

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (FN) LEANDRO NASCIMENTO MONTEIRO

O EMPREGO DAS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS NO KOSOVO:

Uma análise sob a perspectiva da doutrina da OTAN

Rio de Janeiro

2022

CC (FN) LEANDRO NASCIMENTO MONTEIRO

O EMPREGO DAS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS NO KOSOVO:

Uma análise sob a perspectiva da doutrina da OTAN

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 LUÍS DE ARAUJO MELLO

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao Deus todo poderoso pelo dom da vida, por seu perdão, por suas ricas bênçãos, por todo o sustento e por seu infinito amor.

Aos meus pais pela incondicional dedicação, carinho e amor com que me criaram.

A minha família, em especial, minha esposa Simone, meu filho Daniel e minha enteada Quésia, agradeço todo o apoio prestado e o constante incentivo, indispensáveis para que esse trabalho pudesse ser concluído.

Ao meu orientador, o CMG (RM1-FN) Mello, agradeço pela disponibilidade de tempo, pelos ensinamentos transmitidos e as pelas orientações sinceras, fundamentais para o correto direcionamento desse estudo.

RESUMO

Em 1998, Slobodan Milosevic (1941-2006), então presidente da ex-República Federal da Iugoslávia, iniciou uma série de atrocidades contra a população de etnia albanesa que residia no Kosovo, provocando milhares de refugiados em direção a Estados vizinhos. Então, em 1999, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) tomou a inédita decisão pela intervenção militar num Estado soberano, a fim de cessar as hostilidades ora cometidas. Essa intervenção ocorreu por meio de duas operações lideradas pela Aliança da OTAN, sendo a primeira uma guerra aérea sobre a ex-República Federal da Iugoslávia, com a duração de 78 dias, denominada Operação *Allied Force*. A segunda foi uma operação de paz, denominada Operação *Joint Guardian*. As Operações Psicológicas foram empregadas em ambas as operações para atuarem como um multiplicador de forças para que a OTAN alcançasse seus objetivos com a maior eficiência possível. O desenho de pesquisa escolhido foi a comparação entre a teoria e a realidade. Como teoria, foi utilizada a doutrina de OP PSC da OTAN, por ser uma das organizações mais poderosas do mundo, pois os Estados que a compõe são referências em poderio bélico, entre eles os Estados Unidos da América (EUA), a maior potência militar do planeta. O propósito deste trabalho, então, foi responder se as OP PSC empregadas durante as operações no Kosovo, entre os anos de 1999 e 2000, tiveram aderência ao modelo teórico escolhido, particularmente aos seus princípios, requisitos, instrumentos e planejamento. Por meio da análise realizada, concluiu-se que houve aderência parcial, pois ocorreram algumas falhas, principalmente em relação ao compartilhamento ativo de informações entre os membros da Aliança, o qual prejudicou a consciência do ambiente operacional.

Palavras-chave: Operações psicológicas. Operação *Allied Force*. Operação *Joint Guardian*. Kosovo. OTAN.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma de um CJPOTF.....	49
Figura 2 – Organograma de um PSE.....	49
Figura 3 – Panfleto de OP PSC da OTAN.....	50
Figura 4 – Panfleto de OP PSC da KFOR.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACNUR –	Alto-Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados
C4CIS –	Comando, controle, comunicações, computadores e sistemas de informação de comunicação
CIMIC –	Cooperação Civil-Militar
CJPOTF –	Força-Tarefa Combinada de Operações Psicológicas
CM –	Comitê-Militar
CNSU –	Conselho de Segurança da ONU
EUA –	Estados Unidos da América
KFOR –	Força Multinacional do Kosovo
KLA –	Exército de Libertação do Kosovo
KVM –	Missão de Verificação do Kosovo
MNB-E –	Brigada Multinacional do Setor Leste
NAC –	Conselho do Atlântico Norte
ONU –	Organização das Nações Unidas
OP INFO –	Operações de Informação
OP PSC –	Operações Psicológicas
OSCE –	Organização para a Segurança e Cooperação na Europa
OTAN –	Organização do Tratado do Atlântico Norte

- PSE – Elementos de Suporte às OP PSC
- SACEUR – Comandante Supremo Aliado na Europa
- TPT – Destacamento Tático de Operações Psicológicas
- UK – Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte
- UNMIK – Missão de Administração Interina das Nações Unidas no Kosovo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	PRINCIPAIS CONCEITOS DA DOCTRINA DA OTAN SOBRE OP PSC	11
2.1	GENERALIDADES	11
2.2	PRINCÍPIOS.....	13
2.3	REQUISITOS PARA EMPREGO DAS OP PSC	15
2.4	INSTRUMENTOS UTILIZADOS PELAS OP PSC	16
2.4.1	Propaganda.....	16
2.4.2	Contrapropaganda.....	17
2.5	RELAÇÃO DAS OP PSC COM A COOPERAÇÃO CIVIL-MILITAR (CIMIC)	17
2.6	RESPONSABILIDADE ORGANIZACIONAL PARA OP PSC	19
2.8	PLANEJAMENTO DAS OP PSC.....	20
3	CONTEXTO HISTÓRICO DO KOSOVO.....	23
3.1	ANTECEDENTES.....	24
3.2	OPERAÇÃO <i>ALLIED FORCE</i>	26
3.3	OPERAÇÃO <i>JOINT GUARDIAN</i>	27
4	AÇÕES DE OP PSC EMPREGADAS PELA ALIANÇA DA OTAN NO KOSOVO	31
4.1	OP PSC NA OPERAÇÃO <i>ALLIED FORCE</i>	31
4.2	OP PSC NA OPERAÇÃO <i>JOINT GUARDIAN</i>	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	47
	ANEXOS	49

1 INTRODUÇÃO

As Operações Psicológicas (Op PSC) atuam como um valioso multiplicador de forças para alcançar objetivos em um variado espectro de conflitos, reduzindo sua duração e gravidade, o que implica na correlata queda do número de baixas de ambos os lados litigiosos.

Para tanto, utiliza-se a principal finalidade das OP PSC que é, conforme o Manual de Doutrina de Operações de Informação da Marinha do Brasil (2018), a modificação do ambiente operacional por meio da influência nos comportamentos, nas atitudes e nas percepções do público-alvo¹, a fim de estabelecerem condições favoráveis ao cumprimento dos objetivos.

Vale ressaltar que o constante desenvolvimento dos meios de comunicações tem ampliado e intensificado os efeitos das OP PSC, pois possibilitam que um número crescente de pessoas seja, simultaneamente, contemplado por suas mensagens em lugares longínquos. Dessa forma, a opinião pública internacional é atingida, trazendo impactos significativos às operações militares, o que acarreta o esforço de diversos Estados para buscarem o aperfeiçoamento sobre o correto emprego das OP PSC.

Assim, a análise das operações militares lideradas pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) no Kosovo fornece um extenso repertório de aprendizados sobre o emprego das OP PSC, pois abrangeram diferentes intensidades do uso da força, englobando desde o conflito armado até as operações de paz.

A Operação *Allied Force* (1999)² foi uma guerra aérea contra a Ex-República Federal da Iugoslávia para cessar a violência, ora instalada, em desfavor da população de etnia

¹ Público do qual se pretende obter um comportamento desejado por meio de operações psicológicas (BRASIL, 2015, p. 228).

² Força Aliada (Tradução nossa).

albanesa residente no Kosovo. Representou a ação mais significativa da OTAN em seus 50 anos de história, pois constituiu uma revolução em termos de emprego militar, uma vez que a OTAN optou por usar poder bélico para impor sua vontade política a um Estado soberano. Após o término da operação, iniciou-se a Operação *Joint Guardian* (1999-2005)³, a qual foi uma operação de paz⁴ no Kosovo, também liderada pela OTAN.

Com isso, o propósito desse trabalho é efetuar uma análise entre a realidade apresentada no emprego das OP PSC durante a Operação *Allied Force* e a Operação *Joint Guardian*, entre os anos de 1999 e 2000, e a doutrina atual de OP PSC da OTAN, a qual será utilizada como teoria, levando-se em consideração a defasagem temporal entre a sua adoção e a ocorrência do objeto em estudo.

Diante do exposto, a questão que ora se apresenta é se as OP PSC empregadas pela Aliança da OTAN no Kosovo tiveram pontos de aderência à atual doutrina de OP PSC dessa Organização.

Como objetivos específicos, serão analisadas a doutrina de OP PSC utilizada pela OTAN, os antecedentes e o conflito do Kosovo propriamente dito e, por fim, as ações de OP PSC realizadas durante as operações.

O trabalho será estruturado em uma introdução, três capítulos de análises e considerações finais.

A introdução é o capítulo ora apresentado, o qual fornece um panorama do que será estudado. O capítulo 2 trará os principais conceitos teóricos da doutrina de OP PSC

³ Combinada Guardiã (Tradução nossa). No final de 2004, ao término da Operação *Joint Forge* na Bósnia-Herzegovina, as autoridades da OTAN decidiram agrupar todas as operações realizadas pela OTAN nos Balcãs num contexto operacional único. Desta forma, a partir de 5 de abril de 2005, a Operação *Joint Guardian* passou a se chamar Operação *Joint Enterprise*, a qual incluiu suas atividades e se encontra em vigor até os dias atuais (OTAN, 2012).

⁴ Operação que se desenvolve por meio de contingente de forças navais, terrestres e aéreas, proporcionadas por Estados membros, para manter a paz e a segurança internacionais, desde que esgotadas todas as medidas previstas para a solução pacífica de controvérsias entre nações, de acordo com os propósitos e os princípios da Organização das Nações Unidas (BRASIL, 2015, p.195).

necessários ao entendimento do tema para análise das ações empregadas pela Aliança da OTAN, identificando os principais fundamentos psicológicos para afetarem o comportamento humano. O capítulo 3 trará uma contextualização histórica, abordando os antecedentes ao conflito e as operações desencadeadas pela Aliança da OTAN. O capítulo 4 demonstrará as ações de OP PSC que foram, efetivamente, utilizadas pelas Forças da Aliança, fazendo uma análise com a doutrina mencionada. Por fim, o último capítulo responderá à questão proposta, baseado nas análises efetuadas ao longo do trabalho.

