

Lutando para Entender: Um Exemplo Prático de *Design* no Escalão Batalhão

Tenente-Coronel Pat Proctor, Exército dos EUA



Sargento de um pelotão do 2º/32º Grupo de Artilharia dá ordens aos seus soldados, após ter recebido fogos de armas portáteis, durante uma missão de rotina na área rural de Tikrit, no Iraque, 17 Mar 10.

DESDE O SURGIMENTO do conceito de *design*, tem havido grande debate e confusão sobre em que ele consiste exatamente. Isso não surpreende. De certo modo, tentar definir *design* é como tentar descrever o indescritível.

O *design* é, por sua própria natureza, um processo criativo, que não tem forma ou estrutura definidas. É um processo criativo de formato livre, que permite que um estado-maior entenda,

enquadre e resolva problemas complexos. Até mesmo o seu nome foi algo difícil de conceber. Seus defensores o chamaram, sucessivamente, de “*design* operacional sistêmico”, “estimativa do comandante e *design* de campanha”, “*design* de campanha” e, simplesmente, “*design*”.

Antes de o novo Manual de Campanha 5-0 — *O Processo Operacional (FM 5-0 — The Operations Process*, de março de 2010) finalmente tornar o *design* parte formal da doutrina do Exército

O Tenente-Coronel Pat Proctor é o Chefe do Estado-Maior da 4ª Brigada, da 1ª Divisão de Infantaria, no Forte Riley, Estado do Kansas. Em 2007, serviu no Iraque como integrante da Equipe Conjunta de Avaliação Estratégica, mapeando o futuro do Iraque após a escalada de tropas. É

mestre em Artes e Ciências Militares, com especialização em Estratégia e em Arte Operacional pela Escola de Comando e Estado-Maior e pela Escola de Estudos Militares Avançados do Exército dos EUA, respectivamente.

dos EUA, existiam poucos recursos aos quais recorrer para obter descrições do conceito. A primeira tentativa de inserir o *design* de campanha na doutrina do Exército ocorreu com o Manual de Campanha 3-24 — *Contra-insurgência (FM 3-24 — Counterinsurgency)*, que dedicou todo o quarto capítulo ao tema. A primeira publicação exclusivamente dedicada ao conceito proveio do Centro de Integração de Capacidades do Exército dos EUA (U.S. Army Capabilities Integration Center). Depois de muitas versões preliminares, que, durante vários anos, foram a única descrição detalhada do *design*, os esforços do Centro finalmente resultaram na publicação do Panfleto 525-5-500 — *Estimativa do Comandante e Design de Campanha (Pamphlet 525-5-500 — Commander's Appreciation and Campaign Design)* do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC, na sigla em inglês), em 28 Jan 08.

Em edições passadas da *Military Review*, diversos autores ofereceram boas explicações sobre a teoria do *design*, incluindo a Major Ketti Davison (“From Tactical Planning to Operational Design”, Set-Out 2008) [A tradução desse artigo, intitulada “Do Planejamento Tático à Concepção Operacional”, consta da edição brasileira de janeiro-fevereiro de 2009 da *Military Review* — N. do T.]; o General Huba Wass de Czege, da Reserva (“Systemic Operational Design: Learning and Adapting in Complex Missions”, Jan-Fev 2009); e o Coronel Stefan J. Banach (“The Art of Design: A Design Methodology” e “Educating by Design: Preparing Leaders for a Complex World”, Mar-Abr 2009).

Este artigo não retoma aspectos já habilmente discutidos nessas fontes anteriores. Oferece, em vez disso, um estudo de caso para a aplicação do *design* a um problema no mundo real: as operações de combate do 2º/32º Grupo de Artilharia de Campanha, nos Distritos de Tikrit e de Ad-Dawr, na Província de Salah ad-Din, no Iraque, de 2009 a 2010.

Ao aplicarmos os conceitos do *design* a esse ambiente complexo e adaptável, nós, oficiais da Força-Tarefa *Patriot*, desenvolvemos uma compreensão mais profunda e soluções mais adequadas aos problemas enfrentados do que teríamos conseguido com uma metodologia de planejamento tradicional. Extraímos várias lições dessa experiência e desenvolvemos uma série

de técnicas, as quais os comandantes podem facilmente transpor para qualquer situação que requeira uma solução de *design*.

Qual Design?

