Alcançar a Paz: A exigência para as Operações de Espectro Total

General Peter W. Chiarelli, Exército dos EUA e
Major Patrick R. Michaelis, Exercito dos EUA

Os senhores [militares profissionais] têm que conhecer a estratégia, a tática e a logística, mas também a economia, a política, a diplomacia e a história. Devem saber o máximo possível sobre o poder militar e também compreender os seus limites. Após uma análise, concluirão que poucos dos problemas importantes de nossa era têm sido finalmente resolvidos apenas com o emprego do poder militar.

— John F. Kennedy[1]

NAS ÚLTIMAS três décadas, em que servi como oficial do Exército, o tradicional modelo de treinamento militar me preparou para vencer as guerras da nossa Nação nas planícies da Europa ou nos desertos do Oriente Médio. Eu visualisava grandes formações dispersas, coordenando e sincronizando as funções do campo de batalha para criar aquele "ponto de penetração" e depois aproveitar rapidamente o êxito dessa penetração, para travar uma manobra decisiva contra os exércitos que ameaçavam a soberania do meu país. Em Bagdá, contudo, esse velho conceito da realidade foi substituído por um sentido muito maior de finalidade e causa. A sincronização e a coordenação no campo de batalha não eram para vencer a guerra, porém para vencer a paz. A penetração não ocorreu simplesmente pela sincronização das funções no campo de batalha, mas isso combinado com outras medidas importantes: os melhoramentos da infra-estrutura local, o treinamento das forças de segurança, o entendimento e a transmissão dos fundamentos da democracia, a criação de trabalhos em longo prazo que durariam muito além das obras iniciais de melhoramento da infra-estrutura e uma campanha de operações de informações (Op Info)* que apoiaria as realidades culturais da área de operações.

O "ponto de penetração" notório para a 1ª Div Inf de Cavalaria e a coalizão ocorreu em 30 de janeiro de 2005. Milhões de cidadãos iraquianos elegíveis, de todas as divisões sectárias, triunfaram sobre uma insurreição falida e uma ameaça terrorista, mostrando um desafio nunca visto no Oriente Médio. O dedo indicador roxo, exibido com orgulho, se tornou um símbolo de desafio e esperança. O povo iraquiano provou ao mundo sua vontade de experimentar a democracia seja como ela vier.

A campanha da Força-Tarefa Bagdá para "alcançar a paz" no Iraque nos tem forçado, como um instrumento do poder nacional, a mudar o nosso conceito de lutar.[2] Embora treinados na aplicação controlada do poder de combate, nos tornamos rapidamente competentes na aplicação controlada do poder nacional. Em Bagdá, testemunhamos que já não era mais adequado para uma força militar aceitar as maneiras clássicas de pensar. Inicialmente, a nossa própria mentalidade de uma metodologia de fases para as operações tornou o nosso potencial demasiadamente vulnerável às ações dos insurretos e terroristas.

Descobrimos que se nos concentrássemos apenas no estabelecimento de uma grande força de segurança e nos dedicássemos às operações de contra-insurreição — e,

* As operações de informações são o conjunto de ações integradas, realizadas por todos os escalões, para influenciar os tomadores de decisão (amigos, inimigos e neutros) a favor dos nossos interesses. Incluem, dentre outras, atividades de inteligência, contra-inteligência, assuntos civis, comunicação social, ação pisicológica e relações públicas. (Nota da Editoria Brasileira).

somente depois que isso fosse alcançado, trabalhássemos para estabelecer uma infra-estrutura sustentável, apoiada por um governo forte, desenvolvendo um sistema de mercado livre — teríamos esperado demais. A espera por um plano seqüencial permitiu aos líderes insurretos ganharem uma vantagem competitiva ao solidificarem o apoio psicológico e estrutural da população.

Além do mais, aqueles que consideram a segurança somente em função da ação militar estão errados. Um fuzil em cada esquina, embora impressione, fornece só uma solução a curto prazo e não equivale a uma segurança permanente, baseada em um processo democrático. Nossa observação nasceu não do idealismo, mas porque cria a essência de segurança verdadeira, protegendo não só nossos soldados, mas o Iraque, a região e conseqüentemente nossa terra natal.

Em 3 de agosto de 2004, logo depois um cessar-fogo frágil entre a FT Bagdá e as forças de Muqtada Al Sadr na cidade predominante Xiita de Sadr, mais de 18.000 cidadãos foram ao trabalho pela primeira vez, ganhando salários compensadores para reconstruir a infra-estrutura deteriorada na área de 6 por 8 quilômetros densamente povoada, localizada no setor nordeste de Bagdá.

Pela primeira vez, indicações visíveis do futuro emergiram com um movimento notável em direção a sistemas funcionais de esgoto, água potável, eletricidade, saneamento e coleta de lixo. As pessoas que desempenhavam os projetos eram residentes de Sadr. O esforço extraordinário realizado pelos líderes e soldados da FT Bagdá para sincronizar os elementos necessários à implementação dos projetos do "primeiro quilômetro" dentro de Sadr produzia um grande retorno, não apenas para a população dessa cidade, mas também para a proteção dos soldados da FT Bagdá.

No entanto, em 5 de agosto de 2004, 72 horas depois que uma cidade inteira tinha sido mobilizada para melhorar sua infra-estrutura, as forças de Muqtada Al Sadr atacaram. Ele violou o frágil cessar-fogo iniciado há seis semanas e intensificou uma ofensiva contra as forças da coalizão.

Os trabalhos de reparo da infra-estrutura pararam em dois terços do setor norte de Sadr. Questiona-se o porquê!

No seu auge, a FT Bagdá da Divisão Multinacional — Bagdá (*Multi-National Division-Baghdad MND-B*) era composta de 39.000 soldados de 62 batalhões da coalizão. Foi sediada dentro e nos arredores de Bagdá e substituiu em posição a 1ª Div Blindada em 15 de abril de 2004. Essa substituição ocorreu em meio a uma sublevação multipartidária inesperada que durou 11 dias, matando e ferindo muitos soldados e abalando as bases da campanha da FT Bagdá para alcançar os resultados decisivos no centro de gravidade influente do Iraque.

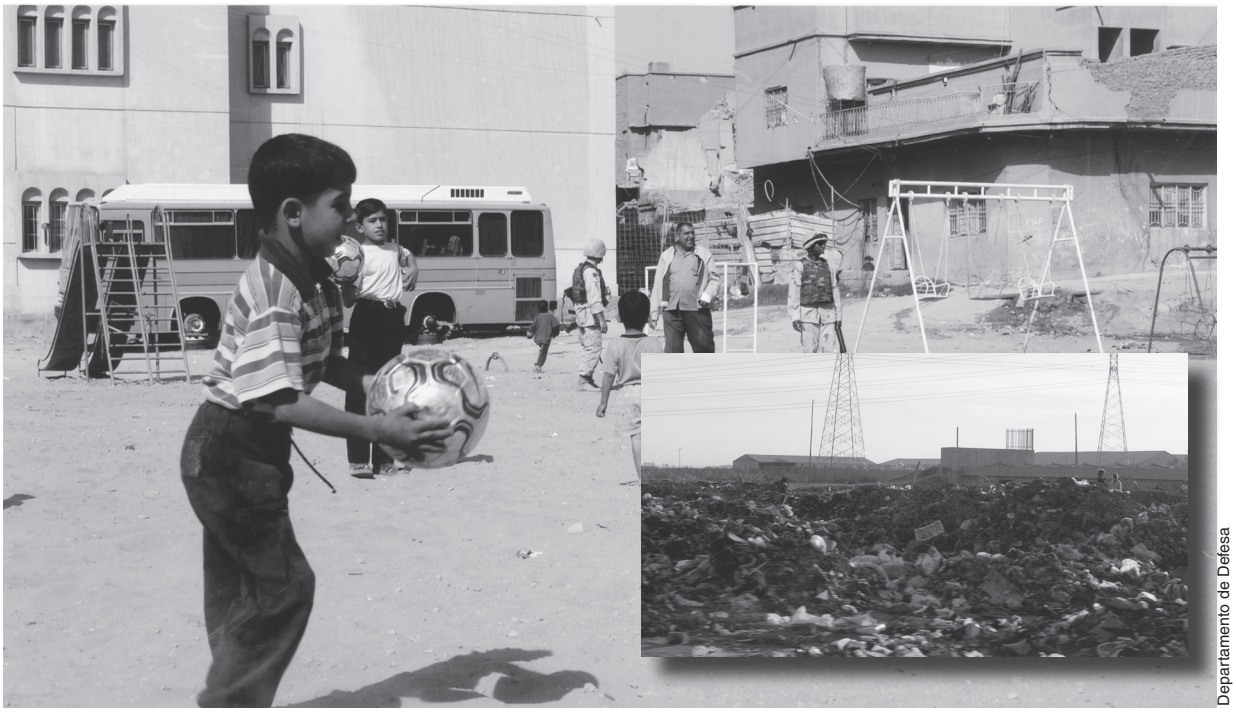
Contudo, a força-tarefa conseguiu cumprir o plano de campanha operacional em cinco linhas de operações conceptuais integradas, baseado nas intenções do comandante constantes de suas diretrizes bem abrangentes. Cada linha de operação estava ligada a uma capacidade forte de operações de informações, equivalente a uma sexta linha de operação, para cumprir decisivamente o objetivo principal, transformando Bagdá, de uma cidade instável e de fonte fértil de recrutamento para os insurgentes, em uma cidade moderna e próspera, abrangendo um terço da população do Iraque. Bagdá tinha que ser controlada, não apenas no sentido de auto-preservação, mas para que o seu futuro econômico fosse liderado por um governo legítimo, disseminando idéias democráticas pelo Iraque. Este artigo examina a abordagem e a metodologia da FT Bagdá na implementação das operações de espectro total.

A campanha da Força-Tarefa Bagdá para "alcançar a paz" no Iraque nos tem forçado, como um instrumento do poder nacional, a mudar o nosso conceito de lutar. Embora treinados na aplicação controlada do poder de combate, nos tornamos rapidamente competentes na aplicação controlada do poder nacional.

