

“Desarmando” o Engajamento de Lideranças Importantes

General-de-Brigada Richard C. Nash e

Capitão Eric P. Magistad, Guarda Nacional do Estado de Minnesota

Os autores gostariam de reconhecer a significativa colaboração dos Coronéis Neal Loidolt e Dirk Kloss na estruturação e na elaboração deste artigo.

OS ENGAJAMENTOS DE informações na Divisão Multinacional-Sul ocorreram com uma velocidade vertiginosa durante a preparação para a transição das Forças dos EUA no Iraque, em 30 Jun 09. Apesar das Forças de Segurança iraquianas estarem melhores a cada dia, estariam prontas para assumir o controle completo das operações? Como seria o dia-a-dia das Forças dos EUA, após o acordo de segurança? O acordo estava claro na teoria, mas sua aplicação gerava uma infinidade de perguntas. Uma coisa, no entanto, estava bem clara: o caminho a seguir exigiria engajamentos sistemáticos com os líderes iraquianos de modo a aproveitar seu poder de persuasão do público.

Comandantes militares vinham participando de reuniões com importantes representantes oficiais iraquianos desde o início do conflito. Esses engajamentos com líderes-chave haviam ajudado os comandantes a avançar na busca de seus objetivos, ao estabelecerem relações com iraquianos influentes, familiarizados com o complexo “terreno humano” do país, mas essas reuniões, muitas vezes, haviam ocorrido em situações *ad hoc* e raramente eram integradas às operações estratégicas¹. Em geral,

um engajamento não passa de uma ferramenta diplomática para influenciar, informar ou educar um líder-chave.

Após 01 Jul 09, as Forças iraquianas aceitaram a responsabilidade de proporcionar a segurança às cidades iraquianas, mas os engajamentos com líderes-chave continuaram a ser importantes. A pedido do Iraque, as Forças dos EUA se concentraram no treinamento, no aconselhamento, na assistência e na coordenação das Forças iraquianas dentro das cidades. Atuando em parceria com as Forças iraquianas, as Forças dos EUA continuaram a executar operações, embora a maioria de suas tropas de combate tenha se retirado das áreas povoadas.

O Comandante da 34ª Divisão de Infantaria e da Divisão Multinacional-Sul (MND-S, na sigla em inglês) sabia que o engajamento de públicos iraquianos relevantes era fundamental para ajudar a população local a entender a nova atitude da tropa dos EUA. Ele usou a técnica de engajamento de líderes-chave para vincular os principais líderes da nação anfitriã com outros, tanto na comunidade local, como na MND-S.

Este artigo irá ajudar a definir o processo de engajamento de líderes-chave, bem como estabelecer seu lugar nas operações em curso. A frase “desarmando o engajamento com líderes-chave” se refere a um método autóctone que a 34ª Divisão de Infantaria utilizou para facilitar o processo de engajamento de informações.

O General-de-Brigada Richard C. Nash comanda a 34ª Divisão de Infantaria. Em agosto de 2010, ele foi designado pelo Governador para o cargo de Ajudante-Geral (equivalente a Comandante, no Brasil) da Guarda Nacional de Minnesota. Ele possui o título de Bacharel em Saúde, Biologia e Educação Física pela Mankato State University e o de Mestrado pela Escola de Guerra do Exército dos EUA. O General Nash comandou a Divisão-Sul dos EUA em Basra, no Iraque, de 2009 a 2010.

O Capitão Eric P. Magistad, da Guarda Nacional do Exército do Estado de Minnesota, é oficial de operações de informações no Centro de Operações de Informações do Corpo de Fuzileiros Navais, em Quantico, na Virginia. Ele possui o título de Bacharel em Inglês pela University of Minnesota e o de Mestrado em Ciência Política pela University of Wisconsin-Milwaukee. O Capitão Magistad serviu como oficial de operações de informações nos escalões brigada e Divisão enquanto servia na 34ª Divisão de Infantaria, no Iraque, de 2009 a 2010.

Frequentemente, o engajamento é conduzido para formar relações e continuar um diálogo. Para maximizar os efeitos vinculados dos engajamentos através do espaço e do tempo, o Comandante da MND-S incorporou a ideia de que o engajamento de líderes-chave deve “desarmar”; quer dizer, atenuar a desconfiança ou a antipatia. Se os comandantes pudessem descobrir maneiras de se relacionar com seus aliados potenciais por meio de conversas amistosas e corriqueiras, a esfera de sua influência mútua seria ampliada. A Divisão conseguiu articular uma estratégia bem-sucedida que fornece lições aprendidas para as operações no sul do Iraque e — por extensão — nas áreas fronteiriças no sul e no leste do Afeganistão. Este artigo proporciona algumas recomendações com vistas a uma estratégia de treinamento do Exército, empregando breves exemplos das experiências da Divisão durante a Operação *Iraqi Freedom*.