2 PRINCIPAIS CONCEITOS DA DOCTRINA DA OTAN SOBRE OP PSC

A correta compreensão da doutrina propicia uma base comum para que os Estados membros da OTAN tenham uma maior interoperabilidade ⁵. Porém, esse entendimento unificado se torna um desafio, tendo em vista que a doutrina está em constante evolução, acompanhando as mudanças rotineiras no cenário mundial, tais como novos acordos políticos ou avanços tecnológicos.

Visando fundamentar a análise do objeto de estudo desse trabalho, faz-se mister a obtenção de conhecimentos doutrinários necessários ao avanço da pesquisa. Dessa forma, será apresentado os principais conceitos teóricos sobre OP PSC constantes no Manual de Operações Psicológicas da OTAN, tais como: princípios, requisitos, instrumentos, relação com a Cooperação Civil-Militar, responsabilidades, organização das forças e planejamento.

2.1 GENERALIDADES

Segundo o Manual de Operações Psicológicas da OTAN, as OP PSC são definidas como:

[...] atividades planejadas usando métodos de comunicação e outros meios dirigidos a públicos-alvo para influenciar percepções, atitudes e comportamentos, afetando a conquista de objetivos políticos e militares (OTAN, 2014, p. 1-1. Tradução nossa)⁶.

Para que tais atividades ocorressem satisfatoriamente, todo o ambiente operacional⁷ deve ser bem compreendido e não somente as capacidades da própria força ou

⁵ Capacidade de forças militares nacionais ou aliadas operarem, efetivamente, de acordo com a estrutura de comando estabelecida, na execução de uma missão de natureza estratégica ou tática, de combate ou logística, em adestramento ou instrução (BRASIL, 2015).

⁶ Texto original: *planned activities using methods of communication and other means directed at approved audiences in order to influence perceptions, attitudes and behaviour, affecting the achievement of political and military objectives.*

⁷ Conjunto de condições e circunstâncias que afetam o espaço onde atuam as forças militares e que afetam e interferem na forma como são empregadas (BRASIL, 2015, p.27).

as peculiaridades o público-alvo; pois, uma vez que ocorram falhas, normalmente seus efeitos negativos são amplificados pelos meios de comunicação, antes mesmo de serem justificadas (OTAN, 2014).

Por sua vez, os impactos resultantes dessas falhas são alavancados por interpretações, vieses e, possivelmente, retransmissões. A correção de comportamentos adversos do público-alvo provocados por um erro de conduta pode demandar um esforço significativamente maior que sua devida prevenção.

Diversas ações empreendidas durante uma campanha⁸ resultam em algum efeito psicológico no comportamento humano, o qual não é sentido somente no ambiente operacional em que ocorreu. Muitas vezes se propagam a lugares distantes, devido à sofisticação das comunicações midiáticas modernas.

Sendo assim, é primordial que os Comandantes das Forças da Aliança da OTAN sejam bem assessorados por especialistas em OP PSC a respeito dos efeitos reais ou potenciais que possam resultar em suas Áreas de Operações⁹ devido suas ações.

A fim de que apenas os efeitos desejados sejam criados no público-alvo, ao passo que os efeitos adversos sejam mitigados, as Operações de Informação (OP INFO) coordenam e integram o emprego das Capacidades Relacionadas à informação¹⁰ (CRI) para uma maior sinergia. Por sua vez, as OP INFO seguem Comunicações Estratégicas, que são as orientações aprovadas pelo Conselho do Atlântico Norte (NAC)¹¹ para a implementação de todas as

⁸ Conjunto de operações militares a serem desencadeadas como parte de uma grande operação militar, subdividida normalmente em fases, visando a um determinado fim (BRASIL, 2015, p.53).

⁹ Espaço geográfico necessário à condução de operações militares que não justifiquem a criação de um teatro de operações (BRASIL, 2015, p.34).

¹⁰ São as Operações Psicológicas (OpPsc), as Ações de Guerra Eletrônica, o Despistamento, as Ações Cibernéticas, a Segurança da Informação, a Destruição Física e as atividades de Comunicação Social (ComSoc), dentre outras (BRASIL, 2018, p. 3-1).

¹¹ É o principal órgão de decisão política na OTAN. É responsável pela supervisão do processo político e militar relativo às questões de segurança que afetam toda a Aliança (PORTUGAL, 2020).

atividades de informação (OTAN, 2014).

É imperativo que os Estados da Aliança da OTAN sigam as Comunicações Estratégicas para que tenham uma voz uníssona durante as operações em que estiverem participando para demonstrarem coerência dentre as ações de suas Forças, conquistando credibilidade perante a sociedade.

Um passo importante para a utilização das OP PSC é a devida aplicação dos princípios previstos na doutrina selecionada, dentre os quais, os basilares serão apresentados na próxima subseção.

2.2 PRINCÍPIOS

As OP PSC terão uma maior probabilidade de sucesso se empregadas de acordo com alguns princípios orientadores, permitindo que seus resultados sejam otimizados. Face ao exposto, serão abordados alguns princípios que constam no Manual de Operações Psicológicas da OTAN.

O primeiro princípio é a objetividade, o qual aponta que o ponto de partida no planejamento de OP PSC é o perfeito entendimento do efeito que precisa ser gerado, assim como sua importância dentro do planejamento geral (OTAN, 2014). Tendo esse direcionamento, possíveis esforços inócuos, ou mesmo conflitantes, serão mitigados.

O segundo é a compreensão. A correta compreensão do público-alvo deve ser buscada diligentemente. Para tal, atributos como a empatia e a perspicácia são de fundamental importância durante sua análise, visando seu perfeito entendimento (OTAN, 2014). Informações obtidas sobre sua composição cultural, histórica e social, além de temas e símbolos emotivos e críveis, podem ser utilizados para afetar comportamentos do público-alvo, seja alterando-os ou reforçando-os.

O terceiro é a avaliação. Significa que os militares especializados em OP PSC devem avaliar, constantemente, os efeitos intencionais ou não intencionais provocados no público-alvo (OTAN, 2014). Esse procedimento permitirá ajustes necessários nas atividades de OP PSC de maneira oportuna, além de fornecer informações valiosas sobre o processo geral da campanha.

O quarto é a integração e coordenação. As OP PSC devem ser integradas ao processo de planejamento em seu início, a fim de serem coordenadas com outras ações, gerando sinergia para melhor apoiarem as operações militares (OTAN, 2014). Dessa forma, também contribuirá para que possíveis conflitos com outras operações em andamento sejam evitados.

O quinto é a consistência, o qual diz que, a despeito da modificação dos produtos de OP PSC produzidos conforme demanda para adequação à requisitos culturais locais, todos eles devem ser consistentes as Forças, com as Comunicações Estratégicas (OTAN, 2014). Esse princípio corrobora para que a população perceba que existe uma Unidade de Comando entre as Forças da OTAN em suas ações, ganhando credibilidade e aceitabilidade.

O sexto e último princípio a ser abordado é a veracidade. Este orienta que os produtos de OP PSC sejam baseados em informações verdadeiras, pois as falsas são contraproducentes para a credibilidade e sucesso de longo prazo das operações (OTAN, 2014). O uso de fatos verídicos permite que os produtos de OP PSC resistam às eventuais verificações realizadas pelo público-alvo durante a operação em curso, ainda mais com a facilidade de pesquisa oriunda da popularização do uso da internet.

Doravante, serão vistos os recursos necessários para que o emprego das OP PSC tenha o devido suporte e seja praticável o seu emprego.

2.3 REQUISITOS PARA EMPREGO DAS OP PSC

Os principais recursos requeridos para serem utilizados no planejamento e emprego das OP PSC, constantes no Manual de Operações Psicológicas da OTAN, serão analisados nesta subseção.

O primeiro recurso é a inteligência. É de grande valia que as Forças dos Estados envolvidos na operação compartilhem as informações de inteligência relacionadas às OP PSC. Tal atitude visa a permitir uma minuciosa pesquisa e análise de diversos dados, tais como identificações, localização, vulnerabilidades, situação política, suscetibilidades, estrutura, capacidades militares e situação econômica dos atores presentes (OTAN, 2014). Para que isso ocorra, deve haver um elevado nível de confiança entre os Estados pertencentes à Aliança da OTAN, tendo em vista de que se tratam de dados de inteligência.

O próximo recurso a ser analisado é o comando, controle, comunicações, computadores e sistemas de informação de comunicação (C4CIS). Esse recurso visa fornecer aos elementos de OP PSC troca de informações interoperável, rápida, confiável e segura com toda a cadeia de comando, assim como acesso a bancos de dados classificados (OTAN, 2014). Vale ressaltar que a demanda de OP PSC ocorre simultaneamente a demandas de outras operações, assim, deve-se ter minuciosa coordenada para evitar conflitos com outras redes de comunicações.

O terceiro recurso é chamado de retorno. Constitui-se de uma parcela de Elementos de OP PSC que permanecem no Posto de Comando da Força, enquanto uma OP PSC é executada em campo. Tal procedimento visa proporcionar suporte especializado a uma demanda repentina percebida pelos elementos em campo, tais como uma pesquisa adicional sobre determinada população ou a elaboração tempestiva de algum produto de OP PSC (OTAN,

2014). Para que seja efetivo, esse recurso exigirá logística para o transporte de pessoal e material, assim como o incremento no uso das comunicações.

O último recurso a ser abordado é a logística. Além das necessidades comuns a qualquer operação militar contidas nas funções logísticas¹², capacidade adicionais para apoio devem estar presentes, tais como contratações no Estado anfitrião para transmissão de rádio e televisão, assim como equipamentos e suprimentos para produção em massa de produtos de OP PSC (OTAN, 2014).