A Arte Operacional em um Ambiente Urbano — Bagdá

O descontentamento popular irrompeu devido à incapacidade das nações em desenvolvimento para atenderem o crescimento da demanda pelos serviços urbanos básicos, gerados pelo êxodo rural. Tal situação criou condições favoráveis ao recrutamento de ideologia fundamentalista.

Bagdá é uma cidade de densidade populacional semelhante à de Chicago em uma área do tamanho de Austin, Texas. É dividida ao centro pelo Rio Tigre. Igual a outras muitas cidades subdesenvolvidas e superpovoadas, Bagdá está subdividida em bairros com diferenças demográficas distintas. A cidade depende de um sistema social de governo baseado em afiliações tribais e religiosas. Bagdá está interligada por linhas de comunicações e tecnologias modernas. A negligência de Saddam Hussein e o período duvidoso que se seguiu às operações iniciais de combate da coalizão maturaram essas condições em Bagdá.



Departamento de Defesa

Membros do 422º Batalhão de Assuntos Civis visitam um parque e campo de futebol que anteriormente foi um depósito de lixo, localizado perto de Abu Ghraib, distrito de Bagdá durante a Operação Iraqi Freedom.

O Espaço de Batalha Demográfico

Para definir com exatidão a população contextual e cultural da zona de ação da força-tarefa, rapidamente se tornou óbvio desenvolver um entendimento preciso das complexidades culturais demográficas da população iraquiana.[3] Embora taticamente distintas em relação às amplitudes, densidades e desafios, nós dividimos operacionalmente a população em três categorias que ajudaram definir a zona de ação: as forças anti-iraquianas, os partidários e os indecisos.

As forças anti-iraquianas. O primeiro grupo definido como insurgentes (e terroristas) que não podem ser convertidos nem influenciados e que, embora diferentes política e etnicamente, almejavam essencialmente o mesmo objetivo final — deslegitimar o Governo do Iraque atual e criar uma divisão entre o povo iraquiano e as forças da coalizão.[4] Ao criarem uma imagem da incapacidade do governo de proporcionar segurança, projetos, esperança e prosperidade para Bagdá e para o Iraque em geral, eles convencem o povo a aceitar sua mensagem. Os insurgentes foram favorecidos pelo aumento da distância psicológica entre as forças da coalizão e o povo iraquiano, devido ao crescimento da utilização limitada de força.[5] Sua meta é trocar transtornos por vantagem política. Sua organização celular é organizada como um bando criminoso capaz de aproveitar rapidamente as lacunas táticas e operacionais. Os insurretos iraquianos tiram muito proveito da cultura tribal baseada no sistema dos árabes beduínos, que é tão importante para entender o campo de batalha. Eles visam aos bairros pobres e descontentes que recebem pouco ou nenhum apoio governamental ou das forças da colisão, recrutando aqueles que vêem no insurreto o cumprimento dos serviços básicos, a liderança social, o fornecimento de segurança e, finalmente, o comando.

Quando o insurreto alcança sua meta, os métodos de resistência da população assumem uma variedade de formas, desde a evitação até a simpatia inconsciente ou colaboração, divulgando informações para orientar ataques contra as forças da coalizão. A intimidação do povo, em particular daqueles que trabalham para a coalizão, órgãos públicos e o governo é um método usado com bastante eficácia. O número de insurretos é relativamente pequeno e são normalmente organizados em células para operarem, em geral, com uma finalidade, mas seu efeito pode e freqüentemente obtém significativos resultados táticos e operacionais. Isto faz com que uns poucos insurgentes consigam uma grande repercursão junto à população quando atacam especificamente um grupo pequeno de indivíduos.

Um bom exemplo disso é o efeito que um franco-atirador em Washington D.C. teve na Capital e na Nação. O medo dominou a cidade e o País, paralisando e gerando um efeito significativo na economia. Toda van branca era suspeita. As pessoas temiam parar nos postos de gasolina e estacionar nas lojas porque podiam ser as próximas vítimas. Multiplique-se isso por 100 e se pode

entender o efeito e o papel das forças anti-iraquianas para intimidar a população.

O que torna o nosso desafio completamente diferente é a variável única do terrorismo internacional. As metas do terrorista não são os interesses do povo iraquiano, pelo contrário, são os objetivos globais realizados no cenário mundial pela manipulação da mídia e a ressonância associada com um "evento espetacular".

A ação direta para eliminar ou capturar o terrorista era (e ainda é) a única opção para mitigar imediatamente o efeito estratégico desses insurgentes. Também escolhemos uma abordagem indireta, cooptando a população pelas operações de informações, para negar ao terrorista o refúgio físico e psicológico, frustrando seus objetivos.

Os partidários. A segunda parcela demográfica é constituída pelos partidários, que representavam a base de apoio das forças da coalizão nos bairros, nos distritos e no governo. Os partidários visualizam o futuro do Iraque através da cooperação entre o atual Governo e as forças da coalizão. Na realidade, quando perguntado, a maioria dos partidários prefere a retirada das forças da coalizão de Bagdá e do Iraque. Todavia, ao mesmo tempo, os partidários percebem a importância relativa da segurança fornecida e a entrada de recursos dessas nações para o futuro a longo e curto prazo do Iraque.

Em fevereiro de 2005, uma pesquisa de opinião revelou que a maioria dos iraquianos não gostava da presença das forças da coalizão, ao responderem sobre quando as forças da coalizão deveriam sair do Iraque. Na área das operações da FT Bagdá, 72% dos pesquisados afirmaram que a retirada das forças da coalizão só seria apropriada após ser alcançado um nível adequado de condições econômicas e de segurança. Isso mostra claramente à força-tarefa que o povo iraquiano, embora não gostasse da presença das forças da coalizão no seu país, entendia o valor dessa presença e a necessidade de serem estabelecidas certas condições antecendo a retirada.

Os indecisos. Finalmente existem aqueles em cima do muro. Considerávamos esses indecisos como o centro de gravidade operacional para a FT Bagdá e para as forças insurgentes. Eles são a maioria da população e, estão esperando para decidir quem vai receber seu apoio. Desde os intelectuais até os pobres e ignorantes, que têm pouca ou nenhuma esperança, os indecisos estão aguardando por indícios óbvios de progresso e direção antes de apoiar um lado.

Os indecisos tornaram-se a base para o poder. Existe uma evidência forte que os ataques de Muqtada Al Sadr contra as forças da coalizão no princípio de agosto de 2004 deveram-se às indicações visíveis de progresso, manifestadas por um número de projetos e contratações da força de trabalho locais, que ameaçaram o seu poder e a sua capacidade de recrutar combatentes dentre a população xiita.

Os insurretos podem influenciar os indecisos ao atacarem os símbolos visíveis do governo, provocando uma repressão para desacreditar sua legitimidade. Demonstrando uma força adicional, os insurretos logo preenchem essa lacuna de poder e proporcionam um governo clandestino.[6]

Em um exemplo, os insurretos atacaram os nodos de distribuição de eletricidade nos arredores da cidade de Bagdá e restringiram severamente a já sobrecarregada rede, cientes de que o povo iraquiano odiava ataques

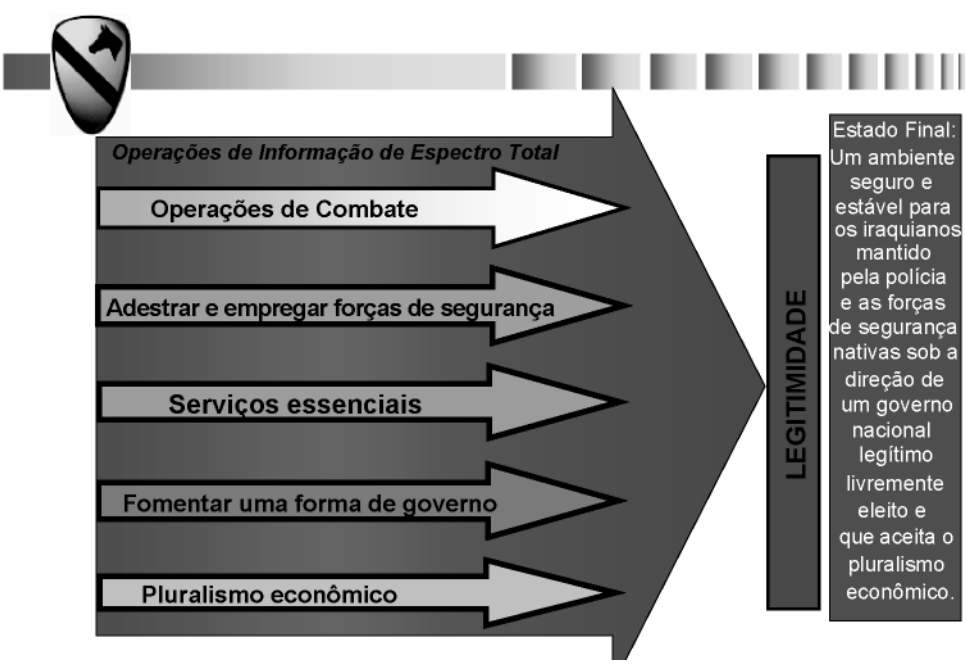


Figura 1. Operações de Espectro Total

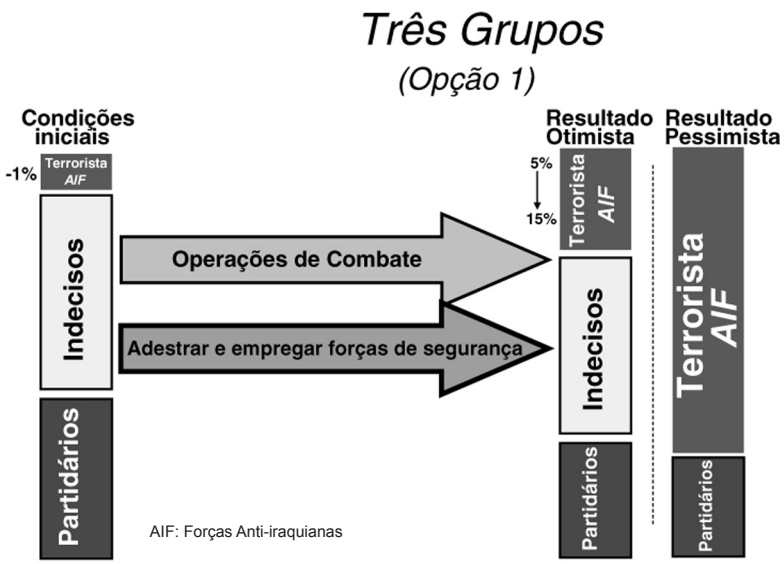


Figura 2. Os Três Grupos – Opção 1
Os percentuais são meramente ilustrativos e não correspondem ao valor da oposição.

