



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

HERNÁN FEDERICO **BORNICES**, Major Av

**A Comunicação Estratégica como Ferramenta para o Emprego do Poder
Aeroespacial no Teatro de Operações**

Rio de Janeiro
2022

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

HERNÁN FEDERICO **BORNICES**, Major Av

**A Comunicação Estratégica como Ferramenta para o Emprego do Poder Aeroespacial no
Teatro de Operações**

Trabalho de conclusão de curso apresentado,
como requisito parcial para aprovação, no
Curso Avançado de Comando e Estado-Maior.
Linha de Pesquisa: Operações Militares.
Orientador: Rodrigo Eloy Dos Santos.

Rio de Janeiro
2022

Dedicado à minha esposa María Pía e minhas
filhas Sofía e Felicitas, que são minha fonte de
felicidade, espírito e fortaleza.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Escola de Comando e Estado-Maior da Força Aérea Brasileira pelos conhecimentos acadêmicos ministrados e pelas experiências profissionais proporcionadas, ao meu orientador por seus conselhos, apoio e dedicação, à Força Aérea Argentina por me dar a oportunidade de continuar me aprimorando profissionalmente, e à minha família, que com integridade, sacrifício e apoio incondicional, soube entender meus momentos de ausência familiar para a consecução deste objetivo.

A primeira conflagração não simulada que a Aliança Atlântica está liderando está enfrentando sérios problemas. Algemada desde sua concepção até a guerra aérea da OTAN contra a Sérvia, o tempo começa a devorá-la. Após 53 dias e muitos erros, a Aliança não pode continuar a justificar que para que nenhum dos seus pilotos morra, centenas de albaneses kosovares inocentes devam continuar a fazê-lo, carbonizados pôr fogo amigo -como em Korisa este fim-de-semana-, que em teoria, a intervenção armada iria salvar do carrasco sérvio. Os aliados acumulam mais aviões, voam mais missões, agora usam bases na Turquia e na Hungria, mas sua estratégia exclusiva de bombardeio se revela insuficiente. (EL PAIS, 1999, tradução nossa).

RESUMO

O objetivo deste trabalho acadêmico foi analisar os elementos que compõem a comunicação estratégica para sua utilização como ferramenta de planejamento do emprego do poder aeroespacial e sua aplicação na campanha aérea Força Aliada sobre a Iugoslávia em 1999. A redação qualitativa foi abordada pelo método dedutivo, chegando à conclusão a partir da análise dos conceitos incorporados com base em técnicas bibliográficas e documentais. A aplicação do desenho descritivo e exploratório permitiu a obtenção de dados referentes ao estado da arte da disciplina em estudo. Os resultados alcançados permitiram conhecer as capacidades e os elementos constitutivos do tema selecionado, onde do estudo da campanha aérea no Kosovo se deduz que os objetivos militares foram alcançados causando danos colaterais, refletindo uma falta de sincronização da narrativa estratégica com a ação militar para dar uma resposta pública coerente a tais eventos. Assim, a comunicação estratégica veio à tona como fator de planejamento para apoiar as operações militares em todos os níveis da guerra na era da informação, na qual a opinião pública desempenha um papel fundamental em nível global. Nesse quadro, confirmou-se a importância da comunicação estratégica como ferramenta integrada no processo de planejamento para o emprego do poder aeroespacial para atingir os objetivos políticos e militares selecionados.

Palavras-chave: Comunicação estratégica; Poder aeroespacial; Força Aliada; Opinião pública.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo académico tuvo como fin analizar los elementos que componen la comunicación estratégica para su utilización como herramienta de planificación del empleo del poder aeroespacial y su aplicación en la campaña aérea Fuerza Aliada sobre Yugoslavia en 1999. La redacción cualitativa fue abordada utilizando el método deductivo, arribando a la conclusión a partir del análisis de los conceptos incorporados en base a técnicas del tipo bibliográfico y documental. La aplicación del diseño descriptivo y exploratorio permitió la obtención de datos referidos al estado del arte de la disciplina de estudio. Los resultados alcanzados permitieron conocer las capacidades y los elementos constituyentes de la temática seleccionada, donde a partir del estudio de la campaña aérea sobre Kosovo se desprende que se alcanzaron los objetivos militares provocando daños colaterales, reflejando una carencia en la sincronización de la narrativa estratégica con la acción militar para dar una respuesta pública coherente ante tales acontecimientos. Es así que la comunicación estratégica vio la luz como factor de planificación para apoyar las operaciones militares en todos los niveles de la guerra dentro la era de la información, en la cual la opinión pública tiene un rol primordial a nivel global. En este marco, se confirmó la importancia de la comunicación estratégica como herramienta integrada en el proceso de planeamiento para el empleo del poder aeroespacial a los efectos de alcanzar los objetivos políticos y militares seleccionados.

Palabras-clave: *Comunicación estratégica; Poder aeroespacial; Fuerza Aliada; Opinión pública.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Porcentagens da opinião pública em EUA sobre ataques aéreos.....	27
Figura 2 - Porcentagens da opinião pública nos EUA conflito Kosovo	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AGM** – Air-to-Ground Guided Missile (Míssil Guiado Ar-Terra)
- AP** – Assuntos Públicos
- CNN** – Cable News Network
- CICR** – Comité Internacional de la Cruz Roja (Comitê Internacional da Cruz Vermelha)
- EUA** – Estados Unidos da América
- FAA** – Força Aérea Argentina
- FAB** – Força Aérea Brasileira
- FDI** – Forças de Defesa de Israel
- IEEE** - Instituto Espanhol de Estudos Estratégicos
- INFOOPS** – Operações de Informação
- ISAF** – International Security Assistance Force (Força Internacional de Apoio à Segurança)
- JDAM** – Joint Direct Attack Munition (Munição de Ataque Direto Conjunto)
- LGB** – Laser-Guided Bomb (Bomba Guiada a Laser)
- OODA** – Orientar, Observar, Decidir e Agir
- ONU** – United Nations (Nações Unidas)
- OTAN** – Organização do Tratado do Atlântico Norte
- PEW** – Pew Research Center
- PSYOPS** – Psychological Operations (Operações Psicológicas)
- RAE** – Real Academia Espanhola
- SAM** – Surface-to-Air Missile (Míssil Terra-Ar)
- STRATCOM** – Strategic communication (Comunicação Estratégica)
- USAF** – U.S. Air Force (Força Aérea dos Estados Unidos)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	METODOLOGIA.....	14
3	REFERENCIAL TEÓRICO	15
4	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS	19
4.1	Apresentando a comunicação estratégica e seus componentes	19
4.2	Opinião pública, uma breve abordagem conceitual.....	24
4.3	A necessidade de uma mentalidade de comunicação estratégica	25
4.4	Operação Força Aliada e as falhas da precisão inteligente	28
4.5	Considerações finais.....	33
5	CONCLUSÃO.....	34
	REFERÊNCIAS.....	37
	ANEXO A – Comunicação estratégica e o ciclo OODA.....	41
	ANEXO B – O universo da comunicação estratégica.....	42
	ANEXO C – Suporte SC para análise, planejamento, execução, avaliação.....	43
	ANEXO D – Domínios da StratCom da OTAN.....	44

1. INTRODUÇÃO

Desde o desenvolvimento da tecnologia da informação uma nova e dinâmica era foi impulsionada, profundamente marcada pela lógica do fenômeno da globalização no final do século XX que não apenas derrubou muros, ideologias e poderes estabelecidos, mas também, dou uma dimensão virtual às fronteiras entre os Estados-Nação, dando passagem direta à conectividade em nível global potencializando a esfera estratégica da comunicação, gerando assim, um cenário internacional desafiador e volátil que não reconhece limites naturais ou barreiras.

Neste cenário, o mundo digital e informacional das narrativas permite inferir a notoriedade para um Estado-Nação e para o seu instrumento militar, saber quais são as ferramentas e estratégias de comunicação que lhe permitem atingir os seus objetivos selecionados, conferindo coerência, legitimidade e credibilidade contra o fator opinião pública.

Consequentemente, diante do exigente cenário informacional gerado pela globalização, Kirsten G. Aguilar (2011) aponta a importância fundamental de que o Comandante quando designado para liderar os meios operacionais em um teatro de operações, tenha as ferramentas necessárias fornecidas pela StratCom para ser aplicado de forma abrangente durante o processo de planejamento das operações necessárias para alcançar os efeitos desejados.

Assim, o Instituto Espanhol de Estudos Estratégicos (2010) indica que em os conflitos modernos a opinião pública desempenha um papel cada vez mais importante na consecução dos objetivos dos Estados, portanto, a esfera política e militar diante de um cenário em que deve adotar uma decisão que pode implicar na perda de vidas humanas, tenta obter a legitimidade de suas ações e a validade de sua estratégia por meio de uma narrativa que produz percepções positivas a esse respeito, influenciando o sentimento e o pensamento da sociedade.

Atualmente os confrontos armados mostram que a guerra informacional é utilizada como arma de apoio à ação e à aplicação da força gerando narrativas que circundam a estratégia proposta para alcançar os efeitos necessários dentro e fora do campo de batalha, capturando vontades e conquistando percepções.

Neste sentido, a guerra deixou de ser um fenômeno distante. A era da informação traz batalhas por meio de telas digitais presentes nos lares de todo o mundo, o que exige a máxima expressão da aplicação do gênio militar para obter o apoio necessário da opinião pública, criando situações perceptivas que permitem alcançar a vitória e o estado final desejado.

Invocando o general prussiano Carl Von Clausewitz, na sua obra *Da Guerra* publicada em 1832 define que “a guerra é apenas uma continuação da política por outros meios” (Howard; Paret, 2007, p. 28), e esses meios não são apenas militares, mas também, atualmente em situações de crise, conflito ou guerra, esses meios são comunicacionais dirigido em massa ao centro de gravidade cognitivo dos seres humanos.

Nesta dinâmica, o trabalho buscará apresentar para este fim, a StratCom como ferramenta para o Comandante e seu Estado Maior, na busca de preservar a liberdade de ação necessária para explorar a criatividade na arte operacional durante o planejamento para o emprego do poder aeroespacial satisfazendo as metas políticas selecionadas.

Diante disso, a base de trabalhos acadêmicos realizados não se concentra na visão da StratCom como ferramenta do Comandante para alcançar efeitos militares no nível operacional, mas trata do assunto sob a ótica da comunicação social a partir do fenômeno das redes sociais, bem como, a partir da guerra de informação e sua aplicação nos conflitos armados, monopolizando a documentação bibliográfica sobre o que aconteceu na Guerra do Vietnã e na Guerra do Golfo de 1991.

Neste tema, o presente trabalho busca contribuir com conceitos para uma melhor compreensão da StratCom e a importância de sua integração como ferramenta durante a fase de planejamento para o emprego do poder aeroespacial, limitando a análise às operações realizadas durante a campanha aérea sobre o Kosovo em 1999 (Allied Force) que tiveram uma relevância midiática negativa em relação aos seus interesses devido aos efeitos colaterais produzidos.