Na próxima subseção, serão abordados os principais instrumentos utilizados pelas OP PSC para influenciarem o público-alvo, sendo mais eficientes à medida que forem respeitados os princípios e recursos necessários anteriormente citados.

2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PELAS OP PSC

Os instrumentos utilizados pelas OP PSC têm como propósito levarem as mensagens produzidas até seu público-alvo para provocarem os estímulos esperados (OTAN, 2014). Os instrumentos utilizados pela OTAN são a propaganda e a contrapropaganda.

2.4.1 Propaganda

A propaganda é a disseminação de informações diversas, com o propósito de gerar emoções e causar os efeitos esperados, influenciando o comportamento do público-alvo para se tornarem favoráveis ao cumprimento dos objetivos da Força que a emprega (OTAN, 2014).

Quanto ao conhecimento de sua origem, as propagandas são categorizadas em

¹² Reunião, sob uma única designação, de um conjunto de atividades logísticas afins, correlatas ou de mesma natureza. Divide-se em: engenharia, manutenção, recursos humanos, salvamento, saúde, suprimento e transporte (BRASIL, 2015, p. 126).

três tipos: branca, quando os produtos divulgados têm a origem declarada; cinza, quando a origem não é revelada; e negra, quando a origem é imputada a uma fonte falsa (OTAN, 2014).

Portanto, assim como esse instrumento pode moldar o ambiente em benefício da força amiga com a propaganda branca, também pode torná-lo desfavorável ao seu inimigo, por ocasião do emprego da propaganda cinza ou negra, desacreditando-o perante a população ao atribuir mensagens com teor prejudicial a sua autoria.

2.4.2 Contrapropaganda

É o desenvolvimento de ações que visam repelir ou neutralizar a ação propagandística do oponente (OTAN, 2014).

Pode ser defensiva, quando apenas se destina à proteção contra o impacto da propaganda do inimigo, ou ofensiva, quando buscar explorar uma falha na propaganda do inimigo. Conforme estratégia da OTAN, em determinadas ocasiões, é recomendado que não haja resposta à propaganda de um adversário (OTAN, 2014).

Quando a propaganda do adversário é falha, torna-se incapaz de influenciar o público alvo, dispensando a contrapropaganda, pois são desacreditadas por si só.

2.5 RELAÇÃO DAS OP PSC COM A COOPERAÇÃO CIVIL-MILITAR (CIMIC)

Como observado no princípio da integração e coordenação na subseção 2.2, as OP PSC devem ser coordenadas com as demais ações da Força para contribuírem de forma mais eficiente para a formatação do cenário apresentado. Esse é o caso da coordenação com a Cooperação Civil Militar (CIMIC), definida no Manual da OTAN como

A coordenação e cooperação, em apoio à missão, entre o comandante da OTAN e os atores civis, incluindo a população nacional e autoridades locais, bem como internacionais, organizações e agências nacionais e não governamentais (OTAN,

2013, p. 2-1)¹³.

Ou seja, essa cooperação funcionaria como uma operação interagências¹⁴, em que representantes da sociedade civil local têm acesso aos Comandantes das Forças da OTAN para coordenarem os possíveis apoios e trocas de experiências mútuas.

A OTAN ainda reforça em seu Manual De Cooperação Civil-Militar que uma abordagem abrangente não se baseia apenas em uma compreensão situacional compartilhada entre militares (OTAN, 2013). Dessa forma, a OTAN reconhece a importância da troca de informações não apenas entre militares, mas também entre atores civis, sugerindo uma interdependência para um melhor entendimento do ambiente operacional.

O correto emprego das OP PSC pode deixar uma determinada população mais permissiva às CIMIC. De igual forma, as ações da CIMIC podem deixar o público mais favorável à OTAN e, portanto, mais receptivo às mensagens de OP PSC. No entanto, deve-se ter o cuidado de não passar a impressão de que a CIMIC está sendo utilizada como ferramenta de OP PSC (OTAN, 2014).

Assim, a CIMIC tem como propósito genuíno o auxílio às autoridades e populações civis, o que também pode render valiosas informações, como já visto. Contudo, a CIMIC perderia sua credibilidade perante a população, caso fosse reputada como um artifício psicológico para manipulação, tornando-se inócua.

Na próxima subseção, abordar-se-á a autoridade que tem a responsabilidade pelo estabelecimento da correta direção que as coordenações supracitadas, dentre outras, devem

¹³ Texto no original: *The co-ordination and cooperation, in support of the mission, between the NATO Commander and civil actors, including national population and local authorities, as well as international, national and non-governmental organizations and agencies.*

¹⁴ Interação das Forças Armadas com outras agências com a finalidade de conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum, evitando a duplicidade de ações, dispersão de recursos e a divergência de soluções com eficiência, eficácia, efetividade e menores custos (BRASIL, 205, p. 196).

seguir.

2.6 RESPONSABILIDADE ORGANIZACIONAL PARA OP PSC

A autoridade competente para aprovação da política de OP PSC é o Conselho do Atlântico Norte (NAC), o qual é assessorado pelo Comitê Militar (CM) sobre a direção estratégica relacionada às questões de OP PSC durante uma crise ou guerra (OTAN, 2014).

Procedendo dessa forma, o NAC atua como um referencial para que os Estados membros da Aliança da OTAN venham a harmonizar suas estratégias para emprego das OP PSC, proporcionando Unidade de Comando, o que corrobora o princípio da consistência, como abordado na subseção 2.2.

2.7 ORGANIZAÇÃO DAS FORÇAS

A OTAN não possui forças permanentes de OP PSC, sua única capacidade perene de OP PSC é a presença de Oficiais de Estado-Maior nos Comandos das Forças Combinadas em tempos de paz. Na ocorrência de um conflito, as forças de OP PSC operacionais e táticas são compostas por meio de contribuições de seus Estados participantes. Normalmente, ocorre a formação de uma Força-Tarefa Combinada de Operações Psicológicas (CJPOTF) com um Estado líder, o qual fornece o núcleo, como na FIG. 1 (ANEXO A) (OTAN, 2014).

Doravante, serão abordados os Elementos de Suporte às OP PSC (PSE)¹⁵ e as Equipes Táticas de OP PSC (TPT)¹⁶, os quais são os principais componentes da CJPOTF para apoio de OP PSC.

Os PSE têm como objeto principal o fornecimento do apoio especializado de OP

¹⁵ “PSYOPS Support Element” (tradução nossa e título original).

¹⁶ “Tactical PSYOPS Teams” (tradução nossa e título original).

PSC, dentre eles inclui-se o planejamento, a análise do público-alvo, a confecção de produtos de OP PSC e o assessoramento no nível tático. São integrados ao Comando das Forças de nível corpo de exército, divisão, brigada ou batalhão, a depender da natureza e tamanho da operação. Normalmente, têm a composição demonstrada na FIG. 2 (ANEXO B) (OTAN, 2014).

Já as TPT têm como objetivo principal permitirem que o comandante tático se comunique com o público-alvo. Quando ficam sob o controle operacional¹⁷ de uma Unidade que não possua o apoio de um PSE, o comandante do TPT torna-se o assessor de OP PSC do Comandante da referida Unidade. Eles têm autonomia para empregar temas, linhas de persuasão e roteiros com o propósito de se adequarem à situação específica, desde que se enquadrem às orientações das Comunicações Estratégicas de OP PSC, como os públicos-alvo aprovados pela NAC. Normalmente, realizam comunicação face a face, por alto-falantes ou por material impresso. Também coletam informações sobre os públicos-alvo em fontes locais, bem como avaliam a eficácia das ações de OP PSC de suas Forças e das propagandas adversas (OTAN, 2014).

2.8 PLANEJAMENTO DAS OP PSC

A estreita relação entre fatores políticos e militares são pontos importantes no ciclo de tomada de decisões da OTAN (OTAN, 2014). Posto isso, representantes de OP PSC devem estar presentes desde os mais altos órgãos militares envolvidos no planejamento até os mais táticos, a fim de assegurarem que as ações de OP PSC a serem tomadas estejam de acordo com as Comunicações Estratégicas da OTAN.

¹⁷ Poder atribuído a um comandante para empregar e controlar forças, em missões ou tarefas específicas e limitadas, de modo a capacitá-lo ao cumprimento de sua missão. Exclui a autoridade para empregar, separadamente, os componentes destas forças bem como para efetuar o seu controle logístico ou administrativo e atribui autoridade para controlar outras forças que, embora não lhe sejam subordinadas, operem ou transitem em sua área de responsabilidade (BRASIL, 2015).

Os temas planejados para serem abordados pelas OP PSC devem retratar fielmente a expressão da política da OTAN nos níveis estratégico, operacional e tático, a fim de evitar inconsistência nas mensagens transmitidas entre as diversas agências. Caso contrário, vai desacreditar a operação e prejudicar o propósito da Aliança. (OTAN, 2014).

Logo, é de fundamental importância a coordenação entre os elementos presentes em todos os níveis envolvidos no planejamento, desde seu início. Tal medida carece ainda mais de atenção devido ao largo emprego dos meios de comunicações de massa, os quais provocam uma sobreposição dos públicos-alvo de diferentes níveis. Assim, caso haja inconsistências em alguma mensagem, será facilmente percebida pela população.

Os principais elementos do planejamento de OP PSC da OTAN se dividem no nível estratégico e operacional, junto ao Comandante da Força Conjunta, existindo uma estrita ligação entre eles (OTAN, 2014). As participações desses elementos serão abordadas a seguir.

No nível estratégico, o planejamento começa com uma análise aprofundada de qualquer crise potencial e suas possíveis causas, com o intuito de desenvolver um entendimento mais abrangente. São estudados os vários atores e sistemas presentes na área de crise potencial, seus objetivos, pontos fortes e fracos, interações e suas interdependências, contribuindo para a identificação da melhor abordagem estratégica possível (OTAN, 2014). A contribuição dos especialistas em OP PSC é de fundamental importância em todas as fases do planejamento, principalmente nessas análises iniciais para o devido entendimento do ambiente operacional.

