

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (FN) RAFAEL ALVES RODRIGUES FERREIRA

A importância, no nível operacional, de formação de células de Operações Psicológicas da Marinha do Brasil em todo território nacional em tempos de paz.

Rio de Janeiro  
2022

CC (FN) RAFAEL ALVES RODRIGUES FERREIRA

A importância, no nível operacional, de formação de células de Operações Psicológicas da Marinha do Brasil em todo território nacional em tempos de paz.

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG (RM1-FN) **JORGE LUIS DE ARAUJO MELLO**

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2022

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a Deus, por tudo que Ele é e pelo seu grande amor para conosco.

À minha família, pela minha formação como pessoa, pelos exemplos e pelo amor.

À minha esposa Cristina, por ser quem é e por estar junto a mim em todos os momentos, sejam bons ou ruins.

Às minhas filhas, Larissa e Victória, por tudo que representam na minha vida e pelo amor que me oferecem todos os dias.

Ao meu orientador, CMG (RM1-FN) JORGE LUIS DE ARAUJO MELLO, agradeço pela paciência e pela forma amistosa com que me aconselhou durante toda a realização do trabalho.

## RESUMO

Este trabalho tem por finalidade a busca por diagnóstico para as dificuldades encontradas referentes às Operações Psicológicas quando da formação de um Estado-Maior Conjunto no território nacional sem que se tenha uma célula que trate do assunto de forma ativada permanentemente. Os resultados problemáticos foram em relação a algumas atividades de Operações Psicológicas como: Levantamento de Área de Operações Psicológicas (LAOP), Registro de Público-Alvo (RPA) e as formas de disseminação de produtos e ações. A solução parte para o princípio de formar células junto aos Estados-Maiores dos Distritos Navais ativadas permanentemente, incluindo tempos de paz.

Palavras-Chave: Operações Psicológicas, Estado-Maior Conjunto, LAOP, RPA, disseminação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 ABORDAGEM DOUTRINÁRIA DE OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS.....</b>	<b>11</b>
2.1 LEVANTAMENTO DE ÁREA DE OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS (LAOP).....	18
2.2 REGISTRO DE PÚBLICO ALVO (RPA).....	21
2.3 DISSEMINAÇÃO DE PRODUTOS.....	25
<b>3 DIAGNÓSTICO PRÁTICO DOS PROBLEMAS DE OP PSICO E BUSCA POR SOLUÇÃO.....</b>	<b>29</b>
3.1 DIAGNÓSTICO PRÁTICO DOS PROBLEMAS DE OP PSICO.....	30
3.2 SOLUÇÃO PARA A PROBLEMÁTICA DAS OP PSICO.....	33
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXO A – RELATÓRIO DE FIM DE COMISSÃO – COMANDO CONJUNTO RN/PB.....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO B – CI ALTERAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DO 3ºDN.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO C – PROPOSTA DE CRIAÇÃO DOS DN-70.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país pacífico por natureza, entretanto, podem existir situações em que se façam necessárias ações com o objetivo de defender a pátria. Para tanto são constituídas Hipóteses de Emprego das Forças Armadas<sup>1</sup> com a finalidade de haver planejamentos praticamente prontos para tais fins, facilitando a prontificação e prontidão dos meios e pessoal, bem como o desencadeamento de alguma Operação no âmbito interno, caso necessário.

Segundo ALMEIDA (2019), nos últimos anos, as operações desencadeadas foram grandemente afetadas na esfera informacional e humana, principalmente no que se refere aos meios de disseminação dos produtos nas redes sociais e meios digitais da internet, em que o objetivo principal da força é legitimar<sup>2</sup> as suas ações e também obter a narrativa dominante na opinião pública, contribuindo para que as ações operacionais sejam desenvolvidas de maneira mais condizente com as modificações do ambiente operacional e diminuindo as falhas que porventura possam ocorrer no ambiente.

Dito isso, cabe ressaltar que passou a ser necessária a formação, junto aos Estados-Maiores dos Comandos Operacionais ativados, de células de Operações de

---

1 Entende-se por “Hipótese de Emprego” a antevisão de possível emprego das Forças Armadas em determinada situação ou área de interesse estratégico para a defesa nacional. É formulada considerando-se o alto grau de indeterminação e imprevisibilidade de ameaças ao País. Com base nas hipóteses de emprego, serão elaborados e mantidos atualizados os planos estratégicos de emprego conjunto e os planos operacionais decorrentes... (BÔAS, 2017)

2 Há três tipos puros de dominação legítima. A vigência de sua legitimidade pode ser, primordialmente: (1) de caráter racional: baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, são nomeados para exercer a dominação, ou (2) de caráter tradicional: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade, ou, por fim, (3) de caráter carismático: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas. (WEBER, 2015, p. 141)

Informação<sup>3</sup> (Op Info) com o intuito de operar nesse ambiente mais adequadamente, de modo a realizar ações não cinéticas planejadas conforme Linhas de Esforço<sup>4</sup> do Desenho Operacional que está atrelado ao Planejamento Operacional.

Quando da realização de algumas Operações no território nacional, verificaram-se algumas dificuldades para implementação e operacionalização das células de Operações Psicológicas (Op Psico) da Marinha do Brasil nos Comandos Operacionais quando ativados, principalmente quanto aos levantamentos de conhecimentos necessários à atividade, em virtude de falta de, principalmente, conhecimentos referentes aos levantamentos de área de Operações Psicológicas, Registro de Público-Alvo, e formas de disseminação de produtos e ações.

Conforme o contexto deste trabalho, durante a ativação de Comandos Operacionais, foram percebidos problemas de operacionalização na formação das células de Operações de Informação, cuja subseção de Op Psico permeia o relato de dificuldades nesse momento. Com isso, o propósito desta dissertação seria o de diagnosticar essas dificuldades referente às Op Psico a partir do momento em que ocorre a formação / ativação de um Estado-Maior Conjunto<sup>5</sup> (EMCj) em uma Campanha Operacional, no país, e no Nível Operacional.

---

3 Conforme Manual de Operações de Informação (BRASIL, 2014, p. 3-1), as Operações de Informação (Op Info) fazem referência à integração das Capacidades Relacionadas à Informação (CRI): a Comunicação Social (Com Soc); as Operações Psicológicas (Op Psico); a Guerra Eletrônica (GE); a Guerra Cibernética (G Ciber); e a Inteligência (Intlg).

4 Conforme a Doutrina de Operações Conjuntas (BRASIL, 2020b), Linhas de Esforço é uma elemento da Arte Operacional que envolve Pontos Decisivos (“objetivos intermediários”) em uma linha cronológica e se difere das Linhas de Operação por envolver outras agências (tarefas interagências), o que dificulta a mensuração de seus Pontos Decisivos.

5 EMCj deverá ser organizado em função das características e demandas da operação para a qual foi ativado o Comando Operacional Conjunto, de forma a gerenciar os aspectos indispensáveis ao cumprimento da missão e valendo-se da flexibilidade quanto à necessidade da existência de mais ou menos seções, constituindo-se numa prerrogativa do Comandante Operacional (BRASIL, 2020 a, p. 51).

A percepção da problemática exposta motivou a investigação de conhecimentos doutrinários quanto aos procedimentos necessários aos componentes das células de Op Psico<sup>6</sup> para uma melhor realização de suas atividades, bem como o que aconteceu na prática por ocasião de Operações Conjuntas ocorridas no território nacional nos anos de 2019 e 2020, fatos geradores da motivação para este estudo.

Em 2019, um derramamento de óleo em alto-mar acometeu o Brasil com uma séria problemática ambiental em suas praias do Nordeste. A importância deste acontecimento gerou a necessidade de a Marinha do Brasil angariar a narrativa dominante por meio da criação de uma Operação intitulada “Amazônia Azul – Mar limpo é vida!”, realizando ações no campo cinético de retirada do material poluente do mar e praias da região, bem como no campo não cinético, com o objetivo de persuadir a opinião pública a favor da Marinha, informando e conscientizando a população das ações realizadas, e também operando psicologicamente em públicos-alvo específicos para determinados fins. Nesse diapasão, foi perceptível a falta de conhecimento com relação aos fatores psicossociais, militares, políticos, econômicos e fisiográficos, necessários ao pessoal que se locomoveu do Rio de Janeiro para a região de Pernambuco para formar a célula de Op Psico / Op Info daquele Comando Operacional.

Em 2020, com o advento da COVID-19, o Brasil acionou diversos Comandos Conjuntos para atuar em duas operações: “Operação Grande Muralha” e “Operação COVID-19”, a primeira com Campanha Psicológica para o público interno e a segunda voltada para o público externo e opinião pública. Naquele momento da ativação do Comando Conjunto Rio Grande do Norte – Paraíba, o comando ficou a cargo do Almirante que era comandante do

---

<sup>6</sup> As Op Psico são procedimentos técnico-especializados sistematizados, aplicáveis desde o tempo de paz, com o objetivo de motivar públicos amigos, neutros ou hostis a manifestarem comportamentos desejáveis, com o intuito final de apoiar a conquista de objetivos estabelecidos (BRASIL, 2018, p. 1-5).



3° Distrito Naval, e foi percebida também a falta de conhecimentos dos levantamentos de área da região pela célula de Op Psico. Essa dificuldade inicial foi minimizada por meio do contato com a célula de inteligência, que seria uma outra CRI das Op Info, atendendo a pedidos de Necessidades de Inteligência. Além disso, foi providencial o acesso ao Levantamento Estratégico de Área (LEA), que se mostrou muito útil para o início dos estudos da área em questão. Esses dados e informações revelaram-se de suma importância para a confecção do Levantamento de Área de Operações Psicológicas (LAOP) e, por conseguinte, minutas de Registro de Públicos-Alvo (RPA) possíveis na região. Entretanto, ficou explícito que esses levantamentos possuíam falhas por falta de familiarização com os aspectos referentes à região em si, e também por aspectos militares, políticos, econômicos e sociais<sup>7</sup> quanto à população daquela área.

Ao se explicar a motivação para realização de tal investigação, já se tinha uma ideia de diagnóstico do problema, bem como um prognóstico para solucioná-lo, e ao final deste trabalho pretende-se chegar à conclusão da relevância perante a formação permanente de células de Op Psico / Op Info nos diversos Distritos Navais<sup>8</sup>, mesmo em tempos de paz, de modo a facilitar e pormenorizar erros dos levantamentos de área, dos RPA e dos meios de difusão das propagandas e contrapropagandas, assim como a diminuição dos riscos inerentes à atividade.

A metodologia do estudo empregada utilizou como desenho de pesquisa a descrição de um fenômeno, em que se descreve a problemática das Op Psico quando da formação de um EMCj a luz da Teoria de Operações Conjuntas e da Teoria das Op Psico. A delimitação do objeto ocorreu quanto à característica, no nível operacional, e quanto ao

---

7 São fatores operacionais da Dimensão Humana do Ambiente Operacional.

8 Distritos Navais (DN) – Divisão Terrestre e Marítima por áreas de responsabilidade e jurisdição.

-1°DN – Rio de Janeiro / 2°DN – Salvador / 3°DN – Natal / 4°DN – Belém / 5°DN – Rio Grande /  
-6°DN – Ladário / 7°DN – Brasília / 8°DN – São Paulo / 9°DN - Manaus

espaço, dentro do Brasil. O estudo buscou evidências quanto à importância do LAOP atualizado e a necessidade de se possuir redes de contato ativadas na região anteriormente com o intuito de buscar uma operacionalização mais eficaz das OpPsc quando da formação de um Comando Conjunto.

