



# A dissimulação estratégica

Pelo general de Exército Sérgio Ernesto Alves Conforto,  
ministro do Superior Tribunal Militar (STM).

*“...aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, lutará cem batalhas sem perigo de derrota; para aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, as chances para a vitória ou para a derrota serão iguais; aquele que não conhece nem o inimigo nem a si próprio, será derrotado em todas as batalhas...”*

Sun Tzu, estrategista chinês do século V a.C.

O curso de Estratégia Militar para a Gestão de Negócios da FAAP ministrou a seus alunos, de fevereiro a março de 2010, a matéria **Inteligência Estratégica**, a fim de dotá-los de conhecimentos indispensáveis à tomada de decisões nos mais altos níveis.

Todo tomador de decisões terá como indispensável ao seu trabalho a existência de um órgão de **inteligência** capaz de acompanhar as atividades de seus adversários (concorrentes), aliados (fornecedores, vendedores), avaliar continuamente o terreno de atuação (mercado) e os meios disponíveis (recursos, pessoal, instalações, equipamentos, infraestrutura), além de formular uma crítica permanente aos aspectos ligados aos procedimentos operacionais (métodos, rotinas).

O estudo da Inteligência Estratégica (síntese da busca, produção e análise das informações) leva à conclusão que o conhecimento em si, ainda que indispensável para a tomada de decisões, de nada serve, senão para instruí-las, e só a sua utilização produzirá resultados e produtos. Uma informação guardada em um arquivo ou na mente de quem não possui poder decisório, só tem valor potencial, não gera produtos.

É importante entender também que, muitas vezes, a melhor decisão em relação a algum fato é **nada fazer**, o que não significa que o trabalho de inteligência não foi aproveitado. Pelo contrário, nem sempre reagir em decorrência de algo é o melhor a ser feito.

Quantas vezes são “plantadas” notícias ou feitas provocações com o objetivo de fazer com que o “alvo” efetue movimentos, dê declarações; enfim, reaja de modo a revelar suas intenções, se desequilibre ou alimente polêmicas que vêm ao encontro de quem emitiu aquelas notícias, ou “balões de ensaio”?

Mas, de maneira geral, o trabalho de inteligência dá lugar a reações ou ações, de acordo com as decisões de quem de direito. As reações têm um caráter defensivo, consequência de trabalho ou ameaças do adversário, mas deve-se buscar o contrário, a proatividade, a ofensiva, visando manter a própria liberdade de ação e obrigar o adversário reativo a trilhar o caminho que você deseja que ele trilhe. Com isto chega-se ao conceito de **dissimulação estratégica**, que contém as ideias da máxima perfeição do trabalho de inteligência, qual seja, induzir o adversário (alvo) a conduzir suas ações de acordo com o nosso in-

teresse, julgando que isto é o que realmente lhe será útil e em nenhum momento reconhecendo que foi induzido a atuar em proveito do “inimigo”.

Nas ações táticas militares sempre se busca não revelar ao inimigo as verdadeiras intenções, deixando-o em dúvida sobre onde, como e quando se desencadeará a ação principal e decisiva (dissimulação tática). Isto é feito através de fintas, em que se faz um movimento limitado em um local, visando atrair para lá o maior poder do adversário, enquanto a ação decisiva se fará em outro lugar, que estará enfraquecido. São os chamados ataques secundários, desbordamentos, envoltórios, as fixações etc.

Poderíamos dar inúmeros exemplos, alguns deles bem interessantes, como aquele em que, na campanha da Alemanha na antiga URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas) na Segunda Guerra Mundial (1939-1945), estando as forças oponentes separadas por um rio, os alemães, sempre que escurecia, escutavam ruídos abafados de motores, homens trabalhando e de animais conduzindo material para a construção de uma ponte no local de travessia mais provável. Então, desencadeavam seus fogos de artilharia ajustados para aquele local e, no dia seguinte, lá estavam destroços e cadáveres.