No nível operacional, a consciência situacional continua a ser gerada, complementando a avaliação estratégica, além da concepção das tarefas a serem realizadas, com suas respectivas condições e limitações (OTAN, 2014).

Dentre as várias tarefas dos Elementos de OP PSC que atuam como assessores

durante o planejamento no nível operacional, destacam-se: preparação da estimativa de OP PSC; desenvolvimento de Linhas de Ação¹⁸ para emprego das OP PSC; identificação orçamentos específicos de OP PSC; integração das OP PSC com as demais operações; identificação dos recursos funcionais da área de operações; e identificação de requisitos e capacidades da Força (OTAN, 2014).

Fica evidente no capítulo apresentado a importância da doutrina comum de OP PSC para padronizar e coordenar as ações dos diversos Estados que compõe a Aliança da OTAN, a fim de canalizar os esforços de seus componentes em prol do atingimento dos objetivos estabelecidos.

¹⁸ Solução possível que pode ser adotada para o cumprimento de uma missão ou execução de um trabalho (BRASIL, 2015).

3 CONTEXTO HISTÓRICO DO KOSOVO

Para um melhor entendimento sobre os principais aspectos relativos ao Conflito do Kosovo iniciado em 1999, nesse capítulo será apresentada a contextualização histórica, com os antecedentes do conflito e as operações militares subsequentes desencadeadas sob a liderança da OTAN.

O Kosovo está localizado na parte mais meridional da Sérvia, na Península dos Balcãs, e é uma área sem litoral com cerca de 11.000 Km² (WENTZ, 2002), ou seja, um pouco maior que a metade de Sergipe, menor estado brasileiro.

A capital do Kosovo se chama Pristina e é sua maior cidade, localizada a 240 quilômetros a sudeste de Belgrado, capital sérvia. Possui uma população mista etnicamente de albaneses, sérvios, ciganos e turcos, totalizando 2 milhões de pessoas, em que 90% são albaneses. A maioria dos albaneses são muçumanos e os sérvios são cristãos ortodoxos. Acredita-se que os albaneses sejam descendentes dos ilírios, habitantes aborígenes da península, os quais foram compactados no atual Kosovo pelos eslavos, dos quais os sérvios são descendentes (WENTZ, 2002).

Com a maior densidade demográfica da península balcânica, cerca de 210 habitantes por km², a pobreza no Kosovo era generalizada e seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)¹⁹ não alcançava um terço do IDH médio do restante da ex-República Federal da Iugoslávia (ALENCAR, 1999).

Apesar da pequena dimensão territorial do Kosovo, nessa região tem uma população bem diversificada etnicamente que, somada à elevada densidade populacional,

¹⁹ Compara indicadores de países nos itens riqueza, alfabetização, educação, esperança de vida, natalidade e outros, com o intuito de avaliar o bem-estar de uma população, especialmente das crianças. Varia de zero a um e é divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento em seu relatório anual (SOUZA, 2008).

favorece a ocorrência de desentendimentos culturais e religiosas.

3.1 ANTECEDENTES

O Kosovo possuía uma boa autonomia dentro da ex-República Federal da Iugoslávia até 1989, embora já existisse uma pressão dos albaneses para que o Kosovo fosse elevado à condição de República dentro da Federação. A partir de então, Slobodan Milosevic (1941-2006), presidente da ex-República Federal da Iugoslávia, o colocou sobre controle mais intenso de Belgrado, capital sérvia, causando forte descontentamento entre a população albanesa (OTAN, 2022).

A estrutura kosovar de administração regional foi desmantelada, os albaneses foram demitidos de seus empregos, impedidos de acesso à educação em sua língua nativa e submetidos a abusos maciços de direitos (WENTZ, 2002).

Os conflitos entre forças militares e policiais sérvias e forças kosovares recrudesceram em 1998, causando 1.500 mortes e 400 refugiados albaneses kosovares. Essa situação suscitou preocupação na comunidade internacional, a qual temia as consequências humanitárias e a irradiação da violência para outros países (ALENCAR, 1999).

Milosevic ignorou os esforços diplomáticos para resolução do conflito, o que contribuía para o crescimento da militância das forças albanesas kosovares (OTAN, 2022), por meio do Exército de Libertação do Kosovo (KLA), o qual apareceu publicamente pela primeira vez em 1996, assumindo a responsabilidade por uma série de ataques contra delegacias de polícia sérvias. Apesar de não ser uma organização oficial, seu efetivo aumentou de 500 para 15.000 membros, desde seu surgimento (WENTZ, 2002).

Por conseguinte, o NAC se reuniu a nível de Ministros das Relações Exteriores, em 28 de maio de 1998, e estabeleceu os dois principais objetivos da OTAN em relação à crise no

Kosovo, a saber: ajudar a alcançar uma resolução pacífica da crise, contribuindo para a resposta da comunidade internacional; e promover estabilidade e segurança nos países vizinhos com ênfase especial na Albânia e na Antiga República Iugoslava da Macedônia (OTAN, 2022), em que foram vislumbradas várias possibilidades de intervenções militares.

Com a crise tomando proporções maiores, em 13 de outubro de 1998, o Conselho da OTAN tomou medidas adicionais, autorizando o uso da força com o propósito de dar um ultimato a Milosevic para retirar suas forças do Kosovo, acabar com a violência e facilitar o retorno dos refugiados. Após esforços diplomáticos, incluindo a visita a Belgrado do secretário-geral da OTAN, Solana (1942 -), o presidente do CM da OTAN, general Naumann (1939 -), e o Comandante Supremo Aliado da Europa, general Clark (1944 -), os ataques aéreos foram cancelados com a concordância de Milosevic em cumprir o acordo de término das hostilidades (OTAN, 2022).

Seguiu-se a Resolução do Conselho de Segurança da ONU (UNSCR) 1199, a qual tinha como propósito limitar o uso da força e o efetivo das tropas de segurança sérvias em território kosovar, além de solicitar o fim do conflito (OTAN, 2022).

A Organização para a Segurança e a Cooperação na Europa (OSCE) estabeleceu uma Missão de Verificação do Kosovo (KVM) para observar o cumprimento das exigências no terreno e a OTAN estabeleceu uma missão de vigilância aérea. Essas ações foram endossadas pela Resolução 1203 do Conselho de Segurança da ONU e apoiadas por vários Estados não-OTAN (OTAN, 2022).

A OTAN também estabeleceu uma Força-Tarefa para realizar a evacuação dos membros do KVM, caso o conflito tomasse proporções ainda maiores (OTAN, 2022).

No início de 1999, a tensão existente se inflamou com a desproporcional escalada da ofensiva sérvia em resposta aos atos de provocação efetuados pelos albaneses (OTAN,

2022).

Então, em 30 de janeiro de 1999, a OTAN alertou que realizaria ataques aéreos, caso a situação perdurasse. Novas reuniões foram realizadas, chegando à assinatura do acordo de paz pela delegação albanesa kosovar, porém sem adesão dos sérvios (OTAN, 2022), pois estes consideravam a presença de forças de verificação de paz da OTAN como uma violação a sua soberania (WENTZ, 2002).

As forças militares e policiais sérvias intensificaram suas ações no Kosovo, deslocando mais tropas apoiadas por viaturas blindadas. Tal ação foi vista pela OTAN como um descumprimento ao acordo assinado em outubro de 1998 (OTAN, 2022), o que levou a dezenas de milhares de pessoas a se refugiarem

Os sucessivos atos violentos dos sérvios contra os albaneses causaram milhares de refugiados e levaram à OTAN desencadear a Operação *Allied Force*, a qual será abordada na próxima subseção.

3.2 OPERAÇÃO *ALLIED FORCE*

A KMV da OSCE precisou ser retirada do Kosovo em 20 de março de 1999, quando o embaixador dos EUA, Holbrooke (1941-2010), tentou convencer Milosevic a cessar a ofensiva para que não fosse necessário realizar os ataques aéreos. Como Milosevic se recusou a cumprir, em 23 de março do mesmo ano iniciaram os ataques aéreos por meio da Operação *Allied Force* (OTAN, 2022).

Então, de 24 de março a 9 de junho de 1999, a OTAN realizou milhares de surtidas²⁰ na guerra aérea sobre a Ex-República Federal da Iugoslávia, porém não ocorreu o

²⁰ Decolagem de uma aeronave para executar missão contra inimigo (BRASIL, 2016, p. 263).

envio de tropas terrestres, por restrições políticas (WENTZ, 2002).

A OTAN acreditava que alcançaria seu objetivo de criar condições para um acordo político, com o mínimo de baixas, num curto período de tempo. Apesar dos ataques iniciais conquistarem um sucesso tático, eles não obtiveram o efeito político desejado (WENTZ, 2002).

Dessa forma, prolongou-se uma crescente intensificação dos ataques aéreos para que o objetivo político fosse alcançado (WENTZ, 2002).

Até que, em 9 de junho de 1999, foi assinado um Acordo-Técnico entre a OTAN e a ex-República Federal da Iugoslávia para pôr fim às hostilidades. A campanha aérea de 78 dias de duração foi suspensa em 10 de junho de 1999, ocasião em que foi confirmado o início do retraimento das forças iugoslavas que estavam no Kosovo (OTAN, 2022).

O Secretário-Geral da Nações Unidas considerou que a Operação *Allied Force* foi um sucesso e afirmou que a OTAN estava pronta para realizar sua nova missão: trazer o povo de volta às suas casas e construir uma paz duradoura e justa no Kosovo (OTAN, 2022).

3.3 OPERAÇÃO *JOINT GUARDIAN*

Após a anuência da ex-República Federal da Iugoslávia para estabelecimento de uma solução para a crise no Kosovo, o CSNU aprovou a resolução 1244, a qual anunciou a decisão de implantar presenças civis e de segurança no Kosovo (OTAN, 2022).