Para tanto, o trabalho seguirá a seguinte estrutura: O primeiro capítulo é a presente introdução que exemplifica em que contexto o trabalho está inserido, as abordagens da problemática vivenciada nas células de Op Psico / Op Info quando da ativação de um EMCj, bem como o propósito do estudo.

O segundo capítulo trata da Doutrina de Operações Psicológicas, levando em consideração os reflexos das dificuldades encontradas nas células de Op Psico quando ativadas.

Posteriormente, preferiu-se utilizar uma subdivisão do segundo capítulo em três subseções abrangendo as diferentes vertentes da problemática exposta. Essas seções abarcaram as problemáticas de confecção do LAOP, do RPA, e, ainda, das dificuldades encontradas para disseminar os produtos pelas redes de comunicação. Todas essas atividades relacionadas com as teorias de Operações Conjuntas e as de Operações psicológicas.

O terceiro capítulo apresenta uma análise da problemática na prática das atividades de Op Psico, explicitando as dificuldades encontradas por ocasião das Operações exemplificadas acima, e para tanto, faz uso de fontes como Relatório de Fim de Comissão, apresentação da problemática ao Comando de Operações Navais, e, além disso, de uma Comunicação Interna ao 3º Distrito Naval com a tentativa de formação da célula de Op Info de forma permanente.

Por fim uma conclusão com referências às considerações e observações encontradas em cada capítulo em forma de síntese, analisando as falhas encontradas no processo para consumir o diagnóstico pretendido com este estudo. Além de mencionar uma possível solução geral para a problemática evidenciada, bem como expondo como essas atividades estão sendo desenvolvidas.

## 2 ABORDAGEM DOUTRINÁRIA DE OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS

Este capítulo pretende expor as teorias que servem de apoio para auxiliar a transformação de dados e informações em conhecimento. Tais teorias pretendem embasar o diagnóstico do problema mediante conceitos de manuais referentes ao assunto, utilizando as teorias relacionadas às Operações Psicológicas, como também as teorias de Operações Conjuntas<sup>9</sup>.

Para tanto pretende-se abordar aspectos que tornam importante a produção e atualização, também em tempo de paz, do LAOP, do RPA, e da manutenção de meios para disseminação de produtos de Operações Psicológicas.

Torna-se imprescindível a caracterização da importância das Operações Psicológicas (Op Psico) no âmbito de entendimento das Forças Armadas, nesse contexto de ambiente informacional. A Nota Escolar da Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (BRASIL, 2020c, p. 5) revela que as Op Psico contribuem para a obtenção da superioridade de informação, além de ser muito útil para prevenir ameaças<sup>10</sup>, acabar com crises, ou ajudar na solução de conflitos.

Segundo Nota Escolar da Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (BRASIL, 2020c), as Op Psico “podem ser conduzidas no contexto das operações conjuntas ou singulares, combinadas ou multinacionais, em situações de guerra ou de não

---

9 As Operações Conjuntas (Op Cj) caracterizam-se pelo emprego coordenado de elementos de mais de uma força singular, com propósitos interdependentes ou complementares, voltados a um objetivo ou propósito comum, mediante a constituição de um Comando Operacional Conjunto (BRASIL, 2020 a, p. 41).

10 Segundo o Manual de Operações Conjuntas (BRASIL, 2018, p. 1-5), AMEAÇA pode ser definida como a intenção e capacidade de realizar ação hostil. Podem ser não intencionais: catástrofes climáticas, movimentos descontrolados de pessoas, propagação de epidemias, bem como a interrupção de fluxos de recursos vitais.

guerra, o que incluem ações que precedem ou independem da ativação de teatros<sup>11</sup> ou áreas de operações”. Logo, cabe a utilização a todo momento das atividades de Op Psico, seja em situação de guerra ou de não guerra.

Segundo Nota Escolar da Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (BRASIL, 2020c) algumas características importantes das Operações Psicológicas, que seriam a aplicação das técnicas em tempo de paz, podendo ter como objetivo não só motivar públicos hostis e neutros, mas também públicos amigos.

As comunicações da Marinha do Brasil no nível estratégico é realizada pelo Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), e tem por objetivo principal informar a sociedade das atividades realizadas pela força, bem como responder eventuais acusações, utilizando Notas à Imprensa com o intuito de esclarecer e informar o público. Nesse contexto, a Nota Escolar da Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (BRASIL, 2020c, p.5) retrata a importância das atividades de Op Psico junto ao esforço de comunicação no nível estratégico por meio de ações complementares e que não possam ser executadas por outras CRI, o que evidencia que algumas ações tenham que extrapolar os períodos de ativação do Teatro de Operação, aprimorando a argumentação de ativação permanente das Op Info.

Segundo o Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p. 4-5), a avaliação de Op Psico é medida pela efetividade dos desempenhos dos atuadores e pela eficácia dos resultados alcançados. Para tal, cada Objetivo Psicológico deve ter pelo menos um indicador de impacto mensurável referentes a efeitos esperados no ambiente operacional, e como

---

11 Teatro de Operações (TO) - É a parte do teatro de guerra necessária à condução das operações militares de grande vulto, para o cumprimento de determinada missão e para o consequente apoio logístico. Seus limites serão inicialmente estabelecidos por ocasião do planejamento estratégico para uma determinada HE, podendo ser alterados mediante solicitação do Comandante do TO (ComTO) e autorização do Comandante Supremo, caso necessário (BRASIL, 2020 a, p. 42).

consideração importante, aspectos de mudanças comportamentais e de atitude que demandam mais tempo geram a necessidade da manutenção das atividades de Op Psico para verificação desses resultados incluindo as de médio e longo prazo, interagindo com os níveis estratégico e operacional, o que evidencia mais um forte argumento para a realização de tal atividade permanentemente.

Com relação ao planejamento das atividades de Operações Psicológicas, verifica-se a utilização de documentos que empregam levantamentos de dados e informações da região, uma análise desses dados e informações objetivando a transformação para conhecimento voltado para a atividade fim. A Nota Escolar da Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (BRASIL, 2020c, p. 10 e 11) considera que o planejamento se materializa com a elaboração dos seguintes documentos: LAOP, RPA e o Planejamento de Op Psico.

Logo, percebe-se que para que haja um planejamento adequado de Op Psico, faz-se necessário a elaboração dos documentos listados acima, de forma permanente e atualizada. Segundo Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p. 4-1), “A preparação das Op Psico consiste na geração da capacidade, considerando as necessidades peculiares de todos os níveis de decisão e tendo em vista o imperativo da execução oportuna dessas operações.”

O Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p. 4-1) trata a preparação das Op Psico como uma tarefa constante, com tarefas essenciais de manter atualizada os levantamentos e documentos, bem como estar organizado, adestrado e em condições para o caso de acionamento ou ativação de um EMCj.

A preparação das Operações Psicológicas torna-se imperiosa em ser uma tarefa constante, de modo que os documentos listados anteriormente se mantenham atualizados

da melhor maneira possível. Outro processo considerável dentro das atividades de Op Psico se depara com o aprestamento para corresponder às circunstâncias, de forma que, para que haja uma resposta à altura com o mínimo de falha, torna-se necessária que a atividade seja permanente na região, para que o elemento da célula de Op Psico possa se familiarizar com os fatores preponderantes e evitar erros e falhas com o objetivo de diminuir os riscos envolvidos.

Outra atividade de Op Psico que tem sua relevância é a análise de Op Psico da conjuntura ou circunstância que enquadra o problema militar. Segundo o Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p. 3-4 e 4-2) a análise operacional é segmentada conforme os fatores operacionais é baseada em vários aspectos em que atores, circunstâncias e relações entre eles são identificados e apreciados, e quando considerados relevantes podem se tornar conhecimentos utilizáveis para influenciar o Público-Alvo. Dessa forma, o Analista deve estar atualizado sobre os conteúdos veiculados nas mídias digitais, cujo acesso se tornou amplo e generalizado, para que possa tirar proveito das análises específicas e possa se ambientar ao complexo fluxo de informações que acontece na área em questão. Isso seria mais um motivo para a permanência das atividades de Op psico.

Cabe destacar a importância do ambiente informacional em que se faz uso das mídias, de modo que a veiculação se tornou abrangente a partir do momento em que se atinge um grande número de pessoas ao mesmo tempo, e também propiciou a todos exporem suas ideias e argumentos, tornando qualquer indivíduo ou grupo como potencial influenciador no referido ambiente.

Segundo Manual de Campanha de Operações Psicológicas (BRASIL.1999, p. 5-2), são os “Campos de atividade de Op Psico em tempo de paz desenvolvidos pelo Exército: (1) Preparação psicológica do público interno; e (2) Cooperação com as autoridades civis no

preparo psicológico da população.” Deve-se prever a atuação das atividades de Op Psico do Exército Brasileiro para o público interno e externo, mesmo amigo, e em tempo de paz (de forma permanente).

O Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p. 4-4) prevê que as estruturas de Op Psico estejam prontas para uma eventual necessidade de resposta, e isso deveria abranger os níveis estratégico, operacional e tático.

Com relação à prontidão, cabe evidenciar que para manter a pronta resposta no âmbito da Marinha do Brasil seria necessário uma distribuição das células de Op Psico em todo território nacional. Dessa forma, os elementos componentes da célula já estariam adaptados ao ambiente, de modo que os documentos necessários estariam atualizados, diminuindo os erros e, por conseguinte, os riscos.

Segundo o Manual de Campanha de Operações Psicológicas (BRASIL, 1999, p. 5-18 e 5-19), as Op Psico em apoio às Operações de Defesa Interna deveriam ter ações permanentes para se conquistar o apoio da opinião pública, em que tanto as Comunicações Sociais quanto as operações Psicológicas deveriam estar centralizadas junto ao maior escalão do nível do Comando em questão de modo a manter a análise do contexto atualizada, utilizando ações permanentes de caráter preventivo como presença da força e dissuasão. Sendo assim, os Comandos Militares de Área do Exército Brasileiro, através de suas 5ª Seções deveriam realizar ações em proveito de manter conhecimento sobre prováveis inimigos na Zona de Segurança Integrada (ZSI), bem como manter a integração com a sociedade, e também utilizar os canais de comunicação para divulgação da instituição.

O emprego das Forças Armadas em caso de defesa interna começa muito antes dessa necessidade de emprego, visto que seria imprescindível que ações permanentes sejam



realizadas com a finalidade de conquista de apoio da população e da opinião pública para legitimar as ações das tropas em caso de necessidade.

No nível Operacional, o Manual de Campanha de Operações Psicológicas (BRASIL, 1999) prevê que as Op Psico auxiliam o Comandante do Teatro de Operações no cumprimento de suas missões, de modo que o planejamento possibilita que ocorra o preparo, a prontidão e o emprego das Op Psico de forma adequada. Tal manual especificou que em 1999 no Ministério da Defesa não havia uma estrutura permanente para as Op Psico no nível operacional.

Ainda não existe estrutura permanente de Op Psico no Nível Operacional da Marinha do Brasil, o que dificulta o aprimoramento dos levantamentos necessários à atividade, bem como, no caso da ativação de um EMCj, faz-se necessário um esforço muito maior dos atuadores<sup>12</sup> para produzir os documentos iniciais, podendo gerar mais erros e consequentes riscos.