De acordo com o parágrafo anterior e com base nos autores que pesquisaram sobre o tema da StratCom, procurar-se-á apresentar no trabalho, que uma forma eficaz de explorar convenientemente as características do poder aeroespacial em conjunto com a aplicação dos princípios da guerra é incorporar de forma abrangente o planejamento e gestão da StratCom, uma vez que engloba todas as formas de comunicação e suas capacidades, destacando-se a aplicação no campo militar das chamadas “operações de informação, informação pública, assuntos civis e operações psicológicas” (Díaz-Criado, 2017, apud IEEE; 2017 p. 29), que se tornaram inextricavelmente um suporte fundamental às operações militares, conferindo credibilidade e legitimidade às ações perante um opinião pública expectante e inserida no campo de batalha.

Assim também, os riscos de causar efeitos colaterais contra alvos civis ou não militares exercem forte influência na opinião pública o que nos leva a intuir a relevância que adquire durante o processo de planejamento das operações aéreas por parte de um Comandante e seu Estado Maior, a integração de um plano de ação de StratCom claro, conciso e inteligente,

para sincronizar coerentemente a narrativa com as ações a fim de mitigar os efeitos midiáticos, e que não limitam a exploração das capacidades do poder aeroespacial para alcançar efeitos estratégicos rápida e decisivamente para mudar o curso dos acontecimentos.

Portanto, com base no exposto, como inquietação, vale refletir sobre quais são os princípios da StratCom e como eles contribuem para o emprego efetivo do poder aeroespacial no teatro de operações baseado em eventos concretos durante a execução de uma campanha aérea, considerando o impacto midiático global das operações aéreas mesmo em um cenário em que o surgimento das redes sociais não se apresentou como fator a ser considerado.

No âmbito da linha de pesquisa proposta que se refere às Operações Militares dentro do núcleo temático Comunicação Social no Teatro de Operações, a hipótese que se propõe para o presente trabalho é a seguinte: é de fundamental importância a plena integração da comunicação estratégica durante o processo de planejamento para o emprego do poder aeroespacial em situações de crise, conflito ou guerra, com a finalidade de outorgar legitimidade, credibilidade e coerência à ação militar diante da percepção da opinião pública, criando uma narrativa que visa apoiar as forças desdobradas, degradando assim o ciclo decisório do adversário.

Seguindo a lógica proposta pela hipótese, o trabalho de pesquisa acadêmica tem como objetivo geral: analisar os elementos que compõem a comunicação estratégica para sua utilização como ferramenta de planejamento do emprego do poder aeroespacial e sua aplicação na campanha aérea Força Aliada sobre a Iugoslávia em 1999.

Para atingir o objetivo geral deste trabalho foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar os principais componentes e características da comunicação estratégica, bem como, identificar fatos que demonstrem falta de sincronia entre a narrativa e a ação militar realizada pela OTAN durante a campanha de bombardeios Força Aliada.

Com base no que foi pesquisado, são apresentados fatos que refletem a necessidade de que as ações planejadas no nível militar sejam coerentes não apenas com os objetivos políticos, mas também com o que é comunicado à sociedade como um todo, a fim de obter a vitória tanto no campo de batalha físico quanto cognitivo, onde o apoio e a legitimidade da opinião pública se tornam um fator chave.

Nesta dinâmica, as vantagens de abordar o tema proposto é fornece ferramentas aos Oficiais de um Estado Maior específico, conjunto ou combinado, para serem aplicados durante o processo de planejamento, bem como, profissionalizar o nível de assistência e assessoria de StratCom a um Comandante no emprego eficaz do poder aeroespacial.

2. METODOLOGIA

Para a redação e elaboração do artigo científico foi utilizado o método dedutivo de raciocínio, chegando a conclusões com base na análise dos conceitos obtidos, sendo apresentado no trabalho a partir da realização de uma investigação bibliográfica e documental, em a fim de alcançar a consecução do objetivo geral proposto que consiste em analisar os elementos que compõem a comunicação estratégica para sua utilização como ferramenta de planejamento do emprego do poder aeroespacial e sua aplicação na campanha aérea Força Aliada sobre a Iugoslávia em 1999.

Decidiu-se estudar e analisar a campanha aérea Força Aliada realizado pela OTAN na busca de compreender a importância da StratCom como ferramenta integrada ao planejamento do emprego do poder aeroespacial, devido ao cenário complexo imposto ao Comandante de Componente Aeroespacial por critérios políticos estabelecidos restringindo sua liberdade de ação para alcançar resultados rápidos e decisivos, em um cenário em que os efeitos midiáticos marcaram o pulso das operações aéreas e dos procedimentos do emprego das aeronaves militares durante os bombardeios.

Além disso, busca-se a incorporação de uma ferramenta no Estado Maior que permita sincronizar a mensagem estratégica com a ação militar de forma coerente, para apoiar e legitimar os ataques aéreos na opinião pública, de forma a mitigar e gerenciar os efeitos midiáticos, na tentativa de fornecer ao decisor político alternativas de ação que não afetem as capacidades intrínsecas do poder aeroespacial.

É assim que, será apresentado no trabalho, o caso do ataque num trem de passageiros e na Embaixada Chinesa causando efeitos colaterais que tiveram forte impacto no nível midiático e suas consequências para o efetivo emprego das capacidades e características do poder aeroespacial, onde se reflete a relação entre as variáveis de estudo (comunicação estratégica / poder aeroespacial).

Nesta dinâmica metodológica, a análise da bibliografia documental permitiu atingir os objetivos específicos traçados para o desenvolvimento do artigo que passam por identificar os principais componentes e características da comunicação estratégica, bem como, identificar fatos que demonstrem falta de sincronia entre a narrativa e a ação militar realizada pela OTAN durante a campanha de bombardeios Força Aliada, através do que aconteceu nos ataques à Embaixada Chinesa e a um trem de passageiros durante o bombardeio de alvos militares.

A bibliografia analisada permitiu durante o processo de pesquisa fazer uma

relação das variáveis de estudo que abordam a StratCom e o emprego do poder aeroespacial para obter conclusões concretas sobre a importância da disciplina no complexo cenário informacional que afeta também as ações da arma aérea e seu planejamento operacional.

O desenho descritivo e exploratório permitiu a coleta de dados para identificar as principais características do fenômeno da StratCom e sua relevância como disciplina para o planejamento em nível tático, operacional e estratégico, não como procedimento opcional de aplicação aleatória, mas como um processo sistemático e abrangente de planejar uma campanha aérea para alcançar os efeitos necessários, a fim de alcançar o estado final desejado com base na estratégia operacional proposta, levando em consideração o desejo permanente de o planejador para tentar dissipar tanto quanto possível o sempre presente nevoeiro da guerra de Clausewitz.

De acordo com a metodologia posta em prática, procedeu-se a uma abordagem analítica qualitativa sobre a informação bibliográfica compilada a partir de dados secundários com base em fontes profissionais, acadêmicas e especializadas referentes ao objeto de estudo, todas elas de comprovado rigor científico, tanto em o campo das ciências sociais, bem como a complexa arte militar da estratégia. Nessa lógica, também foram utilizados aqueles plexos normativos legais de organizações que aplicam a StratCom para atingir seus objetivos políticos e militares selecionados como é o caso da OTAN.

A coleta de dados e informações também foi realizada por meio da rede de internet entrando em sites oficiais de organizações civis e militares internacionais de marcante prestígio acadêmico que analisam e refletem sobre as variáveis de estudo.

Nesse sentido, a rede de internet foi utilizada como ferramenta de pesquisa para obter e analisar dados quantitativos referentes aos percentuais da opinião pública sobre a incidência do poder aeroespacial na consecução dos objetivos perseguidos durante o desenvolvimento da campanha aérea Força Aliada, a fim de apresentar ao leitor informações que esclareçam a compreensão e a relação entre as variáveis do estudo. Da mesma forma, são inseridas ilustrações que permitem dimensionar a importância do planejamento e coordenação da StratCom com a ação militar consistente e claramente.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O suporte argumentativo, a base teórica e o referencial da pesquisa são nutridos por autores acadêmicos que apresentaram e publicaram suas teses referentes sobre StratCom e

suas implicações no campo da defesa, e à teorização da importância da StratCom como ferramenta de planejamento no campo militar, por meio de periódicos de artigos científicos e publicações especializadas sobre o tema, bem como em livros e obras de rigor acadêmico pertencentes a fontes militares, universidades e instituições de diversos países, como a própria OTAN, onde o estado da arte do conceito de StratCom é mais evoluído tanto teoricamente quanto em sua aplicação, o que permite uma compreensão mais efetiva do tema de estudo proposto.

Fazendo uma primeira aproximação ao conceito que engloba o binómio de comunicação estratégica, começaremos por expor a definição da Real Academia Espanhola (RAE), que define a palavra comunicação como a "transmissão de sinais através de um código comum ao emissor e o receptor", e a palavra estratégico como o "dito de um lugar, uma posição, uma atitude, etc.: De importância decisiva para o desenvolvimento de algo" (RAE, 2022).

Uma das obras mais citadas quando se trata de comunicação é o livro dos autores Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin e Don D. Jackson (1985). A referida obra chama-se Teoria da Comunicação Humana, onde é apresentado um estudo sobre o comportamento humano e expostos os axiomas da comunicação entre os quais está a impossibilidade de não se comunicar em todas as situações em que duas ou mais pessoas aparecem.

Assim, o Thomas D. Mayfield III (2011) em seu artigo publicado na revista especializada em assuntos militares profissionais Military Review da Army University, destaca que um dos desafios atuais no planejamento de operações militares é justamente compreender a natureza dos conflitos modernos como consequência da hegemonia dos meios de comunicação de massa.

Por sua vez, David Hylton (2015) analisa em seu artigo na Military Review, a relação entre comandantes e comunicação, garantindo que nos conflitos atuais considerar as percepções da opinião pública sejam tão importantes quanto as operações realizadas no campo de batalha.

No caso de García Marín (2007), em sua tese de doutorado intitulado O comportamento da imprensa durante os conflitos no Kosovo e no Iraque, analisa a cobertura da imprensa do conflito de Kosovo, discursos políticos e a campanha aérea.

Os autores Paul Cornish, Julian Lindley-French e Claire Yorke (2011) em sua publicação Strategic Communications and National Strategy do Royal Institute of International Affairs de Londres (Inglaterra), oferecem-nos uma análise do potencial da StratCom fazendo uma definição e descrição da mesma.

O autor Federico Aznar Fernández Montesinos (2013), em sua publicação de

análise especializada do Instituto Espanhol de Estudos Estratégicos (IEEE), afirma que os meios de comunicação de massa estão destinados a se tornar um dos aspectos mais relevantes dos conflitos por sua capacidade de influenciar a consciência emocional de milhões de pessoas e que pode dar a vitória a uma das partes envolvidas em conflitos.

Em lógica semelhante, o Pesquisador em Comunicação Estratégica e Conflitos Armados Felipe Santos Rodríguez (2013), pronuncia em seu artigo intitulado *Comunicação Estratégica em Conflitos Modernos: o caso do Afeganistão*, que após a Guerra do Golfo de 1991 os fatores que alteraram o cenário das relações internacionais e a evolução dos conflitos são os canais globais de televisão e a expansão da internet, afirmando que o Estado como entidade própria deixa de ter em seu poder o monopólio da informação.

O Coronel da Força Aérea dos Estados Unidos (USAF) Merrick E. Krause (2015) em sua publicação no *Air & Space Power Journal*, reflete sobre se o poder aéreo ainda é eficaz diante de um ciclo de notícias de 24 horas e uma cultura faminta por uma fome de atrocidades público, argumentando que a capacidade de empregar habilmente o poder aéreo em conflitos modernos que negam baixas humanas depende da compreensão do ambiente estratégico caracterizado pela sensibilidade a baixas e um ciclo de notícias permanente na mídia.