O CSNU decidiu atuar de acordo com o capítulo VII da Carta das Nações Unidas²¹, baseando a solução política para a crise nos princípios gerais, os quais foram aceitos pelo Governo. Incluíam, dentre outros: um fim imediato e verificável às hostilidades

²¹ Versa sobre ações relativas à ameaça à paz, ruptura da paz e atos de agressão. Entre seus dispositivos, atribui ao CSNU a competência de determinar a existência de ameaças à paz e de decidir as medidas necessárias para restaurá-la, podendo envolver o uso da força (OTAN, 2022).

remanescentes no Kosovo, a retirada de todas as forças militares, implantação de segurança e presença internacional, tendo substancial participação da OTAN com comandos e controle unificados, estabelecimento de uma ambiente seguro que permita a operação de uma administração internacional civil interina e possibilite o retorno seguro dos refugiados, um processo político para a implantação de um governo próprio relevante e a desmilitarização do Exército do KLA (OTAN, 2022).

O General Jackson (1944-), conforme orientações do NAC e da Resolução 1244, iniciou a preparação para implantação da força de segurança, chamada Operação *Joint Guardian* (OTAN, 2022).

Conforme o Acordo Técnico Militar, a entrada dos primeiros militares no Kosovo ocorreu em 12 de junho de 1999. A Força Multinacional de Segurança do Kosovo (KFOR) foi estabelecida à medida que as tropas sérvias se retiravam do Kosovo. Esse processo foi concluído em 20 de junho, após confirmação do SACEUR²², ocasião em que a campanha aérea foi encerrada formalmente (OTAN, 2022).

A KFOR foi composta por 50.000 pessoas, oriundas dos Estados membros da OTAN e mais 12 Estados extra OTAN (OTAN, 2022).

As forças da OTAN também constituíram centros de acolhimento de refugiados e estações de alimentação de emergência na ex-República Federal da Iugoslávia, além de ajudar o ACNUR na coordenação de voos de ajuda humanitária (OTAN, 2022).

Após o estabelecimento da KFOR, mais de 775.000 refugiados voltaram ao Kosovo. Também houve uma constante queda na taxa de assassinatos, incêndios criminosos e saques,

²² É um dos dois comandantes estratégicos da OTAN e comanda as Operações do Comando Aliado, que é responsável pelo planejamento e execução de todas as operações da Aliança. Ele é responsável perante o Comitê Militar da OTAN pela condução de todas as operações militares da OTAN (OTAN, 2022b).

sinalizando que um potencial retorno à vida normal não estava muito distante (WENTZ, 2002).

A Administração Interina das Nações Unidas no Kosovo (UNMIK) foi estabelecida e trabalhou em parceria com a KFOR, num esforço multinacional para restaurar e transformar o Kosovo numa sociedade livre e democrática. Apesar da responsabilidade atribuída à KFOR ser apenas a de fornecer segurança, esta Força Multinacional também contribuiu com recursos, habilidades e mão de obra para várias organizações e agências que trabalharam sob a égide da UNMIK, tais como serviços médicos, obras e serviços públicos, transporte, operações ferroviárias, desminagem, dentre outros (WENTZ, 2002).

Para essa operação, o Kosovo foi dividido em cinco setores, ficando um Estado pertencente à OTAN como líder de cada um deles e guarnecidos com uma Brigada Multinacional (MNB), todas subordinadas ao Comandante da KFOR. Os estadunidenses foram responsáveis pelo MNB-Leste (MNB-E), os franceses pelo MNB-Norte (MNB-N), os italianos pelo MNB-Oeste (MNB-W), os alemães pelo MNB-Sul (MNB-S) e os britânicos pelo MNB-Central (MNB-C). Os Estados que contribuíram com tropas foram as seguintes (WENTZ, 2002):

Estados da OTAN: Bélgica, Canadá, República Checa, Dinamarca, República Francesa, Alemanha, Grécia, Hungria, Islândia, Itália, Luxemburgo, Países Baixos, Noruega, Polónia, Portugal, Espanha, Turquia, Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte (UK) e EUA.

Estados extra-OTAN: Argentina, Áustria, Azerbaijão, Bulgária, Estônia, Finlândia, Geórgia, Irlanda, Jordânia, Lituânia, Marrocos, Rússia, Eslováquia, Eslovênia, Suécia, Suíça, Ucrânia e Emirados Árabes Unidos (WENTZ, 2002).

Observa-se que o Kosovo, historicamente, revestiu-se por tensões internas devido à diversificação étnica de sua população. Esse fato foi agravado pelo baixo IDH com que a maioria da população de albaneses vivia em relação ao IDH das demais regiões da ex-

República Federal da Iugoslávia, de etnia sérvia.

Os conflitos internos que se sucederam causaram expressivo impacto na opinião pública internacional. Tal situação foi impulsionada pela divulgação, por meio da imprensa, das agressividades cometidas pelo líder sérvio Milosevic, além do grande número de refugiados resultantes em direção a outros Estados europeus.

A decisão da OTAN pela intervenção militar desencadeou duas sucessivas operações, cada uma com características e objetivos bem distintos; visto que a primeira se constituiu de uma guerra aérea sobre a Ex-República Federal da Iugoslávia com o propósito de cessar a violência de Milosevic contra os albaneses. Já a segunda, visou a criação de um ambiente seguro de convívio entre as duas principais etnias no Kosovo.

No próximo capítulo, serão abordadas as ações de OP PSC realizadas pela Aliança da OTAN para contribuírem com o cumprimento dos objetivos, verificando os pontos de aderência em relação à doutrina adotada.

4 AÇÕES DE OP PSC EMPREGADAS PELA ALIANÇA DA OTAN NO KOSOVO

Com base nos conhecimentos adquiridos nos capítulos anteriores, entre eles a doutrina de OP PSC e as operações desencadeadas pela OTAN no Kosovo, nos anos de 1999 e 2000, serão analisadas as OP PSC realizadas em apoio a essas operações, buscando identificar a existência de pontos de aderência com a doutrina adotada nesse estudo.

A fim de facilitar a compreensão, este capítulo será dividido em duas seções, cada qual abordando uma das operações, tendo em vista terem sido bem distintas.

4.1 OP PSC NA OPERAÇÃO *ALLIED FORCE*

Conforme Wentz (2002), as OP PSC empregadas pela OTAN tiveram como objetivo o convencimento de militares e das forças policiais sérvias, da população de Belgrado e do Kosovo e dos refugiados de que as ações realizadas, por meio da Operação *Allied Force*, eram necessárias para pôr fim às atrocidades cometidas por Milosevic contra a população de etnia albanesa.

Dessa forma, as OP PSC tiveram os objetivos psicológicos bem definidos, ou seja, as reações esperadas de seu público-alvo, conforme visto no princípio da objetividade.

Para se contrapor à Aliança, as Forças sérvias empregaram propagandas, contrapropagandas e ataques à rede de computadores, entre outros recursos (COLLINS, 2002).

Os temas abordados por Milosevic foram centrados na ideia de que Kosovo era um assunto interno, denunciando nas mídias que a ação OTAN consistia numa brutal agressão contra a ex-República Federal da Iugoslávia (FRIEDMAN, 2003).

As propagandas orquestradas por Milosevic foram desafiadoras. Quando determinado tema perdia força, outro já era lançado, além dos que voltavam à tona

periodicamente (COLLINS, 2002).

Na obtenção de assuntos a serem utilizados em suas propagandas, Milosevic se utilizou de várias estratégias, chegando a ordenar que algumas pessoas ocupassem uma transmissora de radiotelevisão, pois havia sido anunciada como alvo pela OTAN, a fim de que se tornassem vítimas do ataque para posterior acusação (FRIEDMAN, 2003).

Conforme Wentz (2002), a OTAN encontrou dificuldades para se contrapor a exploração iugoslava dos efeitos colaterais de seus ataques. Das 23.000 mil bombas lançadas, apenas 20 bombas tiveram efeitos colaterais envolvendo mortes, no entanto, representou 23% da cobertura midiática das 3 redes da ex-República Federal da Iugoslávia. De acordo com Collins (2002), o fato de a ocupação terrestre ter ficado sob controle de Milosevic facilitou essa situação.

A exclusividade na seleção das cenas a serem filmadas pela imprensa representou a liberdade de ação para definir a história que seria passada aos repórteres e ao mundo. Dessa forma, restava à OTAN a prestação de contas aos questionamentos da mídia.

Porém, Milosevic não conseguiu o esperado apoio da população. Em parte, por sua propaganda ter sido simplista e superficial, não surtindo efeito perante os kosovares, apenas entre os sérvios que estavam motivados por puro nacionalismo (WU, 2017).

Outro motivo que corroborou para Milosevic não ter logrado êxito junto à opinião pública, foi a transmissão pela mídia internacional, a partir de outros Estados, da expulsão maciça dos albaneses de seu território. Tal ação ajudou a influenciar a percepção da população de que a OTAN estava correta (WENTZ, 2002).

Com relação à contrapropaganda, a OTAN orientou a não utilizá-la, mas que seus membros balizassem esforços na divulgação da verdade sobre suas ações (COLLINS, 2002).

No entanto, conforme Wentz (2002), o Gabinete da Agência de Informação dos

EUA , operando a partir do Escritório Internacional, realizou uma série de contrapropagandas, explorando o uso da internet.

O caso relatado demonstra um não atendimento das Comunicações Estratégicas da OTAN, pois a orientação de não realizar a contrapropaganda não foi seguida.

Já em relação à propaganda, a OTAN aproveitou bem todas as oportunidades. Lançou milhares de panfletos por meio de aeronaves, os quais objetivavam demonstrar seu poder bélico para desencorajar os militares sérvios a combaterem, como observado na FIG. 3 (ANEXO B). Também explorou o discurso violento de Milosevic, endemonizando-o e criticando suas decisões políticas. Conforme o conflito se prolongava, a OTAN intensificava sua narrativa, mostrando ao público provas brutais da política de Milosevic no Kosovo, chegando a compará-la ao Terceiro *Reich*²³ (WENTZ, 2002).