Algumas ações poderão ser necessárias mesmo antes da ativação de um determinado Comando Operacional; neste caso, autorizadas pelo CS<sup>13</sup> e controladas pelo EMCFA<sup>14</sup> como, por exemplo: Operações Especiais, Operações Psicológicas e de Comunicação Social, Defesa Cibernética e, fundamentalmente, Inteligência (BRASIL, 2020 a).

O Ministério da Defesa já prevê que poderá haver a necessidade de ativação antecipada a uma formação de EMCj de ações como Op Psico, entretanto isso ainda encontra-se no processo decisório do mais alto escalão, sendo somente autorizado pelo CS e controlado pelo EMCFA, ou seja, nível político/estratégico.

Segundo SANTOS (2019) em seu Trabalho de Conclusão do Curso Avançado de Operações Psicológicas, cujo tema se refere à Estrutura e Utilização das Op Psico no

12 Atuadores de Op Psc são organizações, segmentos organizacionais, grupos e/ou indivíduos que operam os processos e rotinas próprios do ciclo das Op Psc (BRASIL, 2018, p. 2-26).

13 Comandante Supremo (Presidente)

14 Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas

Comando Militar do Sudeste, as Op Psico se tornariam um multiplicador do Poder de Combate Relativo juntamente com outras CRI<sup>15</sup>, e apresentou propostas de melhorias para a atividade, visto que o CMSE<sup>16</sup> não possuía estrutura organizacional de Op Psico até então. Ressaltou, também, que as Op Psico deveriam ter sua atuação de forma permanente no CMSE e para isso deveria sensibilizar os decisores sobre tal importância, dando, ainda, ênfase em aprimorar a doutrina de Op Psico no Exército Brasileiro.

A grande importância da visão do diagnóstico do problema exposto, que seria a dificuldade dos atuadores no momento da ativação de um EMCj, reverbera na busca da sensibilização dos decisores sobre a importância da execução permanente de Op Psico, desde tempos de paz, e, por esse motivo, perseguem-se propostas de solução para a ausência de estrutura organizacional permanente de Op Psico no Nível Operacional.

Segundo Tarabossi (2019), seria necessário manter ativada permanentemente uma seção de Op Psico por Comando Militar de Área com capacidade de atualizar o LAOP e manter quantos RPA forem necessários a fim de antecipar as ações nocivas no campo informacional e humano.

Em seguida, buscou-se interpor os subcapítulos com os itens de levantamentos expostos anteriormente de modo a esmiuçar tanto os detalhes necessários aos conhecimentos requeridos de Op Psico como também a importância da permanência dessa atividade nas diversas regiões, mesmo em tempos de paz. O próximo subcapítulo aborda aspectos referentes ao LAOP, de modo a conduzir o pensamento para as dificuldades referentes a esse tipo de levantamento, bem como sua importância para a realização de uma melhor abordagem de Op Psico em Públicos-alvo (PubA).

---

15 CRI - Capacidade Relacionada à Informação

16 CMSE - Comando Militar do Sudeste

## 2.1 LEVANTAMENTO DE ÁREA DE OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS (LAOP)

Este subcapítulo pretende esmiuçar os aspectos relevantes do LAOP, bem como expor a problemática enfrentada pelos operadores psicológicos quanto a sua confecção e atualização.

O Manual de Campanha de Operações Psicológicas (BRASIL, 1999, p. 4-4) relata que é necessário conhecer o Público-alvo e que isso é um processo contínuo, e conceitua o Levantamento de Área de Operações Psicológicas (LAOP) como sendo o detalhamento e a análise sistemática dos alvos para as finalidades de Op Psico.

O LAOP é um documento voltado para o levantamento de aspectos relacionados às Op Psico de uma determinada área, e sua relevância está atrelada aos conhecimentos necessários aos atuadores para uma melhor atividade, diminuindo os riscos<sup>17</sup> oriundos da não observância de tais análises.

Segundo Nota de Coordenação Doutrinária nº 07: Operações Psicológicas (BRASIL, 2019, p.98) o LAOP tem por objetivo: fornecer rápido acesso aos conhecimentos levantados referentes aos públicos de interesse; identificar os grupos que são vulneráveis às ações e produtos de Op Psico; identificar os formadores de opinião que devem ser influenciados para se obter a narrativa dominante na região e legitimar as ações da força; e fornecer dados e informações sobre a opinião pública, fatores fisiográficos, político, econômico, psicossocial e militar além de fatos pertinentes que se acham necessários para

---

<sup>17</sup> Risco é a quantificação da insegurança, por meio da combinação da probabilidade, com a gravidade da ocorrência de um evento indesejável. Os resultados indesejáveis podem ser produzidos de forma intencional por uma força inimiga ou adversa. Pode também, gerar efeitos colaterais ou desdobramentos inadvertidos nas ações de agentes neutros, colaboradores, parceiros ou mesmo em nossas próprias forças (BRASIL, 2018, p. 2-15).

que os Operadores Psicológicos tenham acesso a uma gama de conhecimentos importantes referentes à região abordada.

A finalidade do LAOP refere-se aos conhecimentos necessários para utilização pelos operadores psicológicos quanto às características de interesse dos PubA, sendo subsídio importante para a confecção dos demais documentos de Op Psico. Outra relevância do LAOP tem correlação com as fontes das informações que devem ser fidedignas, e por isso pode ter seu ponto de partida para confecção a partir do LEA, e por ser um documento de acesso rápido à informação, deve ser mantido atualizado ao cenário e contexto atual.

Segundo a Nota de Coordenação Doutrinária nº 07: Operações Psicológicas (BRASIL, 2019, p.46) o ciclo da propaganda é uma sequência lógica de toda a ação da propaganda de modo a assegurar o atingimento dos objetivos de Op Psico. As duas primeiras fases são de suma importância para o estudo do contexto de aplicação da propaganda, em que o conhecimento da missão torna factível estudar objetivos de Op Psico em prol dos objetivos da Operação; e o estudo de situação e decisão fornece o arcabouço de conhecimentos necessários e atualizados para que o operador psicológico consiga estabelecer Linhas de Ação para as Op Psico, para isso devem ser identificados os Públicos de Interesse, suas características, vulnerabilidades, oportunidades, efeitos adversos e com isso selecionar as idéias-força<sup>18</sup> e os temas<sup>19</sup> a serem adotados.

Percebe-se que na 2ª Fase do ciclo da propaganda, quando ocorre o estudo da situação e decisão, torna-se de suma importância a atualização do LAOP, de modo que não

---

18 Ideias-força segundo o Manual de Campanha de Operações Psicológicas (BRASIL, 1999. p.2-3) é um conceito/valor com apelo racional e/ou emocional capaz de conduzir aos Objetivos Psicológicos. Criar um estado de Espírito no PubA.

19 Tema segundo o Manual de Campanha de Operações Psicológicas (BRASIL, 1999. p.2-3) é o assunto que orienta as as ações de Op Psico.

se percam as oportunidades, evitando-se riscos de falta de conhecimentos necessários às Op Psico.

A disponibilidade de um LAOP da região facilita os trabalhos dos atadores que porventura venham a ser empregados em uma Célula de Op Psico na área em questão. Na ausência de tal documento, deverá ser confeccionado a partir de informações oriundas de fontes abertas e também através de pedidos realizados às seções de inteligência da região.

Segundo a Doutrina de Operações Conjuntas (BRASIL, 2020b, p. 279), a Análise Operacional de Op Info requer um estudo da situação detalhado, e apresenta uma roteirização em forma de modelo para tal finalidade. Primeiramente, deveria se verificar a disponibilidade de um LAOP da região, e caso não possua, analisar os documentos atinentes à atividade de inteligência que interagem no campo psicossocial, podendo ser realizados Pedidos de Necessidade de Inteligência (NI). Após os levantamentos de área, deverá ser realizada a apreciação dos documentos de forma a se orientarem os processos inerentes às atividades de Op Info tais como: razões que motivam o conflito e opinião pública; comportamento dos diversos públicos-alvo, suas carências, anseios e vulnerabilidades; identificação de lideranças e formadores de opinião de forma a serem alvos de cooptação em favor de nossas forças; identificação de vulnerabilidades dos fatores psicossociais das tropas inimigas e amigas; e canais de comunicação existentes que podem ser utilizados por nossas forças em prol das Op Psico.

Vale evidenciar que os aspectos opinião pública, comportamento da população, lideranças e formadores de opinião<sup>20</sup>, moral das tropas, meios de comunicação e disseminação de produtos são itens críticos de conhecimentos necessários de Op Psico para

---

20 OPINIÃO PUBLICADA – pode ser entendida como aquela expressada publicamente nos meios de comunicação de massa, por pessoas da mídia, admitidas como formadores de opinião. Essas, por sua vez, podem influenciar e, em algumas situações, formar opinião pública (BRASIL, 2018, p. 1-7).

que haja a perfeita realização das atividades operacionais no campo informacional, e eles devem constar no LAOP para rápido acesso dos operadores psicológicos.

Logo, o LAOP é um documento que possui relevância para as atividades de Op Psico, necessitando atualização constante dos fatores que abarcam os conhecimentos necessários aos atuadores, de modo que torna-se imperioso o aspecto de permanência da atividade em tempo de paz, soando como um dos argumentos válidos para a estruturação das Op Psico no nível operacional.

O subcapítulo a seguir aborda aspectos referentes ao RPA, com a finalidade de se verificar as dificuldades encontradas pelos operadores psicológicos em relação à não observância desse tipo de levantamento no contexto da ativação de um EMCj.

## 2.2 REGISTRO DE PÚBLICO ALVO (RPA)

Este subcapítulo predispõe-se a detalhar os contratempos encontrados na caracterização, análise, seleção e atuação sobre o PubA, de modo a examinar o quanto a falta da elaboração do RPA em tempo de paz interfere na atuação dos operadores psicológicos quando da ativação de um Comando Operacional em alguma região do Brasil.

Segundo o Manual de Campanha de Operações Psicológicas (Brasil, 1999, p. 1-10), “a caracterização do Público-Alvo é de importância fundamental, pois é para ele que todo o esforço é dirigido. A precisa interpretação de suas peculiaridades dirá ao planejador qual a melhor maneira de desenvolver as ações.” O Manual de Operações Psicológicas (Brasil, 2018, p.2-15) afirma que “A interpretação precisa de suas peculiaridades, aspirações,

deficiências e fortalezas e direcionará o planejamento para a melhor maneira de desenvolver as ações.”

A caracterização do PubA<sup>21</sup> é a atividade de retratar as qualidades, atributos, particularidades, perfis, personalidades, aptidões, natureza, vulnerabilidades entre outros aspectos de um público<sup>22</sup> selecionado a partir de características compartilhadas semelhantes.

A Nota de Coordenação Doutrinária nº 07: Operações Psicológicas (BRASIL, 2019) retrata a análise do Público de Interesse<sup>23</sup> de forma a determinar vulnerabilidades e as condições que afetam tal público, formulando objetivos psicológicos e propondo temas.

Os passos demonstrados anteriormente revelam aspectos inerentes às atividades de Op Psico no tocante ao levantamento de fatores operacionais relevantes, demonstrando que tal análise impacta sobremaneira o levantamento e registro dos possíveis públicos de interesse, servindo como fonte de consulta aos operadores psicológicos.

