

De Vendedores Ambulantes a Xeques: Um Estudo de Caso sobre Contratação no Sul de Bagdá

Lisa A. Verdon



Cortesia da autora.

Um comandante de companhia do Exército dos Estados Unidos reúne-se com líderes de reconciliação em Radwaniyah para garantir a distribuição equitativa de contratos entre as tribos locais, em outubro de 2007.

OS ASSESSORES CULTURAIS atualmente no Iraque atuam como gregos modernos entre os romanos, oferecendo sábios conselhos para o combatente. Como especialista no Oriente Médio enviada para a Base Avançada de Operações Falcon em Bagdá, fui integrada a uma brigada de combate (*brigade combat team* — BCT) para explorar os fenômenos sociais dos iraquianos relacionados aos costumes locais, resolução de conflitos, economia e organização política e de parentesco. Essa tarefa exigiu que eu trabalhasse diretamente com comandantes operacionais para dar opiniões e fazer sugestões com base nas

minhas observações de campo, minha grande experiência no Oriente Médio e serviço militar prévio. O objetivo era fornecer uma “visão de dentro” pelo prisma da antropologia social, analisando os dados de um ponto de vista cultural duplo: dos iraquianos e das Forças Armadas americanas. A prioridade da BCT era a reconciliação e, por isso, esta pesquisa concentra-se no comportamento tribal nesse contexto, destacando os possíveis resultados não intencionais das decisões de contratação tomadas durante a “reconciliação” e uma aparente recuperação econômica.

A palavra “reconciliação” não tem uma definição única

para os iraquianos. Os americanos no Iraque reconhecem a reconciliação como uma redução moderada da violência conquistada por “meios pacíficos” de modo que as melhorias de infraestrutura, esforços humanitários, processos políticos e segurança possam ser transferidos para os iraquianos. A reconciliação acontece quando as hostilidades diminuem e tem início o processo político. Existe, porém, uma relação causal entre os contratos na reconciliação e a violência: boas decisões de contratação reduzem a violência e promovem a reconciliação; más decisões podem ter o efeito contrário. Quando estive no terreno, fiz as seguintes perguntas:

Lisa A. Verdon foi desdobrada em Bagdá, Iraque, em 2007-08 para servir como assessora cultural e pesquisadora social para o Exército dos Estados Unidos. Antes disso, criou uma organização sem fins lucrativos na Filadélfia, Pensilvânia, para promover ligações comerciais e culturais entre empresas americanas e do Oriente Médio. Verdon foi

pesquisadora Fullbright em 1993 para o Oriente Médio e, desde então, viaja com frequência por toda a região, incluindo Bahrain, Jordânia, Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita. É formada em Estudos Internacionais pela Drexel University e tem mestrado pela University of Pennsylvania.

- Quais são os efeitos das decisões de contratação da coalizão nas estruturas tradicionais de poder iraquianas?

- Estamos questionando estruturas de poder tribais antigas quando contratamos a tribo, irmão ou primo “errado”?

- As nossas decisões de contratação se baseiam em valores ocidentais que podem causar, no longo prazo, danos aos elementos frágeis da reconciliação?

- Com quem devemos formar alianças para construir um futuro sustentável?

A análise a seguir visa a fornecer discernimento sobre esta difícil pergunta: a minha decisão de contratação promoverá a reconciliação?

Uma Expressão Árabe Revela o Dilema

Não é difícil imaginar que fortalecer os novos “chefes guerreiros” locais por meio de contratos de reconciliação possa causar divergências entre as tribos nas áreas do Iraque dominadas pelos sunitas. Muita gente conhece a expressão árabe que diz: “Meu irmão e eu contra o nosso primo, mas meu primo e eu contra um estranho”. Um corolário desse ditado é: elimine o estranho por meio da reconciliação, e então os primos brigarão entre eles quando o poder, fortemente vinculado aos valores da honra e da vergonha, for contestado.