A OTAN também cometeu alguns erros, como em 14 de abril de 1999, quando dois aviões 2 F-16 da OTAN bombardearam um comboio civil. Inicialmente, a OTAN divulgou que havia bombardeado veículos militares, não tendo envolvimento com o caso, e culpou Milosevic. Apenas após 5 dias, a OTAN forneceu as informações verdadeiras. Belgrado, ao contrário, o fez em algumas horas após o acidente. Um outro caso foi o bombardeio de um posto de comando, em maio de 1999, onde havia negado a morte de civis. Essa informação somente foi retificada após 2 dias (WENTZ, 2002).

Além de não assumir, prontamente, a responsabilidade pelos danos colaterais causados por suas forças, a OTAN divulgou informações falsas. Tal atitude comprometeu o princípio da veracidade, prejudicando a credibilidade da OTAN perante à população.

Ainda sobre o caso do bombardeio acima relatado, conforme Friedman (2003), a

²³ Nome dado à Alemanha nazista com a nomeação de Adolf Hitler como chanceler, em 30 de janeiro de 1933.

OTAN realizou a excessiva divulgação de vídeos demonstrando a precisão de suas armas, com o intuito de levar tropas sérvias à rendição e transmitir segurança à população civil, porém também causou uma grande expectativa de que nenhum erro aconteceria. Com isso, surgiu um número superior ao esperado de opiniões públicas adversas motivadas pela indignação, já que esperavam uma perfeição utópica em todas as ações da OTAN.

Durante o planejamento, a doutrina de OP PSC prevê que os elementos especializados em OP PSC deem o devido assessoramento sobre os efeitos psicológicos que possam surgir em sua área de operações resultante de suas ações, a fim de sejam evitadas situações como a relatada acima. A divulgação excessiva sobre a precisão das armas da OTAN transmitiu uma sensação segurança total à população, a qual foi revertida em grande frustração pelo erro cometido que, apesar de sua extrema gravidade, é passível de ocorrência durante um conflito armado.

Outrossim, a OTAN encontrou dificuldades para reunir todas as informações e divulgá-las como uma voz uníssona de todos os seus membros. Por vezes, cada Estado realizou sua própria transmissão de matérias, passando conotações distintas para o público geral, inclusive para Milosevic (WU, 2017).

Dessa forma, suas ações falharam no atendimento do princípio da consistência, transmitindo uma ideia de fragilidade na união entre os membros da Aliança. Tal situação é indesejável porque pode incentivar o inimigo a lutar focado nessa vulnerabilidade, na esperança de conquistar a vitória. Possivelmente, foi uma das causas do prolongamento da campanha, devido à resistência de Milosevic.

A fim de melhorar sua imagem perante a população, a OTAN beneficiou-se dos avanços tecnológicos dos meios de comunicação, principalmente em relação à internet. Conforme Collins (2002), a OTAN utilizou um site do Kosovo para divulgar informações em

vídeo e áudio de suas operações. De acordo com Wentz (2002), para alavancar o acesso da população a esse tipo de mídia, tendo em vista que não tinham condições por estarem em uma situação de extrema pobreza, a OTAN estabeleceu uma parceria público-privada para disponibilizar centros com acesso à internet com ferramentas de busca para encontro de familiares refugiados, abrangendo oito idiomas.

A OTAN, entendendo a dificuldade da população em ter acesso à internet, de acordo com o princípio da compreensão, aproveitou a oportunidade para conceder esse serviço, além de divulgar a relevância de sua operação no combate às hostilidades de Milosevic.

Conforme Wentz (2002), poucas informações foram obtidas com os pedidos de inteligência da OTAN a seus membros, em busca de dados fidedignos e oportunos para divulgação na mídia sobre eventuais ocorrências durante a campanha aérea.

De acordo com o estabelecido no requisito inteligência, a Aliança deveria ter um proativo compartilhamento de informações. A resistência apresentada dificultou o atendimento aos questionamentos feitos pela imprensa, passando uma ideia de despreparo. Também, tornam os resultados das OP PSC mais incipientes, uma vez que não colabora para o incremento da consciência situacional de seus elementos.

O processamento de dados, sua disponibilização para divulgação pública e a capacitação profissional, baseados na Guerra Fria (1947-1991), mostraram-se insuficientes diante do novo ritmo operacional encontrado no conflito do Kosovo e a posterior intervenção (COLLINS, 2002). Havia uma quantidade reduzida de redes de comunicações no Kosovo, quando comparado ao utilizado na Bósnia, o que dificultou a operação (WU, 2017).

Nessa situação, o requisito C4CIS não foi atendido plenamente para que ocorresse a rápida transmissão de informações, de forma segura e precisa.

Além disso, a capacidade de tramitação de informações foi prejudicada, conforme Wentz (2002), pelo fato da estrutura do posto de comando da OTAN ter sido subdimensionada. Várias funções foram atribuídas a mesma, tais como coletivas diárias de imprensa e atualização da página da OTAN na internet. Somado a isso, na OTAN não havia equipes bem preparadas para monitorarem a mídia iugoslava, a fim de obterem conhecimentos das propagandas de Milosevic.

Conforme já observado, o planejamento inicial deve prever o correto dimensionamento da estrutura para apoio às OP PSC, com o propósito de fornecerem informações necessárias no momento oportuno.

4.2 OP PSC NA OPERAÇÃO *JOINT GUARDIAN*

Embora as Operações de Paz tenham um grau de periculosidade semelhante ao de conflitos armados, não possuem o mesmo destaque para a mídia ou historiadores, acarretando um repositório menor de produções literárias para estudo.

As OP PSC realizadas durante a Operação *Joint Guardian* tiveram como propósito fornecer conhecimentos do ambiente operacional ao Comando da OTAN, estabelecer a credibilidade da UNMIK e da KFOR, promover a cooperação entre albaneses e sérvios, ajudar a estabilizar a região, eliminar a violência e promover a tolerância étnica (ROMANYCH, 2004).

Dessa forma, o princípio da objetividade foi atendido ao serem definidos os efeitos esperados com o desenvolvimento das OP PSC.

Para atingir seus objetivos, a OTAN priorizou a credibilidade da Força, sendo assim, apenas as propagandas brancas foram utilizados nas OP PSC (WENTZ, 2002).

Entre outros, os principais temas utilizados nas propagandas foram a mitigação da violência e atividades criminosas, a promoção de um ambiente seguro e protegido, o incentivo

a uma sociedade livre e aberta, a promoção de uma imagem positiva da UNMIK e da KFOR e a conscientização sobre minas e engenhos explosivos, os quais foram orientados pela OTAN (ROMANYCH, 2004).

Porém, pelo lado sérvio, houve um apelo sérvio na emissão de propagandas adversas com desinformação. Como orientação das Comunicações Estratégicas da OTAN, não deveria haver reação, e sim continuar emitindo a verdade em quaisquer questões (WENTZ, 2002).

As propagandas brancas utilizadas pelas OP PSC estavam de acordo com a doutrina, conquistando a credibilidade perante a população. Os temas utilizados para a propaganda, assim como a não utilização da contrapropaganda, seguiram as Comunicações Estratégicas da OTAN, também previstos na doutrina.

Para que os objetivos da Aliança fossem alcançados, a população local, na faixa de 20 a 50 anos, foi selecionada como um dos públicos-alvo. Poucos esforços foram direcionados aos adolescentes, em que pese a experiência de Operação de Paz na Bósnia ter se mostrado bastante proveitosa com esse público (ROMANYCH, 2004).

Conforme mencionado na doutrina, durante o planejamento se deve proceder à análise do ambiente operacional e das lições aprendidas em outras operações, de modo que públicos-alvo importantes não deixem de ser contemplados.

Com relação à composição da Força, uma Companhia de OP PSC, formada por um Destacamento Tático, à três TPT, e um PSE foi designada para apoiar o MNB-E (WENTZ, 2002), seguindo o padrão previsto na doutrina para composição da Força.

Para atingirem seus objetivos, os elementos de OP PSC da KFOR divulgaram cartazes, panfletos, jornais e boletins informativos, englobando uma grande variedade de assuntos, tais como denúncias de crimes, conscientização da população sobre o perigo das

minas e pedidos pelo fim das hostilidades, como demonstrado na FIG. 4 (ANEXO B) (MURPHY, 2007).

Os produtos de OP PSC eram desenvolvidos rapidamente, porém o processo burocrático para aprová-los era demorado, chegando a levar 12 dias. Tal processo envolvia diversas seções, como a de Operações, Informações e Jurídica até chegar a decisão do Chefe do Estado-Maior, Comandante de Batalhão ou o próprio Comandante da Força-Tarefa (WENTZ, 2002).

Conforme previsto na doutrina de OP PSC, uma rede de C4CIS eficiente deve estar disponível, de tal modo que os trâmites internos permitam a divulgação dos produtos no momento correto, a fim de que não se perca a oportunidade.

Esses meios informativos foram de grande valia, principalmente o boletim. Pois, muitas cidades pequenas não possuíam acesso a outros meios de comunicação, senão as emissões de televisão e rádio da Ex-República Federal da Iugoslávia. Sendo assim, o boletim forneceu notícias do Kosovo e da KFOR (WU, 2017).

O emprego da propaganda por meio da correta compreensão do ambiente operacional, de acordo com o previsto na doutrina, torna-se uma importante ferramenta para influenciar o público-alvo.

De acordo com Wentz (2002), as OP PSC utilizaram as imagens obtidas pela célula de assuntos civis capturados durante a distribuição de alimentos, aproximando mais a população da KFOR, ao demonstrarem afinidade. Tal ação estava alinhada com o princípio da integração, onde as CRI são icordenadas para gerarem sinergia, o que aconteceu com as OP PSC e os Assuntos Civis.