Um outro aspecto de relevância para as Op Psico é a Seleção do Público de Interesse. Segundo a Nota de Coordenação Doutrinária nº 07: Operações Psicológicas (BRASIL, 2019) o primeiro passo acontece com o estudo da situação através dos documentos a que o atuador tiver acesso, seja o LAOP, ou o LEA, ou outro documento de inteligência, além de fontes abertas, já o segundo passo advém da percepção do atuador para relacionar interesses comuns em públicos, de modo que leve em consideração fatores situacionais e a missão.

---

21 Público-Alvo (PubA) – é o público ao qual serão dirigidas as ações de Op Psico (BRASIL, 1999, p.1-5).

22 Público – é o grupo social ou o conjunto de pessoas que têm interesses comuns e que tanto podem influenciar as atividades de uma organização ou instituição, como por elas serem influenciados (BRASIL, 1999, p.1-5).

23 Público de Interesse (PubI) – é o segmento social que compartilha determinadas características e para o qual serão direcionados os esforços motivadores das Op Psico (BRASIL, 2019).

A seleção do Público de Interesse ocorre utilizando o LAOP e/ou LEA, além de outras fontes de inteligência (através de pedidos à seção de inteligência), ressaltando a importância da atualização desses documentos para que não haja falha na seleção do público ao qual serão dirigidas as ações de Op Psico. Além disso, essa decisão de alvo tem estreita relação com a missão, que dentro do território nacional perpassa, com o objetivo de angariar a opinião pública, pela narrativa dominante<sup>24</sup>, de modo a legitimar as ações da força. Sendo assim, torna-se de suma importância selecionar possíveis públicos de interesse em tempo de paz, de modo que o estudo desse Público de Interesse seja realizado com a imprescindível antecipação e esteja o mais atualizado possível quando necessário, para que diminua os possíveis erros dos conhecimentos requeridos quando da ativação de um Estado-Maior Conjunto dentro do território nacional.

O Manual de Campanha de Operações Psicológicas (BRASIL, 1999) relata a atuação junto aos formadores de opinião que devem ser cooptados em prol da força, de forma que se torna importante um adequado tratamento desses indivíduos ou grupo para que se sintam cooperativos e colaborativos aos objetivos de garantir a Defesa da Pátria, ajudando os trabalhos de Op Psico no que se refere à narrativa dominante de assuntos de interesse e a opinião pública como um todo com o objetivo de legitimar as ações.

Um PubA que é sempre interessante levar em consideração são os formadores de opinião, pois angariar a simpatia destes pode garantir a Opinião Pública favorável às

---

24 Segundo a Nota de Coordenação Doutrinária nº 07: Operações Psicológicas (BRASIL, 2019), Narrativa Dominante é de suma importância para a manutenção do controle da informação, sendo considerada ponto decisivo nas operações militares contemporâneas. Controlar a “narrativa” é não apenas comunicar bem, mas comunicar primeiro.



ações da força e, além disso, o agendamento<sup>25</sup> de assuntos de interesse em prol dos objetivos da instituição.

Segundo o Manual de Campanha de Operações Psicológicas (BRASIL, 1999, p. 5-4), “As Op Psico em combate englobam três públicos: (1) a população; (2) o adversário; e (3) as próprias tropas.” Sobre esses públicos selecionados as Op Psico têm objetivos diferentes, sobre o primeiro seria o objetivo de angariar a opinião pública de modo a legitimar as ações da tropa; sobre o segundo seria o objetivo de desmotivar o inimigo; e sobre o terceiro seria o objetivo de motivar as próprias tropas. Dito isso, cabe ressaltar que esses objetivos psicológicos para serem atingidos necessitam de ações de Op Psico desde tempos de paz, para que haja não só uma mudança de comportamento<sup>26</sup> a curto prazo, assim como uma mudança de atitude<sup>27</sup> a médio e longo prazo.

O subcapítulo a seguir aborda aspectos referentes à forma de disseminação de produtos de Op Psico, com o objetivo de verificar as dificuldades que os operadores psicológicos encontram para adquirir e manter os meios de comunicação com o PubA.

---

25 Segundo SHAW (1979, v.25, n.2, p.96 apud OLICSHEVITS, 2006, p. 97 e 98) é o fenômeno do agenda setting: “Em consequência da ação dos meios de informação, o público sabe ou ignora, presta atenção ou descarta, realça ou negligência elementos específicos do cenário público. As pessoas têm tendências para incluir ou excluir dos seus próprios conhecimentos aquilo que o mass media (meios de comunicação de massa) inclui ou exclui do seu conteúdo. Além disso, o público tende a atribuir àquilo que esse conteúdo inclui uma mesma importância que reflete de perto a ênfase atribuída pelo mass media aos acontecimentos, aos problemas, às pessoas.”

26 Num estudo mais detalhado das atitudes, podemos dizer que elas possuem três componentes básicos: componente cognitivo, que são os nossos pensamentos e crenças; componente afetivo, que são os nossos sentimentos e emoções; componente comportamental, que são as nossas tendências para reagir. (SANSON, 2010)

27 Atitude – é a predisposição aprendida para pensar, sentir e agir de maneira favorável ou desfavorável, em relação às pessoas, aos objetos, aos conceitos ou aos fatos. Frequentemente, as atitudes são reforçadas pelas pressões sociais, porém a exteriorização de algumas emoções é uma forma de defesa necessária que permite a expressão de impulsos que poderiam tornar-se autodestrutiva caso sejam reprimidos. (BRASIL, 2018, p. 2-8)

### 2.3 DISSEMINAÇÃO DE PRODUTOS

Este subcapítulo tem a finalidade de explorar a problemática encontrada quando da necessidade de disseminação de produtos de Op Psico no momento da ativação de um EMCj no território nacional, sem que anteriormente tenha sido criado canais de disseminação apropriados e com credibilidade.

O Manual de Campanha de Operações Psicológicas (BRASIL, 1999) conceitua difusão para as Op Psico como a transmissão adequada da mensagem de modo que possam ser recebidas e interpretadas pelo PubA e, além disso, a difusão utiliza meios diversos de propagação capazes de transmitir a mensagem dirigida.

Evidencia-se a difusão como o resultado da comunicação efetuada entre o emissor e o PubA de forma que a mensagem possa ser entendida adequadamente. Os meios empregados devem ser selecionados para atingir o PubA da melhor maneira possível.

Segundo Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p.1-6), “A Campanha de Operações Psicológicas (Cmp Op Psico) é um conjunto integrado de ações e produtos<sup>28</sup> planejados e desenvolvidos para a consecução de objetivos psicológicos<sup>29</sup> propostos.” Um planejamento desse nível sendo efetuado somente após a ativação do EMCj corre sérios riscos de falhas, além de grande dificuldade de disseminação ao PubA pelo motivo de não haver um canal de comunicação previamente estabelecido. Dessa forma, seria interessante que tal atividade fosse realizada em tempo de paz, com o intuito de estabelecer conexões

---

28 Segundo Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p.2-16), ações e produtos são os recursos utilizados pelos atuadores, a fim de que os estímulos e mensagens motivadoras alcancem os seus públicos.

29 Segundo Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p.2-6), Objetivo Psicológico (Obj Psc) especifica a reação que se espera obter do PubA, devendo definir a mudança de comportamento desejada.

necessárias anteriormente, facilitando a disseminação de produtos quando necessário, além de ser fonte de dados e informações adquiridos.

Segundo o Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p.2-16), as transmissões de produtos devem ocorrer da melhor forma para atingir o PubA, seja por meio de produtos visuais, auditivos, audiovisuais e multimídia. Cabe ressaltar que o estudo da forma como se transmite os produtos para cada PubA tem estreita ligação com o RPA, de modo que um tipo de canal pode ser melhor para um PubA e para outro não.

Já em relação às ações, segundo o Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p.2-16), ocorre “a transmissão de estímulos por meio de demonstrações de força e pelo contato pessoal, especialmente pela comunicação face a face e pela promoção de eventos, tais como as reuniões com lideranças locais.” Os processos derivados das Op Psico têm maior abrangência quando os contatos já estão ativados há bastante tempo, de maneira a criar vínculos que geram maior credibilidade<sup>30</sup>, tanto na mensagem a ser transmitida, quanto no modo de transmissão.

O Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p.2-16) relata que as Op Psico tendem a influir nas emoções<sup>31</sup>, comportamentos, atitudes e opiniões de um PubA quando as mensagens são transmitidas adequadamente, ocorrendo a correta interpretação do conteúdo.

Cabe expressar que a influência psicológica depende de diversos fatores, como, por exemplo, a credibilidade do contato e o tempo que se realiza a ação, pois para cada tipo

---

30 A propaganda deve ser aceita pelo público como verdadeira; deve ser apresentada de forma que o conteúdo seja baseado na credibilidade das informações nela contida (BRASIL, 1999).

31 É a afetividade exacerbada e exteriorizada que interfere na conduta e/ou no desempenho de indivíduos ou grupos. São impulsos profundos e perspectivas socialmente adquiridas que geram atitudes instintivas em relação a objetos específicos. A maior parte das emoções é oriunda do condicionamento adquirido durante a vivência como membro de um grupo social (BRASIL, 2018, p. 2-9).

de objetivo psicológico requerido há a necessidade de mais tempo de duração que seria o caso de mudança de atitude.

Segundo Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p.2-16), “A permanente avaliação dos resultados das campanhas de Op Psico é indispensável para o estudo de situação continuado e o aperfeiçoamento dos planejamentos das ações futuras.” Essa avaliação retorna o resultado necessário aos atuadores para que haja correção dos rumos, se for necessário, manutenção das atividades ou até mesmo o cessar das ações. Além disso, suas respostas fornecem subsídios para atualizações dos levantamentos anteriores (RPA e LAOP), e também verificam-se os canais utilizados para disseminar as mensagens ao PubA se estão a contento ou não, se o conteúdo atinge o objetivo psicológico pretendido.

TARGUETA (2019), em seu Trabalho de Conclusão do Curso Avançado de Operações Psicológicas, falou sobre a utilização das mídias sociais pelo Gabinete da Intervenção Federal e pelo Comando Conjunto nas ações da Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro em 2018, relatando que seria necessária a participação da força nas mídias sociais na conjuntura atual, de modo a influenciar e obter o controle da narrativa, devendo ser objetivo constante dos planejamentos militares a busca pela legitimidade de suas ações e pelo apoio da opinião pública. Então, seria importante manter permanentemente o vínculo em rede por meio de mídias sociais como canal de transmissão de mensagens (produtos e ações) aos PubA, auxiliando na divulgação das atividades da força e fortalecendo o vínculo com a sociedade como um todo.

TARGUETA (2019) concluiu que as mídias sociais são ferramentas importantes para a manobra informacional, sendo considerado um caminho inevitável para as operações militares e com o objetivo de legitimar as ações da força obtendo a narrativa dominante e o apoio da opinião pública.

O uso de mídias sociais pela Marinha do Brasil tem sido centralizado pelo Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), utilizando as plataformas digitais para divulgação das ações e produtos com vistas a angariar a simpatia da população e por vezes também se utiliza de Notas à Imprensa como forma de resposta a eventos expostos anteriormente na mídia. Logo, o uso dessa ferramenta pela Marinha do Brasil está centralizado no nível estratégico, sendo que o nível operacional, quando ativado, deve seguir um fluxo processual em que os produtos devem obter o aceite do CCSM antes da divulgação, dificultando o aspecto oportunidade.