Os programas de segurança da reconciliação são concebidos para impedir a entrada de um inimigo externo. Eliminar uma ameaça poderá trazer outra, o que pode prejudicar as alianças dos Estados Unidos com os xeques. Se isso acontecer, um concorrente ou conspirador poderá competir pelo apoio das tribos. Nunca se deve presumir que a cooperação que temos com as tribos seja absoluta. Para manter vínculos fortes, é fundamental que os comandantes militares americanos entendam os contextos culturais, políticos e econômicos que influenciam os comportamentos tribais iraquianos.

Corrupção e Economia Tribal

A abundância de petróleo no Iraque e o governo autoritário de Saddam Hussein conseguiram impedir que a economia do país se tornasse demasiadamente dependente dos seus aliados e países vizinhos, apesar das sanções econômicas das Nações Unidas impostas em 1990 depois

da sua invasão ao Kuwait. Contudo, o Iraque dependia muito do seu setor de petróleo, responsável por aproximadamente 60% do seu produto interno bruto. Apesar de Bagdá e outras áreas urbanas serem relativamente modernizadas, cerca de 25% da população do Iraque é rural e predominantemente tribal. Saddam apoiava e recompensava as tribos que eram fiéis a ele e reduzia o poder das que não eram. Reconhecia as vantagens de conceder poder aos líderes tribais e xeques que controlavam projetos locais porque sabia que, em troca, as tribos arregimentariam apoio nacionalista em épocas de guerra.

Na Província de Al Anbar, as Forças Armadas americanas viram até que ponto o apoio tribal contribui para o êxito da missão no Iraque. À medida que a estabilidade é alcançada por meio do sucesso da reconciliação, os projetos de reconstrução podem ser planejados e executados sabendo-se que os iraquianos podem fornecer segurança local adequada. Conforme financiam mais projetos, as forças da coalizão familiarizam-se cada vez mais com a informalidade e com a forma geralmente encoberta de se conduzir negócios no Iraque. A ideia de que os iraquianos são corruptos — principalmente as tribos — influenciou as decisões de contratação das forças da coalizão. Os líderes tribais tendem a ficar com até 30% do dinheiro pago para os contratos e nem sempre cumprem suas obrigações contratuais. Para garantir uma distribuição equitativa entre as tribos e a conclusão rápida dos projetos, as forças da coalizão optaram por celebrar contratos com não

Os líderes tribais tendem a ficar com até 30% do dinheiro pago para os contratos e nem sempre cumprem suas obrigações contratuais.

xeques, o que provoca conflitos tribais, já que os xeques lutam para manter poder e prestígio, principalmente dentro das suas próprias tribos.

Corrupção e concorrência. A corrupção no Oriente Médio é análoga à concorrência na nossa

sociedade; por isso, os iraquianos não veem necessariamente o que chamamos de “corrupção” como uma indicação de falta de caráter.¹ No Iraque, a corrupção é a norma, e o método com o qual os líderes garantem seu poder. Os líderes tribais usam a força para manter suas posições sobre os que governam. Recorrem a subornos e tratamento preferencial conforme sobem na cadeia hierárquica ou se tornam hostis frente a um oponente de nível inferior. Quando as forças da coalizão celebram contratos diretamente com membros inferiores das tribos, os xeques reagem rapidamente para pôr fim a qualquer desafio à sua autoridade.

A coalizão deve lidar com cautela com os líderes tribais e xeques e avaliar cuidadosamente com quem celebra contratos para evitar qualquer transtorno no equilíbrio de poder tribal. Os xeques consideram os subornos e outros favores como sendo parte do custo de conduzir negócios. Esse custo dos negócios traduz-se no comportamento patriarcal de um xeque para com a sua tribo. Essa aparente corrupção é um desafio para os ocidentais que trabalham em posições de contratação. A concorrência é a base dos Regulamentos Federais de Aquisições (*Federal Acquisition Regulation*).² O Ocidente se acostumou a uma economia de mercado livre justa e supostamente transparente. Os agentes de contratação que veem os xeques como pessoas corruptas prefeririam lidar com a abordagem mais direta de um não xeque. Contudo, com

A Al-Qaeda no Iraque mais tarde impôs regras rígidas de comportamento “islâmicas” às tribos. Pouco depois, a aliança dos xeques com a AQI desintegrou-se...

frequência, nas culturas tribais, a pessoa mais franca e transparente envolvida diretamente com a coalizão é uma pessoa com menos poder e menos influência na sua comunidade. Os xeques, que geralmente trazem com eles alguns

companheiros da tribo quando se reúnem com as forças de coalizão, consideram uma pessoa dessas como um oportunista traidor que está prejudicando a estrutura local de poder.