No mesmo artigo do autor citado no parágrafo anterior, há uma descrição da campanha aérea Força Aliada, onde a OTAN em uma operação aérea combinada semelhante à *Tempestade no Deserto*, mas com menor intensidade, empregou um maior grau de discrição e precisão dentro de uma estratégia coercitiva para derrubar o líder sérvio, o que resultou em arte imprecisa.

Nesta dinâmica do emprego do poder aeroespacial, o *Anuário Espanhol de Direito Internacional* nos apresenta um artigo de Francisco Rubio Damián (2013), intitulado *Poder inteligente nas operações da OTAN*, no qual estabelece uma série de conclusões da operação Força Aliada, expressando que a guerra de informação deixou a OTAN em uma posição vulnerável para explicar os erros na designação de alvos e danos colaterais causados durante o bombardeio.

É assim que Pew Research Center que realiza pesquisas de opinião pública, demográficas e ciências sociais e análise de conteúdo, realizou pesquisas nos Estados Unidos (EUA) sobre os ataques aéreos aos sérvios em 1999 que permitem observar estatísticas sobre a opinião pública naquele momento da história.

Dentre os trabalhos analisados com maior profundidade para a relação das variáveis de estudo, destaca-se a publicação *NATO's Air War for Kosovo: A Strategic and*

Operational Assessment de Benjamin S. Lambeth (2001), que trata do caso dos danos não intencionais causados por um bombardeiro B-2 Spirit na Embaixada da China em Belgrado causando mortos e feridos gerando turbulência na mídia internacional para a OTAN, demonstrando os efeitos negativos que ocorrem no nível estratégico como resultado de erros que ocorrem no nível tático.

Com o mesmo curso, o autor Tony Mason (2010) analisa a operação Allied Force, apresentados na publicação *A History of Air Warfare* editada por John Andreas Olsen, onde é descrita a aplicação do poder aeroespacial nos conflitos mais significativos ao longo da história. Assim também, Olsen (2018) apresenta uma definição de poder aeroespacial que é relevante para o trabalho no documento *Routledge Handbook of Air Power*.

Da mesma forma, Kirsten G. Aguilar (2011) afirma em publicação da Escola de Guerra Naval intitulada *Public Affairs: a Strategic Communication Force Multiplier*, que StratCom será inerente ao processo de planejamento para a realização de todas as operações e que um Comandante de sucesso é aquele que tem a capacidade de entender seu público e comunicar de forma eficaz as mensagens que as circunstâncias exigem de forma proativa y não reativa.

Colocando o foco de atenção no núcleo teórico da StratCom para chegar a uma melhor compreensão da dimensão conceitual, o Documento de Segurança e Defesa 72 do Ministério da Defesa e do IEEE (2017) apresenta uma descrição detalhada a origem e evolução do conceito, bem como sua relação com o campo militar e sua adoção pela OTAN.

O documento citado acima, observa que os meios de comunicação desempenham um papel determinante nas situações de conflito, pois fazem parte dos recursos que os atores envolvidos utilizam para legitimar o confronto armado ao mesmo tempo que deslegitima a causa do adversário, criando uma imagem negativa dele diante da opinião pública

Dentro da bibliografia disponível, vale destacar um trabalho de tese de doutorado realizado por Manuel Vázquez Muñoz (2016) e publicado pela Faculdade de Ciências Políticas e Sociologia pertencente à Universidade Complutense de Madri, onde é abordado com profundidade a questão da StratCom enunciando seus princípios e estratégias de aplicação.

Na dinâmica que a investigação assume no sentido do aprofundamento dos conceitos expressos pelos diferentes trabalhos estudados sobre StratCom, encontramos o livro *Persuasion and Power, The Art of Strategic Communication* do autor James P. Farwell (2012), que claramente aborda como, onde e por que a StratCom é usada, por meio de lições de figuras políticas proeminentes no espectro internacional.

Considerando a batalha de narrativas e percepções o IEEE em seu documento

Strategy Papers 148 intitulado *Conflicts, Public Opinion and the Media*, Análise de uma interação complexa (2010), aborda a questão do apoio da opinião pública como fator chave nas operações militares e o impacto das novas tecnologias no tratamento midiático dos conflitos armados.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como observa Mayfield III (2011), o cenário operacional moderno é um desafio constante para o planejamento militar. Os conflitos já não pertencem exclusivamente ao domínio terrestre, aéreo, espacial, ciberespaço ou marítimo, atualmente também, fatores tecnológicos e comunicacionais configuram outro domínio operacional que envolve a paixão e o moral de todo um grupo social, essa dimensão desafiadora, volátil, ambígua e complexa para cada comandante; é o domínio da informação.

Os meios de comunicação de massa são usados pela linguagem estratégica das forças opostas durante um conflito para legitimar suas ações. É assim que durante os principais conflitos nos bélicos ocorridos durante o século XX, os meios de comunicação foram usados como dispositivos de propaganda para minar e influenciar as percepções dos públicos-alvo.

4.1 Apresentação a comunicação estratégica e seus componentes

No universo atual das redes sociais que permitem que um fato ou imagem seja divulgado instantaneamente em escala global, pensar no controle da informação torna-se utópico. As redes sociais como plataforma de lançamento digital expandem o campo de batalha além de quaisquer limites (IEEE, Strategy Papers 148, 2010).

Diante do cenário informacional complexo que propicia o surgimento de potenciais ameaças midiáticas contrárias ao interesse próprio e ao alcance dos objetivos de uma organização, este trabalho observa que a comunicação estratégica planejada e coordenada torna-se vital. É justamente nesse cenário que as redes sociais se tornaram uma ferramenta dos emissores que podem causar intencionalmente uma distorção da mensagem.

Desta forma, em situações de crise, conflito ou guerra, a relação das Forças Armadas com os meios de comunicação de massa não busca apenas noticiar os fatos em si, mas se trata de aplicar uma estratégia de comunicação que promova seus próprios interesses contra os do adversário, a fim de deslegitimar suas ações e legitimar suas ações própria para obter uma

vitória ao menor custo possível. É assim que, como aponta Hylton (2015), a comunicação dispara munção na forma de uma mensagem que busca influenciar o alvo receptor.

Cabe aqui uma distinção básica no que se refere à informação e comunicação, enquanto a primeira é direcionada à investigação de questões para a geração de conteúdo, a segunda refere-se à divulgação e promoção dos interesses, princípios e valores com os quais se identifica e defende. Desta forma, a importância da comunicação está principalmente em não tecer uma estratégia que leve ao fracasso da comunicação.

Citando Watzlawick (1985) na afirmação de um de seus axiomas da comunicação que se refere à “impossibilidade da existência da comunicação” (Watzlawick; Helmick; Jackson, 1985, p. 49) quando dois atores se enfrentam, a não utilização da comunicação como ferramenta ou o mau planejamento da mesma, pode levar a o fracasso das operações militares e a perda de prestígio político internacional, deixando um país comercial e economicamente isolado em um mundo cada vez mais necessitado de interdependências entre Estados para garantir a sobrevivência.

Para os fins deste trabalho de pesquisa, usaremos a definição de StratCom apresentada no Documento do Ministério da Defesa Espanhol (2017), onde é definida como:

Emprego planejado e integrado de todas as capacidades e meios de comunicação de que o emitente dispõe para apoiar os seus objetivos estratégicos, sejam eles políticos, diplomáticos, económicos ou militares, e na procura de uma melhoria de imagem, reputação, percepção ou conhecimento por parte do receptor. (IEEE, 2017, p. 10, tradução nossa).

De acordo com o que foi investigado, para que um plano de comunicação seja eficaz ele deve ser orientado a objetivos, deve haver coordenação e gestão das capacidades de comunicação, e sempre contemplar que toda ação também comunica intenções. Durante o planejamento da campanha, deve-se estabelecer o chamado público objetivo ou público-alvo para o qual são enviadas as mensagens-chave.

Nessa lógica, Aguilar (2011) considera importante que um comandante conheça e aplique as ferramentas disponibilizadas pelo StratCom, pois a forma como a ação é comunicada moldará a realidade das pessoas influenciando sua percepção e, portanto, em suas decisões futuras, que pode impactar tanto positiva quanto negativamente durante a execução de uma campanha aérea.

Da mesma forma, o modo de ação comunicacional deve conter uma narrativa imposta ao mais alto nível político que se espalhe pelo teatro de operações em apoio às

operações em andamento. Nesse sentido, Vázquez Muñoz (2016) observa que OTAN estabelece sua própria definição de StratCom em sua doutrina de comunicação do ano de 2009, enunciando-a como:

O uso coordenado e apropriado das atividades e capacidades de comunicação da OTAN (diplomacia pública, relações públicas, operações psicológicas e operações militares) apoio às políticas, operações e atividades da Aliança, e com o propósito de promover os objetivos da OTAN. (IEEE, 2017, p. 29, tradução nossa).

A referida organização coloca a StratCom no mais alto nível de liderança estratégica não só pelos efeitos produzidos pela comunicação, mas também, porque é necessária no próprio seio onde se idealizam os objetivos a atingir.

Um dos maiores avanços da StratCom foi o feito pela OTAN em 2014 quando criou o Centro de Excelência StratCom sediado na Letônia, responsável por programas de pesquisa, doutrina, educação, treinamento e divulgação de comunicação estratégica, mostrando a importância da disciplina para a organização militar de defesa coletiva.

Com o tempo, o StratCom foi englobando as atividades das Forças Armadas no âmbito da informação. Dessa forma, como aponta (CORNISH; LINDLEY; YORKE, 2011), as operações psicológicas (PSYOPS) e as operações de informação (InfoOps), integradas às tarefas de relações públicas (AP) e diplomacia pública, tornaram-se os principais componentes das ações comunicacionais em tempos de crise, conflito ou guerra em apoio às operações militares para influenciar o sistema cognitivo do adversário, afetando seu ciclo de decisão em todos os níveis de liderança.

Os principais objetivos dos elementos da StratCom indicados no parágrafo anterior, é que, quando implementados de forma integrada, gerem dissuasão, influência e persuasão, sempre orientados para os efeitos selecionados a serem alcançados configurando assim uma complexa tarefa multidimensional.

Desta forma, o *Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy* (2010) publicação do Comando das Forças Conjuntas dos EUA, estabelece que a StratCom eficaz, exige a sincronização de imagens, mensagens e ações com operações letais e não letais. O processo de sincronização envolve garantir a integridade e consistência da narrativa em os níveis estratégico, operacional e tático.

A StratCom envolve a arte e a criatividade dos Comandantes do teatro de operações e seu Estado Maior para validar uma narrativa simples, abrangente e convincente em um ambiente de ameaça em situações de crise.

Neste sentido, o IEEE (2017) observa que a OTAN define narrativa como:

Uma declaração escrita concisa, mas abrangente do status e propósito da organização, que pode definir o contexto primário para direções de planejamento estratégico ou ser usada para apoiar narrativas individuais e soluções culturalmente harmonizadas que ressoarão com certos públicos e promoverão coesão dentro a organização. (IEEE, 2017, p. 125, tradução nossa).