Como consideração importante a este trabalho, em relação à forma como se disseminam os produtos e ações de Op Psico, cabe ressaltar que seria interessante ter ativado os canais de transmissão com o PubA desde tempos de paz, de modo que, com a rede estabelecida anteriormente, e com a credibilidade desse vínculo em alta, a difusão se tornaria mais fácil e com menores riscos.

O próximo capítulo abordará a problemática com aspectos relacionados à prática das atividades de Op Psico, utilizando-se, para isso, de documentos confeccionados por atuadores referente à Operação COVID-19 desenvolvida em Natal no ano de 2020.

### 3 DIAGNÓSTICO PRÁTICO DOS PROBLEMAS DE OP PSICO E BUSCA POR SOLUÇÕES

Este capítulo se propõe a discutir o diagnóstico do problema correlacionando com as atividades práticas, e, além disso, pretende-se apresentar solução implementada pelo Exército Brasileiro que poderia servir de exemplo para a formação da atividade de Op Psico da Marinha do Brasil no âmbito nacional, com algumas restrições voltadas à Força Armada em questão.

Segundo a Doutrina de Operações Conjuntas (BRASIL, 2020<sup>a</sup>, p. 57), são atribuições importantes do Chefe da Seção de Operação de Informação (D-8): “apresentar a análise de Op Info considerando as CRI; considerar as atividades que afetam o ambiente informacional; considerar os meios necessários; e contribuir para a manutenção da consciência situacional”, além de outras.

Dada a gama de atribuições do Chefe da Seção de Op Info, vislumbra-se a ativação da seção de forma permanente, visto que os aspectos de conhecimento e de consciência situacional remetem à necessidade de antecipação dos levantamentos de área, RPA e o estabelecimento prévio dos canais de comunicação e meios de disseminação de produtos.

Este capítulo trata de dois assuntos complementares, e por esse motivo se definiu uma divisão em dois subcapítulos de forma a esmiuçar os conteúdos necessários à argumentação do diagnóstico e do prognóstico. Logo, o subcapítulo que se segue faz referência à problemática do tema utilizando documentos confeccionados quando da ativação de um EMCj.

### 3.1 DIAGNÓSTICO PRÁTICO DOS PROBLEMAS DE OP PSICO

Esta seção tem por finalidade expor as percepções práticas de uma atividade de Op Psico realizada no âmbito da Operação COVID-19 com formação do Estado-Maior Conjunto Rio Grande do Norte – Paraíba no ano de 2020, apresentando as dificuldades observadas pelos atuadores quando foi ativado o EMCj e suas células, e os militares componentes da célula de Op Psico foram deslocados do Rio de Janeiro para a região de Natal. Para tanto, fez-se uso do Relatório de Fim de Comissão – Comando Conjunto RN/PB – Operações Psicológicas – Célula D8 (Anexo A) para corroborar com os argumentos teóricos apresentados anteriormente, manifestando a problemática de forma prática.

Conforme o relatório (Anexo A, p. 45), “é importante o D8 ter acesso ao LEA para que possa traçar os fatores de interesse das Op Psico, incluindo a confecção do LAOP, documento que auxilia a confecção dos demais documentos.” No caso em que é ativado o EMCj sem que se tenha uma célula de Op Psico ativada anteriormente, torna-se necessário acesso a dados e informações da região para que se possa confeccionar o LAOP, para que este documento feito por militares que servem na região seja muito mais rico e fidedigno. Com isso, a sugestão colocada pelo anexo citado seria: “Ser criado nos DN pequenas células relacionadas às Op Info permanentes para que façam o levantamento e acompanhamento de Op Info da região.”

No mesmo relatório (Anexo A, p. 45), existe a seguinte afirmativa: “tem alguns assuntos que são de importância para as Op Psico e que a célula de inteligência pode ter ou conseguir produzir.” Dito isso, cabe ao oficial de Op Psico realizar o Pedido de Necessidade de Inteligência à Célula de Inteligência dos assuntos relevantes à atividade de Op Psico, de

modo a se obterem dados e informações relevantes para a confecção do LAOP, RPA, e até mesmo auxiliar os mecanismos de seleção do canal de comunicação com o PubA.

Em relação aos produtos digitais, conforme exposto no anexo supracitado (Anexo A, p. 46), “fica dificultosa a divulgação nas redes sociais locais, virtude não haver um perfil infiltrado que tenha seguidores.” Como sugestão para resolução do fato observado: “Ser criado com antecedência perfis locais que mantenham interação com os diversos públicos da região (perfis falsos ou não), e isso torna importante item anterior que trata sobre a criação das Células de Op Info nos DN, e para isso deveria se prever a CRI GCIBER<sup>32</sup> dentro dessa célula.” Torna-se importante ser criada célula de Op Info nos DN permanentemente de modo a aperfeiçoar as incumbências das Op Psico, facilitando a divulgação de produtos, além de manter atualizado os documentos e contatos necessários.

Também em 2020, O Comando Naval de Operações Especiais (CoNavOpEsp) apresentou ao Comando de Operações Navais (CON) a necessidade da formação das células de Op Info nos DN, conforme Proposta de Criação dos DN-70 (Anexo C, pg. 52 e 53), nos slides 24, 25 e 26. O organograma apresentado trata das Linhas de Ação (LA) propostas aos DN. Logo após, o CON emanou ordem para criação das seções de Op Info nos DN. Com relação à Comunicação Interna de Alteração do Regimento Interno com inclusão do DN-70 no 3º DN (Anexo B), trata-se de uma Comunicação Interna ao Comando do 3º DN cujo assunto seria a sugestão de alteração do Regimento Interno para inclusão do DN-70 por ordem do CON.

A criação da Seção de Op Info (DN-70) no DN pressupõe a formulação da célula com duas subseções: a de Op Psico e a de Assuntos Cíveis e Relações Institucionais. A

---

32 GCiber - Guerra Cibernética



Comunicação Interna de Alteração do Regimento Interno com inclusão do DN-70 no 3º DN  
(Anexo B) detalha as competências da subseção de Op Psico:

- I – Assessorar o Comandante quanto às possibilidades e limitações das Operações Psicológicas;
- II – Planejar, coordenar, controlar e supervisionar as Operações Psicológicas;
- III – Analisar as condicionantes da dimensão informacional que podem comprometer o planejamento e a condução das Operações Psicológicas; e
- IV – Atualizar permanentemente o Repertório de Conhecimentos Necessários de Operações Psicológicas. (Anexo B, pg. 48)

As tarefas desta subseção apresentada corroboram os argumentos teóricos embasados nas doutrinas de Op Psico.

Entretanto, devido à COVID-19 ter se intensificado no Brasil no ano de 2020, essa criação de célula de Op Info nos DN foi postergada, e por esse motivo retorna-se ao assunto. Torna-se imprescindível a ativação permanente dos DN-70 (Célula de Op Info) com pelo menos duas Capacidades Relacionadas à Informação (CRI), sendo uma delas as Op Psico.

Verificando-se a relevância da problemática exposta em um cenário cada vez mais informacional, vislumbra-se que a atividade possa prosseguir avançando e aperfeiçoando, de modo que se construa uma narrativa em prol do objetivo de estruturação das atividades de Op Psico no nível operacional no âmbito nacional por parte da Marinha do Brasil permanentemente.

Após visualizar a necessidade de formação das células de Op Info nos DN, a próxima subseção objetiva expor linhas de ação (LA) para a estruturação da atividade regionalmente.

### 3.2 SOLUÇÕES PARA A PROBLEMÁTICA DAS OP PSICO

Esta subseção pretende apresentar, de forma resumida, alguns prognósticos possíveis para resolução da problemática diagnosticada neste trabalho, com o intuito de ampliar as atividades de Op Psico, e também melhorar a qualidade dos documentos confeccionados, além de regionalizar o atuador que por conseguinte poderá realizar um trabalho de excelência pelo motivo do conhecimento de área levantado pelo militar que está familiarizado com o local.

SANTOS (2019) em seu Trabalho de Conclusão do Curso Avançado de Operações Psicológicas que trata da Estruturação e Utilização das Op Psico no Comando Militar do Sudeste (CMSE), alegou que seria fundamental entender que Op Psico são procedimentos técnico-especializados sistematizados que podem ser aplicados também em tempos de paz, com objetivos psicológicos sobre possíveis PubA que podem ser amigos, neutros ou hostis, com o intuito de que os mesmos manifestem comportamentos desejáveis. Ressalta, ainda, que as Op Psico deveriam ter suas estruturas permanentemente ativadas, trabalhando desde a situação de normalidade até o conflito armado, passando pela crise.

Conforme apresentado na citação, seria importante se ter uma estrutura de Op Psico no Nível Operacional estabelecida permanentemente nos Comandos Militares de Área (C Mil A) do Exército Brasileiro, e, por conseguinte, nos Distritos Navais da Marinha do Brasil, abarcando os levantamentos necessários à atividade de forma atualizada. Sendo assim, seria interessante a integração das atividades de Op Psico no âmbito nacional, de forma que haja uma interoperabilidade neste nível, o que facilitaria a formação dos EMCj, além de uniformizar a doutrina.

SANTOS (2019) relata, também, as responsabilidades do Oficial de Op Psico de um C Mil A com relação à confecção de documentos que no caso seriam o LAOP, o RPA, a Análise Conceitual de Op Psico e o Apêndice de Op Psico ao Anexo de Op Info do Plano Operacional.

Tais documentos sendo confeccionados e atualizados permanentemente oferecem subsídios importantes aos atuadores quando for necessário, facilitando as atividades de Op Psico e diminuindo os riscos.

O Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p 2-26) relata que as estruturas de Op Psico devem possuir constituição flexível e estarem ativadas desde a paz, podendo ser permanente ou transitória. O dimensionamento varia em virtude de diversos aspectos, e esclarece que normalmente as Op Psico operam enquadradas pela seção de Op Info.

Caberia, para a Marinha do Brasil, a formação das estruturas de Operações Psicológicas nos Estados-Maiores dos Distritos Navais, de modo a possuir células de Op Info permanentemente distribuídas pelo território nacional enquadrando a subseção de Op Psico, com a finalidade de confeccionar e atualizar os levantamentos indispensáveis à atividade.

O Manual de Campanha de Operações Psicológicas (BRASIL, 1999) expõe o caráter sistêmico das Op Psico no Exército Brasileiro no ano de 1999, funcionando integradas em um Subsistema de Op Psico (SSOP), pertencente ao Sistema de Comunicação do Exército (SISCOMSEX), tendo como órgão central o Centro de Comunicação Social do Exército (CcomSEx). Relata, ainda, que os C Mil A podem contar com uma estrutura flexível de Op Psico que podem ter capacidade para operar descentralizadamente.

O Exército Brasileiro, em 1999, já tinha um caráter sistêmico para as Op Psico. Hoje em dia o órgão central das Op Psico no Exército Brasileiro é o Comando de Operações Terrestres (COTER), entretanto, a Marinha do Brasil não possui um caráter sistêmico para as suas atividades no campo informacional. O Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) que representaria o órgão para as comunicações estratégicas da Marinha do Brasil não possui nenhum vínculo de subordinação com o CoNavOpEsp, que seria o órgão centralizador das atividades de Op Psico. Cabe ressaltar que em tempos de paz, as propagandas da Marinha do Brasil necessariamente devem possuir o aceite do CCSM, o que acaba centralizando a atividade. Entretanto, somente as propagandas brancas<sup>33</sup> seguem esse trâmite, propagandas cinzas<sup>34</sup> e negras<sup>35</sup> seriam reservadas e, devido ao alto risco envolvido, teriam que ser tratadas de forma diferenciada, levando em consideração o cenário e a circunstância para tal utilização.