Já os panfletos eram distribuídos conforme o surgimento de alguma situação específica, tal como ocorrido após uma tentativa de incêndio do escritório da UNMIK, devido

à insatisfação de parte da população com a administração. Panfletos foram distribuídos explicando aos residentes que essa agressão resultaria em sanções em desfavor daquela comunidade, como toques de recolher. Militares de OP PSC saíram com as patrulhas divulgando as sanções que seriam impostas aos líderes e a população, além de pedirem cooperação. Dessa forma, os responsáveis pela pelo ataque foram presos, arrefecendo as tensões naquela cidade (WENTZ, 2002).

Durante uma operação de paz em um ambiente hostil, é natural que surjam situações de revoltas entre a população. Nesse sentido, a fim de o comportamento do caso supramencionado fosse alterado, o uso dessa propaganda fez com que a população cooperasse com a KFOR, inibindo o surgimento de novos ataques, conforme seu propósito doutrinário. É importante salientar que não foi necessário o uso da força para chegar à solução desse problema.

As OP PSC dependeram do requisito logística para superar dificuldades iniciais encontradas para a divulgação de seus produtos por meio dos veículos de comunicação de massa, pois, conforme Romanych (2004), estavam operando num local onde a infraestrutura de mídia, além de subdesenvolvida, estava em ruínas.

Então, a partir de julho de 2000, as OP PSC ganharam a capacidade de transmissão rádiotelevisiva. Os militares que participavam dos programas de rádio e televisão eram preparados pelos especialistas em OP PSC, para que suas falas fossem apropriadas às ideias força que desejavam transmitir. Essas programações abrangiam diversificados assuntos de grande importância para a população, tais como: assistência médica, odontológica, veterinária, pré-natal, abuso de substâncias, nutrição, trauma psicológico, questões jurídicas na região e finanças, inglês, agricultura, história, educação, atualizações semanais de operações, e histórias infantis (WU, 2017).

Especial atenção era dada a tradução e a interpretação ao vivo, por serem muito arriscadas. Ao fazê-las sem a devida cautela, erros poderiam ocorrer quando a estrita precisão se fizesse necessária. Por isso, investiram em equipamentos que permitiam um atraso na transmissão de rádio, ganhando tempo para uma eventual correção (WENTZ, 2002).

Os encarregados das equipes de OP PSC também se comunicavam diretamente com líderes de Organizações Não Governamentais, líderes comunitários e funcionários da ONU. Esse contato lhes propiciou uma oportunidade para avaliar os efeitos das operações da Força com mais precisão (ROMANYCH, 2004).

Apesar dos diferentes meios de comunicação existentes, a comunicação face a face se mostrou um eficiente meio para influenciar um público específico de forma mais eficaz, principalmente para avaliar seu comportamento resultante.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos elementos de OP PSC da OTAN para compreensão e comunicação com o público-alvo foi a tradução precisa e oportuna de sua língua materna para o idioma albanês e sérvio. Muitos militares não conheciam a língua dos membros da Aliança, tampouco da região em que estavam operando (MURPHY, 2007).

Os tradutores locais não possuíam habilidades básicas, sendo imprescindível que os mesmos fossem capazes de compreender, falar e escrever com exatidão a mensagem pretendida. Também era necessário ter muita cautela, pois os sérvios facilmente reconheciam os intérpretes albaneses e vice-versa, o que provocava revolta para os de etnia sérvia (WENTZ, 2002).

Para se conseguir um maior poder de convencimento, é indispensável a perfeita comunicação verbal face a face, estabelecendo uma identificação entre as partes por meio da linguagem nativa do público-alvo.

Com relação à divulgação de informações, muitas vezes, as Forças seguiam as

diretrizes de seus Estados de origem. Com isso, existia uma dificuldade na padronização desses procedimentos. O caso do UK ilustra bem esta situação, pois não seguiu as orientações do SACEUR de não fornecer muitos detalhes das operações de suas forças para a imprensa. Esse procedimento britânico causou uma pressão sobre os demais membros da OTAN, pois os repórteres exigiam que procedessem da mesma forma (WENTZ, 2002).

A heterogeneidade entre os componentes da Força-Tarefa também era significativa, seja na cultura, na língua, nas expectativas, nas experiências e, até mesmo, no nível de adestramento (MURPHY, 2007). Em que pese todos os militares de OP PSC haverem se preparado, ainda existia uma lacuna entre eles (ROMANYCH, 2002).

Tal situação dificulta a coordenação e a colaboração entre os componentes da Aliança, necessários ao princípio da consistência para suas ações espelharem unidade.

Enfim, o trabalho de campo com as equipes de OP PSC foram de fundamental importância para obtenção de uma avaliação fidedigna dos resultados de suas ações, além de estabelecerem relações de confiança com a população (ROMANYCH, 2004).

Existia um grande volume de relatórios diários realizados, porém a avaliação do impacto das OP PSC era difícil de ser mensurada (WENTZ, 2002). Uma vez que os resultados das ações de OP PSC, normalmente, demoram a surgir e sua percepção tem elevado grau de subjetividade. Dessa forma, cresce em importância o adestramento dos elementos especializados em OP PSC para serem capazes de identificarem as mudanças no ambiente operacional em suas avaliações, a despeito da subjetividade envolvida nesse processo.

De uma forma geral, os moradores locais disseram aos militares de OP PSC que estavam satisfeitos e queriam a permanência da KFOR, pois se sentiam seguros. Caso a KFOR se retirasse, também deixariam a localidade com medo dos sérvios que já haviam cometido atrocidades naquela região (ROMANYCH, 2004).

Para a adesão da população e a criação de um ambiente seguro à causa da KFOR, a utilização das OP PSC foi de grande valia. Como resultado dessa ação, destaca-se o apoio albanês às forças do Kosovo, mesmo após serem divulgadas algumas falhas da OTAN (WENTZ, 2002). Um do exemplo foi o caso em que um sargento estadunidense estrangulou e matou uma menina de 11 anos. Os pais da menina disseram, em entrevista, que entendiam que a culpa não era das forças armadas do EUA como um todo, mas sim do sargento agressor especificamente, mantendo o apoio à KFOR (ABC NEWS, 2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito analisar se houve pontos de aderência entre a doutrina de OP PSC da OTAN e as ações realizadas por esta Organização no Kosovo, nos anos de 1999 e 2000. Para tal, foi realizada uma comparação entre os principais fundamentos doutrinários contidos no manual AJP-3.10.1: *Allied Joint Doctrine for Psychological Operations* e as ações de OP PSC realizadas nas Operação *Allied Force* e na Operação *Joint Guardian*.

A escolha do conflito do Kosovo deveu-se ao ineditismo da intervenção da OTAN em um Estado soberano para imposição de sua vontade, além do grande vulto da Força-Tarefa formada. Já a escolha da doutrina da OTAN, deveu-se ao fato de pertencer a uma das mais poderosas organizações internacionais que inclui grandes potências militares, entre elas os EUA, conforme descrito no primeiro capítulo.

No segundo capítulo, a doutrina da OTAN foi abordada, esclarecendo seus princípios, seus requisitos, a organização da Força, suas responsabilidades e o planejamento.

Assim, foi possível identificar a importância da observação dos princípios, a fim de que as OP PSC sejam eficazes e tenham maior coerência com as ações realizadas pelos demais membros da Aliança, ganhando credibilidade perante o público-alvo. De maneira análoga, os requisitos devem ser atendidos para que as OP PSC sejam exequíveis, principalmente os relacionados à inteligência, C4CIS e logística. Com o intuito de influenciar o público-alvo, a relevância do instrumento propaganda foi evidenciada, a qual tem seu emprego recomendado pela doutrina. Em compensação, a dispensa da contrapropaganda é aconselhável, na maioria dos casos.

Também foi abordado que as ações de OP PSC devem ser integradas às demais CRI

da Força desde o início do planejamento, alcançando maior sinergia, e seguir as Comunicações Estratégicas emanadas pelo NAC, a fim de nortear seus esforços.

O terceiro capítulo foi uma apresentação de como se desenvolveu o conflito do Kosovo. Iniciou apresentando o contexto histórico, demonstrando as condições desfavoráveis com que a população de etnia albanesa vivia em relação à população de etnia sérvia. Além da antiga reivindicação de autonomia do Kosovo pelos albaneses, os quais compunham a maioria da população daquele local. Contrariamente, o líder sérvio Milosevic aumentou o controle sobre o Kosovo, recrudescendo a tensão já existente. Seguiram-se uma série de atrocidades das Forças sérvias sobre a população albanesa em respostas às manifestações, culminando com a intervenção da OTAN. Essa ocorreu por meio de duas operações, sendo a primeira uma guerra aérea, denominada Operação *Allied Force* e a segunda uma operação de paz, denominada Operação *Joint Guardian*.

Finalmente, no quarto capítulo, as análises das ações de OP PSC empregadas pela OTAN no Kosovo em relação à doutrina foram realizadas.

No tocante à Operação *Allied Force*, pôde ser observada a aplicação de alguns princípios. Ao definir os efeitos esperados com o emprego das OP PSC, o princípio da objetividade foi alcançado. Como efeito, destaca-se o consentimento de Milosevic e suas Forças em cessarem as hostilidades contra a população de etnia albanesa e a conquista da opinião pública, tanto a pertencente à região em conflito como a internacional, para apoio às causas da OTAN. Como a OTAN não contou com Forças em terra para obter uma melhor consciência operacional, os princípios da compreensão e veracidade foram comprometidos, uma vez que não podia obter informações imediatas e verdadeiras dos resultados de seus bombardeios. Inclusive, chegou ao ponto de divulgar dados incorretos nas mídias, o que não contribuiu para a credibilidade da Organização.

No que diz respeito aos instrumentos, a propaganda foi bem utilizada pela Aliança contra Milosevic ao explorar as atrocidades por ele cometidas, distribuindo panfletos por meio dos aviões e informações por meio da internet. Vale destacar que o cumprimento do requisito logística disponibilizou acesso à internet para a população e a impressão de milhares de panfletos. Também houve casos de contrapropaganda pelos EUA, em que pese a OTAN ter orientado que não as empregasse, configurando um descumprimento das Comunicações Estratégicas.