contra a infra-estrutura. Os insurretos habilmente culparam a incapacidade do recém-constituído Governo do Iraque e das forças apoiadoras da coalizão pela "falta de energia elétrica", citando a verdade histórica de que sempre havia eletricidade disponível no regime de Saddam.[7]

Durante a coordenada sublevação insurreta em abril de 2004, uma das primeiras ações de Muqtada Al Sadr foi assumir o controle das subestações elétricas em Sadr. Ao prover eletricidade ininterrupta, uma coisa não vista desde a queda de Saddam Hussein, ele podia influenciar a população. Capaz de proporcionar serviços e formando um governo clandestino validado por decretos religiosos e tribunais *Sharia* (direito tradicional do Islã) Muqtada Al Sadr podia oferecer uma alternativa viável e atraente em substituição à coalizão. Juntos, o Governo do Iraque e a coalizão deverão transmitir suas próprias e claras mensagens àqueles que estão esperando orientação, comunicando-as por meio de uma campanha de espectro total que mitiga a base insurreta com sinais visíveis e tangíveis de progresso dentro de um contexto legítimo.

Certo ou errado, os indecisos (e a população em geral) acreditam que, se os EUA colocaram um homem na lua, eles podem fazer tudo — e prontamente. Quando não conseguimos produzir por falta de autoridade, escassez de recursos ou ineficiências burocráticas, eles acreditam que é porque nós, como uma coalizão, não queremos. Por isso, a alternativa fica clara.

A perspectiva da FT Bagdá era: orientar as operações para resultados decisivos, otimizando o apoio àqueles que terão melhor relacionamento com a coalizão; eliminar, capturar ou desorganizar os insurretos e terroristas, negando-lhes influência e refúgio; e, finalmente, engajar decisivamente esses indecisos, que eram o centro de gravidade operacional dos insurretos e também das forças da coalizão, promovendo os serviços essenciais de infra-estrutura; estabelecendo um governo capaz e legítimo e criando oportunidades para a independência econômica por meio de um sistema de mercado livre.

A Abordagem Equilibrada: Operações de Espectro Total

Ao iniciar a tarefa de executar múltiplos temas operacionais em um plano de campanha integral, a força-tarefa definiu, por meio da análise doutrinária contemporânea, histórica e cultural e pela observação e colaboração com a 1ª Div Blindada, as críticas linhas de operações conceptuais, planejadas para demonstrar em Bagdá (o centro de gravidade da coalizão), os resultados viáveis para alcançar o objetivo da campanha.[8] Para alcançar a meta operacional ficou claro à força-tarefa, durante a análise e a preparação da missão, que tinha que trabalhar simultaneamente com as cinco linhas de operações interligadas e equilibradas. Ficou claro também que a tradicional abordagem de fases, baseada na doutrina dos EUA, possivelmente não será a resposta. Em vez disso, uma abordagem "de transição", impulsionada pelos eventos e baseada em um pacote de medidas e análises, pode ser mais adequada.[9]

As operações de combate. As operações de combate, base de nossas capacidades, foram orientadas para atacar no objetivo, derrotar e negar a influência dos insurretos em nossa área de responsabilidade, pela utilização da força letal. A análise precisa das redes de comunicações, logística, finanças e apoio dos insurretos, integrada com a inteligência humana tática e os meios de coleta e de aproveitamento de informes no nível nacional, ajudaram a obter o efeito desejado de desorganizar as capacidades insurretas e terroristas pela força-tarefa inteira.

Jamais conseguiremos enfatizar suficientemente a tenacidade com que os soldados dos EUA combateram o inimigo. Da força-tarefa, 169 soldados morreram e mais de 1.900 foram feridos seriamente na luta para trazer a soberania a Bagdá. No entanto, até mesmo na execução das operações de combate, eles equilibraram o efeito através das outras linhas de operações e entendimento cultural. O entendimento do papel das nossas ações pelos olhos do povo era um fator crítico

Como Procriar Insurgentes

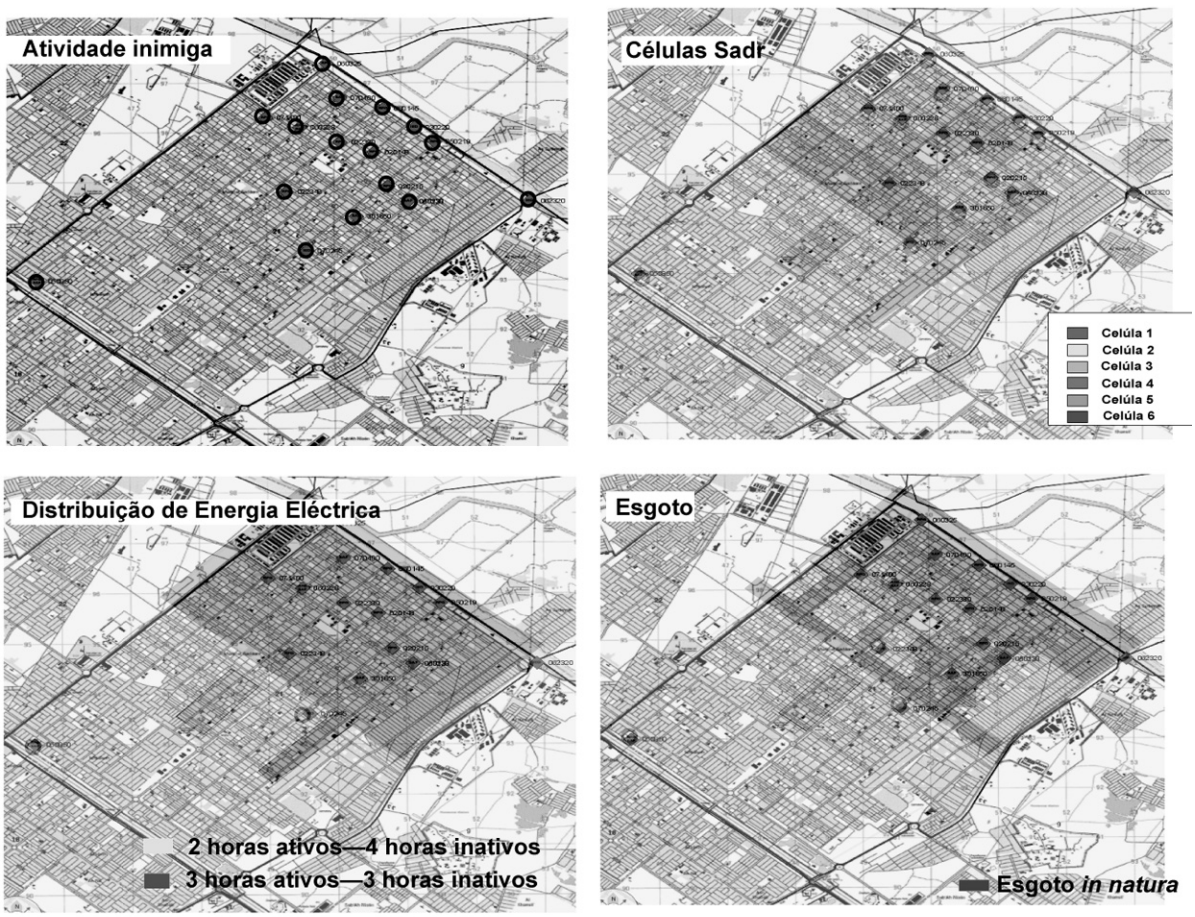


Figura 3.

A cidade de Sadr é um exemplo da correlação direta entre as ações do inimigo contra as forças da coalizão e a falta de serviços básicos.

no planejamento, preparação e execução.

Adestrar e empregar as forças de segurança iraquianas (militar e policial). A missão de adestrar e equipar as forças de segurança interna estrangeiras, de uma força não convencional para uma convencional trouxe desafios e oportunidades para os líderes da força-tarefa. Após os levantes de abril de 2004, a força-tarefa tinha que criar uma força policial de aproximadamente 13.000 homens e uma força de segurança militar equivalente a duas brigadas, proporcionando os recursos e estado-maior necessários para assumir as áreas de responsabilidade. A força-tarefa depois tinha que integrar essas forças no planejamento e na execução das operações de espectro total.[10]

O estado-maior agregado, que conviveu, se alimentou e se adestrou com o Exército Iraquiano, conduziu mais de 500.000 horas de treinamento. Isso resultou em mais de 3.000 missões iraquianas executadas independentemente da presença da coalizão em Bagdá e em suas redondezas. Essa etapa crítica no progresso para estabelecer a independência completa foi cumprida por meio de um sistema de forte assessoria, no qual a divisão destacou mais de 70 equipes de assessores militares em tempo integral para cada batalhão ao longo do desdobramento. Os assessores foram designados até o nível pelotão e empregaram a importância cultural de relacionamentos com o povo árabe para desenvolver a confiança e a camaradagem, criando a oportunidade de estabelecer uma verdadeira força militar profissional. Essas forças eram treinadas para conduzir operações de contra-insurgência 24 horas por dia, ao contrário do padronizado culturalmente pelo modelo de força *strike*.