Um dos comentários da Comunicação Interna para Alteração do Regimento Interno do 3ºDN incluindo o DN-70 (Anexo B) faz referência ao CCSM da seguinte forma: “Os produtos estão tendo que seguir para o CCSM para serem aprovados, e os que saem do padrão já estipulados por eles, são rejeitados, mesmo tendo um efeito psicológico de busca de mudança de comportamento (diferentemente de um produto de ComSoc<sup>36</sup> que visa apenas a divulgação).” Isso exposto já ressalta a dificuldade imposta aos atuadores, pois há diferenças entre as atividades de ComSoc e de Op Psico que geram discordâncias de atuação. Ainda no anexo citado neste parágrafo, comenta-se que “Na maioria das vezes a

---

33 Propaganda Branca – é a propaganda adversa que não oculta a sua origem (BRASIL, 1999, p. 2-23).

34 Propaganda Cinza – é a propaganda adversa que oculta sua origem sem, no entanto, pretender atribuí-la a outra origem diferente da verdadeira (BRASIL, 1999, p. 2-24).

35 Propaganda Negra – é a propaganda adversa que pretende fazer crer que sua origem é diferente da verdadeira (BRASIL, 1999, p. 2-24)

36 COMUNICAÇÃO SOCIAL segundo o Manual de Operações Psicológicas (BRASIL, 2018, p. 1-6) é o processo que compreende as atividades de: Relações Públicas, Assessoria de Imprensa e Divulgação Institucional.

busca pela beleza do produto aparece na contramão do efeito psicológico desejado por um produto nem sempre tão bonito, mas eficaz. (exemplo meme), e a demora para aprovação desfavorece o princípio da oportunidade.” Esse trecho do referido anexo revela a dificuldade da atividade dentro da Marinha do Brasil em tempos de paz, e isso deveria ser objeto de estudo para a organização da atividade em meio à necessidade de uma utilização da capacidade Op Psico em detrimento da Com Soc. Uma solução seria a criação de um mecanismo para aprovação de produtos cinzas e negros quando da formação dos EMCj no território nacional.

Também no anexo citado, foi relatada uma sugestão de melhoria quanto à dificuldade de aprovação de produtos: “iniciar uma narrativa de mudança de mentalidade sobre as possibilidades das Op Psico quanto à mudança de comportamento no PubA.” Diferentemente de ComSoc que tem objetivo de divulgar as ações da força, as Op Psico objetivam mudança de comportamento e/ou atitude do público-alvo. Em referência a esse assunto, e inserindo a dificuldade com relação à aprovação de propagandas cinzas e negras, o anexo sugere: “criar uma política de divulgação desse produto (...), fornecimento de técnico capacitado par efetuar anonimização<sup>37</sup> da origem, (...) e se possível, já terem perfis inseridos junto aos públicos-alvos antecipadamente.” Isso remete ao sentimento de que as Op Psico envolvem riscos, e nem todas as autoridades entendem as vantagens da atividade em detrimento aos riscos, logo cabe um processo de conscientização da importância do uso dessa ferramenta no campo informacional para que as autoridades tenham maior confiança para utilização dessa capacidade.

---

37 A anonimização é um método de preservação de informações privadas ou confidenciais por meio da exclusão ou codificação de identificadores que vinculam indivíduos aos dados armazenados. (STEFANINI GROUP, O que é anonimização? <<https://stefanini.com/pt-br/trends/artigos/o-que-e-anonimizacao#:~:text=A%20anonimiza%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20um%20m%C3%A9todo,vinculam%20indiv%C3%ADduos%20aos%20dados%20armazenados>> Acesso em: 03 de junho de 2022)

Disso, retira-se a ideia de importância da manutenção de canais de divulgação anteriormente e, no caso de utilização de propagandas cinzas e negras, o mais importante seria o processo de anonimização da origem, o que torna relevante o uso da Capacidade Relacionada à Informação (CRI) Guerra Cibernética (Gciber) e sua capacidade voltada para tal finalidade, além de outras capacidades que fazem fluir o processo de integração dessas CRI, ampliando o conceito de Op Info dentro das Campanhas Operacionais, e até mesmo considerando as atividades de forma permanente, em tempos de paz.

Cabe ressaltar que seria interessante para a Marinha do Brasil (MB) investir na formação de pessoal especializado, tanto em Op Psico, quanto em GCiber; em Op Psico de modo a se ter mais pessoal capacitado para se compor essas futuras células de Op Info nos DN; e em GCiber de modo a se ter pessoal capacitado para realizar tanto a anonimização da origem dos produtos, bem como assessorar quanto às capacidades e limitações dessa CRI nas Op Info.

Certamente, seria necessário que possuíssemos Células de Op Info com seção de Op Psico ativadas permanentemente junto aos Comandos dos Distritos Navais, estruturadas de forma flexível e com capacidade mínima para operar descentralizadamente. Outra necessidade seria a formalização do canal técnico entre o CoNavOpEsp e os DN-70 para que houvesse uma mínima centralização dos conhecimentos advindos das Op Psico, bem como o controle da atividade como um todo. Dessa forma, o CoNavOpEsp seria um órgão consultivo, abarcando a doutrina dessa atividade.

No próximo capítulo será feita uma síntese das principais considerações observadas de modo a apresentar as conclusões do estudo realizado.

## 4 CONCLUSÃO

Este capítulo pretende sintetizar as considerações mais importantes deste trabalho com o intuito de concluir o diagnóstico e o prognóstico da problemática exposta, com o objetivo melhorar a atividade de Op Psico da Marinha do Brasil no âmbito nacional, diminuindo os riscos envolvidos.

A motivação para a realização do referido estudo advém de problemas observados na prática, tanto no ano de 2019, com o problema do derramamento de óleo em alto mar que poluiu as praias do Nordeste Brasileiro, quando da necessidade de formação de uma Operação intitulada “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”, em que o CoNavOpEsp ativou uma célula de Op Info na região de Pernambuco com militares oriundos do Rio de Janeiro, como também, e principalmente no ano de 2020, com o advento da COVID-19, momento em que foi ativado um Comando Operacional junto ao 3° DN (EMCj RN-PB) e por não haver uma célula de Op Info/Op Psico regional da MB, o CoNavOpEsp enviou militares do Rio de Janeiro para compor a célula D-8 em Natal.

Os militares advindos do Rio de Janeiro para essas células citadas no parágrafo anterior não possuíam conhecimentos das características da região, gerando dificuldades importantes para o planejamento e execução das Campanhas de Op Psico, e como questão de pesquisa buscou-se perguntar quais seriam as dificuldades referentes às Op Psico da MB quando ocorre a ativação de um EMCj no território nacional mesmo sem uma célula permanentemente ativada junto à estrutura do Distrito Naval da região em questão?

Para responder a essa questão de pesquisa, o Estudo realizado se propôs a investigar a parte teórica, tanto na doutrina de Operações Conjuntas que trata do Nível Operacional como também na doutrina de Operações psicológicas que trata sobre a

atividade técnica-especializada e seus conhecimentos necessários, e ainda retratar as dificuldades encontradas com a prática evidenciada na motivação para o estudo, com o propósito inicial de diagnosticar, no Nível Operacional, dificuldades referentes às Op Psico a partir do momento em que ocorre a formação de um Estado-Maior Conjunto dentro do Brasil.

Durante a produção deste trabalho, identificou-se a necessidade de preocupação com as possibilidades de emprego das Forças Armadas, principalmente na esfera informacional, de modo a legitimar as ações de emprego da Força. Além disso, apresentou-se a motivação para a realização do estudo, de cunho prático, nas seguintes Operações: “COVID-19” e “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”. Evidenciou-se, também, o propósito da investigação que seria diagnosticar a problemática das Op Psico da MB quando da formação de um EMCj no país. E por fim, enumerou os assuntos que seriam tratados por capítulos.

Analisando-se as doutrinas de Op Psico e de Operações Conjuntas, pode-se perceber evidências das dificuldades encontradas e algumas possibilidades de pormenorização dos erros e riscos inerentes aos problemas encontrados. Algumas considerações pertinentes foram ressaltadas, angariando argumentos para a construção do diagnóstico da problemática do estudo. Ressaltou-se a aplicação das Op Psico, incluindo tempos de paz, para motivar públicos hostis, neutros e amigos, o que viabilizaria a permanência da atividade nas regiões.

Verificou-se, ainda, a necessidade de confecção e atualização de documentos de Op Psico como o LAOP e o RPA para que haja um planejamento adequado ao iniciar uma Operação. O aprestamento deve ser constante com a finalidade de evitar falhas, tornando imperiosa que as Op Psico sejam mantidas permanentemente ativadas.



Com relação à prontidão (pronta resposta), seria necessária uma distribuição das células de Op Psico em todo território nacional, de forma que os atuadores já estivessem adaptados ao ambiente e os documentos voltados à atividade atualizados. O próprio MD prevê que, em caso de defesa interna, algumas ações das Forças Armadas sejam permanentes com a finalidade da conquista do apoio da população e da opinião pública para legitimar as ações da tropa.

Houve a necessidade de esmiuçar os aspectos relevantes do LAOP levando em consideração a confecção e atualização do documento. O objetivo seria não perder as oportunidades e evitar riscos, facilitando sobremaneira os trabalhos dos atuadores.

O referido estudo procurou detalhar os contratempos do RPA no tocante à caracterização, análise, seleção e atuação sobre o PubA. A caracterização retrata aspectos qualitativos dos PubA, a análise levanta os fatores operacionais que afetam o PubA, a seleção revela para qual público serão dirigidas as ações de Op Psico, e, além disso, atuação sobre formadores de opinião para angariar tanto a opinião pública, como o agendamento de assuntos de interesse da força.

Em seguida, relatou-se a problemática encontrada para disseminação dos produtos de Op Psico com o objetivo de se verificar a necessidade de se estabelecerem as conexões com o PubA anteriormente, e se possível, em tempos de paz, o que gera maior credibilidade na comunicação, facilitando atingir o objetivo de influenciar o PubA, ganhando a narrativa do campo informacional.

Como consideração parcial quanto ao desenvolvimento teórico deste trabalho voltado para a problemática exposta, tem-se que o diagnóstico, no Nível Operacional, das dificuldades referentes às Op Psico, quanto ao LAOP, RPA e o processo de disseminação de produtos, quando ocorre a ativação de um EMCj sem que anteriormente se tenha uma

célula formada permanentemente, preocupada com os levantamentos citados, dificulta sobremaneira as ações e percepções dos atuadores.

Na contiguidade do trabalho, propôs-se a discutir o diagnóstico do problema a partir de uma perspectiva das atividades práticas, e para isso se utilizou de um Relatório de Fim de Comissão do Comando Conjunto Rio Grande do Norte/Paraíba (Anexo A), uma Comunicação Interna para alteração do Regimento Interno do 3º Distrito naval incluindo o DN-70 (Seção de Estado-Maior Operações de Informação) (Anexo B), e uma apresentação sobre proposta de criação dos DN-70 (Anexo C). Para tanto, enfatizou-se as funções do Chefe da Seção de Operações de Informação (D-8) com a finalidade de abarcar as atividades necessárias à essa célula dentro do Estado-Maior Conjunto ativado.