Em meados de 2009, sem dispor do benefício da versão mais recente do Manual de Campanha 5-0, a primeira pergunta que tivemos de responder foi identificar quais ferramentas de *design* eram adequadas ao problema que enfrentávamos. Decidimos recorrer a todos os materiais publicados sobre o tema, para “destilar” a teoria, extraíndo técnicas que pudéssemos integrar ao nosso conhecido Processo Decisório Militar (*Military Decision Making Process — MDMP*). Esse exercício rendeu algumas ideias centrais, que nos sustentaram durante vários ciclos de *design*, antes e durante nossa missão no Iraque. Curiosamente, os princípios que finalmente escolhemos são bastante próximos dos constantes do novo Manual de Campanha 5-0. Eles são relacionados a seguir:

Entender o problema antes de buscar uma solução. As metodologias de planejamento sistemáticas e tradicionais, como o Processo Decisório Militar, baseiam-se na premissa básica de que a análise, por si só, identificará o problema que uma Força militar precisa resolver. A teoria de *design* contemporânea, por outro lado, postula que há muitos problemas em um ambiente complexo, sendo que alguns deles não podem ou não devem ser resolvidos. No *design*, a identificação do problema é um fim em si¹.

Aumentar a compreensão por meio do debate. O debate — ou a “discussão crítica”, como é denominada no Manual de Campanha 3-24 — é o processo pelo qual os profissionais militares, com base tanto na própria experiência quanto em sua análise independente, obtêm um melhor entendimento comum do ambiente, do problema e da solução proposta².

Um entendimento é só uma teoria. Em um ambiente complexo e adaptável, algumas coisas serão óbvias, algumas apenas parecerão óbvias e outras serão completamente obscuras. O entendimento comum obtido pela equipe de *design* por meio do debate é apenas uma teoria³. Ele pode estar completamente errado no todo ou em parte, especialmente no início.

Incorporar o aprendizado no design. Ampliar a compreensão é tão importante para a Unidade

quanto resolver o problema que ela identificou. O problema identificado pela equipe de *design* se baseia no seu entendimento comum do ambiente. Quanto mais a equipe de *design* entender o ambiente, melhor será a solução desenvolvida⁴.

Reenquadrar, conforme necessário. Há um velho ditado que diz que é preciso “combater segundo o inimigo, e não segundo o plano”. Uma equipe de *design* não deve hesitar em recomeçar da estaca zero, caso descubra que seu entendimento do problema estava equivocado. A lógica operacional que orienta todas as ações táticas executadas por uma Força militar se baseia em uma compreensão — ou teoria — sobre o ambiente. Caso a teoria seja refutada, a equipe de *design* deve desenvolver uma nova, para entender o ambiente e refazer o *design* da campanha, no todo ou em parte⁵.

Design na Prática: Design Inicial

Em maio de 2009, nosso Grupo de Artilharia, o *Proud American*, teve a informação inicial de que seria enviado para a Província de Salah ad-Din, no Iraque. O estado-maior estava quase certo de que o Grupo iria substituir elementos do 3º/7º Grupo de Artilharia de Campanha e do 2º/35º

Batalhão de Infantaria, nos Distritos de Tikrit e de Ad-Dawr, e deu início à análise da missão, imediatamente ao término do nosso exercício de aprestamento para a missão, em junho, realizado no Centro de Treinamento Nacional (*National Training Center*).

Executar a análise da missão antes do *design* contraria tanto a teoria predominante sobre o tema quanto aquilo que prescreve o novo FM 5-0⁶. Em toda a doutrina atual — e nas suas versões preliminares —, o *design* aparece como sendo externo e anterior ao Processo Decisório Militar. Decidimos não seguir essa metodologia porque sabíamos muito pouco sobre a região para onde seríamos enviados. O último desdobramento da Unidade havia sido em Bagdá, e alguns integrantes do estado-maior nunca haviam sequer estado no Iraque⁷. O estado-maior precisava de muito mais informações para ter condições de conduzir um debate bem informado.

A técnica implantada pelo estado-maior foi a análise de missão iterativa. Nosso estado-maior conduziu uma análise inicial, buscando extrair de fontes sigilosas quaisquer informações que pudessem descobrir sobre a área de operações. Também entramos em contato com as Unidades



Força Aérea dos EUA, 2º Sgt. Luke P. Thelen

Um 1º Sargento do Grupo conversa com crianças, depois de ter participado de uma reunião na delegacia de W̄ynot, perto de Tikrit, no Iraque, 16 Nov 09.

que iríamos substituir e obtivemos tantos dados sobre a área quanto foi possível. Quando nos convencemos de que havíamos coletado a maior quantidade de informações que podíamos, nós as analisamos e conduzimos um *briefing*-padrão de análise da missão, para nivelarmos nossos conhecimentos. Assim, deixando de lado o Processo Decisório Militar tradicional, não demos início, imediatamente, ao planejamento e ao desenvolvimento de uma linha de ação.