Uma Nova Era de Engajamento

Localizada em Basra, longe das amplas bases de operações avançadas e do congestionamento de Bagdá, a MND-S foi obrigada a extrair suas sugestões de um ambiente operacional muito diferente. Basra é diferente da capital nacional, sob quase todos os aspectos pelos quais pode ser avaliada, — política, militar, econômica e socialmente. É uma cidade que por muito tempo deu motivos de esperanças ao seu povo, com campos petrolíferos no oeste de Qurnah e Ramallah e um aeroporto internacional funcional construído

pelos alemães nos anos oitenta. A Província de Basra, o acesso do Iraque às águas profundas do Golfo Pérsico, navega em riquezas, mas naufraga em conflitos internos. Contudo, depois da bem-sucedida Operação *Charge-of-the-Knights* (“Carga dos Cavaleiros”), em 2008, a cidade começou a mostrar sinais de vida. Durante o ano de 2009, depois que o porto de águas profundas de Umm Qasr foi arrancado do controle da milícia, os negócios aceleraram surpreendentemente, na medida em que mais contêineres Maersk passaram a chegar a cada dia. Apesar desses melhoramentos, os especialistas em transporte marítimo afirmavam que a cidade portuária precisaria de uma infraestrutura melhor, de eletricidade confiável e de espaços adicionais de atracamento, antes que pudesse alcançar padrões internacionais. Além disso, os comerciantes locais permaneciam reclamando da corrupção no porto — um problema vivenciado por todo o sul do Iraque².

Enquanto o novo ambiente tomava forma durante o início de 2009, o quartel-general da 34ª Divisão de Infantaria, uma unidade da Guarda Nacional do Exército sediada em Rosemount, no Estado de Minnesota, assumiu o comando e o controle da MND-S. Nesse novo ambiente liderado pelas Forças de Segurança iraquianas, com uma nova Divisão no comando, como deveria ser a nova estratégia de engajamento? Com quem e como a MND-S deveria se engajar? Quem iria trabalhar com as Forças dos EUA e transmitir as mensagens do comando à população? Além disso, como deveriam trabalhar as Forças dos EUA para desmistificar sua presença nas localidades após o 30 de Junho? Quais eram as preocupações do povo, e como a Divisão poderia se engajar nessa nova fase da operação?

Uma vez que a insurgência havia perdido impulso no Iraque e o conflito entrava em nova fase, a importância do engajamento de informações não podia ser exagerada. Embora a grande maioria das milícias tivesse sido desmantelada, havia eventos críticos a serem superados: a implantação de um acordo de segurança entre o Iraque e os EUA, a realização de uma eleição parlamentar, a redução dos efetivos estadunidenses e o gerenciamento das expectativas do típico cidadão iraquiano do sul. Esses objetivos ajudaram a determinar o foco da estratégia de engajamento da MND-S. Considerando esse contexto, os governadores das Províncias, os comandantes das tropas do



Cortesia do autor

O Gen Nash e Sayyid al-Moosawi se aproximam da fazenda de criação de cavalos e cabras de Moosawi.

Exército iraquiano e os chefes da polícia local foram as escolhas óbvias para engajamento pelo Comandante da Divisão.

No entanto, os comandantes devem sempre pensar além do óbvio e tentar encontrar as vozes que nunca foram ouvidas. Os líderes religiosos em países estrangeiros estão entre as pessoas mais problemáticas a serem abordadas — principalmente porque os oficiais estadunidenses normalmente não têm a adequada compreensão cultural das religiões não ocidentais. Contudo, os líderes da Divisão perceberam que religiosos-chave são recompensadores porque são representantes de uma população que normalmente não é alcançada por meio da mídia tradicional (por exemplo, por entrevistas coletivas à imprensa). Influenciar líderes religiosos que eram mentores de públicos-alvos específicos era uma forma indireta de influenciar a opinião pública.

O termo *sayyid* é um título honorífico que os muçulmanos xiitas dão aos homens que acreditam serem descendentes do profeta islâmico Maomé³. Um desses líderes da região era Sayyid Abdul Ali al-Moosawi, que tinha grande importância no ambiente de informações religioso. De fato, estima-se que ele tenha influência sobre meio milhão de xiitas, apenas na Província de Basra. Como o líder da seita xiita Shaykhiya, sua influência se estende além das fronteiras tribais, das provinciais e, talvez até, das nacionais. Em uma Província com uma população estimada entre dois e três milhões de pessoas, a voz de Moosawi poderia potencialmente alcançar um público comparável ao de uma rede de televisão a cabo de porte médio, nos Estados Unidos.

Sayyid al-Moosawi também era um viajante global e um comerciante astuto, que empregava mais de mil moradores de Basra, em mais de uma dúzia de empreendimentos. Quando os britânicos partiram, Moosawi estendeu a mão imediatamente às primeiras tropas dos EUA designadas para o setor de Basra. Por uma feliz coincidência para a 34ª Divisão de Infantaria, ele também tinha um vínculo com o Estado de Minnesota, graças à sua viagem à cidade de Rochester para ir à clínica Mayo, onde seu pai — também um clérigo conhecido e respeitado — recebeu tratamento médico, certa feita. Moosawi encabeça a maior mesquita em Basra, com mais de 150 estruturas menores espalhadas por toda a cidade de 2,5 milhões de habitantes. Ele era um

homem-chave que poderia “abrir portas” para a Divisão. Depois de uma recepção na base de operações de contingência, em junho de 2009 — para a qual a Divisão convidou uma série de figuras políticas, sociais e militares proeminentes — o Comandante da MND-S engajou Moosawi diretamente, na sua fazenda.