A prática citada no parágrafo anterior abrange as ações realizadas por ocasião da operação COVID-19 no âmbito do Estado-Maior Conjunto RN/PB, onde foi percebido a importância dos atuadores terem acesso ao LEA para confecção do LAOP, além de refletir a dificuldade de divulgação de produtos digitais por não haver perfil em rede ativado anteriormente. Foi também apresentada a importância da formação do DN-70 que acabou não acontecendo devido à intensificação da pandemia no ano de 2020.

Posteriormente, pretendeu-se apresentar prognóstico para o diagnóstico relatado anteriormente, que no caso seria a formação das células de Op Info nos Estados-Maiores dos Distritos Navais. Dito isso, apresentou-se o modelo adotado pelo Exército Brasileiro (EB) com a formação dessas células de Op Info nos Comandos Militares de Área (C Mil A), além de apresentar o caráter sistêmico adotado pelas Op psico do EB, cujo órgão central hoje é o COTER.

Apresentou-se, também, as dificuldades da MB quanto ao trâmite das propagandas brancas que devem receber o aceite do CCSM, enquanto as negras e cinzas são

geralmente rejeitadas pelos decisores devido ao risco envolvido. Isso gera a necessidade da conscientização da atividade de Op Psico junto às autoridades, além da diferenciação entre ComSoc e Op Psico, de modo a facilitar a implementação das ações de Op Psico de maneira oportuna e com o menor risco possível.

A Marinha do Brasil não possui um caráter sistêmico das Op Psico, requerendo maior importância do canal técnico entre os Distritos Navais e o CoNavOpEsp (que seria considerado órgão consultivo e abarcaria a doutrina de Op Psico), gerando um certo controle da atividade como um todo no contexto da Marinha e no ambiente territorial nacional.

Outra consideração interessante para a Marinha do Brasil seria investir na formação de pessoal especializado em Op Psico e Gciber, aumentando a capacidade de Op Info, incluindo formulação de melhores produtos e ações, anonimização e melhores formas de disseminação.

Esta pesquisa desenvolvida propiciou diagnosticar problemas referentes às Op Psico quanto à formação da célula em um EMCj quando ativado, e também um prognóstico de inclusão dessas células nos DN de forma permanente. A aplicação dessa solução beneficiaria sobremaneira a atividade de Op Psico da Marinha do Brasil no âmbito nacional, diminuindo os riscos inerentes à atividade.

Concluiu-se, então, que a atividade de Op Psico da Marinha do Brasil precisa de melhorias significativas em sua estrutura, principalmente no nível operacional, e isso perpassa por um processo de conscientização das autoridades envolvidas para a importância da permanência das Células de Op Info nos Distritos Navais em tempos de paz.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Nélio. MELLO, Ramilton. Operações de Informação (OpInfo). Revista Âncoras e Fuzis. 2019. <<https://www.portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/ancorasefuzis/article/download/2287/2300>> Acesso em: 17 de junho de 2022.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. C45-4 *Manual de Campanha de Operações Psicológicas*. 3ª edição. Brasília, DF, 1999.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. EB20-MC-10.213 *Operações de Informação*. 1ª edição. Brasília, DF, 2014.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. EB70-MC-10.230 *Operações Psicológicas*. 4ª edição. Brasília, DF, 2018.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Comando de Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais. Nota de Coordenação Doutrinária nº 07: *Operações Psicológicas*. Rio de Janeiro, RJ, 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. MD30-M-01 *Doutrina de Operações Conjuntas (volume 1)*. 2ª edição. Brasília, DF, 2020 a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. MD30-M-01 *Doutrina de Operações Conjuntas (volume 2)*. 2ª edição. Brasília, DF, 2020 b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas – CIDOC. Nota Escolar nº 07: As Operações Psicológicas no Nível Operacional, 1ª edição. Brasília, DF, 2020 c.

BÔAS, Eduardo Dias da Costa Villas (Gen Ex). Concepção Estratégica do Exército Brasileiro. Brasília, DF, 2017. <https://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/27976/Exercito-Brasileiro---Concepcao-Estrategica/#:~:text=Entende%2Dse%20por%20%20E2%80%9CHip%3%B3tese%20de,imprevisibilidade%20de%20amea%3%A7as%20ao%20Pa%3%Ads>. Acesso em 30 de abril de 2022.

OLICSHEVITS, Giovana. Mídia e Opinião Pública. Revista Vernáculo, n.17 e 18, 2006. <<https://docplayer.com.br/42395253-Revista-vernaculo-n-17-e-18-2006-midia-e-opiniao-publica.html>> Acesso em 22 de maio de 2022.

SANSON, Rafael. O que é atitude e comportamento. Administradores.com. 2010. <

SANTOS, Adler Ramos dos. *A estrutura e utilização das Operações Psicológicas no Comando Militar do Sudeste: um estudo de sua aplicação nos últimos 18 meses*. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias como parte das exigências do Curso Avançado de Operações psicológicas. Rio de Janeiro, RJ, 2019.

TARABOSSI, Sérgio Roberto Rosas. *O emprego das Operações Psicológicas nas Operações de GLO em 2018, no Estado do Rio de Janeiro*. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias como parte das exigências do Curso Avançado de Operações psicológicas. Rio de Janeiro, RJ, 2019.

TARGUETA, Vitor de Paula. *A utilização das Mídias Sociais pelo Gabinete de Intervenção Federal e pelo Comando Conjunto nas Ações de Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro em 2018*. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias como parte das exigências do Curso Avançado de Operações psicológicas. Rio de Janeiro, RJ, 2019.

WEBER, Max, 1864-1920. *Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva (capítulo 3)*/ Max Weber; trad. de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; rev. Téc. de Gabriel Con, 4ª edição. 4ª reimpressão – Brasília, Editora universidade de Brasília, 2015.

ANEXO A  
RELATÓRIO DE FIM DE COMISSÃO

COMANDO CONJUNTO RIO GRANDE DO NORTE / PARAÍBA

OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS – CÉLULA D8

FATO OBSERVADO	COMENTÁRIO	SUGESTÃO
- Importante o acesso ao LEA da região desde o início da formação da célula D8	- É importante o D8 ter acesso ao LEA para que possa traçar os fatores de interesse das Operações Psicológicas (Op Psico), incluindo a confecção de um documento de OpPsico chamado Levantamento de Área de Operações Psicológicas (LAOP), e esse documento auxilia a confecção dos demais documentos.	- Dar acesso ao D8 do LEA da região.
- Falta de um LAOP pronto da região.	- O ideal seria já existir o LAOP da região, feito por militares que estão servindo na região e que tenha conhecimento da área quanto aos fatores importantes para as Op Psc.	- Ser criado nos Distritos Navais pequenas células relacionadas às Operações de Informação (Op Info) permanentes para que façam levantamento e acompanhamento de Op Info da região.
- É importante uma aproximação das células que trabalham a informação no ambiente informacional.	- Prever o apoio em profundidade, onde todos saibam o que está sendo feito, para não haver confronto de ideias e até mesmo as células estarem trabalhando separadas e fazendo a mesma atividade, o objetivo é evitar o fratricídio informacional.	- Prever reuniões com as células para saber o que cada uma está fazendo, seriam as reuniões de Operações de Informação (Op Info). - Colocar um oficial mais antigo para ser o OpInfo, coordenando as ações das Capacidades relacionadas à informação (CRI). - Prever uma matriz de sincronização com as atividades das células, incluindo as coordenações necessárias referentes às atividades a serem realizadas, sendo atualizada constantemente.
- Importância do D8 apresentar necessidades de inteligência à célula de inteligência.	- Tem alguns assuntos que são de importância para as OpPsc e que a célula de inteligência pode ter ou conseguir produzir.	- Ou colocar as necessidades de inteligência logo no Plano de Op Psc, ou fazer uma comunicação interna para a célula de inteligência.
- Dificuldades técnicas para confecção de produtos	- A falta de meios adequados, programas (softwares) que sejam homologados e padrões para a confecção dos produtos.	- Serem criados kits operacionais que possam ser transportados para que um Destacamento de Operações Psicológicas (DOP) consiga trabalhar em produtos e ações de OpPsc; e - A célula de OpInfo do DN adquirir essas capacidades técnicas.

<p>- Dificuldade de aprovação dos produtos</p>	<p>- Os produtos estão tendo que seguir para o CCSM para serem aprovados, e os que saem do padrão já estipulados por eles, são rejeitados, mesmo tendo um efeito psicológico de busca de mudança de comportamento. (diferentemente de um produto de ComSoc que visa apenas a divulgação)</p> <p>- Na maioria das vezes a busca pela beleza do produto aparece na contramão do efeito psicológico desejado por um produto nem sempre tão bonito, mas eficaz. (exemplo meme)</p> <p>- A demora para aprovação desfavorece o princípio da oportunidade, visto que no ambiente informacional prevalece o que é dito primeiro.</p>	<p>- Iniciar uma narrativa de mudança de mentalidade sobre as possibilidades das OpPsc quanto à mudança de comportamento no público Alvo (Pub A).</p> <p>- Criar uma sistemática de aprovação de produto em período de operação, produtos brancos seguiriam a escalada do CCSM, entretanto produtos cinzas e negros seguiriam outro caminho.</p>
<p>- Dificuldade de divulgação dos produtos</p>	<p>- Foi percebido que caso um produto digital seja aprovado, fica dificultosa a divulgação nas redes sociais locais, virtude não haver um perfil infiltrado que tenha seguidores locais.</p>	<p>- Ser criado com antecedência perfis locais que mantenham interação com os diversos públicos da região (perfis falsos ou não), e isso torna importante item anterior que trata sobre criação de célula de OpInfo nos distritos, e para isso deveria prever a CRI GCIBER dentro dessa célula.</p>
<p>- Dificuldade de aprovação e divulgação de produtos cinzas e negros.</p>	<p>- Dificuldade da autoridade autorizar um produto cinza ou negro.</p> <p>- Dificuldade de anonimização de quem está divulgando no caso de produtos cinzas ou negros.</p>	<p>- Criar uma política de divulgação desse tipo de produto, para tornar viável a autorização.</p> <p>- Fornecimento de técnico capacitado para efetuar a anonimização da origem.</p> <p>- Fornecimento de material, equipamento e financeiro para realizar os procedimentos necessários de anonimização da origem dos produtos.</p> <p>- Se possível, já terem perfis inseridos nos possíveis públicos-alvos antecipadamente.</p>

- Reuniões de Criação / confecção de produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A falta de militares que tenham o curso básico de OpPsc (oficial e praça) dificultou a realização de reuniões de criação com pessoas experientes.</li> <li>- Falta de técnico especializado em criação de produtos (praça que tenha o curso básico de OpPsc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer o D8 com um DOP que tenha pelo menos um Op Psc capacitado a realizar reuniões de criação.</li> <li>- Estabelecer o DOP com pessoal capacitado à confecção de produtos nos moldes necessários à aprovação.</li> </ul>

Natal, 30 de abril de 2020.

---

CC (FN) RAFAEL ALVES RODRIGUES FERREIRA  
OFICIAL DE OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS



Anexo B  
Comando do 3º Distrito Naval  
Comunicação Interna

Natal (RN), 14 de maio de 2020.