Em neste cenário, os confrontos das narrativas no contexto da informação têm como centro de gravidade a dimensão cognitiva do ser humano. Estabelecendo uma relação paralela com a Teoria dos Anéis de John Warden e sua apresentação do inimigo como um sistema (Fadok, 1995, p. 25), o objetivo da narrativa não é apenas afetar o apoio da população quando o oponente atua, mas também neutralizar a estratégia de sua liderança para que sua história seja inválida e irrelevante.

Nesta ordem de ideias em relação à comunicação, Fadok (1995, p. 13) apresenta as idéias de John Boyd em sua teoria orientar, observar, decidir e agir (OODA Loop), que busca afetar o ciclo de decisão do inimigo para gerar sua paralisia, indicando que são os seres humanos que lutam em guerras, por isso é necessário entrar no processo mental do adversário para afetar seu ciclo de tomada de decisão, e que é justamente no campo cognitivo onde as guerras são vencidas.

É assim que, Hylton (2015) aponta que a comunicação pode se tornar a única ferramenta de que um Comandante dispõe para dar uma resposta imediata a uma situação de escalada de tensão que afete os interesses de um Estado. Além disso, indica que um dos principais desafios de um Comandante é alcançar um nível de coordenação com o governo e os demais membros do poder nacional para garantir um efeito homogêneo da StratCom, assim também, propõe um conceito oportuno para ser utilizado como ferramenta por um comandante no complexo cenário informacional atual. Este conceito alude ao estabelecimento de uma mentalidade de StratCom e que através dela “o Estado Maior e os Comandantes subordinados se acostumam a considerar automaticamente os efeitos de suas ações em termos de percepções públicas e possíveis reações” (Hylton, 2015, p. 59).

Nesta lógica, uma mentalidade de StratCom ao mais alto nível de liderança comprometerá o Estado Maior a levar a cabo as considerações do caso em todas as fases de planejamento da campanha aérea, entre as quais procurará reconhecer os potenciais efeitos de segunda e terceira ordem, como bem como, possíveis efeitos colaterais indesejados.

De modo que, uma das vantagens da mentalidade de comunicação é que ela

agiliza os processos de resposta em situações que prejudicam a legitimidade das ações ou contrapõem as operações de informação do inimigo. O StratCom é um multiplicador de poder de combate na dimensão humana e um centro de gravidade do espectro informacional que zela pelo domínio da mensagem narrativa.

Assim, os princípios da StratCom identificados por (CORNISH; LINDLEY; YORKE, 2011), fornecem um guia para a sincronização das ações com as palavras permitindo que a narrativa seja dotada de conteúdo válido, adaptando a informação necessária para cada público-alvo. Com base no exposto, são estabelecidos os seguintes para StratCom:

- a) Liderança ao mais alto nível
- b) Credibilidade
- c) Compressão
- d) Diálogo
- e) Unidade de esforço
- f) Com base nos resultados
- g) Adequado
- h) Contínuo

Em outras palavras, os princípios da StratCom são um guia para um planejamento eficaz da StratCom. Assim, depende de um direcionamento de nível estratégico que imponha objetivos claros, na coerência, veracidade e precisão, na compreensão do ambiente cultural e sociológico, na fluidez da troca de ideias e no respeito mútuo. Entendendo que coordenação e sincronização é tudo, dever ter a característica de ser flexível e se adaptar a mudanças repentinas, e ser um processo contínuo de análise e avaliação, considerando o ciclo de decisão do oponente, pois o tempo de reação e a adaptabilidade são cruciais.

Por outro lado, em relação às características do StratCom para sua aplicação efetiva, de acordo com o European Parliament (2021), pode-se estabelecer o seguinte:

- a) A ação é realizada por meio de um plano sistemático e não como reação a eventos desfavoráveis aos próprios interesses
- b) Aplica-se a todos os níveis de condução militar
- c) Ocorre em ambientes de conflito ou em ambiente competitivo
- d) Requer um alto grau de coordenação e integração
- e) Públicos-alvo e públicos devem ser definidos

Em relação ao público-alvo em geral, podemos defini-lo como o grupo de

indivíduos ou organizações para os quais serão direcionados os esforços das operações militares da StratCom para modificar atitudes ou comportamentos. As audiências ou público-alvo podem ser classificados como hostis, neutros, competitivos ou favoráveis.

A análise realizada neste capítulo, permitiu identificar os componentes e as características da comunicação estratégica expandindo o conhecimento desta importante disciplina, a fim de ser utilizada como ferramenta integrada no processo de planejamento, conforme ditado pela declaração do primeiro objetivo específico para esta pesquisa.

4.2 Opinião pública, uma breve abordagem conceitual

Dado que a opinião pública é um dos objetivos da StratCom que procura influenciá-la, é importante apresentar uma definição a este respeito.

O conceito de opinião pública referido como o sentimento do cidadão sobre determinada questão ou fato social, rapidamente se tornou um forte fator de impacto para a consecução dos interesses das esferas política e militar.

Em toda situação de crise, conflito ou guerra e em toda operação militar existe um ambiente comunicacional, pois toda ação ou inação comunica uma intenção, uma vontade ou uma decisão. Neste sentido, os níveis estratégico, operacional e tático estão mais inter-relacionados e conectados do que os conflitos passados.

Os autores afirmam que no campo operacional moderno os comandantes perderam parte de sua autonomia e liberdade de ação na tomada de decisões ou na execução de um modo de ação militar, tendo que solicitar autorização direta do alto comando devido aos potenciais consequências ou impacto midiático.

Não podemos deixar de citar a teoria do efeito CNN como observa García Marín (2007), que destaca a capacidade dos meios de comunicação de massa de modificar a agenda política internacional marcando o ritmo das decisões governamentais.

Dessa forma, às vezes a ideia de percepção do que aconteceu acaba tendo maior impacto e importância do que o que realmente aconteceu. Alcançar o estado final desejado depende não só da aplicação do poder militar, mas também do que dita a percepção da população, “uma má gestão da comunicação pode causar o prolongamento de uma crise” (Férrandez Montesino, 2013, p. 11).

Em relação ao conceito trinitário de guerra exposto na obra do general prussiano Clausewitz, a análise bibliográfica permite inferir que a StratCom utilizada como ferramenta de planejamento é o que dá sentido à ação e legitima perante a opinião pública as estratégias

interdependentes entre os governos, povo e Forças Armadas.

Nessa dinâmica, a RAE define a opinião pública como “sentimento da sociedade sobre determinadas questões por meio da inter-relação entre os critérios e as atividades de uma estrutura social” (RAE, 2022).

4.3 A necessidade de uma mentalidade de comunicação estratégica

O autor James P. Farwell (2012) afirma em sua obra que o conceito de comunicação é mais uma arte do que uma ciência. Assim, o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa complicou o controle da informação, gerando vantagens e desvantagens para a consecução dos interesses conflitantes dos atores.

Já um dos maiores teóricos do poder aéreo do século XX previu que “uma vitória para aqueles que antecipam as mudanças não na natureza da guerra, não para aqueles que esperam se adaptar após as mudanças ocorrerem” (Douhet, 1921, apud Air University Press; 2019 p. 27). Atualmente, em pleno século XXI e em plena era da informação, quem não buscar as ferramentas para se adaptar e estar à altura da ocasião estará se afastando da realização de seus objetivos.

Foi assim que, Fernández Montesino (2013) aponta que durante a Guerra do Golfo de 1991 os EUA aplicaram um sistema de controle de informação que atendeu às demandas da mídia, dando acesso ao campo de batalha e possibilitando a obtenção de imagens espetaculares do combate, enquanto, por sua vez, a estratégia militar comunicacional mostrava a comunidade internacional o que ela queria mostrar, capitalizando positivamente as experiências negativas que surgiram no nível midiático da Guerra do Vietnã.

A batalha de narrativas tornou-se visível durante a Guerra do Golfo, onde cada ator beligerante envolvido na batalha se dedicou a demonizar seu oponente perante a opinião pública internacional na busca de deslegitimar suas ações.

Desta forma infere-se que, a primeira fase de qualquer campanha operacional deve conter os modos de ação que permitem alcançar os efeitos desejados para alcançar e manter a superioridade informacional, que é tão complexa de alcançar quanto de alcançar a superioridade aérea.

Ao contrário do que aconteceu na Guerra do Golfo onde a demonização mediática de Saddam Hussein e os interesses geoestratégicos deram conteúdo à narrativa comunicacional, na Guerra do Kosovo, a ausência desses fatores para sustentar a mensagem de legitimação, levou à estratégia baseada na tradição de ódio étnico existente, justificando a

intervenção da OTAN baseada no dever moral e causas humanitárias, como aponta García Marin (2007).

Neste cenário, o General Wesley Clark, Comandante das Forças da OTAN no Kosovo, limitou a cobertura mediática da imprensa durante a execução da campanha aérea, fornecendo apenas comunicados de imprensa através do porta-voz da organização que não satisfizessem as exigências jornalísticas de informação. Na ausência de comunicação de natureza estratégica por parte da OTAN, Slobodan Milosevic aproveitou ao máximo as circunstâncias apresentadas e fez uso e exploração dos meios de comunicação em favor de seus interesses, refletindo a vulnerabilidade da Aliança a nível comunicacional.

Diante do exposto, o General Clark autorizou uma missão de bombardeio em 24 de abril de 1999, de uma aeronave B-2 na principal emissora de televisão para neutralizar o aparato de propaganda sérvio, com que a OTAN colocou a guerra aérea no palco da mídia, “imagens dos trabalhadores mortos se espalharam pelo mundo” (Mason, 2010, p.240).

Com uma percepção clara da nova dinâmica comunicacional estabelecida, a OTAN utiliza a StratCom como fator multiplicador de esforços para alcançar seus objetivos e dar sustentabilidade à sua credibilidade e legitimidade. É uma das organizações que, com base na experiência da operação Allied Force, entendeu a necessidade de gerar conteúdos promocionais integrados alinhados com os seus interesses militares de forma a comunicar de forma eficaz e coordenada o que é dito em coerência com o que é atuado.

Assim, Santos Rodríguez (2013) observa que as forças da OTAN durante as operações no Afeganistão declararam o seu respeito pelo povo e pela sua religião, o que foi contrastado pelas ações realizadas tornadas visíveis através de imagens que mostram situações de baixas civis e movimentos militares perto das mesquitas, circunstâncias convenientemente exploradas a nível comunicacional pôr o oponente Talibã.

É conveniente trazer à tona as declarações do General Stanley McChrystal quando era Chefe da Força Internacional de Assistência à Segurança (ISAF) da OTAN no Afeganistão, afirmando que tudo é uma guerra de percepções, que tudo está na cabeça dos participantes, para o que baseou a sua estratégia em conquistar o apoio da população para obter os seus colaboração no combate ao Talibã. Isto, permite identificar o complexo ambiente informacional prevalecente no teatro de operações e os baixos resultados obteve na sua missão apostando apenas na aplicação do uso da força (Santos Rodríguez, 2013).