Embora os oficiais superiores possuam um conjunto de características comum a todos os líderes bem-sucedidos, os antecedentes civis do Comandante da Divisão, na área industrial, proporcionavam-lhe uma base singular que permitia adotar um método de engajamento segundo uma visão de negócios. Sendo um indivíduo com um sólido conjunto de habilidades administrativas, que se saiu bem em um ambiente empresarial civil, ele sentiu facilidade para ser franco e mostrar interesse autêntico para com seu interlocutor. Em um ambiente empresarial civil, é comum se engajar em conversas sobre amenidades antes de começar o verdadeiro trabalho da reunião. Qualidades como escutar atentamente e construir relacionamentos são muito valorizadas entre diretores de indústrias. No entanto, nas Forças Armadas (e em particular na “linha de frente”), os comandantes, normalmente, esperam engajar-se com pessoas hostis às intenções dos EUA. Ao depender das chamadas “*soft skills*” [algo como habilidades não agressivas, em tradução livre], como parte de uma estratégia de engajamento global, um comandante pode aplacar um líder-chave de uma nação anfitriã, e assim trabalhar em uma área comum, em que haja interesse mútuo.

Durante sua reunião inicial, Moosawi e o Comandante da Divisão cumprimentaram-se com um abraço (de acordo com o costume local); andaram a cavalo; caminharam; almoçaram uma farta refeição, na qual foram servidos pão ázimo, carne de cordeiro e legumes cultivados localmente; reuniram-se com um grande grupo de líderes locais na sala de reuniões (ou *diwan*) de Moosawi; jantaram; e, no final, visitaram uma tipografia perto da mesquita de Moosawi. Claramente, Moosawi era um tipo de intelectual com amplos interesses comerciais: um interessado autêntico na comunidade de Basra. O dia inteiro, ele e o Comandante da MND-S conversaram sobre o tema do sermão semanal de Moosawi, sobre o Estado de Direito, sobre o sistema prisional e até sobre o arcabouço do acordo de segurança, ainda

não concluído. O Comandante também prometeu apoiar as cláusulas do acordo de segurança que estipulavam que as Forças dos EUA agiriam somente quando fossem solicitadas pelas Forças de Segurança iraquianas. Sendo presidente do Grupo Al-Moosawi — o seu *holding* de empresas — é evidente que Moosawi tinha uma variedade de aspirações comerciais. Essas aspirações não passaram despercebidas ao Comandante da Divisão, que discutiu com Moosawi os seus vários empreendimentos.

Em ambientes austeros ou hostis, os comandantes frequentemente desenvolvem uma mentalidade pragmática do tipo “tarefa-propósito-método” e se comportam de maneira a colocar os assuntos profissionais em primeiro lugar, quando interagem com líderes da nação anfitriã. Esperando resultados imediatos, talvez fiquem impacientes e irritados quando percebem que os efeitos desejados desses engajamentos não se realizam de imediato⁴. Acreditam que a direta interação com um membro importante do governo é o melhor método, pois é o mais direto. Contudo, em muitas culturas do Oriente Médio, é importante construir um relacionamento *antes* de esperar que alguém corresponda. Os ocidentais tendem a pensar em termos de *quid pro quo*; a cultura iraquiana não funciona da mesma forma. A afinidade entre duas pessoas não surge em um dia, e a construção de um relacionamento necessário é uma questão de persistência.

Considerando que os efeitos dos engajamentos levam tempo para se manifestar, a Divisão desenvolveu um sólido cronograma de engajamento com Moosawi e com outros importantes líderes locais. Tendo desenvolvido um plano para construir relacionamentos, tornou-se mais fácil discutir assuntos de importância crítica — como os ataques contra as Forças dos EUA — durante as reuniões subsequentes com Moosawi. Os dispositivos explosivos improvisados e os ataques com fogos diretos eram ainda uma realidade lastimável no sul do Iraque — embora em quantidade muito inferior do que há um ano antes. No entanto, uma animada discussão sobre a data da colheita muitas vezes dava abertura às conversas do Comandante da Divisão com Moosawi. Os dois líderes trocaram presentes, mais de uma vez. É bom engajar um indivíduo com questões bem ponderadas sobre coisas que sejam importantes para ele e usar a fase do “bate-papo inicial” para atingir um objetivo específico.

A coleta de informações é um desses objetivos. O engajamento fornece dados sobre as redes de ameaças do inimigo ao Comandante e ao seu estado-maior, bem como ideias para entender como as estruturas políticas, econômicas e sociais influenciam as ameaças, na área. Na situação ideal, a Inteligência também contribui ao processo de engajamento. Ela pode oferecer informações e sugerir perguntas relacionadas às necessidades prioritárias para a Inteligência. A melhor forma de garantir que a Inteligência *informe e seja informada* pelos engajamentos com líderes-chave talvez seja empregar um oficial de ligação treinado em Inteligência. Dependendo da personalidade de cada um, da disponibilidade de pessoal e da decisão do Comandante, esse militar de Inteligência pode ser útil como um “escrivão”, que comparece aos eventos de engajamento para “tomar notas”.

Segundo o enfoque de Inteligência, as reuniões com líderes importantes permitem que o comandante avalie o grau de confiança desses nas autoridades governamentais e militares. Como já demonstrado por outros, o desafio inerente à utilização desses engajamentos para “estender a mão” aos insurgentes é assegurar que essa tentativa esteja relacionada a um esforço legítimo do governo da nação anfitriã, de reconciliação ou de acomodação com os insurgentes⁵. O apoio da Inteligência aos engajamentos com líderes-chave permite ao alto escalão de comando avaliar não apenas a vontade do governo da nação anfitriã de proteger sua população e de executar operações contra insurgentes, mas também as suas capacidades técnicas reais. O comandante também pode determinar o nível de influência que o líder da nação anfitriã tem em sua área de operações.