[Os xeques]... sentem também que têm direito de controlar os contratos concedidos a membros das suas tribos. Controlar esses recursos garante a wasl do xeque e lhe confere poder...

Contratação para reconciliação no sul de Bagdá. Em 2007, um comandante de uma força-tarefa americana obteve uma carta que criticava um dos seus contratados iraquianos da reconciliação — um primo de um proeminente xeque sunita na região — por “corrupção e conspiração” contra os sunitas. Evidentemente, a tribo da pessoa contratada escreveu essa carta em retaliação pelas atividades econômicas de reconciliação concedidas ao primo. As forças da coalizão receberam também um aviso sobre a segurança local que pode ter sido a reação do primo menos importante à carta. Independentemente de quem fez o quê, o fato é que as forças da coalizão, contando com a estabilidade “negociada”, viram-se perigosamente envolvidas em uma briga de família. As tensões entre as tribos iriam agora testar a eficácia do novo programa de segurança local destinado a reduzir a violência.

Um programa de voluntários de segurança iraquiano, inspirado nos Filhos do Iraque em Al Anbar, é um acordo entre as forças da coalizão e os sunitas locais para retirar a força a Al-Qaeda no Iraque (*Al-Qaeda in Iraq — AQI*) das áreas tribais sunitas e, em seguida, evitar uma futura infiltração de insurgentes por meio do estabelecimento de milícias locais em postos de controle selecionados e da realização de patrulhas embarcadas. A criação de um programa de voluntários, inicialmente financiado pelas forças da coalizão, teve sucesso imediato e os ataques contra os soldados diminuíram significativamente nas áreas em que esses acordos foram feitos.

No entanto, uma vez que a segurança foi estabelecida para manter o inimigo externo fora do sul de Bagdá, surgiu uma disputa inesperada entre as tribos, que teve início quando a BCT decidiu pagar diretamente o primo do xeque como comandante do grupo de voluntários de segurança. Antes disso, o xeque era o principal contratado para os postos de controle e responsável por pagar seu primo como supervisor deles. O sucesso do primo em obter um bom contrato, aliado aos seus projetos de fortalecer e apoiar os xiitas locais — uma meta da reconciliação — ameaçava a autoridade do xeque. Conforme esse primo inferior do xeque, agora chamado de “oponente”, aproveitava ao máximo o seu relacionamento com as forças de coalizão, os líderes da sua tribo se tornavam mais hostis a ele.

Ameaça aos xeques. Os líderes tribais protegem as bases do seu poder conforme manifestado pela influência (“*wastah*”) e reputação (“*wasl*”). Embora já explorem as recompensas financeiras de um programa de segurança lucrativo, vários xeques sentem também que têm o direito de controlar os contratos concedidos a membros das suas tribos. Controlar esses recursos garante a *wasl* do xeque e

lhe confere poder; os xeques mantêm seu domínio aproveitando-se da sua *wastah* para diminuir a ameaça de um oponente.

Ameaça às forças da coalizão. Os xeques chegam a recorrer à força para proteger seu poder. Com o apoio das forças da coalizão, eliminaram efetivamente a AQI em Bagdá depois que perceberam que a ideologia islâmica na verdade desvalorizava o poder tribal. A carta de retaliação afirmava que qualquer pessoa que se opusesse ao oponente ou trabalhasse contra ele “seria alvo dos americanos por trabalhar com a AQI”. Isso insinua que o oponente recebe proteção dos americanos enquanto comete suas “más ações”. Não há dúvida de que os autores evitam abertamente culpar os americanos por causa de um relacionamento patrão-cliente; em vez disso, condenam paradoxalmente o oponente por ter conquistado o apoio das forças da coalizão. Uma afirmação dessas merece ser examinada.