Entre as falhas no planejamento, observa-se a potencialização do efeito psicológico de indignação, ora causado na população por ocasião de um bombardeio num alvo errado. Isso ocorreu porque a OTAN divulgou excessivamente a precisão de suas armas e não previu a alta expectativa gerada de que a operação seria perfeita.

Ainda sobre o planejamento, também não ocorreram os adequados dimensionamentos do efetivo empregado nas OP PSC e da estrutura de comunicações, trazendo sobrecarga de trabalho e congestionamento nas redes de comunicações. Somando-se ao fato de não ter havido proatividade na troca de dados de inteligência entre os Estados membros, o compartilhamento de informações foi deficiente, em desacordo aos requisitos de inteligência e C4CIS.

Já durante a Operação *Joint Guardian*, foi possível a obtenção de uma maior consciência situacional, devido às Forças da OTAN estarem operando em terra e não somente no ar, como na operação anterior. Também foi possível observar o cumprimento de alguns princípios, tais como o da objetividade, ao se definir, como efeito desejado, um ambiente mais seguro para a atuação da KFOR e da UNIMIK e o convívio pacífico entre as etnias albanesas e sérvias residentes no Kosovo. O princípio da avaliação também pôde ser observado, pois os elementos de OP PSC constantemente buscavam entender os resultados que foram causados

na população, assim como o princípio da compreensão, pois perceberam que grande parte da população tinha acesso às transmissões rádio televisivas fornecidas pelos sérvios e careciam de novas fontes de informação. Assim, a OTAN providenciou programas de rádio e televisão com conteúdo de interesse para a população junto às propagandas da Força, além de acesso à internet com essa mesma finalidade, conforme o requisito logística.

No que tange ao correto dimensionamento do efetivo dos elementos especializados em OP PSC, à troca de informações entre os Estados membros da Aliança e à estrutura de comunicações, foram percebidas dificuldades recorrentes em ambas as operações, em detrimento de uma melhor consciência situacional.

Face do exposto, respondendo ao propósito desse estudo, entende-se que houve aderência parcial entre as ações de OP PSC realizadas pela OTAN no Kosovo, principalmente referentes aos princípios, requisitos, instrumentos e planejamento. Sendo que ocorreram deficiências acentuadas nos cumprimentos dos requisitos inteligência e C4CIS em ambas as operações e, particularmente na Operação *Allied Force*, nos princípios compreensão e avaliação.

Vale ressaltar que esse estudo não se aprofundou em analisar a eficácia das OP PSC da OTAN no Kosovo, mas na sua aderência em relação à doutrina. Um outro aspecto digno de ser explorado, é a legalidade da intervenção militar em Estados soberanos.

REFERÊNCIAS

ABC NEWS. *U.S. Soldier Gets Life for Killing Kosovo Girl*, 2000. Disponível em: <<https://abcnews.go.com/International/story?id=82993&page=1>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

ALENCAR, Kennedy. *Kosovo: A guerra dos covardes*. São Paulo: DBA, 1999. p. 9-38.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. *Doutrina de Operações de Informação (EMA-335)*. 1. ed. Brasília, DF, 2018.

_____. Ministério da Defesa. *Glossário das Forças Armadas (MD 35-G-01)*. 5. ed. Brasília, DF, 2015.

COLLINS, Steven. NATO and Strategic Psyops: Policy Pariah or Growth Industry. *Journal of Information Warfare*, Western Australia, v.1, n.3, p. 72-78, 2002.

FRIEDMAN, Herbert. *Psyop against Milosevic,s Yugoslavia*, [S.l.], 2003. Disponível em: <<http://www.psywarrior.com/BosniaHerb.html>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

MURPHY, Ray. *UN peacekeeping in Lebanon, Somalia and Kosovo: operational and legal issues in practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. p. 33-146.

ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE (OTAN). *Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation (AJP-3.4.9)*. Swindow, ed. A, Version 1, 2013.

_____. *Allied Joint Doctrine for Psychological Operations (AJP-3.10.1)*. Swindon, ed. B, Version 1, 2014.

_____. Kosovo Force - KFOR. *Conflict Background*. Pristina, 2022. Disponível em: <<https://jfcnaples.nato.int/kfor/about-us/history/conflict-background> >. Acesso em: 15 jun. 2022.

_____. *Supreme Allied Commander Europe*. Bélgica, 2022b. Disponível em: <<https://shape.nato.int/saceur-2 OTAN>>. Acesso em: 06 mai. 2022.

PORTUGAL. Ministério do Negócios Estrangeiros. *Estrutura*, Lisboa, 2020. Disponível em: <<https://otan.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/a-nato/estrutura#:~:text=O%20Conselho%20do%20Atl%C3%A2ntico%20Norte,que%20afetam%20toda%20a%20Alian%C3%A7a>>. Acesso em: 16 jun. 2022.

ROMANYCH, Major Marc. Tactical Information Operations in Kosovo. *Military Review*, Fort Leavenworth, v.84, n.5, p. 56-61, out. 2004.

SOUZA, Jorge Luiz de. O que é IDH. *Desafios do desenvolvimento*, v. 39, n.5, 2008. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2144:catid=28>. Acesso em: 05 mai. 2022.

WENTZ, Larry. *Lessons from Kosovo: The KFOR Experience*. Washington: CCRP, 2002. 769 p.

WU, Jade. *Flash points lessons learned and not Learned In Malawi, Kosovo, Iraq, And Afghanistan*. Nova York: Excelcior, 2017. p. 77-115.

ANEXO A

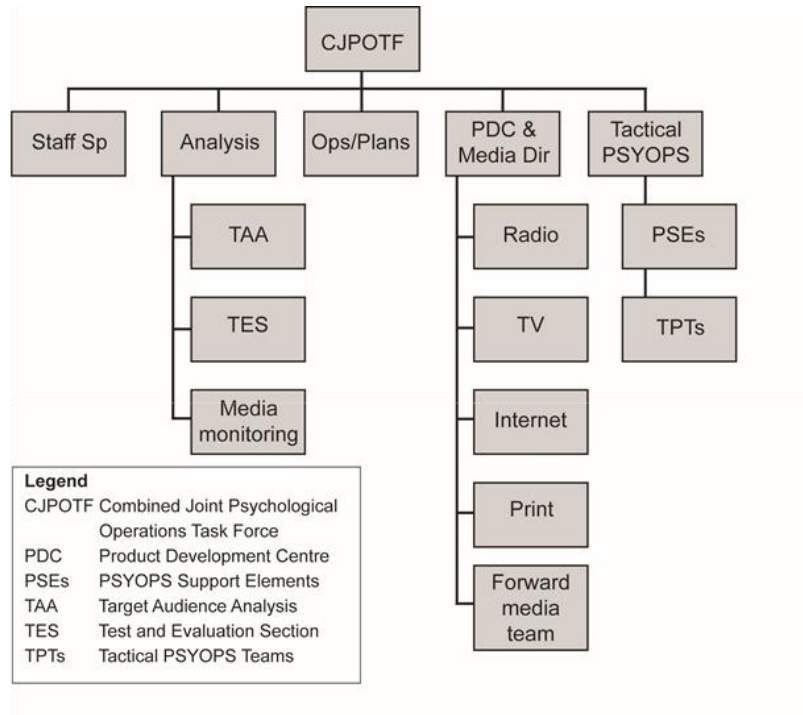


FIGURA 1 – Organograma de um CJPOTF.
 Fonte: OTAN, 2014, p. 3-3.

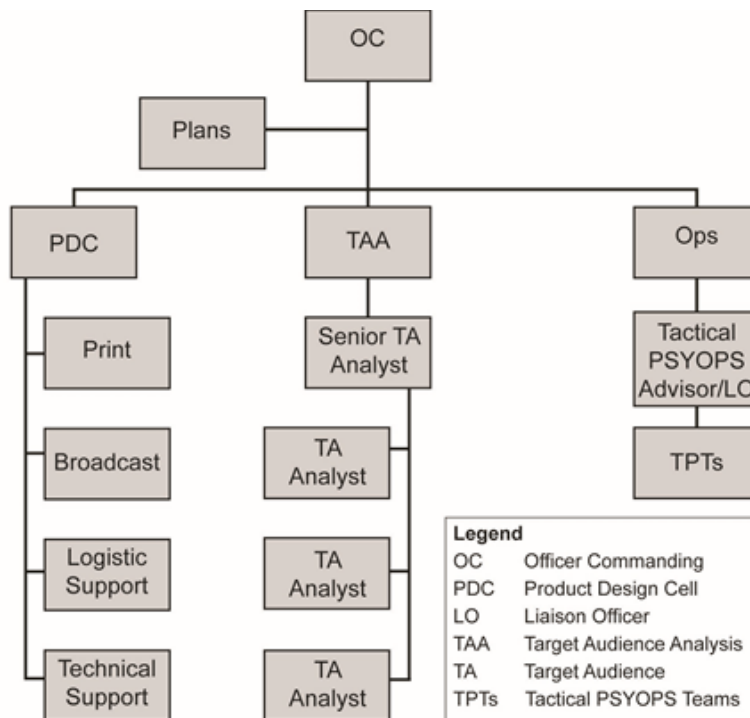


FIGURA 2 – Organograma de de um PSE.
 Fonte: OTAN, 2014, p. 3-3.

ANEXO B



FIGURA 3 – Panfleto de OP PSC da OTAN.

Fonte: <<http://www.psywarrior.com/BosniaHerb.html>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

Nota: No panfleto diz “Não esperem por mim!” (tradução nossa), com a foto de um helicóptero Apache ao fundo e um carro de combate sérvio como alvo.



FIGURA 4 – Panfleto de OP PSC da KFOR.

Fonte: WENTZ, 2002, p. 517

Nota: No panfleto diz “Pare a violência, apenas você pode parar a violência! Eu tenho apenas 8 anos de idade e fui atingido por um disparo desnecessariamente. Importa se sou albanês ou sérvio?” (tradução nossa), com a foto de uma criança vitimada por um disparo de arma de fogo.