Por exemplo: durante uma reunião, em 2009, com líderes da Força de Segurança iraquiana no sul do país, um oficial de alto escalão iraquiano disse a um grande grupo, “Se eles [os insurgentes] entrarem em minha área, enfrentarão meus fuzis e serão mortos”. Embora essa proclamação não provasse sua competência ou capacidade, mostrou a qualidade do líder e, igualmente importante, sugeriu o tipo de ambiente social que as forças iraquianas provavelmente estabeleceriam.

Fazendo Amizades e Influenciando Pessoas

Segundo o Centro de Lições Aprendidas (*Center for Army Lessons Learned*) do Exército, “as células

de engajamentos com líderes-chave fornecem uma abordagem baseada em efeitos para influenciar todo o espectro das operações dentro de uma área de operações específica”⁶. Esses engajamentos ajudam os comandantes a construir relacionamentos produtivos com os líderes influentes nas suas áreas de operações. A 34ª Divisão de Infantaria reconheceu isso antes de sua mobilização e estabeleceu uma célula de engajamento com líderes-chave para executar essa tarefa. A célula produziu informações para a MND-S, que foram fundamentais para que o comandante, com múltiplas reuniões e contatos de trabalho em sua agenda, pudesse iniciar conversas e construir relacionamentos pessoais. Claro, a efetividade de reuniões com líderes importantes no escalão Divisão depende, em parte, das personalidades dos indivíduos envolvidos nessas reuniões.

As diferentes fases do conflito requerem estratégias diferentes. A necessidade de empregar todos os quatro elementos do poder nacional [diplomático, informacional, militar e econômico — segundo a Estratégia de Segurança Nacional dos EUA, na Administração anterior — N. do T.] aumentou, na medida em que o conflito e o ambiente no Iraque amadureceram. Agora, a diplomacia é mais importante do que nunca e, com equipes de reconstrução provincial operando no campo e soldados executando missões de “assessoramento e assistência”, a necessidade de constantemente desenvolver relações significativas com líderes políticos, militares e sociais é da maior importância.

Uma vez que um comandante não recebe treinamento diplomático formal, é essencial que ele engaje seu público alvo usando o apoio de seu assessor político. Ele deve se preparar e praticar antes de quaisquer reuniões formais — especialmente as que não estiverem diretamente ligadas às operações militares, policiais ou de controle de fronteira. Os assessores culturais e os intérpretes experientes também são importantes. Seu envolvimento tem valor inestimável para desenvolver temas de discussão. Durante engajamentos combinados, é essencial que todos falem com uma única voz e transmitam uma mensagem única. Esse tipo de coerência irá gerar resultados superiores e permitir melhoria constante, a cada reunião realizada.

Os iraquianos, especialmente as Forças de Segurança, percebem um oficial-general de uma

forma única. No papel de diplomata, as palavras, as ações, as emoções e as habilidades de comunicação de um general são importantes. O comportamento adequado, o conhecimento cultural e a habilidade na língua árabe contribuem para a efetividade de um engajamento. Há uma variedade de formas de se mostrar respeito para com parceiros, mas prestar-lhes assessoramento e orientação e elogiar seus êxitos são as melhores formas de ajudar a moldar o engajamento e a produzir resultados positivos.

Uma vez que o comandante tenha estabelecido seu estilo de engajamento e tenha se tornado bem-sucedido, chega a hora de pensar em como usar a influência do líder local para explorar outros caminhos de engajamento. As redes sociais informais são os componentes mais importantes da sociedade no Iraque rural. Em muitas áreas remotas na fronteira, as tribos são os elementos básicos da sociedade iraquiana.

Cientes disso, escolhemos a fazenda de Moosawi para a segunda reunião entre ele e o Comandante da Divisão, porque seu ambiente informal facilitava oportunidades para outras reuniões — não só com Moosawi, mas também com outros, dentro e próximos de sua rede social. Se a Divisão precisasse de conhecimento sobre uma rede social fora da seita de Moosawi, é bem provável que Moosawi soubesse com quem deveríamos conversar.

Durante a preparação para o desdobramento da 34ª Divisão de Infantaria, fomos compelidos, por razões operacionais, a reduzir nossa presença nas cidades do sul do Iraque. Isso diminuiu nossa consciência situacional em todos os escalões, gerou lacunas de informações essenciais e causou desvantagens significativas para a Divisão. Assim, além de informar e influenciar iraquianos, os engajamentos com líderes-chave passaram a também ajudar os comandantes estadunidenses a compreender o ambiente operacional. Um processo bem-estruturado de engajamento com líderes-chave pode avançar a compreensão do comandante de maneira significativa, muito mais eficientemente do que o fariam uma dúzia de analistas de Inteligência.

