).

Ainda no apoio à CIMIC, o seu apoio manifesta-se pela troca de informação sobre o estado físico e psicológico das populações, pela preparação destas para as actividades e intervenção CIMIC, explorando a imagem da cooperação e boa vontade subjacentes.

#### f. NÍVEIS

As PsyOps quanto à sua condução classificam-se segundo quatro níveis: Estratégico, Tático, de Consolidação e de Informação Interna e Informação Pública (EME, 1987, 18-9).

São conduzidas a nível estratégico em conjugação com os planos estratégicos e realizadas a longo prazo. São dirigidas às populações inimigas e à população residente à retaguarda das zonas de combate, num país inimigo, amigo ou neutro.

A nível tático são conduzidas, no sentido de apoiar a realização da missão dos comandantes táticos.

A nível de consolidação são conduzidas em território ocupado pelas nossas forças, dirigidas às populações para facilitar as operações militares e promover a maior cooperação daquelas com estas forças.

A nível de Informação Interna e Informação Pública são planeadas e conduzidas por um comandante e dirigidas às suas próprias forças e à população civil na sua área de responsabilidade, visando o seu esclarecimento e captar a sua compreensão e aceitação para atingir os objectivos.

A política e os objectivos das PsyOps deverão ser aprovados a nível nacional, competindo ao Ministro da Defesa Nacional a difusão de directivas relativas às PsyOps (EME, 1987, 18-9).

Contudo a NATO considera quatro níveis: estratégico, de consolidação, do campo de batalha e de apoio à paz.

- **Estratégico** (Strategic Psychological Activities – SPA) – São as actividades psicológicas planeadas para ambientes de paz, crise ou guerra e que têm como objectivo ganhar o apoio e a cooperação dos países<sup>15</sup> neutros e amigos e diminuir a vontade e a capacidade dos países hostis ou potencialmente hostis. Os objectivos das SPA são a

---

<sup>15</sup> O termo países deve ser entendido num sentido amplo, como grupos, indivíduos.

longo prazo e possuem um cariz predominantemente político e por isso a sua condução é uma responsabilidade das nações.

Apesar da NATO não conduzir PsyOps estratégicas, contudo o North Atlantic Council (NAC) tem a responsabilidade de coordenar, a este nível, as actividades levadas a cabo pelas nações. Isto acontece, quando um Comandante Estratégico (Strategic Commander – SC) identifica a necessidade de se iniciarem SPA. O pedido é dirigido ao Military Committee (MC) que por sua vez o submete ao NAC e é accionado pelas nações (AJP-3.7, 2002,1-2).

- **De Consolidação** ( Psychological Consolidation Activities – PCA) - São as actividades psicológicas planeadas para ambientes de crise ou guerra, dirigidas à população civil localizada no interior das áreas sob controlo de forças amigas, com o objectivo de criar o comportamento que leve ao apoio das operações militares e assegure liberdade de acção aos comandantes. As PCA devem estar em consonância com as SPA e a sua condução é da responsabilidade das nações ou da Host Nation (HN). Devem igualmente ser conduzidas em coordenação com o Comandante da Força NATO.

Excepcionalmente, a NATO poderá conduzir este tipo de operações no caso de manifesta incapacidade da HN, mas sempre em estreita ligação com esta (AJP-3.7, 2002,1-3).

- **Do Campo de Batalha** ( Battlefield Psychological Activities – BPA) – São as actividades psicológicas planeadas e conduzidas como parte integrante das operações militares, com o objectivo de criar e submeter as forças inimigas e as populações localizadas em áreas sob controlo inimigo, à pressão psicológica julgada necessária para atingir os objectivos operacionais e táticos. São da responsabilidade do Comandante das Forças NATO e são planeadas e executadas como parte integrante do plano de operações e de acordo com os objectivos estratégicos da Aliança (AJP-3.7, 2002,1-3).

- **De Apoio à Paz** (Peace Support Psychological Activities – PSPA) – São as actividades psicológicas planeadas e conduzidas como parte

integrante das operações de apoio à paz, com o objectivo de criar um espírito cooperante entre as partes em conflito, entre a população localizada na área de operações, aumentar a protecção e segurança das nossas forças, com a finalidade de cumprir os objectivos da missão. O seu planeamento e execução é da responsabilidade do Comandante da Força NATO, em consonância com os objectivos estratégicos da Aliança. Deverão ainda ser estreitamente coordenadas com a Informação Pública (Public Information - PI) e com o CIMIC (Civil-Military Cooperation) (AJP-3.7, 2002,1-3).

**g. SÍNTESE CONCLUSIVA**

As PsyOps são definidas pela NATO como sendo “actividades psicológicas planeadas em tempo de paz, crise ou guerra, dirigidas sobre audiências inimigas, amigas ou neutras, por forma a influenciar atitudes e comportamentos, que contribua para a realização de objectivos políticos e militares. Incluem Actividades Psicológicas Estratégicas (SPA), Actividades de Consolidação Psicológica (PCA), Actividades Psicológicas de Campo de Batalha (BPA) e Actividades Psicológicas de Apoio à Paz (PSPA)” (MC 402, 1997 e AJP-3.7, 2002, 1-1). As actividades PsyOps conduzidas pela NATO restringem-se, contudo, às BPA e PSPA, apesar do NAC poder coordenar as actividades SPA e PCA conduzidas sob a direcção das nações membro.

A subunidade de PsyOps a criar e para garantir uma capacidade autónoma para as operações de âmbito nacional, deverá garantir *à priori* todos estes níveis, com excepção das Actividades Psicológicas Estratégicas e a nível de C2 deve existir um elemento de ligação ao MDN na DGPDN, conforme o ponto f. deste capítulo. Como consequência directa da necessidade da existência do elemento de ligação ao MDN, terá de haver igualmente um elemento de ligação entre este e o Exército, ao nível do EMGFA, que seria na DIOP.

## 5. A UTILIZAÇÃO DE MEIOS DE COMUNICAÇÃO PELAS PSYOPS

“During DESERT SHIELD/ DESERT STORM, PsyOp effectively integrated radio broadcasts, loudspeaker activities, leaflet drops and EPW eam actions into combat operations. Their combined effect helped influence 87.000 Iraqis into surrender”

*DESERT SHIEL/STORM: A Post-Operational Analysis, 1993*

Como é detalhadamente explicado no capítulo “Enquadramento Psicológico das Operações Psicológicas” do presente trabalho, um dos passos na formulação da percepção é constituído pelas forças de mediação, que são caracterizadas e estão associadas ao que está sendo comunicado ou experimentado (o conteúdo) e através de que meios de comunicação ou experiências estão a ser comunicados (mídia).

É indubitável que, perante o exposto no parágrafo anterior, a selecção criteriosa dos mídia, quer face à missão quer face à audiência alvo, é fulcral na eficácia do impacto das PsyOps.

Para a NATO e no âmbito das PsyOps, mídia são todos aqueles meios técnicos ou não técnicos, capazes de estabelecer qualquer espécie de comunicação com a audiência alvo (AJP-3.7, 2002, B-1).

### a. PRINCÍPIOS DE CONCEPÇÃO DE PRODUTOS MÍDIA

O “design” dos produtos puramente visuais é fortemente dependente do conteúdo e forma da mensagem, da imaginação e capacidade de quem o produz. Contudo, apesar destes balizadores, é possível identificar alguns princípios que devem ser observados na produção dos mídia visuais, baseados fundamentalmente no conhecimento da percepção humana e no seu discernimento. O processo que modela a percepção humana pode ser decomposto em seis fases (em mais detalhe no anexo F) todas dependentes entre si e que são (AJP-3.7, 2002, B-3):

- **Valor Orientado** - Os produtos PsyOps devem orientar-se de acordo com a teoria da motivação de Maslow que hierarquiza as necessidades e o nível de satisfação da audiência alvo;
- **Activação** – A concepção dos produtos PsyOps deve amplificar e canalizar essas motivações e necessidades já existentes , apresentando uma resposta que funcione como “gatilho” de activação;

- **Recepção** – As audiências têm tendência para guardar aquelas informações que interessam no momento, ou que reforcem as suas atitudes e crenças;
- **Compreensão** – A mensagem contida nos produtos PsyOps, deve ser clara e de fácil compreensão e nunca ser ambígua ou provocar interpretações diversas;
- **Memória** - O nível de memória pode ser aumentado através de algumas técnicas simples, como: fotos concretas, ênfase na cor da informação chave, frases com carácter positivo, linguagem pictórica, textos concisos, etc;
- **Impacto** – O impacto serão aumentados se transmitir uma imagem positiva do emissor, a plausibilidade da mensagem e oferecer uma saída para a situação de conflito.