Alianças negociadas. *Eles [os árabes] estão sempre prontos para adular os poderosos: dóceis como cordeiros quando estão diante de um poder armado.*³

— Andrew J. A. Mango



O “modeef” ou “refúgio” dos xeques: líderes tribais e fazendeiros locais se reúnem com forças da coalizão para discutir planos de um contrato para restaurar a produção agrícola na área, novembro de 2007.

Embora os xeques gostem da companhia dos americanos, chamando-os, muitas vezes, de novos membros das suas tribos, os dois lados eram grandes inimigos até pouco antes de terem feito essa nova “amizade”. Como Saddam dava poder a esses xeques em troca da sua lealdade, a invasão

Os xeques... querem permanecer nas suas regiões, onde as pessoas reconhecem, valorizam e defendem a sua autoridade. Perturbações nas relações de poder são um desafio para a meta de reconciliação liderada pelos Estados Unidos.

do Iraque de Saddam pelos Estados Unidos foi inicialmente vista como um ato de agressão contra as tribos. Os sunitas também se preocupam que os xiitas, que consideram como pró-Irã, possam controlar seu governo. Pouco depois da invasão, as tribos sunitas pediram o apoio armado da AQI, uma decisão que se mostraria fatal.

A Al-Qaeda no Iraque mais tarde impôs regras rígidas de comportamento “islâmicas” às tribos. Pouco depois, a aliança dos xeques com a AQI desintegrou-se, depois que várias pessoas que se opunham à hegemonia do fundamentalismo islâmico foram assassinadas. Os xeques buscaram o apoio das forças da coalizão porque os objetivos da AQI destruiriam o modo de vida tribal, incluindo o poder dos xeques. Um xeque de Al-Jabour mostrou fotos de parentes decapitados cujas cabeças tinham sido colocadas cerimoniosamente nos troncos por assassinos da AQI. Mostrou as fotos como prova contra a AQI. Por causa dessas táticas de terror, a reconciliação com os sunitas no Iraque continuou se disseminando nos territórios governados pelos xeques.

O significado de “reconciliação” nos territórios governados pelos xeques no Iraque é diferente do que os militares americanos entendem por

esse termo. Os xeques são poderosos nas terras que governam. Um xeque do sul de Bagdá sentiu-se honrado protegendo os fazendeiros locais que o acompanhavam a uma conferência de reconciliação em Al Anbar; mas se chateou quando a Polícia Nacional do Iraque, desconhecendo seu status local, assumiu o controle como “protetora” depois que eles chegaram. Os xeques e os membros da tribo querem permanecer nas suas regiões, onde as pessoas reconhecem, valorizam e defendem a sua autoridade. Perturbações nas relações de poder são um desafio para a meta de reconciliação liderada pelos Estados Unidos de integrar os voluntários de segurança iraquianos às forças iraquianas regulares. Os voluntários temem ficar longe da proteção do seu xeque, ao passo que os xeques hesitam em perder o apoio armado dos membros da tribo nos quais tradicionalmente confiaram. Contudo, os xeques poderão pedir aos membros da sua tribo que se unam às forças iraquianas depois que os sunitas conquistarem influência política no seu novo governo.

Reciprocidade na Reconciliação

O que os xeques querem em troca de oferecer cooperação total às forças da coalizão? Os xeques querem manter o poder e a honra acima de tudo e querem continuar governando em um ambiente estável e próspero. De pé, do lado de fora do seu refúgio, ou “*modeef*”, um eminente xeque observou sua terra estéril lembrando-se de quando sua propriedade era uma fazenda bem cultivada. Enumerou todos os legumes, frutas e flores que um dia cresceram no seu terreno enquanto seus olhos percorriam a área dentro do seu campo de visão. Culpou a coalizão por secar os canais ao construir estradas sobre eles. Apesar de os árabes não se esquecerem das injustiças, o perdão é possível mediante a compensação, ou *fasl*. O xeque observou: “A maioria das pessoas aqui são simples e só querem cultivar a terra”. Nesse contexto, o xeque quer o contrato para limpar os canais para que a água possa fluir até as fazendas — o acordo de “*fasl*”. Receber esse contrato e melhorar a qualidade de vida do seu povo permitiria que o xeque validasse sua *wasl* demonstrando sua *wastah* com a coalizão. O xeque veria a concessão do contrato a outra pessoa como uma humilhação.