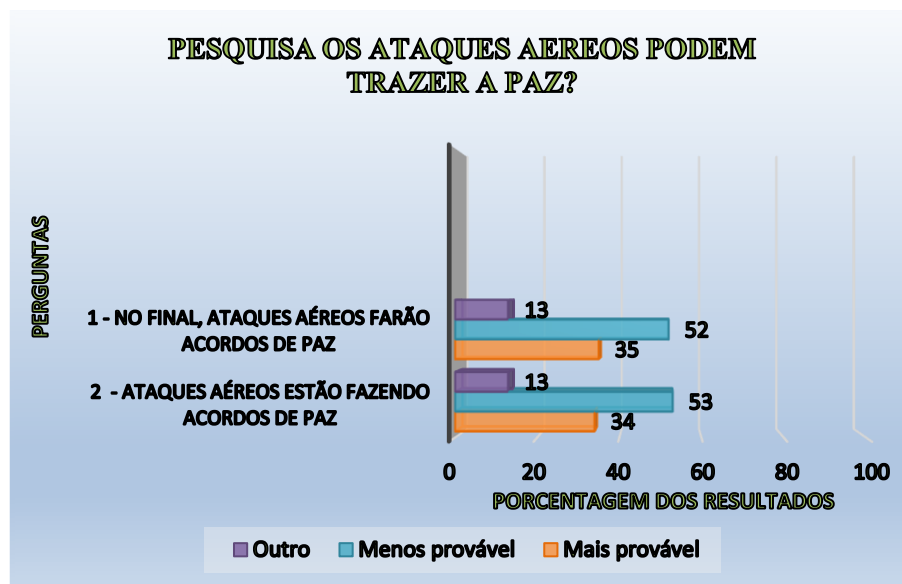
Como exemplo da capitalização da experiência e do subsequente planejamento da StratCom durante as operações militares, Rodríguez Fernández (2015) observa que, as Forças de Defesa de Israel (FDI) durante o ano de 2012 realizaram a Operação Pilar Defensivo

contra o terrorismo que foi chamada de primeira guerra das redes sociais, tendo em vista que após a derrota no plano narrativo durante os conflitos de Gaza de 2008 e 2009 contra as milícias palestinas, a FDI usou a mídia social como sua principal ferramenta para legitimar suas operações militares, informar e dissuadir.

Voltando para a campanha aérea em Kosovo, Rubio (2013) observa que a OTAN não conseguiu reagir adequadamente à exploração de informações sérvias, mantendo-se em posição de vulnerabilidade para responder aos eventos que implicaram danos colaterais decorrentes dos bombardeios.

É assim que se observa, no início da Força Aliada, a ausência de uma mentalidade de comunicação e liderança no campo informacional resultou no enfraquecimento da credibilidade e sustentação da opinião pública, principalmente devido à divulgação de informações irrelevantes e pouco claras sobre os resultados da campanha aérea.

Figura 1 - Porcentagens da opinião pública em EUA sobre ataques aéreos no Kosovo.



Fonte: O autor, adaptado no Pew Research Center, (1999).

Consequentemente, quando ocorreram eventos envolvendo efeitos colaterais contra a população civil o campo de comunicação reagiu tardiamente e de forma inadequada. Um exemplo disso, foi o ataque a um trem de passageiros em 12 de abril, o alvo designado pela OTAN era a ponte ferroviária sobre o rio Morava próximo à cidade de Leskovac que foi usado como rota de abastecimento pela Sérvia, quando dois mísseis ar-terra AGM-130 lançados de uma aeronave F-15E Strike Eagle atingiram o alvo selecionado, um trem de passageiros estava atravessando a ponte causando fatalidades.

Sobre este fato, de acordo com as declarações do General Clark e do porta-voz da OTAN Jamie Shea, o míssil foi disparado a grande distância e o piloto não conseguiu reagir a tempo pois o trem estava em alta velocidade.

Além disso, dois dias após o ataque ao trem, houve um ataque a um comboio de refugiados em Djakovica resultando em mortes. De início, a OTAN não reconheceu o ataque a veículos civis tendo que fazê-lo posteriormente. Sob essas circunstâncias, houve inconsistências entre as declarações sobre o assunto entre o porta-voz militar e o porta-voz civil Jamie Shea sobre a cena do evento, as vítimas e o alvo atacado.

Neste quadro, os dirigentes das operações militares pretendiam evitar que o impacto mediático negativo ocupasse um espaço na opinião pública cada vez mais dividida sobre a eficácia do bombardeio aéreo para parar os assassinatos e os planos do presidente sérvio.

4.4 Operação Força Aliada e as falhas da precisão inteligente

É importante fornecer aqui um conceito de poder aeroespacial que possibilite manter em mente as variáveis do estúdio, para as quais a apresentação feita por John Andreas Olsen (2018, p. 18) no documento Routledge Handbook of Air Power está em conformidade com os objetivos da pesquisa. Ele define o poder aeroespacial como “a capacidade de uma nação de afirmar sua vontade projetando poder militar, através e do domínio aéreo. O poder aéreo é o uso das capacidades aéreas para influenciar o comportamento dos atores e o curso de eventos”.

Em 24 de março de 1999 a OTAN iniciou operações de ataque aéreo na Iugoslávia com o objetivo de interromper a limpeza étnica que vinha ocorrendo em Kosovo pelos sérvios. Ao poder aeroespacial foi atribuída a tarefa de cumprir os objetivos estabelecidos pela Aliança para impedir as intenções do presidente sérvio Milosevic.

Os comandantes aliados ainda imersos no sucesso do poder aeroespacial e nas tecnologias aplicadas na Operação Tempestade no Deserto, estipularam uma batalha sem baixas próprias e sem derramamento de sangue civil. Para o qual foi planejado o uso de armas de precisão com procedimentos cirúrgicos aéreos para evitar baixas da população.

Assim, García Marín (2007) aponta que a campanha aérea Allied Force contemplou inicialmente objetivos materiais compostos por sistemas de defesa aérea, sistemas de comando e controle, rotas de comunicação e infraestrutura logística. As instruções do nível político eram selecionar alvos de interesse militar e minimizar o risco de danos colaterais.

Neste sentido, Rubio (2013), observa que a OTAN executou 34.000 missões

operacionais, lançando um total de 23.000 munições inteligentes. Aeronaves B-2 Stealth com armas JDAMs (Joint Direct Attack Munition), aeronaves F-117 Nighthawk na supressão de defesas aéreas inimigas, e bombardeiros B-52 foram utilizados entre muitos outros tipos de aeronaves em diferentes tarefas e configurações.

Dada a falta de sucesso imediato após o início de Força Aliada, Mason (2010) ressalta que o Secretário Geral Solana das Nações Unidas (ONU), declarou em 27 de março que em uma decisão conjunta com os membros dos aliados, uma segunda fase de operações começará para interromper os eventos de violência no Kosovo e evitar uma catástrofe humanitária, dando aos comandantes da OTAN luz verde para intensificar os ataques.

Nesse sentido, os jornalistas começaram a criticar a eficácia dos ataques aéreos para impedir a morte de civis, como indicado por García Marín (2007).

O poder aéreo da OTAN foi encarregado de coagir o presidente sérvio a parar o massacre de civis albaneses kosovares. Enquanto isso, em Washington, tanto o porta-voz da Casa Branca quanto o próprio Secretário de Estado comentaram na televisão sobre a crença de que a operação iniciada não estava planejada para ser duradoura garantindo que as ações fossem de curta duração, de acordo com Rubio (2013).

Neste quadro, o Tenente-General Short, Comandante do Componente da Força Aérea no Teatro de Operações, comentou mais tarde que as instruções que recebeu eram de que ele só poderia bombardear alvos por duas ou três noites, já que isso é tudo o que Washington e a OTAN podem suportar legitimamente. Assim, a Operação Allied Force começou esperando alcançar um resultado rápido e decisivo.

Em relação ao acima, Mason (2010) ressalta que, em outubro de 1999 o próprio General Short prestou depoimento perante o Comitê de Serviços Armados do Senado dos EUA, indicando que seu pensamento durante a campanha foi que o coração da liderança sérvia deveria ter sido atingido direta e rapidamente na primeira noite.

O planejamento operacional da campanha aérea estabeleceu o uso gradual da força de acordo com a evolução da situação política. Três fases foram definidas, na fase um os objetivos materiais selecionados foram sistemas de defesa aérea e sistemas ligados à conquista da superioridade aérea, que incluiu também a destruição de aeronaves MIG-21 e MIG-29.

Lambeth (2001) observa que, embora a superioridade aérea tenha sido alcançada sem grandes problemas, a Aliança teve que realizar operações noturnas devido à ameaça representada pelos sistemas de defesa aérea sérvios. Posteriormente, e por causa do bombardeio de alvos sem interesse militar causando danos colaterais, os ataques aéreos tiveram que reduzir sua altitude e obter a confirmação visual do alvo, o que levou ao abate de três aeronaves da

OTAN pela artilharia antiaérea sérvia durante o mês de março de 1999.

Como aponta Mason (2010), durante uma sessão de informação em 1º de abril, o Secretário Geral da ONU afirmou que os efeitos da campanha aérea estavam degradando a capacidade dos sérvios de cometer atos de violência. No entanto, na mesma sessão, o General Clark em sua avaliação da crise, contradisse a eficácia do poder aeroespacial diante das circunstâncias expostas, declarando que “sempre dissemos desde o início que o poder aéreo não pode deter os paramilitares no terreno” (Mason, 2010, p. 236).

Nesse cenário, em 3 de abril os porta-vozes da OTAN reconheceram que a situação de violência não havia diminuído diante das reportagens da imprensa que mostravam o estado da situação dos refugiados albaneses.

A ausência de StratCom durante a Allied Force complicou o cenário da OTAN para justificar a designação errônea de alvos, aeronaves próprias derrubadas e danos colaterais.

Assim, como aponta Lambeth (2001), em um dos eventos mais polêmicos da campanha diz-se que devido a relatórios de inteligência defeituosos, a Aliança atacou erroneamente a Embaixada da República Popular da China em 7 de maio, após o que o bombardeio das cidades sérvias foi interrompido por algumas semanas.

Quanto ao ataque à Embaixada Chinesa, o porta-voz da OTAN Jamie Shea tentou dar ao erro uma perspectiva militar ao afirmar que das 9.000 bombas lançadas até aquele momento apenas 12 foram perdidas. Mas a explicação dada não fez mais do que provocar uma reação hostil e de desconfiança em relação à comunidade internacional, aponta Mason (2010).

Durante a execução da segunda fase da campanha, foram realizados ataques à infraestrutura militar (postos de combustível, postos de comando, depósitos e comunicações). Assim também, na fase três, o leque de alvos militares a atacar no Kosovo e na Sérvia foi alargado, mas os resultados operacionais não tiveram os efeitos esperados.

Analistas e pesquisadores apontam que o emprego do poder aeroespacial em Kosovo foi abruptamente subordinado e limitado por interesses políticos, lembrando o que aconteceu nos estágios iniciais da Guerra do Vietnã. Eles também indicam que a estratégia de ataque paralelo não foi aplicada como foi feito durante a Guerra do Golfo para gerar a paralisia estratégica do inimigo.

É assim que, as pressões políticas internas e internacionais para evitar vítimas inocentes e danos colaterais foram maiores do que em qualquer outra campanha aérea realizada.

Neste sentido, os principais autores apontam que a campanha aérea evidenciou as deficiências na gestão da comunicação no ambiente informacional e a forma do emprego do poder aeroespacial sob restrições e padrões políticos de atuação, o que ampliou a obtenção dos

efeitos desejados ao longo do tempo. No entanto, por meio da campanha aérea coercitiva conseguiu derrubar a vontade do presidente sérvio atingindo o objetivo militar estabelecido.