Em vez disso, o estado-maior deu início ao mais criativo processo de *design*. Não estávamos mais organizados segundo funções de combate. Nós nos transformamos em uma equipe de *design*. A princípio, dividimos a equipe em quatro grupos de trabalho com dois integrantes cada, sendo cada grupo responsável por uma área a ser aprofundada, com um prazo para apresentar seus resultados aos demais. Nas sessões que envolviam todos os integrantes da equipe de *design*, debatemos as ideias apresentadas por cada grupo de trabalho, reunindo-as em um entendimento comum do ambiente.

O primeiro grupo coletou declarações do Presidente e de outras autoridades nacionais na imprensa; documentos de estratégia nacional; e ordens de operações da Força Multinacional no Iraque, do Corpo Multinacional no Iraque e da Divisão Multinacional-Norte (MNF-I, MNC-I e MND-N, respectivamente, segundo suas siglas em inglês). Em seguida, o grupo reuniu esse material com o objetivo, as principais tarefas e a situação final desejada, expressa pelo comandante da brigada, em sua intenção do comandante. Fizemos isso para alcançar um entendimento mais profundo do que precisávamos fazer e por quê.

Dois outros grupos foram divididos geograficamente: um para o Distrito de Tikrit e outro para o Distrito de Ad-Dawr. Ambos utilizaram fontes sigilosas e ostensivas para conduzir uma análise política, militar, econômica, social, de infraestrutura e de informações sobre cada Distrito⁸. Enfatizaram os fatores políticos, econômicos e sociais, muitas vezes ignorados na análise de missão tradicional.



Oficiais do Exército iraquiano, xeques, Filhos do Iraque e militares estadunidenses participam de cerimônia em Tikrit, no Iraque, 11 Fev 09.

Exército dos EUA, Sgt Kani Rommigen

O último grupo teve a tarefa desafiadora de ligar a história remota do islamismo à história recente das sucessivas ocupações da área pela 4ª Divisão de Infantaria, pela 1ª Divisão de Infantaria, pela 101ª Divisão Aeroterrestre e, finalmente, pela 25ª Divisão de Infantaria, e identificar o impacto exercido por elas na área de operações que seria nossa, futuramente.

À medida que a equipe de *design* foi reunindo todas essas perspectivas, começou a surgir um retrato da nossa área e do que deveríamos estar fazendo ali — ou, na terminologia do *design*, o quadro do ambiente e do problema⁹.

Salah ad-Din era a Província natal de Saddam Hussein e o centro do poder durante o seu regime. Desde o início da guerra, a área de operações

do nosso Grupo de Artilharia — os Distritos de Tikrit e de Ad-Dawr — havia se transformado em um “estudo de contrastes”. O Distrito de Tikrit continha a capital da Província e muitos dos mais poderosos dirigentes provinciais. Contudo, logo a jusante do Rio Tigre, no Distrito de Ad-Dawr, o povo não contava com poder político algum. Nas eleições provinciais de 2009, o Distrito não havia obtido uma única vaga no conselho provincial.

Em meio a essa situação de exclusão, havia muitos homens em idade militar prestes a ficarem desempregados — os “Filhos do Iraque”. Essa Força militar mista, estabelecida por xeques sunitas como parte do *Sawah* (o Despertar) para derrotar a Al Qaeda no Iraque, estava agora no limbo. O governo central, em Bagdá, não os queria, mas continuou a remunerá-los — com relutância e, muitas vezes, com atraso — por medo de que passassem para as fileiras dos grupos insurgentes¹⁰. Em nossa área, havia mais de 1.500 Filhos do Iraque, um grande atrativo para o principal grupo insurgente local, o Jaysh Rijal Tariqah al-Naqshabandi (JRTN), o braço armado do Novo Partido Baath¹¹.

A brigada determinou que os integrantes do Grupo *Proud American* assessorassem e auxiliassem as Unidades da Polícia e do Exército iraquianos na área de operações. Contudo, havia elogios à qualidade de ambos em todos os relatórios das Unidades que seriam substituídas por nós e da equipe de transição militar na área. Assessorar e auxiliar as Forças de segurança do Iraque exigiria pouquíssimo esforço.