Quando os xeques negociam com a coalizão, mostram como uma trégua — destinada a restaurar a honra — é tradicionalmente feita entre as tribos. Os xeques estão, de fato, interessados em estabilizar o Iraque e esperam uma compensação por todas as perdas sofridas com a guerra, incluindo a perda do poder. Querem ser venerados como “verdadeiros xeques” e exercer suas funções do modo como estão acostumados a fazer.

O que define um “xeque”. O legado de um xeque, conforme definido por aqueles que entrevistei no campo, depende de onde ele mora, de como se tornou xeque, de quanto respeito tem do seu povo e de sua confiabilidade e determinação. Um xeque disse: “A nossa área tem xeques verdadeiros porque vivemos em aldeias, não em cidades. Quando eu era jovem, meu pai me levou para conhecer todos os xeques verdadeiros. Meu pai me falou sobre eles e me ensinou como ser um verdadeiro xeque. Vários xeques, principalmente xiitas, não são xeques de verdade; Jaish A-Mahdi (JAM) lhes dá dinheiro e então eles dizem que são xeques”.

Confidencialmente, os xeques frequentemente enfatizam as desvantagens de negociar com os que não são xeques. Um xeque explicou: “Estou lhe dizendo isso para que saiba com quem está lidando — os xeques verdadeiros e os não verdadeiros. Eles não honram os convites que lhes fazemos porque nem sempre aparecem. Não podem controlar seu povo do jeito que nós podemos”. Acrescentou: “Prefiro me reunir

apenas com xeques. Não posso me reunir com não xeques; isso não é bom para nós”. Os xeques pedem que a coalizão reconheça sua posição “nobre” mesmo quando se reúnem com os xeques “falsos”, fazendo uma concessão, durante as reuniões de reconciliação. Os xeques preferem lidar com os assuntos como sempre fizeram e por isso querem que as forças de coalizão os tratem dentro dos limites culturais tribais.

Cenário legal das tribos árabes. Referindo-se a um incidente envolvendo o desaparecimento de um xiita local, um xeque sunita elogiou as forças da coalizão por permitirem que os xeques tratassem do assunto de acordo com os costumes locais. “É melhor deixar que as tribos resolvam seus problemas”, comentou um xeque, que depois acrescentou: “Foi melhor que nos tenham deixado

***Mais cedo ou mais tarde,
os xeques tomam medidas
para salvar sua honra e lidar
com a situação da sua forma
habitual.***

fazer as buscas para descobrir a verdade”. Os iraquianos no regime de Saddam sempre foram tribais. Se alguém cometesse um crime, as forças de segurança de Saddam o colocavam na prisão,



Reunião de reconciliação no distrito de Rashid, Bagdá: xeques sunitas e xiitas, governo, forças de segurança e líderes religiosos discutem um plano de reconciliação para o distrito unificado, 30 de outubro de 2007.

mas o governo sempre recorria à lei tribal na hora de fazer justiça. A tribo da vítima determinava o preço do sangue (*fasl*). “Essa é uma cultura do olho por olho, principalmente na minha área [rural]. Quando ocorrem conflitos com o pessoal local, os xeques se reúnem para discutir as coisas boas um sobre o outro.” “No entanto”, acrescentou rispidamente, “vários xeques nas suas reuniões de reconciliação não são verdadeiros. Conheço vários dos novos xeques xiitas; eram vendedores ambulantes que costumavam me vender cigarros e tomates... Tragam-nos um varredor de ruas e o transformem em um xeque e assinaremos um acordo de reconciliação com ele também.”