Os mesmos fatos se repetiam a cada noite, com os mesmos resultados. Até que um dia, ao amanhecer, os alemães assistiram estupefatos a uma coluna de blindados soviéticos cruzando o rio mais acima daquele local, como que “flutuando sobre as águas”. Posteriormente, derrotados e aprisionados, os sobreviventes alemães verificaram que, enquanto as coisas se passavam conforme o seu entendimento, os soviéticos construíam, em absoluto silêncio, uma ponte submersa, a alguns centímetros do nível das águas. Este é um exemplo de dissimulação tática dos mais complexos e interessantes. Mas a dissimulação estratégica reveste-se, de uma maneira geral, de maior complexidade ainda, e é sobre ela que discutiremos a seguir.

Já disse que a ideia consiste em fazer o adversário (e eventualmente, aliado também) agir conforme o nosso interesse, julgando que isto é o que mais lhe convém. Acha que está sendo proativo, quando na verdade é reativo. Mesmo após o resultado desfavorável, nem sempre reconhece que foi manipulado. Atribui o resultado a outros fatores como sorte, incompetência de subordinados etc. Isto é o “suprassumo” do produto do trabalho de inteligência. Como regras básicas do trabalho de dissimulação, têm-se que:

1º) Não é importante o que é, ou não, possível. O importante é o que o adversário julga **possível**.

2º) Ninguém é **dissimulado**. A dissimulação é apenas o encorajamento ou o reforço de ideias já existentes (ou plantadas) na mente do adversário.

A atividade envolve toda uma complexa gama de ações, tendendo muito mais para arte do que para ciência, embora esta esteja importantemente presente. No entanto, as relações internacionais desde há muito se constituem em um permanente trabalho de dissimulação estratégica, em

todas as direções. Algumas nações, em função do poder e liberdade de ação alcançados, têm maior facilidade para exercer com sucesso a atividade.

Não é objetivo do curso de Estratégia Militar para Gestores de Negócios transformar seus alunos em especialistas, mas sim mostrar a sua existência e fazer com que, como tomadores de decisão, possam reconhecer e procurar utilizar seus recursos quando de suas atuações como chefes ou assessores do mais alto nível, bem como evitar serem atingidos por atividades de dissimulação do adversário.

Basicamente, nossas aulas implicam em:

- ➔ Conhecimentos históricos sobre informações, estratégias e operações militares (ou comerciais, ou empresariais).
- ➔ Dissimulação *versus* surpresa.
- ➔ Burocracia, organização e trabalho de informações.
- ➔ A política de informações – clientes e produtores – quanto é suficiente? Quanto é demasiado? Problemas de avaliação do valor, eficácia e riscos do trabalho de informações-perspectivas de futuro.
- ➔ Ações contraespionagem, o terrorismo e sabotagem.
- ➔ Comparações e convergência de conhecimentos de ciências sociais apoiadas por ciências exatas, sendo a inteligência parte das ciências sociais, embora tendo grande importância muitos conceitos matemáticos e tecnologicamente avançados.
- ➔ A medida do poder na política mundial. Avaliação da conjuntura e o equilíbrio militar (ou comercial, ou empresarial).
- ➔ A questão do etnocentrismo.
- ➔ A dimensão psicológica da percepção verdadeira e falsa.
- ➔ Ações estratégicas de surpresa, sua complexidade e as limitações das informações.
- ➔ A dimensão tecnológica do trabalho de informações.

Os que assimilam tais conhecimentos, ainda que não em profundidade, passam a perceber no noticiário diário a existência de segundas (ou terceiras) intenções em matérias aparentemente corriqueiras e tidas como verdadeiras. Percebem o preparo da opinião pública para a aceitação de ações de toda natureza, sejam elas bélicas ou não, de um simples anúncio de um produto até a “demonização” de pessoas (adversários) e países. Destacam-se nesses trabalhos, de uma forma mais visível para todos, os “marqueteiros” capazes de transformar a imagem de seus contratantes em solução para todos os problemas dos votantes, à custa de valiosas remunerações. Convém desconfiar sempre de referências a “estudos científicos”, sem citar quais são, onde e quando foram publicados, quais os seus autores e aprovadores; de anúncios que dizem que tantos por cento das estrelas de cinema ou de novelas utilizam tal produto; de mulheres bonitas tentando vender algo que nada tem a ver com suas atividades; de produtos que prometem o sucesso amoroso ou social; e de pronunciamentos que comecem com a frase “a verdade é...”.