## b. SELECÇÃO DOS MÍDIA

A selecção dos média mais consentâneos a utilizar face à missão e audiência alvo é detalhadamente explicada no anexo G e depende da sua categorização, das vantagens e limitações relativas ao contexto, o qual assume relevância preponderante em situações de conflito. Para além das vantagens e limitações inatas e contextuais que os meios apresentam, devem ainda ser igualmente ponderados na sua selecção, os seguintes factores (apresentados de uma forma mais detalhada no anexo G):

### - RECEPTIVIDADE VERSUS IMPACTO

A selecção dos meios de comunicação a utilizar pelas PsyOps deve ser feito em termos da sua receptividade e impacto junto da audiência alvo específica. A receptividade em termos de meios é regra geral crítica em situações de conflito.

### - DISPONIBILIDADE

A análise das condições existentes e disponíveis no Teatro, nomeadamente restrições físicas, incompatibilidades entre os meios (interoperabilidade), podem ser determinantes na utilização de um meio em detrimento de outros.

## - OPORTUNIDADE

A velocidade de “entrega” dessa mensagem é outro dos factores que poderá tornar-se decisivo para a selecção do meio de comunicação a utilizar, devendo ser continuamente ponderado, quer no planeamento quer na fase de conduta PsyOps.

### c. SINTESE CONCLUSIVA

O impacto das mensagens junto das audiências alvo é fortemente dependente quer dos meios de comunicação utilizados, quer da forma como é apresentada. O indivíduo além de seleccionar a informação, organiza-a e interpreta-a, dando-lhe um determinado significado. O mecanismo através do qual as imagens são organizadas e interpretadas são um campo de trabalho teórico da psicologia da forma (Gestalt) e um campo prático do marketing. A sua selecção criteriosa reveste-se de importância decisiva e as vantagens e limitações devem ser cuidadosamente ponderadas, assim como a receptividade, disponibilidade e a oportunidade junto da audiência alvo. A receptividade e disponibilidade dos meios de comunicação em situações de conflito impõem limitações que deverão ser antecipadamente ponderadas no equipamento de forças PsyOps, face às capacidades a implementar na força de PsyOps e aos cenários de actuação.

Releve-se aqui o surgimento de mais uma especialidade contributiva para a concepção e produção dos produtos PsyOps: o especialista em marketing, cuja contribuição deverá ser garantida na estrutura a implementar.

## 6. ORGANIZAÇÃO DAS FORÇAS PsyOps NATO

“Machines don’t fight wars. Terrain doesn’t fight wars.  
Humans fights wars. You must get into the mind of humans.  
That’s where the battles are won”

*Colonel John R. Boyd<sup>16</sup>*

A NATO não possui forças PsyOps constituídas em permanência. A única capacidade permanente sob comando NATO em tempo de paz, são os oficiais

---

<sup>16</sup> Frase extraída do discurso proferido pelo Col Boyd, R. John, *A Discourse on Winnig and Losing*, em AGO87.

de estado-maior com responsabilidades PsyOps, que integram os Comandos Estratégicos (SC), Regionais e o Quartel General do ARRC (AJP-3.7, 2002, 3-1).

Em situações de crise ou guerra, as forças PsyOps NATO são formadas com base no contributo das nações. Estas forças são organizadas e constituídas à medida das missões (tailored forces), para missões específicas, com composição determinada pela missão, tamanho do Teatro de Operações, composição e capacidade das forças adversárias, populações e grupos alvos, etc. Normalmente as forças PsyOps são atribuídas sob comando operacional (OPCON) ao Comandante de Teatro, formando uma “Combined Joint Psychological Operations Task Force” (CJPOTF), com a nação que fornece o grosso da força ( Framework Nation<sup>17</sup>) a ser a responsável por ela (AJP-3.7, 2002, 3-1).

Caso não se verifique a existência de uma Framework Nation, a alternativa é a criação de um Elemento de Suporte PsyOps (PsyOps Support Elements – PSE), composto por um Estado Maior, com uma capacidade limitada de produção e inserido dentro da orgânica do Quartel General de Teatro.

#### **a. COMBINED JOINT PSYCHOLOGICAL OPERATIONS TASK FORCE (CJPOTF)**

##### **(1) MISSÃO**

A missão da CJPOTF é prestar todo o apoio ao Comandante de Teatro no âmbito das Operações Psicológicas, especificamente na caracterização do teatro, no controlo, desenvolvimento, produção e disseminação de todos os produtos PsyOps ao nível de Teatro, e coordenar todos os PSE (Psychological Support Elements) dos comandos subordinados (AJP-3.7, 2002, 3-2).

##### **(2) ORGÂNICA E TAREFAS DA CJPOTF**

A CJPOTF possui os seguintes elementos estruturais (ver organograma no Anexo H).

---

<sup>17</sup> O conceito de “Framework Nation” significa que existe uma Nação que tomou para si, em termos de contribuição de forças, a responsabilidade de fornecer o comandante da força CJPOTF, o estado-maior ou grande parte dele, o suporte logístico, as comunicações e a responsabilidade de conduzir a doutrina para os casos em que a mesma é omissa a nível da NATO.

**(a) MÓDULO DE COMANDO ( CJPOTF HQ Staff)**

Inclui o comando e os principais elementos de estado-maior, desde J1 ao J6, e tem como tarefas principais (AJP-3.7, 2002, 3-2):

- Assessorar o Comandante de Teatro;
- Elaborar o PsyOps SUPLAN (The PsyOps Supporting Plan) em apoio às operações, ao nível de Teatro;
- Conduzir análises de audiências alvo e de impacto das mensagens;
- Desenvolver planos, programas e controlar o desenvolvimento, a produção e a disseminação de produtos PsyOps;
- Coordenar o apoio da retaguarda e a contratação de recursos locais;
- Estabelecer ligações e coordenações com as agências e entidades civis;
- Coordenar o apoio tático PsyOps.

**(b) CENTRO DE PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO (Product Development Center – PDC)**

Desenvolve e produz os produtos PsyOps, quer se tratem de produtos impressos, áudio, audiovisuais e os outros, para disseminação no Teatro em suporte dos objectivos da campanha. Caso lhe seja solicitado, pode ainda produzir material para os comandos subordinados (AJP-3.7, 2002, 3-2).

**(c) ELEMENTO DE LIGAÇÃO DO CENTRO DE OPERAÇÕES CONJUNTO (Joint Operations Liaison Center – JOC)**

Garante ligação e apoio durante as 24 horas no âmbito das PsyOps (AJP-3.7, 2002, 3-2).

**b. ELEMENTOS DE APOIO PsyOps (PsyOps Support Elements – PSE)**

**(1) MISSÃO**

A principal missão dos PSE é garantirem capacidade de planeamento de estado-maior, uma capacidade limitada de produção e dar orientações funcionais aos comandos subordinados. Um PSE pode ser integrado na

estrutura do Quartel General de Teatro, caso não exista uma CJPOTF. A estrutura e a composição de um PSE varia de acordo com os requisitos operacionais verificados (AJP-3.7, 2002, 3-3).

## **(2) ORGÂNICA DE UM PSE DE TEATRO**

Como já foi referido anteriormente, se um PSE é integrado na estrutura de um Quartel General de Teatro pela não existência de uma CJPOTF, normalmente possui a seguinte estrutura (AJP-3.7, 2002, 3-4):

- Um chefe do PSE
- Secção de Operações e Planeamento – Responsável por estabelecer ligações, análises de audiências alvo, avaliação do impacto de mensagens, apoio linguístico e disseminação de produtos.
- Secção de Mídia – Responsável pelo desenvolvimento e produção de produtos impressos, áudio, audiovisuais, e outros produtos mídia. Possui capacidade de produção limitada.