É necessário chegar a um equilíbrio entre os costumes das forças da coalizão e os das tribos iraquianas. Os xeques geralmente preferem resolver os problemas entre eles mesmos por meio do consenso e por um acordo informal “de cavalheiros”. O “preço do sangue” é uma indenização equivalente ao valor de um parente morto ou ofendido, ou de uma propriedade danificada. “Um acordo para resolver problemas no âmbito tribal é bom. Temos um modo inteligente e calmo de solucionar os nossos problemas. Há mais acontecendo nos bastidores com os xeques. Se vocês tivessem procurado os xeques no início, não teriam perdido tantos soldados”, observou um deles.

Ao contrário dos xeques “falsos”, um verdadeiro xeque influencia a forma como seu povo sente as ameaças percebidas e reage a elas. Um xeque comentou: “os americanos não entendem uma coisa: todas as pessoas respeitam os xeques e o seguirão, não importa o que diga e onde more”. Os xeques do primo menos importante não podiam aceitar que seu oponente tivesse estabelecido com sucesso uma “*wastah*” com as forças da coalizão e uma “*wasl*” entre o povo local, uma oportunidade que obteve com a reconciliação.

A *wasl* do oponente colocada à prova. O oponente conseguiu ganhar influência fora da sua comunidade imediata, participando, muitas vezes, do Conselho do Distrito de Rashid, dominado pelos xiitas, mesmo quando a liderança do conselho hesitava em aceitar seis membros do conselho sunita Saydiyah eleitos democraticamente e localmente. Os xeques colocaram à prova a capacidade do oponente de manter seu novo status. O oponente disse com confiança: “Sou

um cara direto. Não ligo para o que as pessoas falam pelas minhas costas”. Entretanto, quando percebeu que sua *wasl*, ou reputação, estava em risco, disse: “Perder minha reputação é muito pior do que você perder um filho”. Durante uma entrevista anterior, o xeque do oponente havia dito que o primo não era confiável e era ganancioso — críticas semelhantes às que foram feitas na carta obtida pelo comandante da força-tarefa. O xeque aparentemente iniciou uma campanha de difamação para destruir a reputação do oponente entre seu povo, o que no final colocou o oponente e as forças de coalizão em risco. O oponente foi assassinado em julho de 2008.

O Poder e os Desafios ao Poder

O estudo de caso do sul de Bagdá é um exemplo das complexas relações em uma sociedade tribal e dos efeitos adversos de um contrato de reconciliação bem-intencionado. A BCT escolheu negociar com o oponente diretamente porque ele ofereceu um sucesso imediato de reconciliação. Do ponto de vista ocidental, o oponente era proativo, baseava-se em fatos e era transparente quando comparado com as formas misteriosas dos xeques. No entanto, o oponente não tinha o poder tribal ou a aprovação que eles tinham. Mais cedo ou mais tarde, os xeques tomam medidas para salvar sua honra e lidar com a situação da sua forma habitual. É aí que começa a violência entre as tribos.

Não se devem interpretar os comportamentos dos iraquianos com base na aparência. A sociedade foi sempre baseada na relação entre o poder e os desafios ao poder, em que os xeques e seus subordinados fazem esquemas hábeis para ganhar mais poder e prestígio por meio da adulação, conspiração e mudança de alianças. É fundamental manter o apoio dos xeques e lidar diretamente com eles. Quando ocorre um conflito, os líderes tribais tentam primeiro resolver o problema cara a cara para encontrar uma solução sensata.⁴ Se isso falhar, recorrem à violência ou à demonstração de força. Os xeques esperam que qualquer humilhação que possam sofrer seja diretamente resolvida pelo ofensor. No sul de Bagdá, a maior ofensa foi conceder a um primo menos importante um contrato que excluía o xeque. O assassinato do oponente foi investigado, mas até agora não foi solucionado.