Um passo crítico para validar essa estratégia de adestramento e equipamento (a qual continua até hoje) foi a transferência de autoridade de grandes porções dos

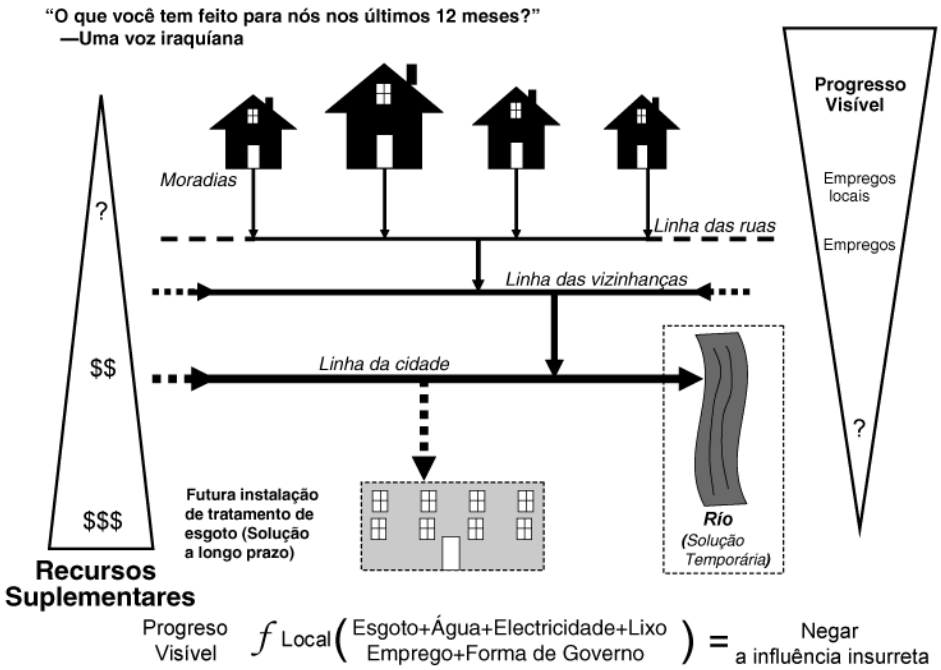


Figura 4. O Primeiro Quilômetro

bairros mais contenciosos do centro de Bagdá para uma brigada do Exército Iraquiano no início de fevereiro de 2005.[11] Sob a supervisão dos líderes da força-tarefa, a brigada operou como uma parte integrante da equipe, contribuindo para o entendimento situacional da zona de ação por meio de integração no sistema de comando e controle da força-tarefa.

Além de adestrar e equipar as forças do Exército Iraquiano, a FT também conduziu, formou e adestrou o Serviço Policial Iraquiano.[12] Embora ainda haja escassez de efetivos e adestramento policiais (a estimativa básica é de aproximadamente 23.000 homens para patrulhar as ruas de Bagdá), a importância simbólica e prática de uma força policial forte para o povo de Bagdá era óbvia: 72% da população local afirmaram que havia uma correlação direta entre sua percepção de segurança e a presença do Serviço Policial Iraquiano.[13]

Um dos desafios associados com o adestramento e o treinamento do Serviço Policial Iraquiano centrou-se na visão do Ministério do Interior em relação ao emprego das forças policiais. No Oriente Médio, sempre houvera tensões tradicionais entre ministérios de defesa e de interior, e o Iraque não era diferente. Se tiverem a liberdade de optar, a inclinação seria estabelecer "forças de choque" que conduzem operações de *blitz*, em vez de operar com polícias que patrulham os bairros. Embora o recrutamento e a inspeção das polícias iraquianas realizados pela coalizão mantivesse o ritmo planejado para alcançar o nível necessário para apoiar uma cidade de 6 a 7 milhões de habitantes, na realidade, muitos desses recrutas após graduação de uma das duas academias foram utilizados para auxiliar as operações de forças de ataque ou para ser integrados na já lotada burocracia policial. Essa prática impediu significantemente o estabelecimento da segurança local, uma necessidade almejada pelos habitantes de Bagdá. O Exército e o Serviço Policial iraquianos possuem uma cadeia de comando no estilo árabe, mesmo sob controle operacional da força-tarefa, sujeitam-se aos caprichos dos ministérios a que pertencem. A complexidade de gerenciar e empregar essas institutições apresenta muitos desafios de liderança e engajamento para os encarregados de supervisioná-las.

As duas linhas de operações já mencionadas (Operações de Combate e Adestrar e Equipar as Forças de Segurança Iraquianas) são duas missões que nós, como uma força militar, conduzimos com confiança. Nosso adestramento e doutrina reforçam a metodologia simples e direta para cumprir os objetivos militares. Com o pleno entendimento da complexidade da cultura e dos valores árabes, evidenciados em conceitos radicais tais como "a honra acima de tudo", a força-tarefa concluiu que desgastar a influência do inimigo, por meio de ação direta e o adestramento das forças de segurança iraquianas, somente resultou em uma conclusão — os indecisos foram impulsionados para o lado dos insurretos em vez de para o lado dos partidários. Essencialmente, uma alternativa viável não foi oferecida. As operações dinâmicas proporcionariam as vitórias definidas a curto prazo, às quais estamos acostumados no Exército. No entanto, em longo prazo, conduziriam à nossa ruína. Na melhor das hipóteses, causaríamos o crescimento da insurreição. Num cenário realista, embora sem perdermos os engajamentos tático nem operacional, a

Departamento de Defesa

A 1ª Div Inf de Cavalaria e o governo de Bagdá restauraram o Parque Abu Nawas ao lado do Rio Tigre para demonstrar que a cidade retornara à normalidade e incentivar as atividades econômicas na área, agosto de 2004.

migração dos indecisos à causa insurreta seria tão relevante que a perda de soldados e apoio atingiria níveis inaceitáveis pela coalizão.

Para entender como essa limitada visão das operações nunca contribuirá para uma solução total, é fundamental compreender que a cultura árabe, incluindo a iraquiana, é baseada em conceitos radicais, tais como a importância da honra acima de tudo. "Mentir" para defender a sua própria honra ou a de outrem é uma norma cultural aceitada — uma coisa que nós, com nosso sistema de valores ocidentais, não podemos aceitar.

Um bom exemplo que demonstra esse conceito, o qual tem sido repetido várias vezes no último ano, ocorreu no sul do distrito de Al Rasheed em Bagdá. Em maio de 2004, um ataque terrorista com carro-bomba contra uma delegacia causou a morte de aproximadamente 100 candidatos a recrutas do Serviço Policial Iraquiano. Surpreendentemente, no dia seguinte havia mais de 300 novos candidatos prontos para se alistarem — não por razões nacionalistas, mas para "honrar aqueles que haviam sido mortos". A honra tribal, familiar e religiosa compeliu um novo grupo de recrutas para defender a honra dos mortos — e isso não foi uma ocorrência isolada. Esse entendimento claro das normas culturais orientou diretamente as nossas ações no planejamento, preparação e execução de todas as operações.

Operamos muitas vezes com inteligência limitada para derrotar a atividade insurreta e empregamos extremo juízo moral quando alvejamos um potencial refúgio insurreto. Ao integrar o Serviço Policial e o Exército iraquianos em todas as operações, colocamos os nacionais no centro das ações para indicar claramente que o Iraque está encarregado do Iraque. Contudo, a realidade cultural é que independente do resultado de uma operação de combate, a cada insurreto eliminado, maior será a probalidade de surgirem outros, caso a mitigação cultural não seja praticada. Se nada mais for feito, exceto matar insurgentes e treinar outrem para continuar a matá-los, o único resultado atingido será a passagem de mais indecisos para o lado dos insurretos — tornando impossível aumentar a base dos partidários.

O entendimento empático e cultural do choque das ações ocidentais em uma sociedade do Oriente Médio deveriam ser os primeiros aspectos considerados nas operacões, independentemente do grau de complexidade. Claramente, os métodos tradicionais de alcançar os resultados em Bagdá, como centro de gravidade iraquiana, não funcionavam bem. A situação era muito mais complexa. A FT podia vencer engajamentos, eliminando ou capturando um insurgente, enquanto ele colocava um explosivo improvisado, podia obter sucesso alvejando, interrompendo e eliminando as células insurretas. Entretanto, só poderia vencer a campanha se o povo local revelasse as células insurretas e terroristas e, conseqüentemente, negasse-lhes o refúgio.

O entendimento cultural e como os insurretos ganham

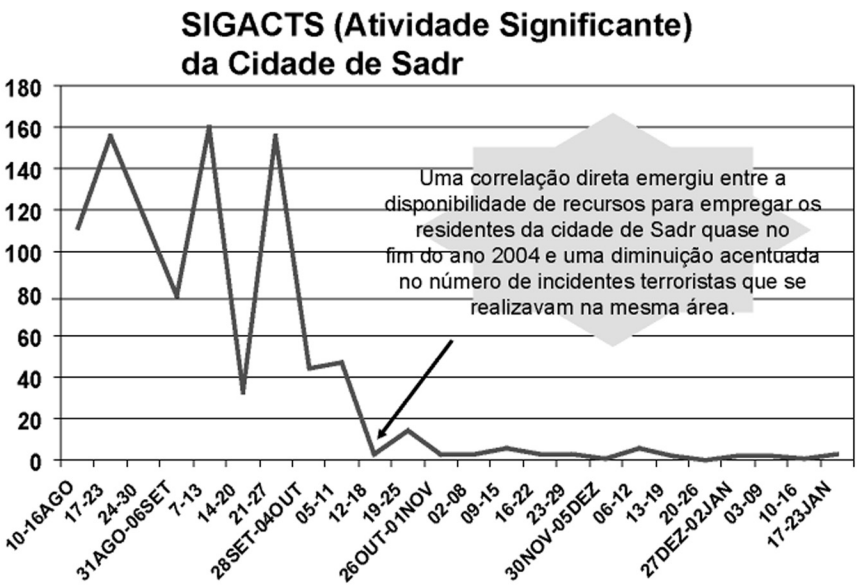


Figura 5.
Sempre existirá um certo índice de criminalidade, por isso não se pode atribuir tudo aos incidentes insurretos.

o apoio do centro de gravidade transformou-se em importante consideração para a campanha. A partir daí, a força-tarefa adotou as próximas três linhas de operações não-tradicionais para alcançar um progresso sustentável por toda a Bagdá e o Iraque em geral.