## **(3) TAREFAS**

As tarefas principais de um PSE, são (AJP-3.7, 2002, 3-3):

- Aconselhar o Cmdt em todos os aspectos que digam respeito às PsyOps;
- Elaborar o planeamento PsyOps e integrá-lo no planeamento das operações;
- Coordenar, quando apropriado, todas as actividades no âmbito das PsyOps com as OI/ONG e com outras actividades de informação civis/não militares;
- Garantir a ligação com os comandos e unidades subordinados e as agências civis;
- Conduzir as análises das audiências alvo e do impacto das mensagens PsyOps;
- Apoiar as operações através da análise e estudo de situação PsyOps;
- Desenvolver programas e produtos PsyOps, se existirem recursos para tal, e requisitar apoio para a produção;
- Garantir o apoio e os procedimentos PsyOps aprovados;

- Controlar a disseminação dos produtos;
- Monitorizar os PSE e as TPT das unidades subordinadas.

**c. EQUIPAS TÁCTICAS PsyOps (Tactical PsyOps Teams – TPT)**

A principal missão das TPT é possibilitar aos comandantes tácticos comunicarem directamente com as audiências alvo da sua área de responsabilidade. As TPT podem trabalhar para os PSE ou directamente para as unidades onde estão integradas. Quando atribuídas a uma unidade, o chefe de uma TPT actua como conselheiro do comandante e as TPT apoiam a manobra da unidade, usando temas e conteúdos específicos daquela área. Contudo, estas especificidades devem respeitar e estarem enquadradas pelas directivas PsyOps difundidas a nível superior e com os objectivos aprovados pelo NAC para a operação (AJP-3.7, 2002, 3-4). As TPT podem conduzir:

- acções áudio (normalmente altifalantes);
- disseminar todo o tipo de material impresso aprovado;
- conduzir comunicações pessoais com as audiências;
- obter informações das e sobre as audiências alvo;
- obter informações sobre a eficácia das PsyOps, quer das nossas quer das hostis;
- obter informações relevantes das fontes locais.

**d. SÍNTESE CONCLUSIVA**

Em situações de crise ou guerra, as forças PsyOps NATO são formadas com base no contributo das nações. Estas forças são organizadas e constituídas à medida das missões (tailored forces), para missões específicas, com composição determinada pela missão, tamanho do Teatro de Operações, composição e capacidade das forças adversárias, populações e grupos alvos. A estrutura destas forças constituem-se fundamentalmente em torno de dois módulos tipo: PSE's, que não são mais do que elementos de estado-maior e as TPT's. As PSE's podem assumir a forma particular de CJPOTF (nível de Teatro), CPSE (nível de Corpo), DPSE (nível de Divisão) e BPSE (nível de Brigada). As TPT's operam a nível de batalhão.

Tendo em consideração que o nível de ambição máximo para o empenhamento do instrumento militar se situa ao nível de uma brigada numa grande operação ou de três batalhões em simultâneo em três teatros diferentes, conclui-se que o empenhamento máximo de forças PsyOps portuguesas será de um BPSE e seis TPT's. Esta estrutura terá de ser obrigatoriamente garantida na estrutura a implementar.

## 7. ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGÂNICA NECESSÁRIA

A necessidade reflectida pelo presente trabalho e consubstanciada na necessidade de o Exército proceder ao levantamento de uma estrutura de força<sup>18</sup> de PsyOps, assenta fundamentalmente nas duas seguintes razões:

- Os objectivos de força definidos pela NATO e em particular para as PsyOps;
- A decisão de Portugal, através do Exército, em desenvolver uma capacidade nacional de PsyOps, para contribuir para aqueles objectivos.

As razões acima descritas, determinaram que fossem iniciados estudos conducentes à materialização do compromisso assumido pelo Exército, tendo a DO/EME (Divisão de Operações do Estado-Maior do Exército) como EPR<sup>19</sup> procedido ao levantamento de modelos e solicitado o parecer ao IAEM e ao COFT. Estes modelos conjuntamente com o modelo proposto pelo Major Queijo<sup>20</sup> e o modelo defendido pelo Capitão Pires<sup>21</sup> (entrevista em Anexo I), serão analisados neste capítulo.

Os pressupostos considerados para o presente trabalho e em particular para este capítulo, são:

- O actual Sistema de Forças Nacional – Exército;

---

<sup>18</sup> Por estrutura de força entenda-se o número e tipo de unidade.

<sup>19</sup> Leia-se Entidade Primariamente Responsável

<sup>20</sup> Modelo apresentado pelo Maj Inf J. V. MORAIS QUEIJO, na pag 52 do seu TILD, *As Operações Psicológicas no Apoio às Operações Militares*, IAEM, 2001.

<sup>21</sup> Cap Inf António J. Ferreira PIRES, colocado no CTAT, frequentou recentemente nos EUA o Curso “Psychological Operations Officers Course”.

- Os cenários de emprego de forças e respectivas probabilidades consideradas, já referidas no ponto 3.b., e detalhadamente apresentados no anexo D;
- O nível de ambição nacional para empenhamento operacional do instrumento militar.
- Os PsyOps Force Goals fixados pela NATO;

#### a. CAPACIDADE DO SISTEMA DE FORÇAS

Considerando os cenários de actuação, a probabilidade de ocorrência em simultâneo, os níveis de empenhamento previstos<sup>22</sup> para a componente militar e o conceito de Rotação / Sustentação “A B C A” (uma unidade empenhada, uma em condições de reforçar ou render, uma em repouso/preparação), o SFN deve ter capacidade de resposta à ocorrência simultânea dos cenários de actuação mais prováveis (2, 3, 4 e 6), permitindo manter flexibilidade e, em termos de forças terrestres, a identidade das três Brigadas.

#### b. NÍVEL DE AMBIÇÃO NACIONAL PARA EMPENHAMENTO OPERACIONAL DO INSTRUMENTO MILITAR

Capacidade para actuar, com unidades de escalão Batalhão, simultaneamente, em três operações distintas ou numa grande operação com uma unidade de escalão Brigada, com participação proporcional das componentes Naval e Aérea<sup>23</sup>.

#### c. REQUISITOS E FUNÇÕES DAS PsyOps

O levantamento dos requisitos e das funções gerais das PsyOps e das capacidades inerentes, têm uma grande pertinência para o presente trabalho, pela determinação que têm na definição da estrutura de uma unidade PsyOps. Os requisitos, funções e respectivas capacidades, são:

- **Comando, Controlo, Comunicações e Computadores** – Os sistemas C4 militares são desenhados, concebidos e implementados para facilitar a execução do Comando e Controlo (C2) e de todas as suas funções de suporte. Estes sistemas são vitais para o planeamento, implementação e

---

<sup>22</sup> Apresentados pelo DGPDN, MGen Pinto Ramalho, na palestra efectuada ao CEM 02/04, no IAEM em 24Jun03, subordinada ao tema – A Direcção Geral de Política de Defesa Nacional.

<sup>23</sup> Idem.

sustentação com sucesso das PsyOps, desde que garantam igualmente a interoperabilidade, rapidez, e segurança na troca de informação através da cadeia de comando (AJP-3.7, 2002,1-6).

O Comando e Controlo é o exercício de comando e direcção sobre as forças PsyOps atribuídas a um comandante para o cumprimento de uma missão. Os Sistemas de Informação e Comunicações devem permitir o acesso às bases de dados classificadas, incluindo o acesso a bases de dados dos Serviços de Informações, para além de terem de servir como meio seguro para o transporte dos produtos PsyOps desenvolvidos e ainda como rede informática de sustentação de apoio para as PsyOps. Para além de todos os requisitos anteriormente mencionados, os Sistemas de Informação e Comunicações deverão garantir ainda acesso à Internet (meio importante de pesquisa e difusão de produtos) e comunicações e-mail não classificadas (USAF DD 2-5.3, 1999, 26).

- **Informações** - As forças PsyOps, quer através dos seus recursos orgânicos quer através dos recursos externos, recolhe, processa, integra, analisa e interpreta todo o tipo de informações específicas e relevantes para as PsyOps e para o comandante da missão. As necessidades de informação situam-se em torno do comportamento humano, nomeadamente das necessidades e objectivos das audiências alvo, por forma a possibilitarem a sua caracterização e permitirem identificar qual o grupo alvo capaz de produzir o comportamento por nós pretendido e contribuir com ele para a consecução dos nossos objectivos.

É indubitável que, caracterizando-se as PsyOps na sua essência, como modeladoras da psique humana, requeiram um conhecimento tão próximo do total quanto possível da audiência alvo, por forma a que o produto desenvolvido seja eficaz.