Neste quadro, entre as falhas da precisão inteligente das armas guiadas que colocou a campanha na primeira página da mídia aconteceu o 12 de abril, durante o ataque à ponte ferroviária sobre o rio Morava onde vítimas inocentes ocorreram após o ataque do avião F-15E. A partir desse momento, todas as tripulações foram doutrinadas a implementar regras rígidas de emprego para evitar danos colaterais e a exigência de maior disciplina operacional.

Consequentemente, entre as regras impostas aos pilotos estava a de voar em baixa altitude para obter confirmação visual do alvo a ser atacado, mesmo diante do risco de ser abatido pelas defesas aéreas por apresentar maior exposição ao alcance das armas.

O alto nível de exposição midiática que esses eventos alcançaram na comunidade internacional, teve consequências no emprego operacional dos meios aéreos da OTAN devido à política de produzir zero baixas civis, gerando assim uma expectativa que não pôde ser atendida, degradando na opinião pública e limitando as capacidades do poder aeroespacial.

Nesta dinâmica, os danos colaterais e os erros tornam-se uma ferramenta de propaganda do inimigo e fonte de críticas para a opinião pública. Numerosas missões operacionais de aeronaves da OTAN foram canceladas no último minuto por não haver uma identificação positiva do alvo a ser atacado ou devido às prováveis consequências de danos colaterais.

Assim, de os erros cometidos durante o emprego do poder aeroespacial em Kosovo, o mais significativo foi o ataque à Embaixada Chinesa. Este ato falhado confirmou o impacto que os erros táticos têm na estratégia, pois provocou uma escalada mediática que levou a um forte conflito diplomático entre os EUA e a China, pelo qual a OTAN suspendeu as operações aéreas pelas duas semanas seguintes, comprometendo as negociações para chegar ao fim do conflito.

Neste quadro, a justificativa por parte da Aliança quanto ao ataque ao prédio chinês, expressou que se deveu a um erro na apreciação da informação. Anteriormente, Jamie Shea na conferência de imprensa da OTAN em 26 de março de 1999, declarou:

Os alvos eram exclusivamente militares, todos os esforços foram feitos para evitar danos colaterais, os aviões só abrem fogo contra os alvos quando temos certeza de que podemos acertar o alvo com precisão. Os alvos são cuidadosamente selecionados e avaliados continuamente para evitar danos colaterais. (Comité Internacional de la Cruz Roja, 2000, tradução nossa).

Assim como os erros táticos repercutem na estratégia, a falta de clareza no

planejamento estratégico limita os efeitos das táticas para a obtenção de objetivos políticos. O Comandante do Componente da Força Aérea Tenente General Michael Short pertencente à USAF, tornou público seus pensamentos em relação à situação política da guerra, que não lhe permitiu alcançar um efeito decisivo e rápido sobre o inimigo tornando ineficiente o emprego do poder aeroespacial (Mason, 2010).

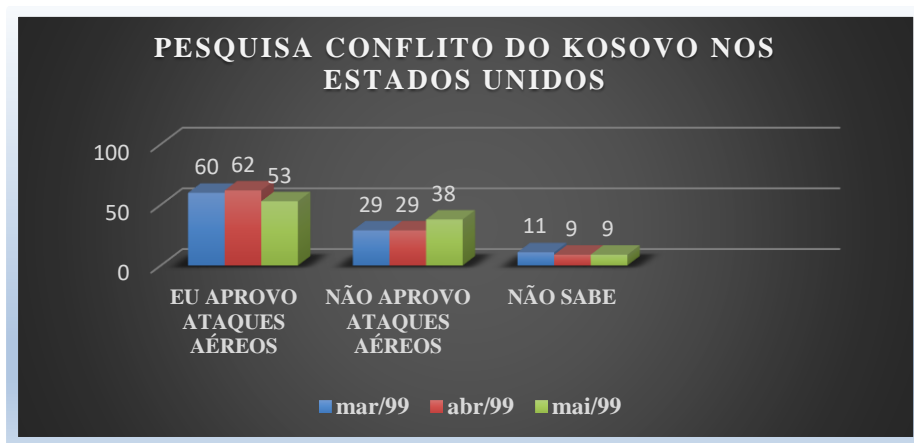
Estabelecendo uma comparação que permita contrastar as estratégias de comunicação utilizadas durante a Operação Tempestade no Deserto e a Força Aliada, nos basearemos em uma pesquisa realizada pelo Jornal Washington Post e ABC News, que reflete que os cidadãos americanos apoiaram a ofensiva aérea no Iraque por 79%, contra 51% do apoio à campanha aérea da OTAN no Kosovo (Lambeth, 2001).

Em esta lógica, Lambeth (2001) aponta uma pesquisa realizada pelo USA Today após o término da campanha aérea, refletindo que 46% do povo norte-americano acreditava que a credibilidade dos EUA havia diminuído por causa das ações diante da crise em Kosovo.

Em este cenário, o Pew Research Center (PEW) em uma de suas pesquisas realizadas sobre a imagem do então presidente dos EUA durante a Operação Allied Force, Bill Clinton, reflete uma diminuição do apoio da opinião pública americana aos ataques aos sérvios devido à forma como foram comunicados os motivos das ações militares, 43% disseram que a situação não foi explicada bem o suficiente.

A seguir, é apresentado a Figura 2, que trata da pesquisa de opinião pública realizada pelo PEW nos EUA publicada em 18 de maio de 1999, chamada Dano Colateral Tem seu Preço, mostra as porcentagens de como o apoio à campanha aérea em Kosovo estava diminuindo apesar dos esforços da OTAN.

Figura 2 - Porcentagens da opinião pública nos EUA Conflito Kosovo.



Fonte: O autor, adaptado no Pew Research Center, (1999).

Assim, Rubio (2013) aponta que os erros da precisão inteligente das armas lançadas pela OTAN aumentaram o índice de reprovação da campanha aérea. Principalmente, devido ao aumento de baixas civis e ao ataque à Embaixada da China.

Em suma, após 78 dias de operações aéreas e uma estratégia coercitiva como aponta Krause (2015), o estado final político desejado imposto ao Comandante de interromper a limpeza étnica através do emprego do poder aeroespacial não pôde ser alcançado em pouco tempo. Apesar da rendição de Milosevic, as restrições da estratégia política de zero baixas limitavam as capacidades do poder aeroespacial para obter um resultado rápido e decisivo.

O que foi exposto neste capítulo, permite identificar conforme ao ditado pela declaração do segundo objetivo específico para esta pesquisa, fatos que mostram a falta de sincronia entre a narrativa e a ação militar realizada pela OTAN durante a campanha de bombardeios Força Aliada, especificamente, o bombardeio do trem de passageiros no rio Moravia, bem como o ataque à Embaixada Chinesa. Dada a falta de coerência na resposta aos eventos negativos decorrentes do desenvolvimento da campanha aérea, que apesar de ter ferramentas tecnológicas avançadas que permitiram a realização de operações cirúrgicas, não conseguiu corresponder às expectativas da narrativa apresentada de zero vítimas num contexto declarado de intervenção humanitária.

4.5 Considerações finais

À luz do referencial teórico que sustentou o trabalho realizado, obtiveram-se dados que respondem ao objetivo da pesquisa, uma vez que a análise dos resultados alcançados mostra claramente a relação entre as variáveis do estudo referentes à comunicação estratégica e poder aeroespacial.

Neste sentido, a apresentação dos acontecimentos ocorridos durante a campanha aérea Força Aliada relativa tanto ao ataque ao trem de passageiros como à Embaixada da China e a sua consequente repercussão ao nível mediático, situações em que as mensagens que incluiu a narrativa exposta por a OTAN carecia de um planejamento sólido em termos de StratCom, favorecendo a falta de clareza e precisão da comunicação mesmo com versões díspares dentro de uma mesma Aliança, que o oponente obteve uma vantagem estratégica ao encurtar seu ciclo de decisão e alongar o ciclo da OTAN, impactando no emprego do poder aeroespacial e limitando suas capacidades estratégicas para alcançar os efeitos desejados de forma decisiva e rápida.

Com base na análise dos resultados, o presente trabalho interpreta que é de

fundamental importância para o alcance dos objetivos impostos a um Comandante de Componente da Força Aérea o uso da StratCom como ferramenta abrangente para o planejamento de uma campanha aérea, bem como, do conhecimento de seus princípios e capacidades por um Estado Maior para o emprego efetivo do poder aeroespacial.

Na era da informação não só a superioridade aérea deve ser alcançada para obter a vitória e garantir a liberdade de ação militar, mas também é necessário e vital obter superioridade informacional para garantir a manobra estratégica, por meio de uma dialética que afeta o centro de gravidade cognitivo do adversário.

5. CONCLUSÃO

Após os fatos apresentados durante o desenvolvimento da investigação, pode-se afirmar com rigor acadêmico que o objetivo geral estabelecido para o trabalho foi alcançado. Visto que a partir da abordagem dedutiva com pesquisa bibliográfica e documental, aplicando um desenho descritivo e exploratório, foram coletados dados qualitativos que permitem obter evidências factuais dos principais fatos relacionados ao objeto de estudo para atingir o objetivo geral proposto de analisar os elementos que compõem a comunicação estratégica para sua utilização como ferramenta de planejamento do emprego do poder aeroespacial e sua aplicação na campanha aérea Força Aliada sobre a Iugoslávia em 1999.

A partir do objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos que consistiram em identificar os principais componentes e características da comunicação estratégica, bem como, identificar fatos que demonstrem falta de sincronia entre a narrativa e a ação militar realizada pela OTAN durante a campanha de bombardeios Força Aliada, de forma a satisfazer o objetivo geral do trabalho.

Em virtude de satisfazer os objetivos específicos, a seção da presente investigação intitulada Apresentando a comunicação estratégica e seus componentes, traz como resultados a compreensão do significado da StratCom por meio de sua definição, bem como o conhecimento de sua evolução como disciplina dentro da OTAN, a partir da qual se estabelecem seus princípios e características que permitem a sincronização entre a ação planejada e a mensagem estratégica para atingir os objetivos selecionados em todos os níveis, dando coerência, credibilidade e legitimidade ao uso da força militar.

Da mesma forma, na seção seguinte, apresenta-se uma breve sinopse sobre o significado da opinião pública e seu impacto no fator credibilidade, para a construção e manutenção de uma narrativa que sustente a ação com base na tão necessária legitimidade.

A guerra da mídia interferiu com tanta força que ofuscou a campanha aérea no Kosovo. Prevalciam imagens de ataques errôneos da OTAN e de civis mortos por ataques aéreos, pois Milosevic controlava toda a área, enquanto imagens de ataques bem-sucedidos a alvos militares da OTAN vinham lenta e tardiamente com a agravante de não ter sido comunicado de forma clara e concisa para toda a opinião pública.

O que foi dito no parágrafo anterior mostra como a falta de uma estratégia de comunicação que apoie as operações aéreas afetou o ciclo de decisão da OTAN, alongando-o em contraste com os objetivos iniciais indicados pela Aliança.

Nesse quadro, a seção chamada A necessidade de uma mentalidade de comunicação estratégica, apresenta resultados que contribuem para a confirmação da hipótese, sobre as implicações desfavoráveis em termos de StratCom das operações realizadas pela OTAN no Kosovo devido a mal-entendidos na sincronização de fatos com palavras. Além disso, também mostra os resultados positivos, no que diz respeito à opinião pública, obtidos durante a Operação Tempestade no Deserto que não pôde ser repetido durante a campanha aérea Força Aliada.