Serviços essenciais. Quando as forças dos EUA libertaram Bagdá, não havia quase nenhum serviço tradicionalmente prestado pelo município em funcionamento, embora houvesse planos extensos desde os primeiros anos da década 80 para atualizar os serviços decrépitos da cidade (relativos ao crescimento projetado). Contudo, as preocupações de Saddam Hussein com o Irã durante a década de 80 e com o Kuwait durante a primeira parte da década de 90, seguidas pelas sanções econômicas impostas pela ONU e sua inclinação para construir obras suntuosas, satisfazendo sua vaidade, tornaram Bagdá uma cidade carente de serviços básicos essenciais, enquanto a população crescia.

Priorizando os partidários, as oportunidades para a infusão direta dos sinais de progresso, visíveis e tangíveis, como a reparação ou criação dos iniciais serviços básicos da cidade, por meio de empreiteiros e trabalhadores locais, tornou-se o componente crítico do plano de campanha da força-tarefa. Isto visava negar uma base de apoio aos insurretos, e melhorar a proteção da força. A criação dos símbolos de progresso verdadeiro, relacionados ao estabelecimento de serviços básicos locais e ao fornecimento de trabalhos nos bairros prontos para o recrutamento insurreto, atacou diretamente a base de apoio dos insurgentes.

Considerando a infra-estrutura atual e analizando as ações inimigas, a força-tarefa compreendeu a importância de estabelecer serviços essenciais na cidade. As congregações, células, zonas vermelhas e a retórica religiosa anti-coalizão e anti-governo originavam-se nas áreas de Bagdá carentes de eletricidade, água, esgoto e coleta de lixo. Simultaneamente, a taxa de desemprego disparou naqueles bairros empobrecidos, onde quase não havia um sistema de saúde. Uma correlação direta existia entre a situação da infra-estrutura local, o número de desempregados e os ataques contra os soldados dos EUA. Os descobrimentos eram uma revelação para a força-tarefa — isso se relacionava à proteção de força. Essas áreas eram um campo fértil para as forças anti-iraquianas. As opções eram continuar na eliminação do inimigo por meio de ação direta ou moldar o povo por intermédio de opções positivas, como o melhoramento da qualidade de vida, para negar refúgio aos insurretos.

A divisão valeu-se da capacidade do corpo de engenheiros, devido à sua perícia (aumentada pela intensa fase preparatória de treinamento nas cidades de Austin e Killeen, no Estado do Texas) e estabeleceu um esforço cooperativo com a Universidade de Bagdá para identificar, financiar e trabalhar com oficiais do governo local, civis contratados, o Departamento de Estado dos EUA e a Agência de Desenvolvimento Internacional dos EUA (*U.S. Agency for International Development — USAID*), tudo com a finalidade de proporcionar os serviços essenciais, demonstrando os primeiros sinais de progresso nas áreas mais propícias à atividade insurreta.[14]

A maioria das ações do comandante da força-tarefa foi direcionada para angariar recursos para apoiar o

esforço de reparação da infra-estrutura almejada pelo comandante tático. A ONU estimara que para reconstruir a infra-estrutura do Iraque os custos aproximados seriam de 60 bilhões de dólares. No fim de 2003, a administração aprovou uma suplementação de mais 18,4 bilhões de dólares destinados às melhorarias de infra-estrutura desse país. A distribuição da verba foi prioritariamente direcionada para os projetos mais importantes, como depósitos de lixo, estações de tratamento de água e de esgoto e usinas de geração de eletricidade. Esses projetos dependiam do financiamento de outras nações para estender esses melhoramentos aos bairros.

A incapacidade de obter esses fundos imediatamente criou a necessidade de redirecionar partes da suplementação dos US$ 18,4 bilhões para iniciar as obras imediatas, que materilizasse os sinais de progresso no âmbito local, aquilo que nós considerávamos o "primeiro quilômetro". A concentração no reparo da infra-estrutura local permitiu o imediato estabelecimento da complexa interligação e o equilíbrio necessário para deixar o sistema municipal em funcinamento. O sistema de esgoto, água, luz e de remoção do lixo estavam abaixo do nível de consciência da vida normal na cidade.[15] Na realidade, há um enorme esforço de planejamento municipal que assegura o funcionamento e equilíbrio dos serviços. Muitas das áreas de Bagdá nunca tiveram esses serviços, o que agravou os já dilapidados sistemas sem manutenção. Se o lixo não fosse removido, entupiria as linhas de esgoto, que por sua vez, contaminariam a água potável. Além disso, essa mesma água de esgoto ficaria estagnada, caso as estações de bombeamento não funcionassem devido à falta de eletricidade. Em grandes áreas de Bagdá havia água de esgoto correndo pelas ruas, montes de lixo, um sistema de água poluído (onde havia água) e eletricidade intermitente.

O esforço de reestruturação dos fundos já programado avançou rapidamente para obter imediatos resultados nas áreas mais desesperadas de Bagdá, em conjunto com a contratação de trabalhadores locais. Esse esforço alcançou dois resultados: forneceu uma alternativa para os trabalhadores sem emprego, e produziu visíveis sinais de progresso nos seus bairros. Ganhar de 5 a 7 dólares diáriamente para alimentar sua família tornou-se uma alternativa viável em comparação aos 300 dólares mensais, pago ao fim do mês, para disparar lança-rojões contra as forças dos EUA. E não existe mais água de esgoto correndo pelas ruas do bairro.

Em Al Rasheed, um dos projetos foi um sucesso para a força trabalhista local. Ao construir um depósito de lixo no sul de Bagdá, nós vimos a oportunidade para contratar. Em vez de usar maquinária avançada para cavar a área do depósito empregando um mínimo de trabalhadores, a força-tarefa trabalhou em conjunto com a empresa designada para gerenciar o projeto para mobilizar a economia local. Trabalhando com líderes tribais, o projeto contratou quase 4.000 trabalhadores locais, pagando de 5 a 7 dólares diários, usando ferramentas de mão, para cavar o depósito. Tal ação retirou potencialmente 60.000 homens da base insurreta, pois os 4.000 homens contratados sustentavam famílias de 10 a 15 pessoas.

Foi necessário outras 10 semanas de combate intenso para que as forças de Muqtada concordassem sentar à mesa de negociações em Sadr City. Quando Muqtada concedeu, ele já havia retirado muitos homens da população local para sua força combatente. A idade média dos combatentes tinha diminuído para 13 a 15 anos.

Um prazo normal para mobilizar completamente e iniciar os projetos da infra-estrutura local era de 6 semanas. Porém, a divisão preparou um plano para reduzir esse prazo para 72 horas a partir do cessar fogo, em coordenação com contratantes locais e nacionais, o governo local e a missão dos EUA. Foram oferecidos mais de 22.000 empregos para a reparação da infra-estrutura local nas áreas mais carentes da cidade, onde estava baseado o poder dos tenentes de Muqtada. A rapidez da execução e os visíveis projetos da infra-estrutura que foram percebidos imediatamente pela população local eliminaram a base de poder dos insurretos..

A força-tarefa tinha oferecido ao povo mais uma opção. Durante o período de dez semanas de lutas do início de agosto até meados de outubro de 2004, ocorriam 160 ataques semanais contra a coalizão. Da semana após o cessar-fogo até o presente, a média desses ataques caiu para menos de 10.

Em meados de fevereiro de 2005, mais de 200.000 residentes de Sadr presenciaram pela primeira vez o funcionamento de um sistema de água potável. Construído por trabalhadores locais, o sistema levantou uma barreira psicológica entre os insurretos e os indecisos. Também criou mais uma opção e trouxe esperança. Por toda a Bagdá, a reparação da infra-estrutura tornou-se o tema de impacto imediato, estabelecendo as condições para segurança em longo prazo.

Muqtada Al Sadr ou seus tenentes atacarão novamente? Provavelmente sim. Mas seu apoio será fraco e não perdurará se os melhoramentos de infra-estrutura continuarem e o progresso for combinado com as outras linhas de operações. Ele terá que ir para um outro lugar para encontrar apoio verdadeiro. O povo não vai permitir a reescalada da violência quando se defrontar com óbvios sinais de progresso.

Fomentar uma forma de governo. A promoção da legitimidade e capacidade do Governo do Iraque para governar em nome de seu povo era essencial para os melhoramentos da infra-estrutura. A capacidade do governo para "propiciar segurança e fornecer recursos" dificultou as tentativas do governo clandestino dos insurretos.

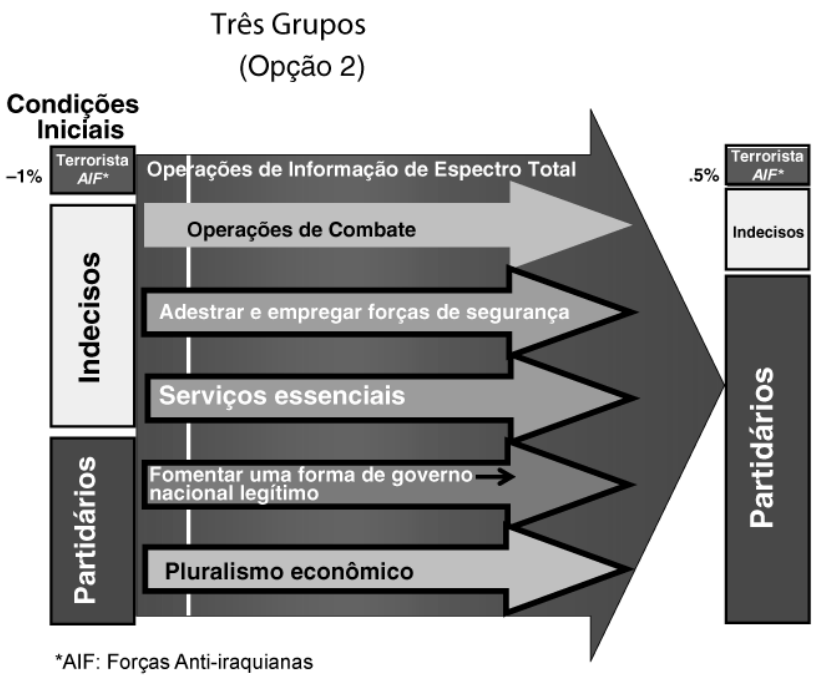


Figura 6. Os Três Grupos (Opção 2)

Os percentuais são meramente ilustrativos e não correspondem ao valor da oposição.