As Informações (Intelligence) que suportam as PsyOps requerem uma extensiva e detalhada informação sobre as audiências alvo, sua identidade, relações de influência, localização, vulnerabilidades, susceptibilidades, suas políticas, - económica, social, cultural e histórica. Inicialmente, os requisitos de informações são determinados e orientados pela missão e por necessidades de planeamento, para numa fase

posterior obedecerem também à necessidade de aferição e consequentes correcções nos desvios verificados da eficácia, eficiência e impacto das PsyOps sobre a audiência alvo.

- **Função Desenvolvimento de Programas e Produtos PsyOps** – Esta função consiste no planeamento detalhado, no estudo das audiências alvo, na construção de protótipos de informação, no teste e avaliação destes protótipos antes e depois da sua disseminação, para a aferição e melhoramento da sua eficácia. O desenvolvimento destes programas e produtos visam como objectivo último, a mudança de comportamentos, de molde a que contribuam para a consecução dos objectivos da campanha.
- **Função Produção de Produtos Mídia** – Esta função garante a transformação dos programas e produtos desenvolvidos em produtos mídia, compatíveis com o modo e capacidades técnicas e culturais de recepção das audiências alvo. Esta transformação é muito mais do que a simples aplicação de tecnologia; envolve o estudo, o refinamento e a aplicação de técnicas de comunicação, de linguagens, de estilos jornalísticos, de teatro, de música, de arte, de técnicas visuais e psicológicas, consentâneas com a audiência a atingir.
- **Função Disseminação**– Esta função envolve a transmissão directa dos produtos mídia às audiências alvo, através do uso os meios considerados como mais indicados.
- **Capacidade Tática PsyOps** – Simultaneamente função e força, deverá possuir a capacidade de executar várias funções PsyOps descritas anteriormente, numa escala limitada e em apoio de um comandante tático. É ela que reúne a capacidade para executar a comunicação pessoal com a audiência alvo, para encorajar o diálogo, para resolver problemas locais de resistência comportamental, para avaliar do impacto e da eficácia das mensagens PsyOps junto das audiências, constituindo-se como a ferramenta PsyOps ao dispor do comandante. Os elementos que a executam devem ser bem treinados por forma a garantirem a

recolha de notícias que contribuam para o desenvolvimento dos produtos PsyOps.

- **Logística** - Apesar da sustentação necessária para as PsyOps poderem ser garantidas pelos meios standard logísticos e pelos Serviços Logísticos providenciados pela função Logística, existem alguns equipamentos peculiares e específicos utilizados pelas PsyOps que por serem intensivamente manuseados e simultaneamente requererem um estado de prontidão elevado, exigem que estas forças vulgarmente se façam acompanhar dos sobressalentes específicos para o Teatro de Operações, para obviar falhas de execução do planeamento por motivos logísticos. O planeamento logístico deve ser metuculoso e ter em consideração a existência e disponibilidade de apoio local civil especializado, a sua contratação e garantia de qualidade. Relembre-se que estamos a falar de máquinas de impressão, equipamentos de televisão e rádio difusão, transmissores, computadores, etc (AJP-3.7,2002, 1-6).

#### **d. OBJECTIVOS PsyOps NATO**

Pela enorme relevância para o presente trabalho, já que a identificação dos objectivos PsyOps da NATO irá ser uma determinante para a proposta a apresentar sobre a estrutura da força PsyOps nacional, enuncia-se de seguida os objectivos em termos de forças PsyOps da NATO (NATO PsyOps Force Proposals) para os próximos anos<sup>24</sup>.

Para além destes objectivos, a NATO irá sempre solicitar aos países os seus contributos para a constituição de forças de acordo com as missões (tailored size forces).

#### **OBJECTIVOS PsyOps PARA 2004**

- 2 Equipas Táticas PsyOps (Tactical PsyOps Team) por cada Batalhão HRF (High Readiness Force), com 4 militares e 2 viaturas no mínimo. Para todos os elementos, a NATO recomenda que possuam o "PsyOps NATO Courses".

---

<sup>24</sup> Objectivos apresentados durante o Curso PsyOps que decorreu de 25 a 29 Nov2002, na NATO School (SHAPE).

- 1 Elemento de Apoio PsyOps de Brigada (Brigade PsyOps Support Element, BPSE), por cada Brigada HRF, com 3 a 4 militares bem treinados para análise de audiências alvo (Target Audience Analysis, TAA), distribuição e desenvolvimento de produtos. Para todos os elementos, a NATO recomenda que possuam o “PsyOps NATO Courses”;
- 1 Elemento de Apoio PsyOps de Divisão (Division PsyOps Support Element, DPSE), por cada Divisão HRF, com 7 a 10 militares bem treinados para análise de audiências alvo (Target Audience Analysis, TAA), distribuição e desenvolvimento de produtos. Os produtos audiovisuais são utilizados a este nível, se forem necessários. Para todos os elementos, a NATO recomenda que possuam o “PsyOps NATO Courses”;
- 1 Elemento de Apoio PsyOps de Corpo de Exército (Corps PsyOps Support Element, CPSE), com 10 a 20 militares bem treinados para análise de audiências alvo (Target Audience Analysis, TAA), distribuição e desenvolvimento de produtos; Inclui capacidades de produção de produtos impressos e programas rádio, programas audiovisuais de forma limitada e equipamentos de difusão. Para todos os elementos, a NATO exige que possuam o “PsyOps NATO Courses”.

### **Objectivos para 2006**

Os mesmos quantitativos e requisitos traçados para os objectivos de 2004, mas agora, para todos os batalhões, brigadas e divisões, e não só para as forças HRF.

### **e. COMPROMISSOS PsyOps DE PORTUGAL**

De acordo com o Force Goal EG 3540, Portugal terá que ter disponível os seguintes contributos PsyOps para a NATO (conforme anexos J e K):

**Até ao final de 2003** – Elementos para uma CJPOTF. Esta contribuição pode ser em qualquer função PsyOps de acordo com o MC 402 ou em tarefas específicas;

**Até ao final de 2004** – Contribuir conjuntamente com as outras nações membro da NATO, para a formação de um CPSE, com capacidade para conduzir PsyOps de acordo com o estabelecido no MC 402;

Disponer de um DPSE por cada divisão nacional ou multinacional e um BPSE por cada brigada nacional de alta e baixa prontidão, com capacidade para conduzir PsyOps de acordo com o MC 402.

Disponer ainda, por cada batalhão projectado e com um grau de prontidão 3 (RC3), de duas equipas tácticas de PsyOps (TPT), em que cada equipa deve possuir no mínimo de 2 militares e uma viatura.

#### **f. NECESSIDADES PsyOps DEDUZIDAS PARA PORTUGAL**

Tendo em consideração o enunciado para os “cenários para o emprego de forças”, “a capacidade do sistema de forças nacional”, “o nível de ambição do emprego de forças deste sistema” e conjugando todos estes factores com “os objectivos PsyOps da NATO” e os “compromissos PsyOps de Portugal”, deduz-se que:

- No pior cenário de empenhamento de forças, Portugal terá 3 batalhões em cenários diferentes, o que empenha na prática 9 batalhões ou, 1 brigada numa grande operação;
- Face ao descrito no ponto anterior, Portugal deverá dispor das seguintes forças PsyOps:
  - 18 Equipas (9x2) Tácticas PsyOps (Tactical PsyOps Team), com 4 militares e 2 viaturas no mínimo por equipa.
  - 3 Elemento de Apoio PsyOps de Brigada (BPSE);
  - Capacidade para contribuir com elementos para a constituição de um DPSE;
  - Capacidade para contribuir conjuntamente com as outras para a formação de um CPSE;
  - Capacidade para contribuir com elementos para a constituição de uma CJPOTF, para qualquer área funcional ou tarefa específica;

- Capacidade para conceber e desenvolver produtos para uma operação de âmbito estritamente nacional, materializada num Centro de Produção e Desenvolvimento (PDC).

#### **g. MODELOS DE PAÍSES DA NATO**

A maior parte dos países membros da NATO, ainda se encontram, à semelhança de Portugal, a dar os primeiros passos (ver anexo L). De entre o panorama geral retractado na tabela contida no anexo atrás referido, sobressaem claramente, quer pelos meios envolvidos quer pelo estado de desenvolvimento e implementação já atingidos, os EUA, a Alemanha, a Turquia e a Polónia, respectivamente.

As PsyOps dos EUA, com 1.500 elementos no activo e 2.000 na reserva, são claramente líderes nesta área.