A obra *A Era da Manipulação*, de Wilson Brian Key (Editora Scritta), desvenda as formas como a mídia em geral manipula as mentes, e talvez por isto o seu autor recebeu muitas ameaças e sofreu alguns atentados, tais os interesses que desnudou. Existem obras mais recentes, como *A Manipulação da Palavra*, de Philippe Breton (Edições Loyola), e outras mais, principalmente em línguas estrangeiras.

Há quem afirme que não há atividade mais rendosa que a de vender terrenos no céu, haja vista a necessidade que todas as pessoas têm de crer e assegurar algo agradável após a morte. E com a grande vantagem de que os consumidores nunca reclamam ao Procon (Fundação de Defesa e Proteção ao Consumidor).

Um efficientíssimo instrumento de dissimulação estratégica é o cinema, que alia arte e até mesmo a genialidade de diretores e atores, além da parafernália de efeitos especiais, música, paisagens, suspense, ao ato voluntário do assistente pagar para ver, desejando receber a mensagem. Podemos falar também dos métodos extrassensoriais de convencimento, que atuam no nível do subconsciente ou inconsciente, não perceptíveis, mas determinantes na indução de comportamentos. É fundamental penetrar na mente do “alvo”, saber como ele normalmente se comporta (etnocentrismo, para povos), quais as suas crenças e aspirações, e desta forma manipulá-lo na direção desejada. Os países mais poderosos dispõem de grandes organizações destinadas a escutar e decifrar as comunicações mais secretas de praticamente todo o mundo, com o objetivo de saber o que se passa no pensamento dos demais. *O Big Brother* é uma realidade no mundo moderno. Bem, que seja este trabalho um incentivo para estudos mais aprofundados por aqueles em quem ele despertar a curiosidade. O nosso curso atribui grande importância ao assunto. De qualquer forma, julgo importante enfatizar algumas ideias sobre dissimulação estratégica:

- 1º) Um meio para alcançar a surpresa e, conseqüentemente, a vitória, a um custo normalmente muito inferior.
- 2º) Quase nunca falha e quase nunca pode ser evitada.
- 3º) A dissimulação é arma dos fracos que continuam a usá-la quando se tornam fortes.
- 4º) O tomador de decisão médio (militar ou não), particularmente o brasileiro, tende a não acreditar na dissimulação (a vaidade de achar que não pode ser enganado).
- 5º) O sucesso depende da qualidade das informações, que por sua vez correlaciona-se com:
  - reconhecimento das próprias fragilidades;

- respeito pelo adversário;
- conhecimento do “estilo” do adversário - língua, cultura, história, doutrina e tradições (militares, comerciais, empresariais).

- 6º) O racismo, a politização dos órgãos de inteligência, o etnocentrismo e um senso de superioridade prejudicam seriamente a qualidade de todo o trabalho de informações e dissimulação.
- 7º) Depende em grande parte da habilidade em manipular as comunicações e informações do adversário (análise de mensagens cifradas, controle de agentes, escutas etc).
- 8º) Deve ser baseada em informações, as mais corretas e verificáveis possíveis.
- 9º) Quanto maior o esforço do adversário para “agarrar a isca”, mais eficiente será a operação.
- 10º) Deve ser apoiada pelas mais altas lideranças políticas e militares (empresariais).

Recomendo, como uma excelente ilustração, assistir ao filme denominado *O Homem que Nunca Existiu*, bastante antigo, mas que relata uma real operação de dissimulação estratégica de magnífica concepção e execução realizada, durante a Segunda Guerra Mundial, pelos ingleses.

Como mensagem final, deixo a seguinte: **“O acaso só é fortuito aparentemente: coincidência e sorte, não existem.”**

O general de Exército e ministro do STM, Sergio Ernesto Alves Conforto.