A Estratégia da Divisão Multinacional-Sul

A célula de coordenação de fogos e efeitos da 34ª Divisão de Infantaria é responsável pelo

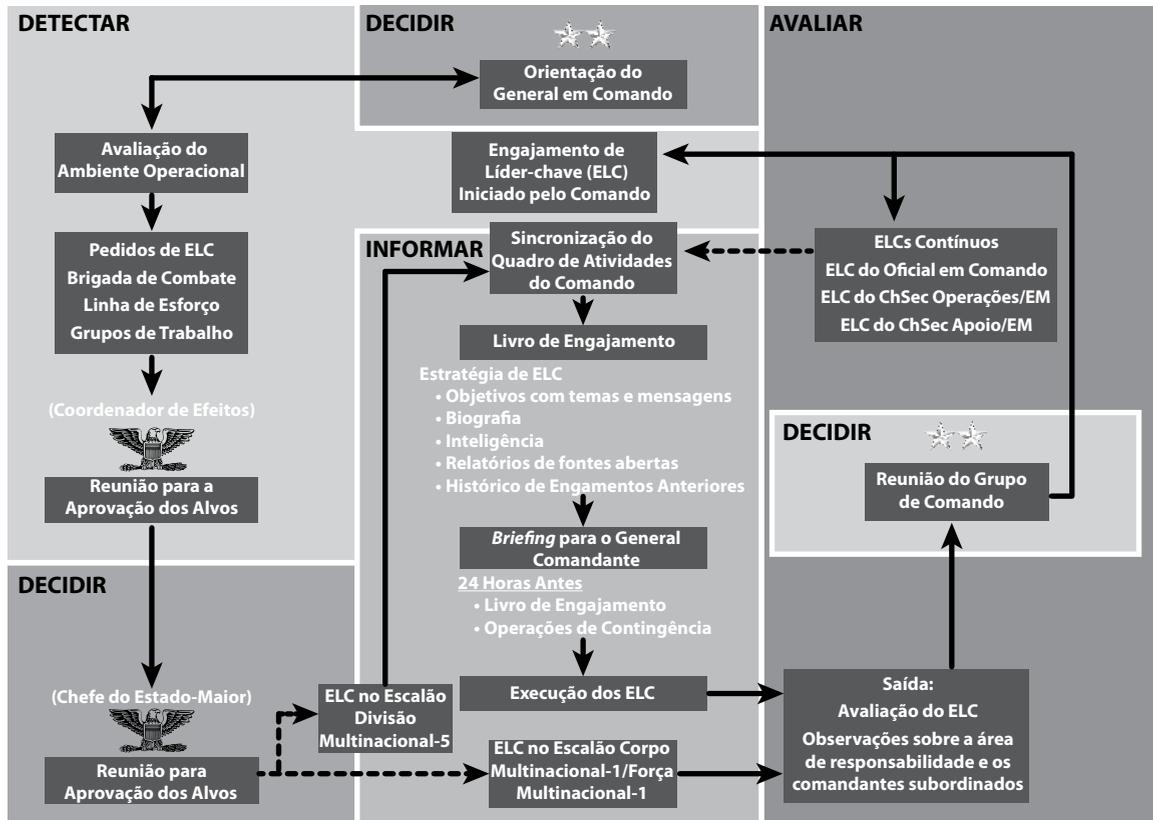


Figura 1 - Ciclo de Engajamento com Líderes-Chave da 34ª Div Inf

engajamento de informações, o que inclui desde as operações civis-militares até a administração de sensores. O coordenador de efeitos chefia essa multiplicidade de capacidades e a filosofia que orienta sua missão pode ser resumida assim:

- concentre os engajamentos – menos pode ser melhor;
- defina a tarefa e o objetivo do engajamento;
- associe os engajamentos às prioridades da Divisão, incorporando-os às operações; e
- seja cauteloso: saiba quem engaja quem.

A figura incorporada a este artigo mostra o ciclo de decisão usado para sincronizar e incorporar os engajamentos com líderes-chave nos objetivos e nas “linhas de operações” do comandante.

No escalão Divisão, foi padronizado o procedimento de preparar um *kit* para engajamentos de líderes-chave destinado aos oficiais superiores. Inicialmente, cada *kit* continha uma análise da estratégia a ser utilizada. Incluía informações biográficas e as notas das reuniões anteriores. Às vezes incluía anotações tomadas nos engajamentos

anteriores, eventos significativos da área de interesse e projeções sobre as eleições parlamentares. Com o tempo, as seguintes informações foram incluídas:

- áreas de possível concordância;
- eventos relevantes nos ambientes de informações militar e global;
- hipóteses sobre as motivações dos líderes-chave;
- conjecturas sobre como os líderes-chave poderiam se comportar e se manifestar em público, no futuro próximo;
- temas, mensagens e pontos para discussão;
- requisitos de informações; e
- o efeito desejado.

O coordenador de efeitos da Divisão analisava o *kit* de preparação pelo menos dois dias antes do engajamento e implementava quaisquer mudanças que fossem sugeridas. Vinte quatro horas antes da reunião, o coordenador se encontrava com o comandante para revisar o *kit*. A seção de engajamento com líderes-chave fornecia pedidos de informações adicionais. Terminada a reunião

de engajamento, eram adicionadas “mensagens de campanha circulares” ao sítio “SharePoint”, na rede segura SIPRNET [uma rede eletrônica com protocolo seguro para circulação de mensagens com classificação sigilosa “secreta” do Departamento de Defesa — N. do T.], juntamente com uma avaliação, quando pertinente. As mensagens também eram inseridas na Rede de Troca de Dados de Informações Combinada (*Combined Information Data Network Exchange — CIDNE*) para que pudessem ser utilizadas como referência nos engajamentos futuros. Como ferramenta, a CIDNE é integrada no planejamento dos Corpos-de-Exército e das Divisões, e as unidades em todos os escalões precisam processar sua coleta de informações usando a mesma plataforma. Há, provavelmente, uma oportunidade para estabelecer um treinamento que inclua as Divisões e as Brigadas de modo a garantir que os integrantes de suas células mantenham o mesmo nível de competência e de responsabilidade que há na CIDNE. Ao consolidar as informações de grande importância utilizando a ferramenta CIDNE, a célula de engajamento com líderes-chave pode reafirmar sua utilidade como uma seção ágil e flexível à disposição do comandante.)