Para além dos EUA, pela razão de serem líderes, estudamos igualmente o modelo alemão e o polaco. Estes modelos são apresentados de uma forma detalhada no anexo L.

As PsyOps dos EUA são conduzidas em permanência, isto é em tempo de paz, crise ou guerra e a todos os níveis, nomeadamente: estratégico, operacional, tático e de consolidação. Esta postura é igualmente única, de acordo com a nossa investigação, pois mais nenhum país membro da NATO admite conduzir PsyOps em tempo de paz. As forças da componente activa organizam-se no 4º Grupo de Operações Psicológicas (4º POG), que é constituído por 3 batalhões de apoio regional, 1 batalhão de disseminação e 1 batalhão de apoio tático. Trata-se de uma estrutura centralizada e que só desenvolve PsyOps, tendo como principais responsabilidades: Avaliar o impacto psicológico das operações militares, assessorar o comandante militar ou o director da missão do departamento de defesa nas campanhas de PsyOps, desenvolver e conduzir campanhas de PsyOps em apoio das operações militares e efectuar a contra propaganda ofensiva. A cadeia de comando das forças dos EUA vem desde o presidente, através do secretário de defesa, até ao Chefe de Estado Maior Conjunto. "Estas autoridades" formam a autoridade de comando nacional (NCA), que tem a responsabilidade de

estabelecer os objectivos nacionais, desenvolver as políticas e aprovar os planos estratégicos de PsyOps.

O modelo alemão considera exactamente os mesmos 4 níveis apontados pela NATO. As PsyOps são entendidas como suporte às Operações de Informação e são o meio ao dispor do Cmdt para aceder às audiências alvo no Teatro de Operações. Para além do referido, têm ainda como tarefa apoiar as actividades relacionadas com a moral e o bem estar das tropas alemãs. Inserem-se no Batalhão 950 de Operações de Informação e têm uma estrutura modular. A companhia de PsyOps em missão é composta por 3 pelotões, com constituição semelhante e em que cada um deles, possui uma equipa TPT's e 3 secções: 1 secção táctica (Tactical PsyOps), que desenvolve essencialmente produtos áudio, a disseminar por altifalantes; 1 secção que desenvolve produtos visuais (impressos); finalmente, uma secção de audiovisuais, com estúdio de AM/FM e reprodução de vídeo ( em detalhe no anexo L).

Todo o processo relacionado com a selecção e análise das audiências alvo é da competência do Ministro da Defesa, bem como a forma como são conduzidas as PsyOps.

A Polónia encontra-se em plena fase de reestruturação das suas PsyOps, com o objectivo de criar uma única unidade PsyOps que apoiem todas as suas forças armadas e a NATO quando solicitado. Conta actualmente com 300 elementos PsyOps no activo (ver mais em detalhe no anexo L).

## **h. MODELOS DESENVOLVIDOS**

A DO/EME como EPR para a criação de capacidades PsyOps no Exército que garantissem a satisfação dos compromissos de Portugal perante a NATO, elaborou dois modelos<sup>25</sup>, que submeteu à análise do IAEM e do COFT para as contribuições tidas por necessárias. Este processo conduziu a quatro modelos. Para além destes modelos, foram considerados mais 2 modelos apresentados pelo Maj Inf Queijo (Queijo, 2001, 46) e outro pelo Cap Inf Paraq Pires<sup>26</sup>, com o objectivo de serem estudados e analisados (modelos e análise no anexo M), constituindo-se num importante repositório de sensibilidades dos

---

<sup>25</sup> DO/EME, Ofício n° 703 de 29MAI03, Módulos de Operações Psicológicas

diversos órgãos e personalidades envolvidas nesta temática e num referencial para o nosso próprio raciocínio. Como conclusão imediata e para além das apresentadas no anexo atrás referido, é a divisão de opiniões em torno do modelo-tipo estrutural: a criação de uma subunidade PsyOps ou a dotação com órgãos PsyOps das unidades já existentes.

#### **i. ESTUDO, ANÁLISE E DETERMINAÇÃO DO MODELO-TIPO ESTRUTURAL**

Após o estudo e análise dos diversos modelos apresentados neste trabalho, da estrutura doutrinária da NATO e dos modelos dos países estudados, é nosso entendimento que a questão central na identificação do melhor modelo-tipo estrutural para o Exército é a seguinte: Criação de uma subunidade PsyOps (que designaremos por modelo centralizado) ou a dotação com órgãos PsyOps das unidades já existentes (que designaremos por modelo descentralizado)?

A resposta foi encontrada, comparando estes dois modelos-tipo segundo os seguintes critérios: C2, interoperabilidade, flexibilidade, necessidades em infra-estruturas e simplicidade de implementação.

C2 – Exercício do comando e controlo de um comandante sobre as forças PsyOps atribuídas;

Interoperabilidade – Caracteriza o modelo que devido à sua estrutura, assegura uma capacidade de operar intra e inter unidades e igualmente inter nações membro da NATO. Não se considera aqui a interoperabilidade de meios, por ser uma questão diferente;

Flexibilidade – Sistema que melhor responde a variações de empenhamento e rapidamente se ajuste, sem envolver grandes alterações no pessoal e meios;

Necessidades em infra-estruturas – Caracteriza a necessidade de reformular, adaptar ou construir infra-estruturas para implementar a estrutura encontrada, tornando a sua implementação mais dispendiosa;

---

<sup>26</sup> Maj Inf Paraq A. Ferreira Pires, oficial habilitado com o Psychological Operations Officers Course em Fortt Brag no US Army Jonh F: Kennedy Special Warfare Center And School.

Simplicidade de implementação – Caracteriza o modelo-tipo que face à estrutura apresentada mais fácil e rapidamente pode ser implementado. Um dos grandes constrangimentos presentes é o tempo (PsyOps Force Goals 2004).

	<b>Modelo Centralizado</b>	<b>Modelo Descentralizado</b>
C2	2	1
Interoperabilidade	1	2
Flexibilidade	1	2
Nec. Infra-estruturas	1	2
Simplicidade	1	2
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>9</b>

Pesos: 2 = mais favorável

1 = menos favorável

Tabela nº 1

É nosso entendimento, que basta reforçar as estruturas existentes com elementos PsyOps, ( modelo descentralizado) pelas seguintes razões:

- É mais funcional dotar as brigadas com elementos PSE's e TPT's, dando-lhes uma estrutura modelo semelhante às estruturas da NATO, conforme o referido no capítulo 6, o que confere aos batalhões quando projectados vantagens funcionais e de interoperabilidade e flexibilidade;
- Não necessita de investimentos iniciais em infra-estruturas, uma vez que o modelo descentralizado faz o aproveitamento integral das já existentes;
- É mais simples de implementar, necessitando de simples alterações aos QOP ao invés da criação de uma nova unidade que obriga à criação de normativo enquadrante específico;

Adicionalmente, o modelo descentralizado vai ao encontro do ponto 5.d. (1) da Directiva 193/CEME/03 - "Contribuir para a unidade de doutrina, a nível conjunto e combinado, conformando os regulamentos e procedimentos em vigor no Exército à doutrina aprovada pelo país no âmbito OTAN";

## j. SÍNTESE CONCLUSIVA

Tomando como base de raciocínio o actual Sistema de Forças Nacional do Exército, os cenários de emprego de forças e respectivas probabilidades consideradas, o nível de ambição nacional para empenhamento operacional do instrumento militar e os PsyOps Force Goals fixados pela NATO chegamos às necessidades máximas estruturais PsyOps a implementar no Exército. Realce-se que os cenários com maior probabilidade de ocorrência, são o 2º, 3º, 4º e 6º:

- Responder aos desafios que se coloquem aos interesses nacionais, actuando como instrumento da Política Externa do Estado, quer no âmbito do relacionamento com os PALOP, quer da cooperação técnico-militar, quer ainda respondendo a necessidades de evacuação de cidadãos nacionais, em áreas de crise ou de conflito, seja por iniciativa nacional, seja em ligação com países aliados;
- Actuar no âmbito da Diplomacia Preventiva através das operações de paz e humanitárias, decorrentes de mandato internacional da ONU ou OSCE e no quadro da OTAN ou da EU.