A análise dos resultados obtidos nas seções citadas nos parágrafos anteriores, tendo como norte a hipótese proposta, permitiu conhecer as principais componentes e características da comunicação estratégica, destacando a importância da disciplina de estudo para evitar um desastre militar mesmo que a vitória fosse obtida no campo de batalha, ressaltando novamente que na guerra moderna o domínio informacional se soma aos domínios já conhecidos, onde o fator opinião pública implica a aplicação de todas as capacidades de comunicação disponíveis para alcançar de forma rápida a superioridade informacional que fornece suporte e liberdade de ação ao emprego do poder aeroespacial.

No que se refere à última seção exposta, intitulado Operação Força Aliada e as falhas da precisão inteligente, produz resultados que mostram as limitações impostas ao Comandante do Componente da Força Aérea para o planejamento e seleção de alvos em decorrência do impacto midiático dos efeitos produzidos durante os ataques aéreos.

A falta de sincronia entre as ações aéreas e a mensagem da OTAN minou o apoio da opinião pública internacional e o apoio dos próprios albaneses kosovares afetados pela limpeza étnica realizada pelo presidente sérvio.

Assim, revela-se que os erros da precisão inteligente da OTAN durante as operações aéreas chocaram o público e geraram a modificação nos procedimentos para o emprego do poder aeroespacial sem alcançar efeitos decisivos rapidamente.

Os factos que são descritos sobre os ataques a um trem de passageiros e o ataque

à Embaixada Chinesa, abrem a porta para observar os erros de comunicação cometidos pela OTAN que tiveram impacto direto na campanha aérea, limitando a liberdade de ação do Comandante do Componente da Força Aérea no teatro de operações.

Nesse sentido, as mensagens fornecidas pelos porta-vozes da OTAN durante o desenvolvimento da campanha aérea para explicar os eventos ocorridos, não foram condizentes com as ações aéreas, evidenciando a falta de planejamento integrado de comunicação estratégica para obter apoio às operações aéreas e atingir os objetivos. É assim, que a extensão da campanha aérea, foi amplamente criticada pelos meios de comunicação de massa.

Logicamente, o poder aeroespacial dominou o cenário público internacional por ser o instrumento escolhido pela OTAN para atingir seus objetivos. A antecipação midiática de uma guerra limpa, sem baixas civis e uma vitória rápida pelo emprego do poder aeroespacial baseado na campanha vitoriosa no Golfo, minaram a credibilidade e a confiança das ações realizadas pela OTAN em Kosovo.

Com base nos fatos expostos durante o desenvolvimento da investigação, que analisaram as variáveis de comunicação estratégica e o emprego do poder aéreo durante a campanha aérea Força Aliada, é possível afirmar que a hipótese que se refere ao que é de fundamental importância a plena integração da comunicação estratégica durante o processo de planejamento para o emprego do poder aeroespacial em situações de crise, conflito ou guerra, com a finalidade de outorgar legitimidade, credibilidade e coerência à ação militar diante da percepção da opinião pública, criando uma narrativa que visa apoiar as forças desdobradas, degradando assim o ciclo decisório do adversário, é uma hipótese válida e verdadeira.

É possível contemplar no trabalho apresentado, a contribuição tanto para a Força Aérea Argentina (FAA) quanto para a Força Aérea Brasileira (FAB), no aprofundamento do conhecimento sobre os elementos que compõem a disciplina de StratCom e suas capacidades, para que possa ser desenvolvido em nível organizacional com uma missão clara e utilizado como ferramenta de planejamento por um Estado Maior em apoio às ações planejadas pelo Comandante de Componente da Força Aérea, no complexo cenário da guerra.

Tomando como ponto de partida o exposto neste trabalho, a inserção de uma célula de planejamento StratCom dentro da estrutura organizacional militar é sugerida como um novo problema para pesquisas futuras, especificando sua missão e estabelecendo procedimentos nos diferentes níveis de liderança, bem como, o estudo e análise da disciplina para gerar e adotar programas de formação para os oficiais que integram o Estado Maior, com base nas experiências recolhidas ao nível da comunicação dos conflitos armados recentes.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Kirsten G. **Public Affairs: A Strategic Communication Force Multiplier**. Faculty of the Naval War College, Newport, Joint Military Operations Department, Estados Unidos: [s. n.], 2011. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA545961>. Acesso em: 19 fev. 2022.

ANTOLÍN GARCÍA, José Luis. **La comunicación estratégica (STRATCOM) en las organizaciones internacionales**. Documentos de Seguridad y Defensa 72. Instituto Español de Estudios Estratégicos, [p. 45-58], España: Ed. Ministerio de Defensa, 2017. Disponível em: https://www.ieee.es/publicaciones-new/documentos-de-trabajo/2017/Doc_SegyDef_72.html. Acesso em: 22 fev. 2022.

CLAUSEWITZ, Carl. **On War**. Translated by Michael Howard and Peter Paret. Oxford world's classics, Ed. New York: Oxford University Press, 2007.

CORNISH Paul; LINDLEY-FRENCH Julian; YORKE Claire. **Strategic Communications and National Strategy**. Chatham House, The Royal Institute of International Affairs, London, 2011. Disponível em: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/r0911stratcomms.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2022.

DIAZ CRIADO, Enrique Silvela. **Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto**. Documentos de Seguridad y Defensa 72. Instituto Español de Estudios Estratégicos, [p. 13-32], Ed: España, Ministerio de Defensa, 2017. Disponível em: https://www.ieee.es/publicaciones-new/documentos-de-trabajo/2017/Doc_SegyDef_72.html. Acesso em: 22 fev. 2022.

DOUHET, Giulio. **The Command of the Air**. Translated by Dino Ferrari. Ed. Alabama, Maxwell: Air University Press, 2019.

EDITORIAL, El tiempo se acaba. **Diario El País**, España, 17 may. 1999. Disponível em: https://elpais.com/diario/1999/05/17/opinion/926892003_850215.html. Acesso em: 02 jul. 2022.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. DEPARTMENT OF DEFENSE. **Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy**. U.S. Joint Forces Command, Joint Warfighting Center, 2009. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA544861.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2022.

EUROPEAN PARLIAMENTARY RESEARCH SERVICE. SCIENTIFIC FORESIGHT UNIT. **Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats**. Brussels, European Union, 2021. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU\(2021\)656323](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU(2021)656323). Acesso em: 03 mar. 2022.

FADOK, David. **John Boyd and John Warden**. Air Power's Quest for Strategic Paralysis. School of Advanced Airpower Studies, Ed. Alabama: Air University Press, 1995. Disponível em: https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/AUPress/Books/B_0065_METS_AIR_CAMPAIN

[GN.pdf](#). Acesso em: 02 abr. 2022.

FARWELL, James P. **Persuasion and power: the art of strategic communication**. Ed. Washington D.C.: Georgetown University Press, 2012.

FERNÁNDEZ MONTESINOS, Federico Aznar. **Conflicto y Opinión Pública**. Documentos de Análisis. Instituto Español de Estudios Estratégicos, Ed. España: Ministerio de Defensa, 2013. Disponível em: <https://www.ieee.es/temas/seguridad-y-defensa/2013/DIEEEA35-2013.html>. Acesso em: 23 fev. 2022.

GARCÍA MARÍN, Javier. **“El comportamiento de la prensa durante los conflictos de Kosovo e Irak”**. 2007. Tesis Doctoral – Universidad de Granada, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Granada, 2007. Disponível em: <https://digibug.ugr.es/handle/10481/1693>. Acesso em: 20 jun. 2022.

GREGORY, Robert H. **“Turning Point: Operation Allied Force and the Allure of Air Power”**. 2014. Thesis – Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College, Kansas, 2014. Disponível em: <http://edocs.nps.edu/2014/June/Gregory%20MMAS%20Final%20Version%2020%20May.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

IMPROVING NATO STRATEGIC COMMUNICATIONS TERMINOLOGY. NATO Strategic Communications Centre of Excellence, 2019. - ISBN 978-9934-564-45-1. Disponível em: <https://stratcomcoe.org/publications/improving-nato-strategic-communications-terminology/80>. Acesso em: 05 mai. 2022.

HYLTON, David. **Los comandantes y la comunicación**. Military Review. Revista Profesional del Ejército de los EUA, Edición Hispanoamericana, [p. 54-63], Estados Unidos, 2015. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20151231_art008SPA.pdf. Acesso em: 22 fev. 2022.

KRAUSE, Merrick E. **El Poderío Aéreo en la Guerra Moderna**. Air & Space Power Journal. Air University Maxwell, v. 27. n. 4, 4to Trimestre, [p. 34-47], EUA, 2015. Disponível em: https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ_Spanish/Journals/Volume-27_Issue-4/2015_4_05_krause_s.pdf. Acesso em: 20 fev. 2022.

LAMBETH, Benjamin S. **NATO's Air War for Kosovo A Strategic and Operational Assessment**. Ed. California: RAND Corporation, 2001. Disponível em: https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1365.html. Acesso em: 12 mar. 2022.

MAYFIELD III, Thomas. **A Estratégia de um Comandante para as Mídias Sociais**. Military Review Magazine. Revista Profissional do Exército dos EUA, Ed. Brasileira, [p. 29-37], Estados Unidos, 2011. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicao-Brasileira/Artigos-em-Destaque/2019/Uma-Estrategia-do-Comandante-para-as-Midias-Sociais/>. Acesso em: 21 fev. 2022.

MINISTERIO DE DEFENSA. INSTITUTO ESPAÑOL DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS. **Conflicto, Opinión Pública y Medios de Comunicación. Análisis de una Compleja Interacción**. Cuadernos de Estrategia 148, Ed: España, Ministerio de Defensa, 2010.

Disponível em: https://www.ieee.es/publicaciones-new/cuadernos-de-estrategia/2011/Cuaderno_148.html. Acesso em: 24 mar. 2022.

OLSEN, John Andreas. A History of AIR WARFARE. *In*: MASON, Tony. (coord.) **Operation Allied Force 1999**. Washington D.C.: Editora Potomac Books, 2010. p. 225-252.

OLSEN, John Andreas. **Routledge Handbook of Air Power**. *In*: OLSEN, John Andreas. **The new face of the war**. London: Ed. Routledge, 2020. p. 18-24.

PEW RESEARCH CENTER (PEW). Portal PEW. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/>. Acesso em: 01 mai. 2022.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE). Portal RAE. Disponível em: <https://www.rae.es/>. Acesso em: 01 mai. 2022.

RISSO, Linda. **Squaring the Circle: The Evolution of NATO's Strategic Communication Since the 1990s**. Journal of Peace and War Studies, Norwich University USA, Norwich University Press, 2021. Disponível em: <https://www.norwich.edu/isoma>. Acesso em: 06 mar. 2022.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Leticia. **El uso de Facebook y Twitter de las Fuerzas de Defensa de Israel en la operación "Margen Protector"**. Revista Historia y Comunicación Social, Universidad Complutense Madrid, v. 20. n. 2, [p. 465-482], España, 2015. Disponível em: <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/51394>. Acesso em: 19 fev. 2022.