Outro fator a pairar sobre o nosso iminente desdobramento era a transição prestes a ocorrer no Iraque. O Presidente Obama já havia anunciado que iria reduzir o efetivo estadunidense no país para 50 mil, até agosto de 2010¹². Havia sinais de que a brigada daria início a uma transição radical por volta de março de 2010. Não ficou evidente, inicialmente, se isso significaria o envio de nossa tropa para outra área ou se haveria uma ampliação significativa da nossa área de operações. Estava claro, porém, que o Grupo estava sob um prazo apertado, com apenas cerca de seis meses — de outubro de 2009 a março de 2010 — para se concentrar nos Distritos de Tikrit e de Ad-Dawr. Nós, da equipe de *design*, precisávamos ser realistas sobre o que estaríamos aptos a realizar nesse curto espaço de tempo.

Reunimos todos esses elementos para criar o *design* de campanha. Nossa teoria era que, se não fizéssemos nada, a tendência do ambiente seria o agravamento da marginalização do Distrito de Ad-Dawr e o afastamento dos Filhos do Iraque, que seriam enviados de volta às suas comunidades, desempregados. Isso deixaria o Distrito com 500 homens em idade militar, sendo muitos deles ex-insurgentes, disponíveis para serem recrutados pelo JRTN. A situação final desejada, na nossa área, era que os Filhos do Iraque obtivessem trabalho remunerado e que o Distrito de Ad-Dawr adquirisse uma influência legítima na política da Província de Salah ad-Din, sem ter de recorrer à violência.

A descrição do problema era, então, a diferença entre a tendência percebida em nosso ambiente operacional e aquilo que pretendíamos como situação final desejada:

- Só tínhamos mais seis meses para afetar a situação em nossa área de operações. Depois disso, os governos e as Forças de segurança distritais e locais ficariam por conta própria.
- Havia uma grande Força de Filhos do Iraque que o governo hesitava em remunerar. O JRTN já os vinha recrutando ativamente, e todos eles eram insurgentes em potencial, caso a situação se deteriorasse depois de nossa saída.
- O Distrito de Ad-Dawr não possuía representação política no governo provincial de Salah ad-Din. Quando o dinheiro da coalizão fosse embora, os projetos no distrito desapareceriam, estimulando a insatisfação entre a população rural (que contém um grande número de ex-integrantes dos Filhos do Iraque).

Nossa abordagem operacional era tentar encontrar empregos alternativos para os Filhos do Iraque e criar um relacionamento entre o governo do Distrito de Ad-Dawr e o governo da Província de Salah ad-Din, que persistisse depois da saída das Forças estadunidenses.

Além disso, estabeleceríamos, é claro, uma parceria com as Forças de segurança iraquianas em nossa área de operações, conforme havia sido determinado pela brigada.

Decidimos comunicar nossa abordagem operacional ao Grupo utilizando um conceito de linhas de esforço, que seria imediatamente reconhecido pelos comandantes. Contudo, também incluímos, na base das linhas de esforço,

um diagrama que ilustrava, graficamente, o objetivo das nossas ações, ou seja, aumentar o poder político do Distrito de Ad-Dawr, ao mesmo tempo em que reduzíamos o número de Filhos do Iraque. O diagrama, junto com a nova redação da missão e da intenção do comandante, constituía o *design* de campanha do batalhão.

Com o estabelecimento desse *design*, o estado-maior da Força-Tarefa *Patriot* retomou a estrutura tradicional do Processo Decisório Militar e concluiu o planejamento, distribuindo responsabilidades e designando tarefas e objetivos a todas as Subunidades, sincronizando-as e alocando-lhes meios para que atingissem a intenção do comandante. O resultado foi o plano de campanha que a Força-Tarefa levou adiante no Iraque.

Compreensão Emergente, Design Emergente

Não é nenhuma surpresa que o aprendizado tenha começado quase que imediatamente depois da chegada do Grupo *Proud American* no Iraque. Um padrão começou a surgir, quando começamos a substituição em posição e a interagir com os principais líderes em nossa área de operações. Todas as pessoas influentes e os principais integrantes do conselho provincial, oficiais de

Ficou óbvio, para o estado-maior, que o seu entendimento da área de operações (e, portanto, sua abordagem operacional) era falho. Precisávamos encontrar uma nova teoria, que explicasse melhor o que estávamos vendo...

polícia e burocratas eram de uma cidade na área de operações, Al-Alam, do outro lado do rio Tigre, em frente a Tikrit. Além disso, eram todos da mesma tribo, os *al-Jibouris*. Da mesma forma,

todos os principais líderes que nós conhecemos no governo do Distrito de Ad-Dawr eram oriundos da cidade de Ad-Dawr e da tribo *al-Duri*. O estado-maior começou a suspeitar que a causa da exclusão do Distrito de Ad-Dawr não era política, mas tribal. Decidimos que era preciso reenquadrar o problema.