Do: Encarregado da Seção de Inteligência

Ao: Seção de Organização

Via: Chefe de Estado-Maior

Assunto: Alteração do Regimento Interno (inclusão do DN-70)

1. Segue abaixo sugestão de alteração do regimento interno com a inclusão da Seção de Estado Maior Operações de Informação (DN-70):

a) Cap. I, Art. 3º, ... XII – SEÇÃO DE OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO (DN-70).

b) Cap. I, Art. 3º, § 12 – A Seção de Operações de Informação, sob a direção do respectivo encarregado, é constituída pelas seguintes subseções:

I – Subseção de Operações Psicológicas (DN-71);

II – Subseção de Assuntos Cíveis e Relações Institucionais (DN-72);

c) Cap. III, Art. 4X – À Seção de Operações de Informação compete:

I – Assessorar o Com3ºDN nos assuntos afetos às Operações de Informação;

II – Orientar, controlar e coordenar as Capacidades Relacionadas à Informação (CRI) em proveito da atuação da Autoridade Marítima e do emprego do Poder Naval, sob responsabilidade do Distrito Naval;

III – Planejar, conduzir e avaliar as eventuais Operações de Informação sob responsabilidade do Com3ºDN; e

IV – Realizar reuniões de coordenação de Operações de Informação com as CRI.

d) Cap. III, Art. 4(X+1) – À Subseção de Operações Psicológicas compete:

I - Assessorar o Comandante quanto às possibilidades e limitações das Operações Psicológicas;

II - Planejar, coordenar, controlar e supervisionar as Operações Psicológicas;

III - Analisar as condicionantes da dimensão informacional que podem comprometer o planejamento e condução das Operações Psicológicas; e

IV - Atualizar permanentemente o Repertório de Conhecimentos Necessários de Operações Psicológicas.

e) Cap. III, Art. 4(X+2) – À Subseção de Assuntos Cíveis e Relações Institucionais compete:

I - Assessorar o Comandante quanto às possibilidades de minimizar ou eliminar as

consequências negativas da interferência de ações militares na população civil da área sob responsabilidade do DN;

II - Estabelecer ligação com autoridades civis e organizações governamentais e não governamentais da área de responsabilidade do DN ou de Área de Operações (AOp), visando a redução ou eliminação dos óbices porventura existentes, tendo sempre como foco o apoio às operações militares;

III - Manter atualizadas informações sobre instalações civis e serviços a serem utilizados por Forças militares na área de responsabilidade do DN, visando a orientar as ações iniciais de uma Seção de Relações Civis do EM de uma Força Tarefa (FT) designada pelo ComDN;

IV - Assessorar quanto às necessidades de informações a serem obtidas, sobre o enfoque de Relações Civis, na área de responsabilidade do DN ou em AOp a ser designada para FT a ser constituída pelo ComDN;

V - Assessorar o Comandante do DN quanto ao assunto das Relações Institucionais no que se refere ao relacionamento com os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário das esferas Federal, Estadual e Municipal, assim como com Instituições Civis de interesse da MB;

VI - Acompanhar permanentemente as atividades desenvolvidas pelos órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de sua área de jurisdição, que repercutam nos interesses da MB; e

VII - Exercer a ligação com a Assessoria de Relações Institucionais do Gabinete do Comandante da Marinha (GCM).

f) Anexo B, incluir a Seção de Operações de Informação conforme quadro abaixo:

NEO	Posto/GRAD	Quadro/Nível	Função	Habilitação
70	CF/CC	CA/FN	Encarregado	Curso OpPsc
71	SO/1°SG	FN	Analista	Curso OpPsc
72	CT/1°Ten	CA/FN	Encarregado de Subseção	Curso AssCiv
72.0.0.1	2°SG	CA/FN	Analista	Curso AssCiv

Observação: As demais CRI poderão ser criadas, ativadas, ou redirecionadas de outra Seção de Estado-Maior conforme o caso. Além disso é importante manter reuniões de OpInfo frequentemente.

ALEX RIBEIRO DO NASCIMENTO  
 Capitão de Fragata (FN)  
 Encarregado da Seção de Inteligência (DN-20)

Anexo C

Proposta de Criação dos DN-70

**Comando Naval de Operações Especiais**



1

**ROTEIRO**

- Operações de Informação
- CoNavOpEsp
- DN-70
- Considerações Finais


2

**Operações de Informação**

- Guerra Informacional
- Ambiente Informacional
- EMA-335 – Doutrina de Operações de Informação
- Capacidades Relacionadas à Informação (CRI)
- Ameaças Híbridas
- Criação do CoNavOpEsp
- Emprego do CoNavOpEsp nas OplInfo
- Canal técnico (DepOplInfo - DN-70)

3

**Ambiente Informacional**



4

**Operações de Informação**



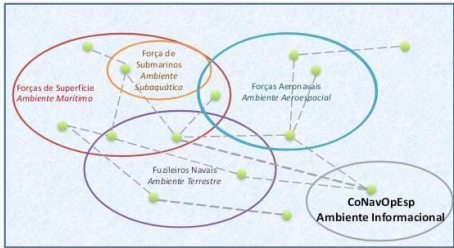
5

**Desafios Informacionais**



6

**Guerra em Múltiplos Ambientes**



7

**Capacidades integradas na OplInfo**



8

## Ameaças Híbridas

9

## Conceitos similares

10

## Definição

ComOpNavInst – 30-01

11

## Ameaças Híbridas

12

## Objetivos

13

## Similaridade

• “Você não os ouve quando estão chegando...”

14

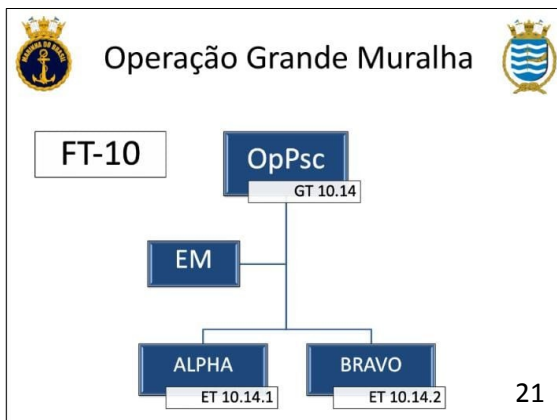
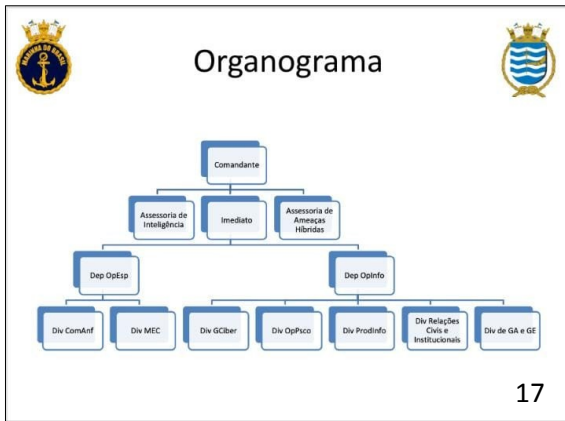
## ROTEIRO

- Operações de Informação
- CoNavOpEsp
- DN-70
- Considerações Finais

15

## Áreas de Atuação

16



- ### ROTEIRO
- Operações de Informação
  - CoNavOpEsp
  - **DN-70**
  - Considerações Finais
- 22

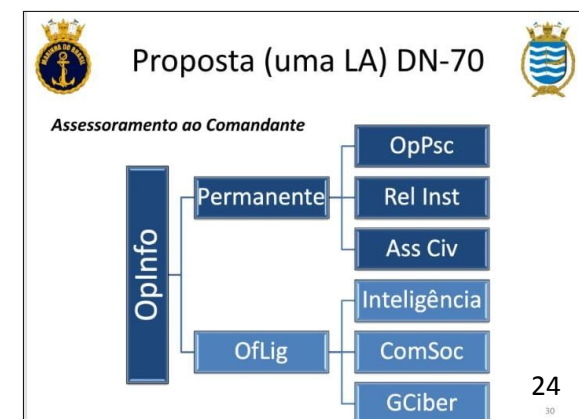
### DN-70

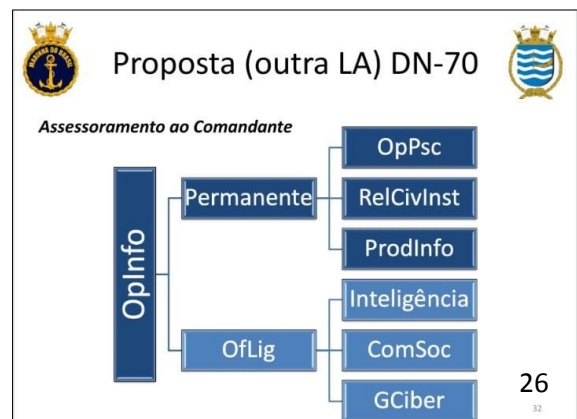
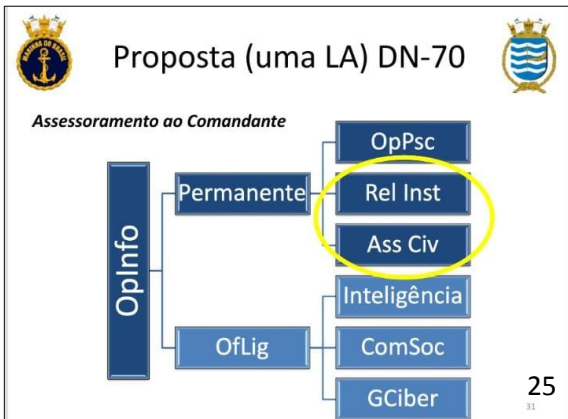
Assessoramento ao Comandante

Coordenação das OpInfo

Capacidades Relacionadas à Informação (CRI)

23





- ### ROTEIRO
- Operações de Informação
  - CoNavOpEsp
  - DN-70
  - **Considerações Finais**
- 27

### Considerações Finais

**Operação de Informação**

- EMA - 335

**Operação Psicológica**

- E-QTEspOpPsc-Of
- E-QTEspOpPsc-Pr
- Todos corpos e quadros

28

### Considerações Finais

**Relações Institucionais**

- Demais Forças Armadas
- Órgãos governamentais

**Assuntos Cíveis**

- Organizações Não Governamentais
- Organizações privadas

29

### Considerações Finais

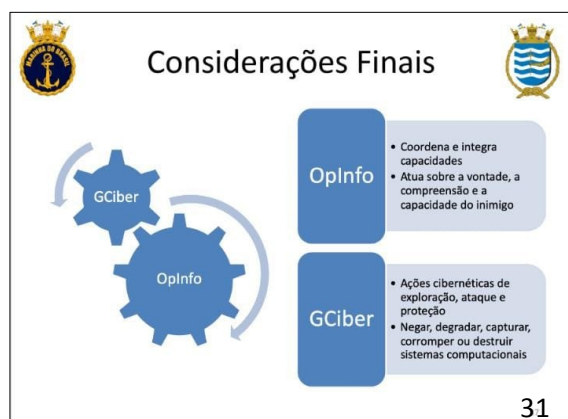
**Inteligência**

- Fonte para produção de informação
- Atividade de assessoria e não de execução

**Comunicação Social**

- Credibilidade
- Vetor de publicidade

30



- ### Considerações Finais
- Estudos necessários sobre o tema
  - Acompanhamento de casos
  - Desenvolvimento da doutrina – PTC de todos
  - Canal técnico entre o CoNavOpEsp (DepOpInfo) e os DN (DN-70)
- 32

Fonte: Slides obtidos em apresentação do CoNavOpEsp por ocasião de apresentação ao CON de proposta de criação dos DN-70.