Em Bagdá, as influências tribais e religiosas datam de milhares de anos e estão ligadas à subjugação do povo iraquiano durante os últimos 35 anos e a uma cultura inerente corrupta do Oriente Médio (pelos padrões ocidentais). Isto representa uma série única de desafios para a educação e transição para um governo condicionado aos ideais democráticos.

O método estabelecido para criar uma capacidade para os governos local e nacional funcionarem e desenvolverem suas legitimidades perante os cidadãos iraquianos, baseou-se no reforço dos conselhos de assessoria de bairro, distrito e cidade, originalmente estabelecidos pela Autoridade Provisional da Coalizão. O financiamento dos projetos, provido pelo aumento adicional de 18,4 bilhões de dólares, foi aprovado condicionalmente pelos representantes do governo local como parte de um esforço total para implementar a legitimidade e fortalecer a capacidade do governo local. A coalizão e a missão dos EUA forneceram assistência e diretrizes para gerir o governo.

A assistência de assessoria da força-tarefa criou internamente uma equipe de apoio ao governo. Liderada pelo chefe de engenharia da divisão e constituída por uma variedade de especialistas em planejamento civil e contratação da força-tarefa, essa equipe era a ligação entre a missão dos EUA, as organizações não-governamentais, os líderes da força-tarefa e as entidades do governo local, municipal e nacional do Iraque. O Governo de Bagdá teve que se ampliar para desenvolver a capacidade de gerenciar e sustentar o processo do projeto, desenvolvendo subseqüentemente a legitimidade aos olhos do povo.[16]

Todos os níveis de comando foram profundamente envolvidos na educação e no conselho do emergente sistema democrático iraquiano baseado no federalismo. Em muitas instâncias, havia a necessidade de desaprender certas coisas. Embora a população desprezasse o domínio da lei sob Saddam Hussein, este era o único modelo que conhecia. Por isso estava pronta para retornar a um tipo de governo remanescente desse regime. A estrutura organizada com cuidado, o equilíbrio dos poderes governamentais, o treinamento e o financiamento ajudam a infundir ideais democráticos em vez de autocráticos.

O pluralismo econômico. Não podemos criar um modelo econômico sustentável apenas com a criação de empregos de serviço essenciais — esses só sobrevivem enquanto duram os contratos. Embora eles criem outros trabalhos auxiliares, não são o suficiente para promover uma economia madura. Essa linha de operação — o pluralismo econômico — combinada com as outras quatro, é a mais seqüencial em termos de execução. Criamos "incubadores econômicos" em cada bairro, com forte investimento em bens e serviços onde ajudamos a proporcionar (por meio de coordenação com o governo) o espaço físico, os recursos e a educação para criar um plano de negócios. Juntamos as pessoas que precisavam de empréstimos àquelas que forneciam os empréstimos e encontramos os locais onde os negócios podiam ser realizados. Dessa maneira, lançamos o processo para estabelecer as condições favoráveis a um verdadeiro mercado livre.

A maioria das grandes áreas metropolitanas se preocupa em atrair investimentos e oportunidades ao "aburguesar" os centros das cidades e criar parques de negócios. Um exemplo de investimento bem-sucedido foi Abu Nuwas, um distrito de Bagdá ao longo do Rio Tigre na Zona Internacional. A área, antigamente um distrito de parques, foi fechada por Saddam Hussein na década de 90 e depois usada como uma base de operações avançadas durante a Operação *Iraqi Freedom I*. O prefeito de Bagdá pediu ajuda na restauração de Abu Nuwas como um símbolo de que a normalidade já havia retornado à cidade. Sua meta secundária foi utilizar a área como um incubador para a geração de negócios. A divisão, juntamente com o Governo Iraquiano local, começou a restaurar o parque, que trouxe conseqüências incríveis. No primeiro mês da restauração, restaurantes e mercados de peixes começaram a se estabelecer em áreas adjacentes ao parque ribeirinho, os quais incentivaram o surgimento de outras empresas orientadas ao setor de serviços em apoio do parque e aos restaurantes locais. Esse exemplo de incubador ajudou a criar as condições para o crescimento em longo prazo em todos os bairros de Bagdá.

Um outro exemplo é o setor agrícola da economia do Iraque. Nossa estimativa era que a área ao redor de Bagdá, se financiada e irrigada, podia alimentar facilmente o Iraque inteiro. Porém, os métodos antiquados de colheita estavam fornecendo apenas 25 % das necessidades do país, forçando a importação da maioria dos alimentos. Embora os 18,4 bilhões de dólares americanos do aumento adicional não tivessem provido qualquer melhoramento agrícola, podíamos importar, redirecionando os recursos, mais de 2.000 toneladas de grãos, fertilizantes e rações. As imunizações e a renovação do sistema de irrigação ao redor de Bagdá estabeleceram as condições para a independência econômica.

Promovemos o pluralismo econômico, trabalhando intimamente com as organizações não-governamentais e identificando as áreas potenciais de exploração do governo local (que também se esforçava para alcançar o objetivo de governabilidade, estabelecido na respectiva linha de operação) e os métodos e práticas básicos de negócios. Assim ajudamos o governo municipal local a criar centros de negócios e distritos de depósitos, desenvolvendo a capacidade de sustentar o desenvolvimento econômico com limitado investimento estrangeiro bem depois da nossa saída.

Um dos indicadores evidentes do progresso econômico (e a incapacidade do recém-constituído governo acompanhar a demanda) era a extensão das linhas de espera para abastecimento nos postos de gasolina. Havia apenas 109 postos de gasolina dentro de Bagdá, os quais funcionavam com menos da metade das bombas ao mesmo tempo. As filas das pessoas esperando por gasolina eram relativamente curtas nas etapas iniciais da campanha da força-tarefa. Quando substituímos a 3ª Div Inf, as filas aumentaram para níveis incontroláveis e as pessoas tinham que esperar horas para abastecer. Paradoxalmente, o aumento do tempo de espera era um sinal positivo do crescimento econômico: indicava que o poder aquisitivo do iraquiano comum tinha crescido. Por outro lado, era um sinal preocupante de que o sistema de distribuição controlado pelo Iraque não sustentava o ritmo de crescimento. O resultado foram filas longas e uma negociata (ou contrabando) de gasolina nas ruas.

Mantemos-nos informados intimamente sobre o preço dos bens e serviços por todas as partes de Bagdá e examinamos os salários médios. Se houvesse uma exigência por salários mais altos, baseados na oferta e procura, seria um sinal definido de progresso econômico.

As últimas três linhas de operações — serviços essenciais, forma de governo e pluralismo econômico — junto com as agressivas operações de contra-insurreição e o adestramento e equipamento da força de segurança e os policiais de Bagdá, produziram um método integrado e cooperativo para cumprir os objetivos dentro do Plano de Campanha da Força-Tarefa Bagdá. Reestruturamos o quartel-general e as funções do estado-maior para obter uma capacidade equilibrada em cada linha de operações. Um engajamento econômico podia ter mais relevância que um engajamento de combate, se fosse avaliado mais importante para o cumprimento do objetivo final da campanha da divisão. Isto se tornou um processo educativo para toda a divisão, pois o pessoal teve que mudar mentalmente de um sistema no qual estava acostumado (operações de combate e adestramento) para outro de âmbito muito mais amplo e com mais tarefas críticas.

Muitas medidas de eficácia, usando o método de Cartão de Marcação Equilibrado (*Balanced-Scorecard*), permitiram à divisão mensurar, em cada linha de operação, se estávamos alcançando os objetivos de campanha ou se, baseado na realidade do ambiente, precisávamos mudar para refletir a realidade atual. Isso favoreceu uma abordagem de transição, superando a realizada por fases, no plano de campanha, e possibilitando que os métodos não-tradicionais para o cumprimento de campanha tivessem a mesma importância que as metodologias tradicionais.

As operações de informações. A realidade significativa da campanha da força-tarefa é ser executada nos cenários local, nacional e internacional. As ações dos soldados e líderes e seus esforços no terreno podem ressoar instantaneamente no nível estratégico. A formação da mensagem e a sua ligação com as operações é tão (ou mais) importante quanto às cinco linhas de operações anteriores para realizar o efeito desejado.

O entendimento do efeito das operações pela ótica da cultura e da alma iraquianas é uma das considerações mais importantes para cada operação. A velocidade para entender o ciclo da mídia é tão importante no nível local como no global. Na noite anterior às bem-sucedidas eleições em 30 de janeiro de 2005, um rojão rudimentar foi lançado na zona internacional, matando dois cidadãos dos EUA. As notícias difundiram-se rapidamente por todos os meios de comunicações, não só em Bagdá, como em todo o Iraque e no mundo em geral, criando a impressão de instabilidade referente à eleição. De nossas fontes nas apurações dos votos, sabemos que mais de 90 por cento dos cidadãos iraquianos receberam as notícias da eleição por meio da televisão.

Pela sua mobilidade e meios de busca de alvos, a força-tarefa estava na hora e lugar certos para observar e gravar o lançamento dos rojões. Ao prender os insurretos e rapidamente desclassificar o conteúdo da seqüência do filme como informações sigilosas, liberando-as para os meios de comunicação horas depois do evento ajudou a aliviar as ansiedades locais e internacionais. Esse foi um evento de operações de informações que equilibrou uma bem-sucedida operação de combate por meio de integração com um sistema de comunicação social designado para agir contra o efeito que os insurretos tentavam criar.

As cinco linhas de operações, incrementadas pelas operações de informações, constituíram o método indireto para selecionar alvos da ameaça terrorista. Sabíamos que os sinais visíveis do progresso, o entendimento da natureza única de governar democraticamente, o sistema federal e a geração de empregos, tudo isso associado ao treinamento de forças de segurança iraquianas e ao combate direto às atividades insurretas, poderiam reduzir e negar o recrutamento e a influência dos insurretos para criar um momento irreversível. Mas, só pela conquista dos corações e mentes do povo de Bagdá e do Iraque conseguiríamos derrotar a ameaça terrorista internacional.