RODRIGUEZ, Nuño. **La guerra por la mente pública**. Revista Fuerza Aérea EUA. 1 ed. (espanhol), Estados Unidos, 2020. Disponível em: https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/JOTA/Journals/Volume%202%20Issue%201/02-Rodriguez_s.pdf. Acesso em: 03 mar. 2022.

ROGERS, A.P.V. **Una guerra sin víctimas**. Revista Internacional de la Cruz Roja, Comité Internacional de la Cruz Roja, 2000. Disponível em: <https://www.icrc.org/es/doc/resources/documents/misc/5tdnzd.htm>. Acesso em: 02 jul. 2022.

RUBIO, Damián F. **El poder inteligente en las operaciones de la OTAN**. Universidad de Navarra. Anuario de Derecho Internacional, XXIX, [p. 393-424], España, 2013. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10171/37337>. Acesso em: 21 fev. 2022.

SANTOS RODRIGUEZ, Felipe. **Strategic Communication in Modern Conflicts: Afganistán**. Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos, n. 4, Ed. España: Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2013. Disponível em: <https://revista.ieee.es/article/view/335/562>. Acesso em: 21 fev. 2022.

SCANLON, J. D. **Strategic Communication A Caution to Military Commanders**. Military Review. The Professional Journal of the U.S. Army, Estados Unidos, 2017. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2017-Online-Exclusive-Articles/Strategic-Communication/>. Acesso em: 05 mar. 2022.

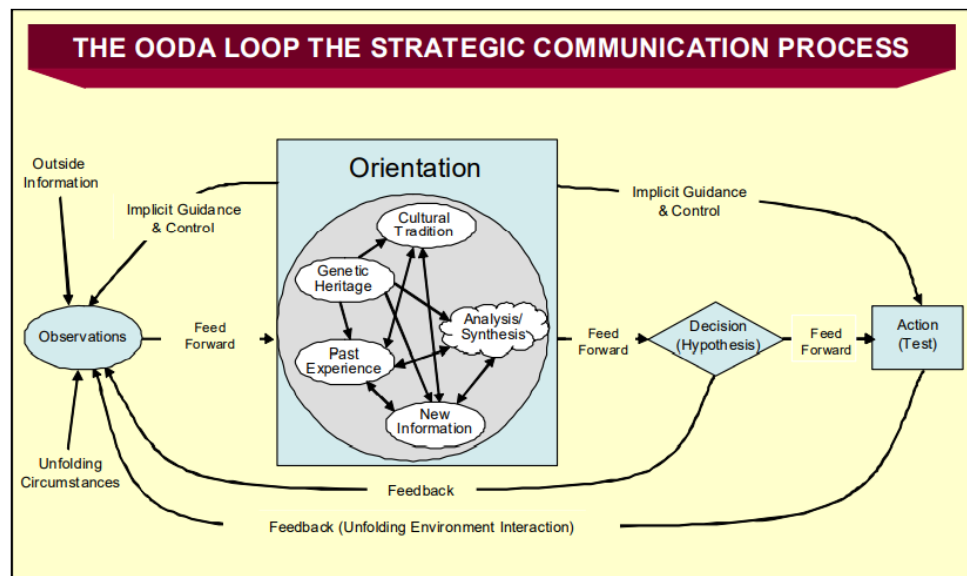
URREA CORVALÁN, Matías. **"La Comunicación Estratégica en la Organización del Tratado del Atlántico Norte"**. 2014. Trabajo Final de Máster (Máster Universitario en

Comunicación Institucional y Política) – Universidad de Sevilla, Facultad de Comunicación, Sevilla, 2014. Disponible em: <https://idus.us.es/handle/11441/98195>. Acceso em: 07 mar. 2022.

VÁZQUEZ MUÑOZ, Manuel. **“La Comunicación Estratégica y la diplomacia de defensa en las operaciones en el exterior”**. 2015. Tesis Doctoral – Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales, Madrid, 2016. Disponible em: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/37506/>. Acceso em: 05 mar. 2022.

WATZLAWICK Paul; JACKSON Don D.; BAVELAS Janet Beavin. **Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas**. 4. Ed. Barcelona: Herder, 1985.

ANEXO A – Comunicação estratégica e o ciclo OODA

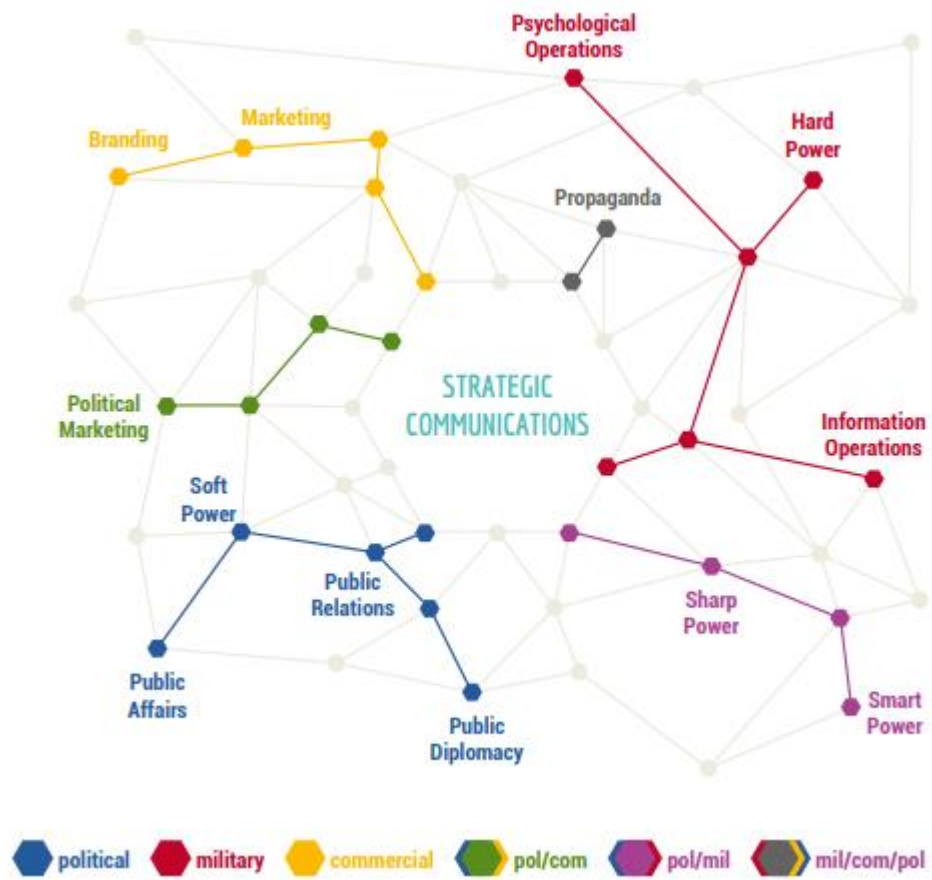


Fonte: US Joint Forces Command, Joint Warfighting Center, (2009, p. III-19).

Esse modelo é comumente usado no método de planejamento de operações no ciclo de apoio à decisão de comando, mas também é aplicado para aprender como as audiências observam, percebem e agem. Assim, o estágio de observação” refere-se ao que o público vê; o palco “guia” é o que o público pensa do que vê; o estágio de “decisão” é o que o público acha que deve ser feito sobre o que vê; e, o estágio de “agir” é como o público reage ou não. (VÁZQUEZ, 2016, p. 340, tradução nossa).

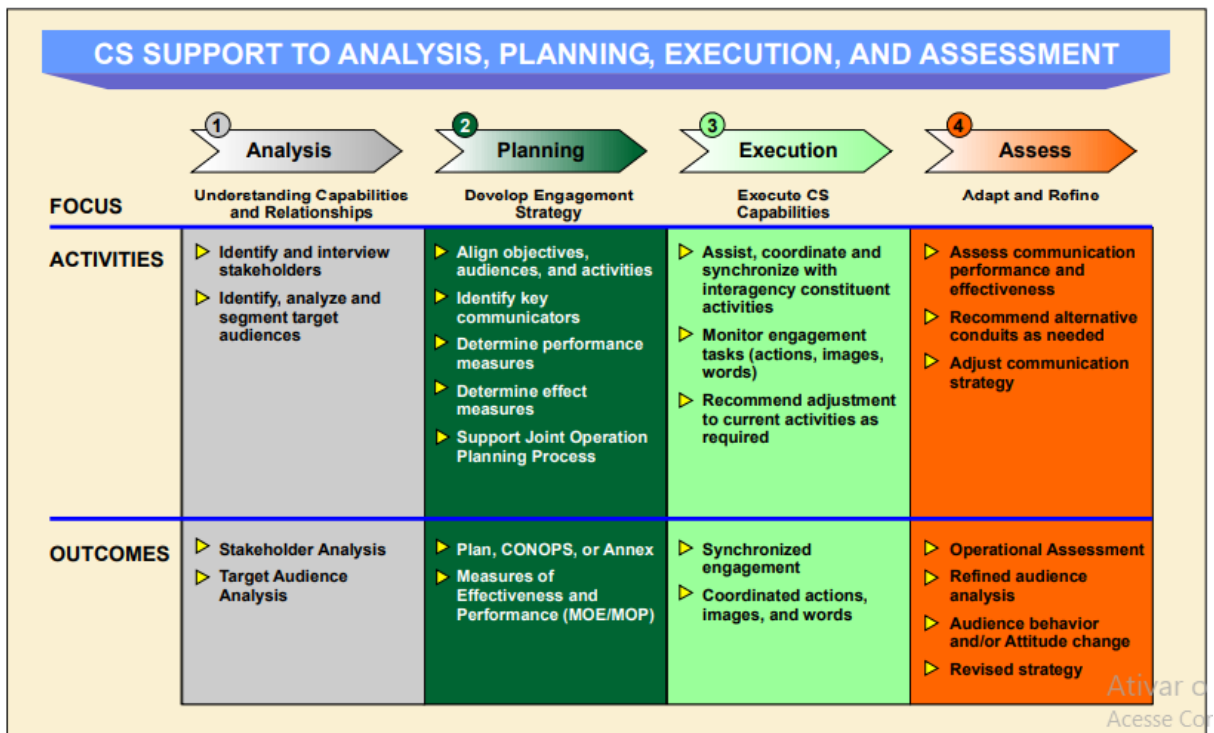
“O conceito sustenta os princípios da comunicação estratégica, que devem orientar a comunicação estratégica” (VÁZQUEZ, 2016, p. 340, tradução nossa).

ANEXO B – O universo da comunicação estratégica



Fonte: Improving NATO Strategic Communications Terminology, (2017, p. 21).

ANEXO C – Suporte StratCom para análise, planejamento, execução e avaliação



Fonte: US Joint Forces Command, Joint Warfighting Center, (2009, p. IV-8).

ANEXO D – Domínios da StratCom da OTAN

Public Diplomacy	Public Affairs	Military Public Affairs	Information Operations	Psychological Operations
NATO civilian communications for promoting awareness and building understanding and support for NATO's policies, operations and activities	NATO civilian engagement through the media to inform the public of NATO policies, operations and activities	Promoting NATO's military aims and objectives to audiences in order to enhance awareness and understanding of military aspects	NATO military advice and co-ordination of military information activities in order to create desired effects on the will, understanding, and capabilities of adversaries	Planned psychological activities using communication methods and other means directed at approved audiences in order to influence perceptions, attitudes and behaviour

Fonte: European Parliamentary Research Service, (2021, p. 44).