O primeiro destes cenários no âmbito dos interesses nacionais e o 2º no âmbito dos compromissos internacionais que o país assumiu. Estudamos seis modelos apresentados por órgãos e individualidades interessadas nesta temática, e os modelos NATO, americano e alemão procurando identificar racionais comuns, como forma de perspectivar a nossa própria proposta. Como principal conclusão desta análise efectuada, verifica-se que a dúvida principal centra-se em torno da necessidade de criar uma estrutura PsyOps dedicada ou em dotar com elementos PsyOps as unidades já existentes. É nosso entendimento que esta última opção é a mais correcta e adicionalmente para além dos critérios que determinaram a sua escolha, ainda se identifica com a visão traçada para o Exército pelo actual General CEME, expressa na sua Directiva nº 193/03.

## 8. CONCLUSÕES

Já há 2.500 anos, Sun Tzu na Arte da Guerra, declarava que *“vencer todas as batalhas em que se participa, não é a excelência suprema. A excelência suprema consiste em quebrar a resistência inimiga sem combater”*. Parece razoável inferir

que as PsyOps sempre foram uma presença constante no campo de batalha e a vitória não passa unicamente pelo confronto físico. É a dimensão psicológica indissociável dos conflitos e das crises e que nestas situações se caracteriza por equilíbrios precários, que pode e deve ser usada para influenciar o comportamento dos decisores e demais actores, que directa ou indirectamente possam contribuir para a consecução dos nossos objectivos.

O impacto psicológico sobre estas audiências é maximizado quando o seu emprego é consertado com os outros instrumentos do poder. Só através desta sinergia se pode produzir uma estratégia nacional integrada e obter a maximização de efeitos.

As PsyOps são operações planeadas para transmitir informação seleccionada e indicadores às audiências alvo (audiências estrangeiras, governos, organizações, grupos e indivíduos) com a finalidade de influenciar as suas emoções, motivações, gerindo percepções e redireccionando atitudes, por forma que este seu comportamento modelado contribua para a consecução dos nossos objectivos.

Os objectivos PsyOps tipicamente militares, centram-se fundamentalmente na criação de incertezas e ambiguidades (confusão) com o propósito de reduzir a eficácia do potencial militar, em fazer contrapropaganda, em encorajar a dissidência entre os adversários, e em dedicar uma especial atenção a todos os temas que potencialmente conduzirão à degradação das capacidades operacionais dos adversários.

As PsyOps operam fundamentalmente em dois vectores modelar o comportamento da audiência alvo: as forças de mediação e as forças de interpretação. Iniciam-se com a determinação da percepção que se pretende criar (percepção-objectivo), de acordo com os objectivos estabelecidos; segue-se depois a determinação da audiência alvo, o que constitui um passo crucial. Esta audiência deve ter capacidade para executar aquilo que nós pretendemos. É infrutífero gerar uma percepção numa audiência se esta depois não tem capacidade para reflectir, transpor e influenciar com o seu comportamento, toda a sequência de acontecimentos, conforme por nós esperado. Após aqueles dois primeiros passos, vem o desenvolvimento dos temas e das mensagens (o que conjuntamente com as audiências formam as forças de interpretação) que irão produzir a percepção objectivo. Finalmente, a escolha do suporte para a mensagem, ou seja, a escolha

judiciosa dos meios de comunicação a utilizar, de acordo com a conjuntura, disponibilidades, culturas em presença, literacia da audiência alvo, etc (forças de mediação). Este ciclo fecha-se com a monitorização dos efeitos e do impacto das actividades PsyOps, garantindo-se assim o seu aperfeiçoamento pela eliminação de possíveis falhas. Esta sequência de passos possui actividades altamente técnicas, nomeadamente as de carácter psicológico, sociológico e as de concepção da forma da mensagem (marketing). É por isso altamente recomendável contar com o contributo destes especialistas.

Cientes do enorme potencial das PsyOps, muitas forças armadas dos países dito evoluídos e mais particularmente a NATO, têm vindo a dedicar uma atenção acrescida a este assunto, materializando-o no estabelecimento dos Objectivos PsyOps da NATO (Force PsyOps Goals) para as nações membro da Aliança.

Face ao estabelecimento destes objectivos, tornou-se imperioso e inadiável para Portugal e em particular para o Exército, a criação e implementação de uma estrutura PsyOps que garanta o cumprimento dos compromissos assumidos. Esta estrutura, para além das missões NATO, deverá igualmente garantir capacidades para cumprir missões no estrito âmbito nacional. Neste âmbito concluímos que a África Lusófona, por pertencer ao EEIN, integrar o cenário mais provável, a que se acresce a diáspora lusitana e a instabilidade ainda vigente será uma Área Alvo de Interesse Nacional Permanente PsyOps.

Perante o exposto, é nosso entendimento que bastaria a criação de uma secção de PsyOps ao nível dos Estados Maiores Coordenadores das Brigadas (PSE) e de 2 Equipas PsyOps Tácticas por cada um dos seus batalhões, para o cumprimento dos compromissos assumidos por Portugal, tendo em consideração os cenários levantados, o nível de ambição nacional do empenhamento do instrumento militar, a calendarização dos objectivos PsyOps NATO e os modelos de organização das forças PsyOps NATO. Contudo, face ao 2º cenário apresentado de âmbito exclusivo dos interesses nacionais e por os BPSE's possuírem uma capacidade muito limitada de produção e desenvolvimento de produtos PsyOps e não contemplarem no seu QOP os especialistas anteriormente referidos, será necessário criar uma estrutura para além da das brigadas que o garanta.

O somatório das estruturas por nós indicado terá capacidade para conduzir PsyOps de Consolidação (PCA), de Campo de Batalha (BPA) e de Apoio à Paz (PSPA).

Após todo o estudo desenvolvido e reflectido no presente trabalho, é nosso entendimento que a estrutura que melhor serve este desígnio, é a que apresentamos no capítulo imediatamente subsequente.

## 9. PROPOSTA

“Success in operations will depend, to a large extent,  
on the ability to blend and engage  
all elements of national power effectively”

*JP 3-08, Interagency Coordination During Joint Operations*

Tendo em consideração todo o conteúdo exposto ao longo do presente trabalho de investigação e em particular o actual Sistema de Forças Nacional – Exército, os cenários de emprego de forças e respectivas probabilidades consideradas, o nível de ambição nacional para empenhamento operacional do instrumento militar, a Directiva 193/CEME/03 e os “PsyOps Force Goals” fixados pela NATO é nosso entendimento que a estrutura que melhor responde a todos os requisitos é uma estrutura descentralizada pelas três brigadas, que garanta o Comando e Controlo desde o nível estratégico ao tático e que se estruture em torno de dois vectores: PSE’s (Psychological Support Elements) e TPT (Tactical PsyOps Teams).

Saliente-se ainda que, devido ao melindre dos temas que as PsyOps podem abordar, associado à potencial exploração política dos temas utilizados, leva a que as nações sejam restritivas quanto ao seu uso em todas as operações da NATO, pelo que se infere que esta estrutura não pode funcionar *per si* e só ao nível do Exército. É necessário que esta estrutura seja enquadrada ao nível político e operacional. Defendemos assim a existência de um elemento com essa responsabilidade ao nível do MDN, mais precisamente na DGPDN (Direcção Geral de Política de Defesa Nacional), que submeterá à aprovação do MDN todos os conteúdos que se situem a esse nível. Igualmente ao nível do EMGFA, na DIOP, deverá existir um elemento de ligação e que submeterá à aprovação do CEMGFA os conteúdos PsyOps julgados por necessários. Para além disso, é da responsabilidade das nações (AJP-3.7, 2002, 3-1) desenvolver planos e programas de apoio às políticas e doutrinas das PsyOps, assegurando a interoperabilidade com as outras nações e providenciar recursos e pessoal treinado para apoio aos

exercícios e operações NATO, competências claramente acima do nível dos ramos.