Por meio das operações de informações não só divulgamos as realizações do recém-constituído Governo do Iraque, mas também provamos que as ações terroristas impedem o povo iraquiano de alcançar a democracia. Criamos um ambiente seguro para as pessoas fornecerem anonimamente as informações para a coalizão, sem serem intimidadas pelos insurretos. Assim pudemos concentrar nossos esforços contra as atividades terroristas, insurretas e criminosas.[17]

O espectro total das operações de informações dentro da força-tarefa abrangiu: o gerenciamento de efeitos, antes e depois das ações diretas; a educação dos prin-

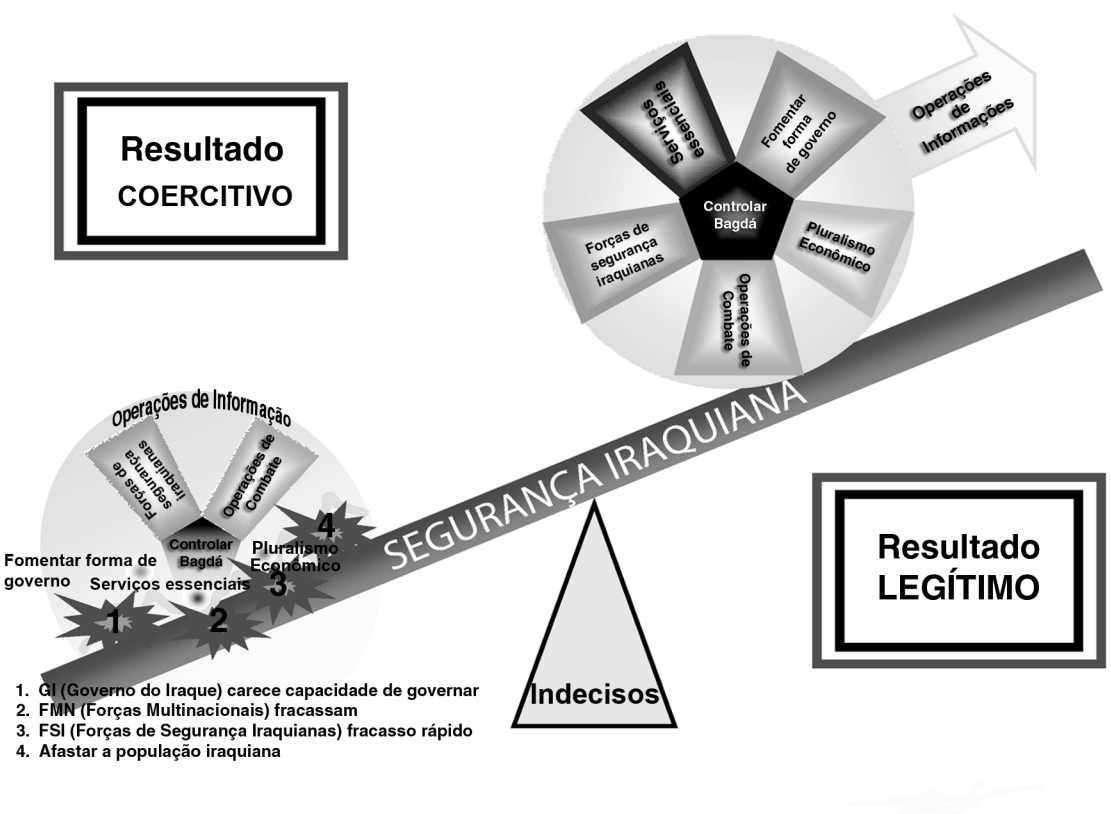


Figura 7. O Enfoque Desequilibrado

cípios fundamentais da democracia; os anúncios sobre a segurança local; as condições da infra-estrutura e um Programa de Comunicação Social do Comando. Qual foi a mensagem? Como seria recebida? Como podíamos influenciar e adaptar a mensagem para apoiar a ação? E vice-versa, como podemos influenciar e adaptar a ação para apoiar a mensagem?

Para concentrar-se no centro de gravidade operacional, as operações de informações, em conjunto com as ações, subiram a um nível de importância nunca antes considerado necessário. Foi bem conhecido que os insurretos sabiam o valor de uma operação de informações executada na hora oportuna. A não ser que os projetos iniciados pela coalizão fossem metodologicamente considerados e publicados, os insurretos atribuiriam-se o mérito dos resultados, usando cartazes, grafite ou até sermões para informar ao povo que foram eles os responsáveis pelos melhoramentos.

Nosso Papel Dinâmico de uma Perspectiva Operacional

Já não é suficiente pensar somente em termos dinâmicos. É útil executar as operações de combate tradicionalmente enfocadas e concentrar no treinamento das forças de segurança locais, mas só *a curto prazo*. A longo prazo, o cumprimento desses esforços impedem o progresso verdadeiro e, na realidade, promovem o crescimento das forças insurretas trabalhando contra os objetivos da campanha. É uma abordagem assimétrica.

A realidade é que existem mecanismos culturais vigentes que exigem um plano mais integrado. Já não é aceitável pensar em ações sucessivas de operações de estabilidade e apoio, acreditando-se que: inicialmente se conquista o ambiente de segurança; depois se estabelece seqüencialmente os elementos da infra-estrutura e a legitimidade governamental e, finalmente se avança em direção à independência econômica.

Da perspectiva organizacional, o Exército criou com êxito o mais moderno e efetivo sistema para a execução rápida de operações de combate em todo o mundo. Podemos alcançar efeitos imediatos por meio de comando e controle de nossos sistemas orgânicos. O que não conseguimos fazer foi criar os sistemas e processos necessários para executar as atividades não-letais tão facilmente como as operações de combate. Nossas próprias regras, processos burocráticos, relações de estado-maior e a cultura complicam a capacidade dos nossos soldados e líderes alcançarem os sincronizados efeitos não-letais por todo o campo da batalha. Nosso modelo tradicional de adestramento, ainda sob a mentalidade da Guerra Fria, faz a nossa organização pensar só em termos de ações dinâmicas. Isso exige novas maneiras de pensar e um sentido renovado da importância da educação do nosso corpo de oficiais.

O pensamento crítico ajudará a criar a capacidade de mudar rapidamente para um novo ambiente cognitivo. Esse pensamento crítico deve ser alicerçado profissionalmente na aplicação controlada da violência e ainda submetido a uma variedade ampla de especializações, normalmente não consideradas como parte das tradicionais funções militares. Temos que criar uma organização formada para as mudanças, começando com a educação do nosso corpo de oficiais.

Nosso ambiente estratégico tem mudado permanentemente. Exige um realinhamento das tarefas críticas necessárias para uma força militar bem-sucedida. Essas tarefas críticas deverão ser orientadas para a maneira como empregamos as ferramentas do poder nacional, a partir das perspectivas estrutural e cultural.

A ONU estimara que para reconstruir a infra-estrutura do Iraque os custos aproximados seriam de 60 bilhões de dólares. No fim de 2003, a administração aprovou uma suplementação de mais 18,4 bilhões de dólares destinados às melhorarias de infra-estrutura desse país. A distribuição da verba foi prioritariamente direcionada para os projetos mais importantes, como depósitos de lixo, estações de tratamento de água e de esgoto e usinas de geração de eletricidade.

A mudança para a modularidade é de importância fundamental para o futuro da nossa força. Mesmo assim, advogar uma cirurgia radical às exigências da missão pode não ser uma ótima solução. A 1ª Div Cav podia rapidamente fazer a transição de uma força blindada tradicional e enfocar um novo ambiente, devido à adaptabilidade dos soldados e oficiais que haviam desenvolvido as habilidades de liderança necessárias e a coesão de equipe baseadas em realizar menos, ao invés de mais, tarefas de adestramento. As apreensões surgem quando se desperdiça o valioso e irrecuperável tempo disponível, aumentando o número de tarefas a serem treinadas. No caso de um futuro incerto, menos pode significar mais.

Da perspectiva de alocação de bens, a mesma mudança para a modularidade, sem considerar os seus efeitos integrais, pode impedir as imediatas necessidades de recursos operacionais de um quartel-general de uma Unidade-de-Emprego (valor Divisão-de-Exército). A abordagem de uma campanha de espectro total força a necessidade de

equilíbrar todas as linhas de operações. Isso, previsivelmente, causará mudanças no esforço principal, porém os multiplicadores de força, tradicionalmente localizados na Divisão-de-Exército (agora Unidade-de-Emprego), já não estão facilmente disponíveis, por terem sido alocados às Unidades-de-Ação (valor Brigada). O desgaste para redistribuir os meios, durante a análise da missão, desacelera o ritmo necessário para conseguir o equilíbrio operacional.

Nossa doutrina combinada exige operações faseadas, as quais nos fazem acreditar que há e sempre haverá uma demarcação distinta entre as grandes operações de combate e as operações de estabilidade. Seria bom se os insurretos e terroristas seguissem a mesma doutrina, mas eles não têm feito nem *farão isso no Iraque* . Os indicadores de transição associados com o espectro total de operações, equilibrado com um plano de campanha planejado para o ambiente, pode ser o melhor método da evolução de conflito. Devemos parafrasear Clausewitz: as operações de espectro total são a continuação de grandes operações de combate por outros meios.

Em Bagdá, as influências tribais e religiosas datam de milhares de anos e estão ligadas à subjugação do povo iraquiano durante os últimos 35 anos e a uma cultura inerente corrupta do Oriente Médio (pelos padrões ocidentais). Isto representa uma série única de desafios para a educação e transição para um governo condicionado aos ideais democráticos.

O resultado desta campanha foi determinado pelo nível de adaptação e preparação intensiva dos líderes das unidades de pequeno escalão. O mesmo acontecerá nos embates futuros. Os oficiais superiores e generais tornaram-se o elenco apoiador, destinado a fornecer diretrizes e obter os recursos para atender as necessidades dos líderes das unidades de pequeno escalão. Se fosse questão de dinheiro, adestramento, inteligência ou acesso às informações em um formato útil, nossos líderes de menor escalão podiam vencer os engajamentos que, coletivamente, contrabalançassem as metas dos adversários acostumados a operar dentro do nosso ciclo de decisões baseados na sua estrutura organizacional e métodos de comunicações.