Contratação Local e Efeitos Estratégicos

Dada a natureza volátil e politicamente intensa da maioria das operações de estabilidade, ações individuais e de unidades pequenas podem ter consequências desproporcionais para o nível de comando. Em alguns casos, as operações táticas e as ações individuais podem ter efeitos estratégicos.⁵ No nível tático no Iraque, boas decisões de contratação ajudam a garantir a segurança ao oferecer uma distribuição equitativa de contratos entre os líderes tribais, como feito por um comandante com bom tino comercial que trabalhou no sul de Bagdá. Entretanto, uma decisão ruim de contratação dificulta a estabilidade no nível microtribal. Para garantir que todos os contratos sejam concedidos e implementados com sucesso — e que a segurança geral seja mantida — o recém-criado e provisório Comando de Contratação do Exército, que supervisiona o Comando Expedicionário de Contratação, poderia replicar o processo usado pela comunidade de aquisição de defesa americana, dando assim o exemplo de justiça e transparência da nossa própria política de contratação para os iraquianos enquanto fazemos a transição da governança e da segurança para eles.

Uma possibilidade seria criar um marco de contratação que usasse um xeque como “principal contratado” ou “principal integrador de sistema”, no qual as obrigações do contrato de reconciliação seriam cumpridas com base na *wasl* de um xeque. Uma pessoa que não fosse xeque poderia ser escolhida como subcontratada do xeque, mas essa decisão seria baseada em uma cláusula de “igualdade de oportunidades” para garantir o acesso não discriminatório a todos os iraquianos, incluindo xiitas. Uma porcentagem máxima dos contratos, conforme acordado pelos xeques e pelos Estados Unidos, poderia ser autorizada para os participantes. Nesse caso, o custo da condução dos negócios, para os xeques, seria o equivalente aos gastos indiretos calculados aplicados pelo principal contratado para a “gestão do programa”.

Um plano de aquisição permitiria que se considerassem xeques concorrentes ou que se chegasse a uma concessão equilibrada de contratos. Os comandantes operacionais e seus especialistas em contratos poderiam revisar esse

plano para definir as melhores práticas para se atingir o objetivo de reconciliação. Um oficial de contratação iraquiano eleito, oriundo de um conselho de bairro ou de um conselho tribal, poderia trabalhar junto com os xeques e com as forças da coalizão para garantir a imparcialidade e a transparência dos procedimentos de contratação.

Conclusão

A reconciliação é uma hóspede do xeque. O desafio para a coalizão é entrar na tenda certa. Se os gregos tivessem de impor uma linha de raciocínio aos romanos, diriam que o entendimento sociocultural é o ingrediente fundamental para reconciliar e reparar o Iraque devastado pela guerra. Independentemente de uma unidade militar contar ou não com especialistas culturais, os comandantes podem atentar para as palavras dos xeques porque eles nos ensinam como a cultura tribal árabe sobrevive desde o início da civilização.**MR**

REFERÊNCIAS

1. PRYCE-JONES, David. *The Closed Circle: An Interpretation of the Arabs* (New York: Harper & Row, 1989).
2. Acessado em <<http://www.arnet.gov/far/>>.
3. MANGO, Andrew J. A. “Turkey and the Middle East”, *The Political Quarterly* 28, N.º 2, 149, abril de 1957.
4. De pé, perto do seu palácio que foi atingido durante o ataque aéreo americano de 1986, o coronel Muammar Gaddafi falou com Curt Weldon, republicano da Pensilvânia que liderou a primeira delegação bipartidária do Congresso para a Líbia em 2004, “Estou muito feliz em vê-lo. Por que o seu país demorou tanto para falar comigo? Vocês (EUA) deviam ter falado comigo antes. Se discordassem de mim, então poderiam ter me bombardeado”.
5. Field Manual 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2001), 9-53.

~~Agradecimentos~~

Sou profundamente grata pelo apoio que recebi durante minha pesquisa de campo dos comandantes e soldados das seguintes unidades:

*1º Batalhão/18º Regimento de Infantaria
“Vanguards”*

*1º Batalhão/18º Regimento de Infantaria
“Black Lions”*

2º Batalhão/2º Regimento Stryker “Cougars”

*4º Batalhão/1ª Brigada do Batalhão de
Tropas Especiais “Wolverines”*

*4º Batalhão/64º Regimento Blindado
“Tuskers”*