No ambiente de contrainsurgência composto por grupos de trabalho e quadros de alvos, os planejadores frequentemente perdem de vista o efeito almejado. Muitas vezes, os comandantes e seus soldados engajam os líderes locais e assumem compromissos sem considerar as consequências de suas ações. Tome-se como exemplo um projeto incluído no Programa do Comandante para Atendimento a Emergências (*Commander's*

Emergency Response Program). Todo mundo concorda que é bom construir uma escola onde não há nenhuma. As empresas da nação anfitriã se beneficiam da atividade de construção e as crianças locais ganham uma escola perto de casa. Contudo, um comandante em qualquer escalão deve se questionar sobre vários aspectos, antes de decidir construir a nova escola:

- A população precisa da escola?
- Quantas pessoas, de fato, serão servidas pela escola?
- O governo local financiará as operações da escola?
- Quais são os efeitos de segunda e terceira ordem associados à construção de uma escola?
- Sua construção poderá alienar as pessoas das comunidades vizinhas com relação às tropas dos EUA?

O comandante precisa saber os objetivos de informações relacionados à construção de uma escola e como usar os dados de apoio. Uma leitura prévia das informações sobre engajamentos de líderes-chave que aborde tais questões irá ajudar na determinação de como devem ser a abordagem e o resultado desejado.

A Arte de Influência

Em virtude de engajamentos de líderes-chave serem principalmente “operações para influenciar”, nada pode ilustrar melhor o conceito de “desarmar os ânimos” do que uma breve lição de psicologia social. Usamos engajamentos para alcançar pessoas e divulgar uma mensagem, de modo a abreviar o tempo para a transição do conflito à sua próxima fase — as operações de estabilidade. Embora a influência social tenha vários componentes, a educação e a simples persuasão são melhores ferramentas do que, por exemplo, exigir obediência. Quando usado para influenciar, o engajamento visa a compartilhar conhecimento ou a persuadir. A influência é uma arte; a coerção é ciência “bruta”. As Divisões podem criar afinidades de modo a desenvolver a capacidade de influenciar e de coletar informações nos níveis mais altos. Isso é o cerne do processo de “desarmar os ânimos”.

A “pré-persuasão” é uma tática para influenciar uma situação e estabelecer um ambiente favorável ao engajamento de informações. “Pré-persuasão” é a maneira pela qual se estrutura um assunto e se constrói uma decisão. Um comunicador



Cortesia do autor

O Gen Nash e Moosawi conversam com comerciantes em um mercado livre de Basra, no Iraque.

precisa estabelecer sua credibilidade como fonte e projetar uma imagem ao seu público alvo. O oficial superior que atue como comunicador precisa parecer agradável, competente, confiável e possuir todo e qualquer atributo que facilite a persuasão⁷. Obviamente, um objetivo das reuniões com líderes-chave é fazer com que eles se repitam com frequência, aumentando a esfera de influência da Divisão. Ao interessar-se pela vida e pelas motivações dos outros, o comandante pode iniciar a obtenção do efeito pretendido por meio do estabelecimento de uma base que pode levar a uma rede de relacionamentos. Enfim, um engajamento de líderes-chave pode influenciar ou informar, mas sempre deve produzir um efeito e facilitar um processo de coleta e um objetivo de informações.

As reuniões dos comandantes das Divisões com líderes-chave se ligam aos engajamentos de líderes-chave dos Subcomandantes dessas Divisões; esses, aos engajamentos de líderes-chave dos comandantes de Brigada, e assim por diante. Os dados de apoio de reuniões anteriores também são usados para esboçar os objetivos futuros da Divisão. Os dados de apoio auxiliam no desenvolvimento da capacidade de questionar do comandante da Divisão, permitindo-lhe fazer as perguntas certas, logo que a relação tenha sido estabelecida. Os dados de apoio também permitem ao Comandante da Divisão engajar os indivíduos segundo um formato que lhes seja agradável, ao fazer perguntas diretas sobre as coisas de seu interesse.

A influência envolve alterar opiniões e atitudes da população por meio do engajamento e, na MND-S, buscamos fazer isso pelo estabelecimento de uma relação de confiança, usando pontos de referência, como família e negócios, ao mesmo tempo em que éramos mutuamente inquisitivos. Como já dissemos, escutar atentamente era importante, e o simples reconhecimento do fato de que as pessoas gostam de falar sobre si próprias e sobre seus interesses encorajou a franqueza e ajudou a organizar reuniões futuras com respeito e abertura crescentes.

Dois pontos sobre a organização: não apresse o andamento da reunião e não tente moldar o engajamento para tirar máximo proveito de seu tempo limitado. Priorize as perguntas e adote uma abordagem calma e deliberada. Entenda que o engajamento com líderes-chave é uma reunião de comunicação bilateral e prepare-se para

responder perguntas difíceis, sempre com tom profissionalmente diplomático, mesmo quando estiver em uma situação desconfortável. As notícias se espalham mais rapidamente do que uma tempestade de areia através das redes sociais tribais e, tão logo você tenha conquistado a confiança de seu interlocutor e uma reputação de ser uma “pessoa direta”, sua reputação de integridade de caráter o precederá aonde for.