**a. AO NÍVEL DO COFT**

Portugal deverá desenvolver uma capacidade em PsyOps de forma a contribuir com elementos para os vários QG NATO projectáveis e multinacionais. É nosso entendimento que a contribuição para os CJPOTF, CPSE, DPSE, para além de obrigatoriamente ser garantida por militares habilitados com o “PsyOps NATO Courses” deverá ser garantida pela estrutura a criar no COFT, com o objectivo de incorporar “*Know How*” e experiência consolidada no Exército. Esta estrutura a criar no COFT terá contudo, como missão primária, garantir uma capacidade de PsyOps autónoma, que lhe permita apoiar uma operação de âmbito exclusivo nacional e exercer o controlo técnico sobre forças PsyOps das brigadas. Para além destas, deverá garantir ainda as seguintes tarefas:

- Dirigir e coordenar todas as actividades PsyOps ao nível do Exército;
- Elaborar o planeamento PsyOps e integrá-lo no planeamento dos exercícios e das operações a nível do Exército;
- Coordenar, quando apropriado, todas as actividades no âmbito das PsyOps com outras actividades de informação civis/não militares;
- Conduzir as análises das audiências alvo e do impacto das mensagens PsyOps;
- Apoiar as operações através da análise e estudo de situação PsyOps;
- Desenvolver programas e produtos PsyOps, dentro da capacidade disponível e requisitar apoio para a produção;
- Garantir o apoio e os procedimentos PsyOps aprovados;
- Controlar a disseminação dos produtos;

Pelo exposto propomos a seguinte estrutura de PsyOps a implementar neste Comando:

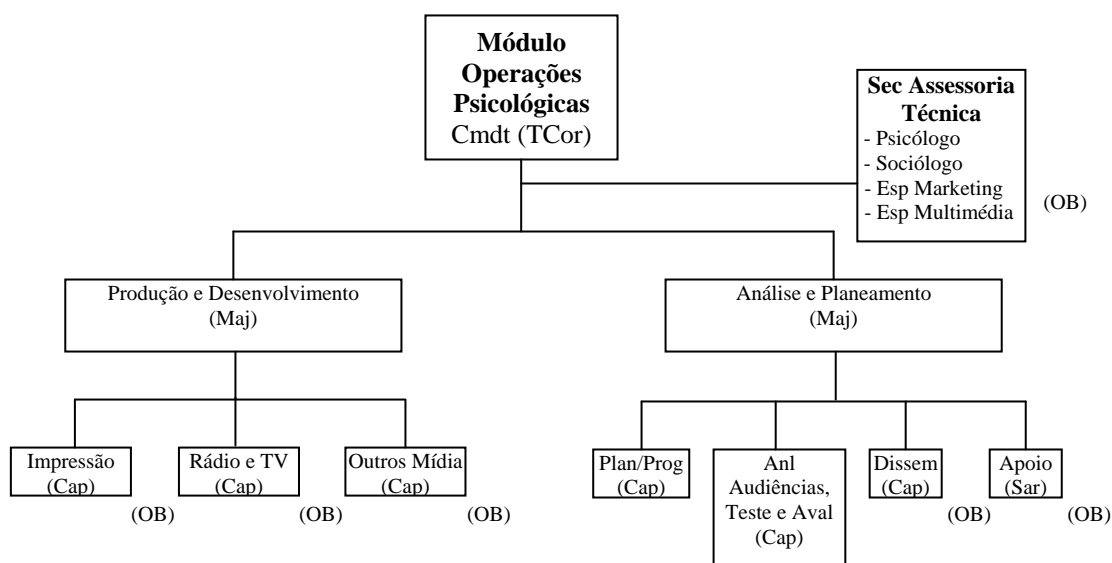


Figura nº 4

- **Secção Assessoria Técnica** – Visto estarmos a tratar da área comportamental humana, em que se pretende modular comportamentos que facilitem a consecução dos nossos objectivos, através da gestão das percepções e redireccionamento de atitudes, o que exige a determinação e análise<sup>27</sup> de audiências alvo, a produção de produtos e mensagens precisos que concorram para a modelação dos seus comportamentos, achamos imprescindível o contributo de pelo menos 1 psicólogo, 1 sociólogo, 1 especialista em marketing e 1 especialista em multimédia<sup>28</sup>. O CPAE deve garantir o psicólogo e o sociólogo. Deve por isso o COFT dispor de liberdade para a sua contratação junto do mercado civil, sempre que os quadros do Exército não sejam satisfatórios.

<sup>27</sup> A análise engloba o traçar de perfis psicológicos de indivíduos e grupos, o enquadramento e relacionamento sociológico destes grupos entre si e dentro da sociedade e, muito importante, a determinação de relações de influência. É todo este somatório de análises que contribuirá para a determinação da grupo alvo para as PsyOps. Esta ideia foi-nos aliás reforçada pelo TCor Cruz (psicólogo no CPAE), na entrevista que nos concedeu (Anexo A).

<sup>28</sup> Aconselhamos a contratação de serviços especializados em marketing e multimédia, porque são estes que detêm o *Know How* em termos de maximização do impacto de mensagens e produtos junto de audiências alvo.

- **Produção e Desenvolvimento** – Responsável pela produção e desenvolvimento dos produtos PsyOps, nomeadamente os áudio, visuais e audiovisuais. Esta estrutura é necessária visto os BPSE's possuírem uma produção e desenvolvimento muito limitada, que não satisfaz em caso de uma operação de âmbito nacional. Deve socorrer-se dos meios e dos quadros do CAVE<sup>29</sup>, em termos de execução para este desiderato. Deve contudo ser considerada a hipótese de aquisição de meios concebidos para operar em campanha, nomeadamente: fotocopiadoras a cores e computadores com software gráfico, com o requisito de serem montadas e operarem em *shelters* e que sejam aerotransportadas por C-130. As *shelters* deverão por sua vez serem autónomas em termos energéticos. Existem igualmente no mercado módulos-estúdios de rádio AM e FM e televisão, concebidos para operarem em *shelters*, e que são aerotransportados. Contudo, esta capacidade (audiovisual) é cara e a sua aquisição deve ser ponderada em comparação com a possibilidade do recurso ao mercado civil.
  - o **Impressão** - Responsável pela produção e desenvolvimento dos produtos PsyOps impressos. A levantar em caso de necessidade.
  - o **Rádio e TV** - Responsável pela produção e desenvolvimento dos produtos audiovisuais PsyOps. A levantar em caso de necessidade.
  - o **Outros Mídia** - Responsável pela produção e desenvolvimento dos produtos PsyOps de multimédia e mensagens a difundir por altifalantes. A levantar em caso de necessidade.
- **Análise e Planeamento** – Responsável pelo planeamento e programação das Operações Psicológicas, pela determinação, estudo e análise das audiências alvo que determinarão o conteúdo das mensagens PsyOps. Responsável ainda no que concerne aos produtos, pelo seu teste (quando possível), avaliação do seu impacto, seu ajustamento, pela forma como irão ser disseminados.

---

<sup>29</sup> Centro de Audiovisuais do Exército

- **Planeamento e Programação** - Responsável pelo planeamento e programação de exercícios e Operações Psicológicas a nível do Exército.
- **Análise de Audiências, Teste e Avaliação** – Responsável pela determinação, estudo e análise de audiências. Responsável ainda pelo teste dos produtos PsyOps (caso seja possível) e pela avaliação do seu impacto junto das audiências.
- **Disseminação** - Responsável pela determinação, coordenação e estudo dos melhores meios técnicos e físicos para a disseminação dos produtos PsyOps desenvolvidos.
- **Apoio** – Responsável pelo apoio administrativo e integração do apoio logístico, quando necessário

#### **b. AO NÍVEL DAS BRIGADAS**

Ao nível do Estado-Maior Coordenador das 3 brigadas deve ser criada e implementada uma Secção de Operações Psicológicas (BPSE) com 3 a 4 elementos conforme o PsyOps Force Proposals, bem treinados para análise de audiências alvo, distribuição e desenvolvimento de produtos. Estes elementos terão como missão:

- Dirigir e coordenar todas as actividades PsyOps ao nível das Brigadas;
- Elaborar o planeamento PsyOps e integrá-lo no planeamento dos exercícios e das operações a nível da brigada;
- Coordenar, quando apropriado, todas as actividades no âmbito das PsyOps na AOR da brigada, com outras actividades de informação civis/não militares;
- Conduzir as análises das audiências alvo quando solicitado e necessário e análises do impacto das mensagens PsyOps;
- Apoiar as operações através da análise e estudo de situação PsyOps;
- Garantir o apoio e os procedimentos PsyOps aprovados;
- Controlar a disseminação dos produtos;

Para todos os elementos, a NATO recomenda que possuam o “PsyOps NATO Courses”. No caso da projecção de um batalhão português para uma operação no âmbito NATO, Portugal deve impor que pelo menos um elemento da Secção de Operações Psicológicas da Brigada que fornece o batalhão, integre o BPSE da Brigada Aliada, para melhor coordenação e ligação com as 2 TPT portuguesas, para além da experiência acumulada e ensinamentos que esse elemento importará para a sua Secção.