Até nossos próprios sistemas e processos de comando e controle, programados para prover a visibilidade e o entendimento para os escalões superiores, tiveram que ser invertidos concentrando-se no fornecimento das informações e conhecimentos necessários aos elementos de primeiro escalão para determinar a melhor linha-de-ação, de acordo com a intenção do comandante, diretrizes, regras de engajamento e lei de guerra terrestre. Fazer isso era eficaz para mitigar e contrabalançar — em uma escala coletiva — as conseqüências de nossa própria hierarquia cultural anacrônica contra a horizontalizada e virulenta rede dos insurretos e terroristas.

Embora proporcionar aos líderes das unidades de pequeno escalão o conhecimento necessário para que pudessem determinar a linha-de-ação correta fosse o procedimento correto, raramente (ou nunca) houvera uma operação decisiva que modificasse claramente as tendências de mudança para a vitória definitiva. Em vez disso, foi o efeito permanente de certas pequenas ações decisivas, desempenhadas durante todas as linhas de operações interligadas, que deixou as marcas indeléveis de progresso verdadeiro. A transição entre as interligadas linhas de operações começou com o reconhecimento que era uma batalha com múltiplos indicadores e múltiplas frentes conceptuais.

Uma "vitória" decisiva e estimulante em apenas uma das linhas de operações criaria um ponto destacado que seria previsivelmente desgastado pelos insurretos. A ampla coleção de pequenas e decisivas vitórias ao longo de todas as linhas de operações, apoiada em um equilíbrio delicado de percepção e finalidade, impulsionaria a campanha na direção de resultados positivos.

O plano de campanha executado pela Força-Tarefa Bagdá criou as condições para manter os nossos soldados e a nossa terra natal seguros. Embora adestremos e estejamos confortáveis em executar as grandes operações de varredura no deserto, a guerra que nós conhecemos tem mudado. A progressão demográfica nas grandes áreas urbanas e a inabilidade dos governos locais de proverem os serviços básicos essenciais criam as condições ideais para os ideólogos fundamentalistas se aproveitarem dos elementos marginalizados da população. Utilizar nossa força econômica como uma ferramenta de poder nacional equilibra o processo de conseguir êxito sustentável em longo prazo.

A Exploração

A eleição de 30 de janeiro de 2005 foi o "ponto de penetração" para cumprir os objetivos dos EUA no Iraque. É simplesmente impossível expressar apenas com palavras o auge das emoções vividas pela Força-Tarefa Bagdá naquele dia incrível. Cada soldado da força-tarefa que testemunhou o processo democrático sempre verá, com outros olhos, o ato de votar. Mas, quando eu penso nos acontecimentos do ano passado, fico preocupado com a fase da "exploração" que irá moldar e determinar o emprego adequado do restante dos $18,4 bilhões de dólares relativos à contribuição adicional feita pelos EUA e outras nações. Empregar os recursos é tão importante como consegui-los. No âmbito da Força-Tarefa Bagdá,

faltava aproximadamente 400 milhões de dólares para atingir o mesmo resultado obtido em Sadr, Haifa Street, Al Rasheed, Al Soweib e em outras áreas de Bagdá, ou seja, isolar completamente a influência insurreta.

Muitas pessoas perguntam por que uma força militar se preocupa com reparos à infra-estrutura, a forma de governo e o pluralismo econômico: por que não depender do Departamento de Estado, da Agência para o Desenvolvimento Internacional dos EUA e das organizações não-governamentais? É uma questão de simples resposta à capacidade relativa à situação. As Forças Armadas dos EUA foram construídas para criar condições seguras. Porém, a segurança verdadeira em longo prazo não vem do fim de uma arma nessa cultura; vem de uma aplicação equilibrada de todas as cinco linhas de operações, corroborado por um forte aparato de operações de informações.

É fácil advogar uma metodologia desequilibrada para a segurança física antes de introduzir projetos, incentivos econômicos e a forma de governo para ganhos políticos ou posicionamento burocrático em curto prazo. Mas o progresso verdadeiro, diante de uma ameaça insurreta que não reconhece os alcances de controle nem a precedência legalista (e mesmo assim tira proveito dessas mesmas ineficientes organizações que estavam planejadas para uma outra época), deve ser pesado contra o cumprimento da missão e a proteção da força ao empregar um método de transição mais equilibrado e de espectro total.

Está na hora de reafirmarmos com clareza renovada as palavras do Presidente Kennedy, que disse "que poucos dos problemas importantes de nossa era têm sido finalmente resolvidos apenas com o emprego do poder militar."***MR***

NOTAS

1. Presidente John F. Kennedy (discurso para os formandos da Academia Naval dos EUA, Annapolis, Maryland, 7 de junho de 1961), disponível em www.jfklink.com/speeches/jfk/publicpapers/1961/jfk232_61.html, acesso em: 18 de julho de 2005.

2. Prefeito Tamimmi, em uma entrevista com o General Peter W. Chiarelli, no Distrito de Abu Nawas, Bagdá, julho de 2004.

3. Durante o desdobramento em Bagdá, mais de 22.000 soldados receberam instrução de conhecimento cultural, que chegou a ser uma parte integral de todas as operações. Durante a intensificação das ações antes do Ramadã, a divisão conduziu uma campanha de operações de informações do comando, de espectro total, para criar o entendimento e a empatia para o evento religioso.

4. O'NEIL, Bard, *Insurgency & Terrorism: Inside Modern Revolutionary Warfare* (Dulles, Virginia: Brassey's Inc., 1990). O'Neil define as categorias de insurretos de acordo com sete objetivos: anarquista, igualitário, tradicionalista, pluralista, separatista, reformista e conservador. Quando falamos dos insurgentes, cobrimos o espectro desde o anarquista até o pluralista. O elemento atual dos terroristas estrangeiros no Iraque pode se caracterizar mediante o objetivo anarquista. Os anarquistas não necessariamente correspondem com a descrição tradicional de insurretos como os discutimos. Embora em números e alcance fossem relativamente pequenos, os efeitos que conseguem têm ressonância em uma escala estratégica.

5. Um exemplo claro do uso limitado da força é o dispositivo explosivo improvisado que se monta em veículos, ou carro bomba suicida. O uso limitado causa suspeita em todas as partes da cidade. As forças da coalizão têm que interagir com a população iraquiana de uma postura defensiva, eficazmente criando uma divisão psicológica entre a população e seus protetores.

6. O'Neil, p. 82.

7. Saddam Hussein dirigiu toda a energia elétrica do Iraque para a capital. Nos primeiros dias da Autoridade Provisória da Coalizão (*CPA*), a igualdade chegou a ser a "mantra" em todas as partes do Iraque, diminuindo assim as expectativas de eletricidade normalmente aceitas em Bagdá.

8. Manual de Campanha (FM) 3-0 do Exército dos EUA, *Operations*, (Washington, DC: Escritório de Imprensa do Governo dos EUA, 2001), pp. 5-33.

9. KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston, Massachusetts: *Harvard Business School*, 1° de setembro de 1996). A força-tarefa implementou a metodologia da cartão de marcação equilibrado de Kaplan y Norton para rastrear e atualizar as estatísticas específicas de múltiplas linhas de operações para avaliar analiticamente onde se encontrava a força-tarefa no espectro de critérios do êxito operativo.

10. As Forças Armadas do Iraque são subordinadas ao Ministro da Defesa. O Serviço Policial do Iraque é subordinado ao Ministro do Interior.

11. Em fevereiro de 2005, havia sete batalhões iraquianos em operações e uma brigada do Exército Iraquiano sob o controle operacional da brigada da força-tarefa dos EUA. A força-tarefa empregou uma metodologia incremental, ao combinar uma equipe reforçada de assessoria em cada elemento, empregar listas de tarefas essenciais para o cumprimento da missão na avaliação do progresso e exercícios de posto de comando com uma série de habilidades específicas para conseguir a proficiência.

12. Em janeiro de 2005, a Guarda Nacional Iraquiana foi redenomida como o Exército Iraquiano pelo Governo Interino do Iraque.

13. A Força-Tarefa Bagdá proporcionou os recursos para a pesquisa na cidade de Bagdá, em janeiro de 2005.

14. A força-tarefa preparou-se para essas tarefas não militares estudando a complexidade da administração de uma grande cidade na parte sul dos EUA. Examinamos como uma cidade planeja, prepara e executa os serviços que são considerados "um direito" em lugar de um privilégio. Sobrepusemos esses planos por cima de um modelo completamente funcional das normas culturais da população árabe, o estado atual dos serviços e o governo em Bagdá, assim como as redes, estratégia e ações dos insurretos e terroristas.

15. A força-tarefa também concentrou hospitais, escolas, comunicações e redes de emergências.

16. *Amanat* é o título da câmara municipal de Bagdá.

17. A divisão estabeleceu uma linha direta para receber informações sobre as atividades insurretas da rede celular local por meio de denúncias anônimas. A campanha de operações de informações para apoiar esse esforço teve um efeito onipresente para toda a população: sempre estava ali, presente no fundo.

18. *Ibíd,* Kennedy.

O General Peter W. Chiarelli é o Comandante da 1ª Divisão de Cavalaria. É Bacharel em Ciências Políticas pela Seattle University *e Mestre pela* Washington University *e pela* Salva Regina University. *Cursou a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (ECEME/EUA) e a Escola de Guerra Nacional. Exerceu várias funções de comando e estado-maior no território continental dos EUA, Alemanha, Bélgica e Iraque.*

O Major Patrick R. Michaelis ,do Exército dos EUA, é o oficial de operações do 1º Regimento, da 7ª Brigada, da 1ª Divisão de Cavalaria. É Bacharel pela University of Texas A&M *e mestre pela* Harvard Kennedy School of Government. *Cursou a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (ECEME/EUA). Exerceu várias funções de comando e estado-maior no território dos EUA, Alemanha, Bósnia e Iraque.*