Por exemplo, devido ao fato de ainda estarmos operando próximo às cidades, mesmo após o acordo de 30 de junho, tivemos a impressão de que os líderes influentes da nação anfitriã desconfiavam de nossas intenções. Eles queriam entender por que as Forças dos EUA ainda estavam por lá. Devido ao fato de termos desenvolvido uma relação por meio da arte da influência e da “pré-persuasão”, fomos capazes de desmistificar as questões da pauta e remover a névoa de informações que com frequência encobre o ambiente operacional.

A Estratégia de Treinamento

Antes do exercício de treinamento para a missão da Divisão, o Comandante, o Subcomandante e a tropa passaram por um programa de treinamento voltado para a conscientização cultural geral. Para a 34ª Divisão de Infantaria, o exercício foi uma prova de fogo, mas o treinamento de engajamento com líderes-chave ofereceu pouco mais do que a oportunidade de trabalhar com um intérprete. Embora essa experiência seja valiosa, no nível oficial-general o objetivo dessa instrução é desenvolver uma estratégia para transferir as parcerias de um general para o seu futuro substituto. Portanto, bem antes de chegar ao teatro de operações, é importante considerar a profundidade do sistema de engajamento com líderes-chave e como o comandante de Divisão pode abordar o processo para viabilizar um efeito. Um comandante precisa de profundidade estratégica e de adaptabilidade interpessoal se quiser conduzir um engajamento com líderes-chave que seja “desarmado” e que o ajude a interagir efetivamente e a construir confiança.

Lições Aprendidas

Como em qualquer desdobramento de grande unidade, expandir o conhecimento institucional é um imperativo profissional. Embora os exercícios de treinamento da missão sejam instrutivos, eles

abordam muito superficialmente os processos que um comandante de Divisão irá enfrentar quando chegar ao teatro de operações. Dito isso, consideramos que o exercício também é o momento ideal para a célula de engajamento com líderes-chave estabelecer seu papel como um canal de informações. Como mencionado, a célula deve ser flexível, responsiva e produzir informações *úteis*. É responsabilidade do chefe da equipe de engajamento garantir que as informações sejam precisas, atualizadas e passíveis de quantificação, pois é preciso saber se o influenciador-chave influencia 100 ou 100.000 pessoas. Neste ponto, um coordenador de efeitos bem assessorado deve ser capaz de transformar essas informações em efeitos, situações desejadas e objetivos significativos. Munido de tais informações, o comandante da Divisão estará apto a obter êxito em sua missão.

Um engajamento “desarmado” com líderes importantes é uma ferramenta única, pois depende da personalidade do oficial-general que o conduz. No caso da 34ª Divisão de Infantaria, o Comandante tinha antecedentes civis que complementavam sua instrução militar e lhe permitiam alavancar sua experiência como um executivo de operações na indústria de construção civil comercial. A dupla perspectiva do Comandante, como oficial-general e como executivo civil, sempre contribuía com algo, a cada engajamento. Embora comandantes em todos os escalões talvez sintam a necessidade de ir direito ao assunto, imediatamente, a construção de relacionamentos envolve o cultivo da influência pelo desenvolvimento de confiança mútua.

Um comandante de Divisão precisa tanto de recursos como de pessoal para conquistar o apoio do líder da nação anfitriã e aumentar a esfera de influência da Divisão. Da mesma forma, precisa de recomendações e de estratégia. Assim, os engajamentos das Divisões se distinguem daqueles no escalão brigada, tanto no estilo, como no conteúdo. Embora um comandante de brigada tenha necessidades urgentes — efeitos táticos relacionados à sua área de operações — o líder-chave busca efeitos de engajamento que não são imediatos. O comandante de brigada estabelece sua rede de engajamento para proteger suas tropas e impedir ataques. É possível que, às vezes, sua paciência seja curta. Ele talvez não tenha tempo para discutir as suposições ou não tenha acesso às recomendações de informações para

os engajamentos. Por outro lado, o comandante da Divisão precisa preparar os alicerces dos engajamentos para os comandantes de brigada. Ele dispõe da infraestrutura capaz proporcionar-lhes informações e recomendações de engajamento estrategicamente úteis. Ele “pré-persuade” o público alvo de modo a produzir uma estratégia de influência deliberada e, assim, ajuda a expandir a rede social dos responsáveis pelos engajamentos locais, nos escalões brigada e batalhão.

Durante as reuniões da 34ª Divisão com o governador da Província de Najaf, o Comandante tinha alcance relativo a assuntos que os comandantes de brigada não tinham. Devido aos governadores das Províncias serem pessoas importantes para engajamento, o Comandante da Divisão precisava solidificar a parceria — não apenas como comandante e como político, mas também como um diplomata. Para fazer isso, o ele se encontrou com o Governador Zurfi mais de uma vez. Durante essas reuniões, a situação de segurança de Najaf foi discutida, mas eles também conversaram sobre a família do governador, que estava no Estado de Michigan, bem como seus pensamentos sobre o legado do batismo, suas preferências na televisão por satélite e até mesmo sobre sua paixão pelo time de basquetebol Chicago *Bulls*. Durante uma dessas reuniões, o Comandante presenteou o governador com um livro sobre Minneapolis/St. Paul (Najaf e Minneapolis estabeleceram um relacionamento como “cidades co-irmãs”, recentemente). Surgiu um tal nível de relacionamento, que foi possível aos líderes da MND-S avaliar a disposição desse líder da nação anfitriã para trabalhar com as Forças dos EUA em operações contra insurgentes apoiados pelo Irã. Um engajamento “desarmado” com líderes importantes, nessa situação, não apenas levou a uma parceria civil-militar duradoura entre a 34ª Divisão de Infantaria e a Província de Najaf, mas também melhorou a relação entre as brigadas dos EUA e de seus parceiros da Força de Segurança iraquiana.