Criação e implementação de 6 Equipas Táticas PsyOps (TPT) por brigada, 2 por batalhão. Estas equipas deverão ser colocadas nas CCS das brigadas, medida que permite mais economia de meios e flexibilidade quanto ao seu emprego. Cada equipa é composta por 2 militares e uma viatura e é nosso entendimento que estas equipas quando projectadas deverão ter montadas nas viaturas altifalantes. Estas equipas terão com funções conduzir:

- acções áudio (normalmente altifalantes);
- disseminar todo o tipo de material impresso aprovado;
- conduzir comunicações pessoais com as audiências;
- obter informações das e sobre as audiências alvo;
- obter informações sobre a eficácia das PsyOps, quer das nossas quer das hostis;
- obter informações relevantes das fontes locais.

Está pois concluído o nosso trabalho que esperamos poder servir de contributo não só para quem tem a incumbência de proceder ao levantamento das estruturas de Operações Psicológicas no Exército, mas também para todos aqueles que se interessam por estes assuntos.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

### Livros

- BLOOM, W. *Propaganda and Active Measure*, Handbook of Military Psychology, Wiley & Sons Ltd, New York, 1998, pg 694-709
- CAMPEN, Alan e Douglas Dearth. *CIBERWAR 3.0: Human Factors in Information Operations and Future Conflict*, AFCEA International Press, Fairfax, Virginia, 2000.
- COUTO, Abel Cabral. *Elementos de Estratégia*; Vol I e II, Instituto de Altos Estudos Militares; IAEM; 1989.
- FISKE, S. T. *Social Cognition*. Singapore, McGraw Hill International Editions, 1991.
- SANTOS, Loureiro dos. *Incursões no domínio da Estratégia*, Fundação Calouste Gulbenkian.
- VOLKOFF, V. *La Désinformation Arme de Guerre*. Editions Julliard/L'Age d'homme, Paris, 1986.

### Documentos

- CENTRO DE INSTRUÇÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS, *Manual de Operações Psicológicas*, Lamego, CIOE, 1995.
- COX, Major Lee-Volker (1997). *Planning for Psychological Operations*, Air Command and Staff College, The Research Department, Março 1997.
- ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO, *O Exército na Guerra Subversiva, Vol III*, Lisboa, EME, 1963.
- ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO, *Regulamento de Campanha e Operações, Vol II*, Lisboa, EME, 1987.
- NATO, AJP-1 (A)– *Allied Joint Operations Doctrine*, Change 1, 1999.
- NATO, AJP-3.7– *NATO Psychological Operations Doctrine*, Março 2002.
- NATO, MC402, *NATO Psychological Operations Policy*, 1997.
- NATO, MC422, *NATO Informations Operations Policy*, 2000.
- QUEIJO, Maj Inf J. V. MORAIS, *As Operações Psicológicas no Apoio às Operações Militares*, TILD, CEM 2000/02, Lisboa, IAEM, 2001.
- SIPFA, *Acção Psicológica nas Forças Armadas - Manual*, Lisboa, SGDN, 22 Agosto 1963.

US.ARMY, 4<sup>th</sup> POG, *Psychological Operations Group (Airborne)*, Capabilities Handbook, 1993, sd.

US.ARMY, FM 33-1-1, *Psychological Operations. Techniques and Procedures*, 1994.

US.ARMY, Joint Pub 3-53, *Doctrine for Joint Psychological Operations*, 1996.

USAF DD2-5.3 (1999), *Psychological Operations*, Air Force Document Doctrine, 27 Agosto 1999.

## Artigos

AAVV, “Operaciones Psicológicas”, *Ejército*, nº 678, Dezembro 1996, pp 46-79.

GALRIÇA, Fernando, “Acção Psicológica”, *Revista de Artilharia*, nº 579-580, 1993, pp 185-193.

LÓPEZ, Juan L.B., Accion Psicológica no conflito do Golfo, *Ejército*, Nº627, Abril 1992.

MACIEIRA, Maj Luis, FND-Kosovo, *Jornal do Exército*, Nº 494, Março 2001.

PEREIRA, Cap, Missão do 2º BIPara em Timor-Leste, *Boina Verde*, Nº195, JAN/MAR 2001.

ROLDÃO, Julio, Acção psicológica anuncia Infantaria, *Jornal de Noticias*, 21-10-2001.

## Internet

<http://www.dtic.mil/doctrine>, 22Jun03

<http://www.nato.org>, 07Abr03

<http://www.specialoperations.com/army/PSYOPS>, 07Abr03

<http://www.globalspecops.com/>, 10Ago03

<http://www.tradoc.monroe.army.mil>, 26Set03

[http://WWW//pipeline.com/Psychological Operations/Warfare](http://WWW//pipeline.com/Psychological%20Operations/Warfare), 25Set03

BALLONE, G., *Psiquiatria Geral*, (29Jun2003) <http://www.psiqweb.med.br/cursos/percep.html>

SERRANO, D. Portillo, *Processos Básicos do Comportamento* (04Fev2003), <http://www.Portaldomarketing.com>

## INDÍCE REMISSIVO

4º POG .....	42
AAIPP .....	17, 18
ACP .....	20
activação .....	27
aculturação social.....	11
África Lusófona .....	17, 18, 48
Alemanha .....	41
APAP .....	20
APCB .....	20
APE .....	20
atitude .....	8, 11
audiência alvo .....	7, 8, 16, 27, 29
audiências alvo.....	36, 37
Ballone .....	5
Batalhão 950 .....	42
Bloom .....	18
BPA .....	25, 26, 48
BPSE.....	34, 40, 41, 53
C2.....	36, 44
C4.....	36
Cap Inf António J. Ferreira PIRES.....	35
CIMIC .....	22, 23, 26
cinestesia .....	5
CJPOTF .....	30, 31, 32, 40, 41, 49
Clausewitz .....	14
conteúdo .....	27
Counter PsyOps .....	20
Cox.....	15
CPAE .....	51
CPSE .....	40, 41, 49
CRO .....	22, 23
DGPDN .....	26, 49
DIOP .....	26, 49
disseminação .....	38
do perfil psicológico.....	7
DPSE .....	40, 41, 49
EEIN .....	17, 18, 48
ensação.....	5
Espaço de Informação .....	6, 7
especialista em marketing .....	29
EUA.....	41, 42
Exército .....	34
Fiske.....	6
forças de interpretação.....	5, 6
forças de mediação .....	5, 7, 27
Framework Nation .....	30
Gestalt.....	29
gestão das percepções .....	12, 13

GESTÃO DAS PERCEPÇÕES .....	4
grupo .....	9, 15
Host Nation.....	25
HUMINT .....	22
idade da informação.....	12
impacto.....	28
Info Ops.....	21
intelligence .....	37
internet .....	13
interoperabilidade.....	28, 36, 44
interpretação .....	6
interpretação .....	5
JOC .....	31
logística .....	38
Lt. Gen Sir Mike Jackson.....	4
Maj Inf J. V. MORAIS QUEIJO .....	35
marketing.....	47
Maslow .....	27
MC.....	24
MDN .....	26, 49
mediação.....	6
MGen Pinto Ramalho .....	35
mídia .....	27
Modelo de Tchakhotine .....	7
na percepção-objectivo .....	7
NAC.....	24, 26
níveis PsyOps .....	23
Pavlov .....	7
PCA.....	25, 26, 48
PDC.....	31, 41
percepção.....	27
Percepção .....	4, 5, 11
percepção-objectivo .....	6, 14, 47
Polónia .....	41, 43
processo cognitivo.....	6
Processo cognitivo .....	8
processo emotivo .....	8
PSE .....	30, 32, 34, 45, 48, 49
psicólogos .....	12
psique humana.....	37
PSPA.....	25, 26, 48
PsyOps.....	9, 10, 11, 14, 17, 18, 29, 30, 34, 36, 38, 52
PsyOps NATO Courses .....	39, 49, 53
Public Information.....	25
redireccionamento das atitudes.....	12, 13
SC .....	24
sensação .....	5
Serrano .....	5, 8, 9
sociólogos .....	17
SPA .....	24, 26

subgrupos.....	16
Sun Tzu.....	19
TAA .....	39
Tchakhotine.....	7
tendências de acção .....	8
teoria de Herzberg.....	9
TPT .....	33, 34, 40, 42, 45, 49, 53
Turquia .....	41
valor orientado.....	27