Aplicações no Afeganistão

Muito da atual instabilidade no Afeganistão tem sua origem no estabelecimento da Linha Durand, que dividiu várias tribos no leste do país. A etnia pashtun inclui mais de 60 clãs, com 12,5 milhões de pessoas morando no Afeganistão e 14 milhões no Paquistão. Embora este artigo não tenha condições de avaliar as práticas de engajamento de

informações da antiga União Soviética, sabemos que os soviéticos inicialmente planejaram usar o terror para convencer os afegãos comuns a interromper o apoio aos insurgentes. Durante os anos 80, o emprego do terror recebeu muito mais atenção da mídia internacional do que os soviéticos haviam antecipado. Como resultado, os Estados Unidos, o Reino Unido, a China, o Irã, a Arábia Saudita e outros países passaram a prover mais apoio à resistência afegã do que as Forças soviéticas podiam neutralizar⁸. Portanto, o efeito involuntário do método soviético foi alienar a população, ao invés de engajá-la de uma forma produtiva, além de gerar apoio internacional à resistência afegã.

Embora a Operação *Enduring Freedom* esteja em uma fase diferente do que a Operação *Iraqi Freedom* e ainda seja necessário realizar a segurança da população no Afeganistão, é provável que as redes sociais no sul do Iraque tenham semelhanças com as complexas organizações tribais pashtun que existem ao longo das áreas fronteiriças entre Peshawar e o Paquistão. Para os países em desenvolvimento como o Iraque e o Afeganistão, em geral, aceitamos a premissa de que a liderança — quer seja governamental ou tribal — se dissemina de cima para baixo. Portanto, é provável que alguém esteja concebendo, neste momento, uma estratégia para derrotar a insurgência afegã por meio do engajamento de líderes sociais e religiosos de alto nível do Afeganistão, de modo a penetrar na estrutura social do país. Se essa estratégia for empregada com propriedade pelos oficiais-generais, podemos imaginar que haverá relacionamentos mutuamente influentes surgindo entre os líderes-chave, em todos os escalões. Se os oficiais-generais adotarem o método “desarmado” ao incorporar a mistura certa de habilidades interpessoais com um comportamento adaptável, esse conflito logrará passar à próxima fase.

Ainda que cada ambiente operacional tenha um conjunto de circunstâncias diferente, sempre devemos nos aproximar de indivíduos da nação anfitriã com o entendimento de que a honestidade e a confiança produzem uma relação mutuamente benéfica. Na 34ª Divisão de Infantaria, acreditamos que nosso processo de engajamento com líderes-chave é válido em qualquer situação, contanto que haja suficientes pessoas entre a população da nação anfitriã dispostas a trabalhar para um fim comum.

A experiência de Sayyid al-Moosawi nos leva a concluir que os engajamentos com líderes importantes funcionam, de fato. Um comandante deve priorizar os engajamentos com líderes-chave utilizando seus recursos para identificar o alvo, o modo como levará sua mensagem e os efeitos desejados. Esse grau de sofisticação exige análise intelectual que talvez esteja além da capacidade de uma 2ª seção de Divisão. O trabalho deve incluir analistas, tais como assessores políticos e culturais, pessoal da 8ª Seção do Estado-Maior, engenheiros e pessoal do Departamento de Estado.

Conclusão

Os engajamentos com líderes importantes são processos dinâmicos que devem se adaptar ao ambiente operacional. Usamos a expressão “desarmando o engajamento de lideranças importantes” como um meio de descrever as técnicas de “pré-persuasão” e o gerenciamento das expectativas nas reuniões com líderes-chave. Os efeitos não são imediatos, e devemos construí-los com base na franqueza, na demonstração sincera de preocupação com os problemas locais e na escuta atenta dos nossos interlocutores. O contexto de engajamentos só é exitoso se for capaz de influenciar outras pessoas. Portanto, para ser capaz de influenciar, a célula de engajamento com líderes-chave deve prover informações não apenas sobre esses líderes, mas também sobre as complexidades do ambiente informacional, bem como fazer recomendações estratégicas para a expansão da rede de engajamentos. Assim, o programa de engajamento “desarmado” provará ser uma estratégia eficaz. **MR**

REFERÊNCIAS

1. HULL, Jeanne F. *Iraq: Strategic Reconciliation, Key Influence and Key Leader Engagement* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute 2009).
2. ARRAF, Jane. “Basra residents safer, but looking for work”, *Christian Science Monitor*, 4 Mai 2009.
3. THESIGER, Wilfred. *The Marsh Arabs* (London: Penguin, 1967).
4. HULL.
5. *Ibid.*
6. Operationalizing Key Leader Engagements—CJTF-82 Lessons Learned and TTPs, 2 Jul 2007.
7. PRATKANIS, A.R. e ARONSON, E. *Age of Propaganda: The Everyday Use and Abuse of Persuasion*, rev. ed. (W.H. Freeman and Co.: 1992); reimpressão (New York: Henry Holt and Co. LLC: New York, 2001).
8. CAFFREY, COL Matthew USAFR. “ACSC Quick-Look: Afghanistan: Current Operational Lessons from the Soviet Experience”, 2005.