Sem perda de tempo, uma equipe de *design* se reuniu e começou a explorar todas as fontes de informações sigilosas e ostensivas disponíveis sobre a história das tribos *al-Jibouri* e *al-Duri*. Depois de alguns dias de pesquisa, acreditamos ter encontrado a resposta. Quando o então Vice-Presidente Saddam Hussein executou seu golpe, depondo o Presidente Ahmad Hassan al-Bakr, para tornar-se o Presidente do Iraque, ele o fez com a ajuda das tribos de sua Província natal, os *al-Jibouris* e os *al-Duris*. Ambas as tribos compartilharam dos espólios da vitória: os *al-Jibouris* assumiram muitos dos principais cargos no Exército iraquiano, especialmente na Guarda Republicana, enquanto os *al-Duris* obtiveram muitos dos principais cargos políticos, incluindo a vice-presidência. Depois da Guerra do Golfo, porém, os *al-Jibouris* decidiram que já haviam suportado o bastante e passaram a tramar a derrubada de Saddam Hussein. As represálias de Saddam foram implacáveis. Centenas de *al-Jibouris* dos mais altos escalões foram mortos¹³. A tribo só escapou da aniquilação total porque Saddam precisava dos *al-Jibouris* no seu Exército.

Os *al-Duris* permaneceram fiéis a Saddam ao longo desses acontecimentos e, talvez por isso, os *al-Jibouris* tenham se ressentido. É possível que alguns *al-Duris* tenham até participado da matança dos *al-Jibouris* promovida por Saddam. A ampliação da nossa compreensão do ambiente nos levou a acreditar que havíamos descoberto uma rixa entre as tribos e que a falta de representação do Distrito de Ad-Dawr no governo civil era apenas a expressão política desse problema mais profundo.

Com base nesse entendimento, modificamos nossa abordagem operacional. A linha de esforço “política” foi redesignada como “sociopolítica”, para indicar que estaríamos lidando tanto com um governo tribal quanto com um governo civil. Continuaríamos a promover a comunicação entre os governos distrital e provincial (no campo político), mas também identificaríamos



Exército dos EUA, Sgt Jason Stewart

Após ter recebido fogos de armas portáteis, um 2º Sargento ajuda a liberar a progressão de sua tropa, durante uma missão de rotina na área rural de Tikrit, no Iraque, 17 Mar 10.

os principais chefes tribais e incentivaríamos uma reconciliação, ou *sulh*, entre as duas tribos (no campo social). Com essa alteração da abordagem operacional, o estado-maior retornou, mais uma vez, ao Processo Decisório Militar, o que levou ao detalhamento de novas tarefas aos comandantes de bateria, sincronizadas no tempo para cumprir a nova e ampliada intenção do comandante.

De Volta à Prancheta

Por mais certo que o estado-maior do Grupo estivesse ao ter identificado o verdadeiro problema na área de operações, essa abordagem só funcionou durante a fase de transferência de autoridade e por cerca de um mês de operações. Surgiram problemas com nossa teoria, quando os comandantes começaram a deslocar-se pela zona de combate e a conversar com os principais chefes tribais, políticos e de segurança. A princípio, ninguém reconheceu que existia uma rixa, mesmo quando pressionados. Identificamos o principal xeque al-Jibouri em Salah ad-Din, mas ele não manifestou hostilidade alguma em relação aos al-Duris. Os xeques

al-Duris tampouco pareciam perceber alguma rivalidade contra os al-Jibouris. Além disso, ao examinarmos com mais cuidado, descobrimos que havia interações contínuas entre os governos do Distrito de Ad-Dawr e da Província de Salah ad-Din. O Presidente do Conselho de Ad-Dawr — um al-Duri — viajava periodicamente para Tikrit para conversar com os integrantes do conselho provincial. Embora fosse definitivamente um distrito pobre, carente de serviços e de indústrias, Ad-Dawr continuava a comunicar-se com o conselho provincial.

Outros sinais confusos contrariavam nosso retrato do ambiente. A cidade de Ad-Dawr era pobre, com um alto índice de desemprego e praticamente nenhuma indústria, mas todos os xeques al-Duris que conhecemos tinham carros luxuosos e pareciam ter bastante dinheiro. Além disso, por mais que procurássemos conhecer todos os xeques al-Duris, nenhum deles era o principal, o chefe de todas as subtribos de al-Duris. Como nossa Unidade poderia promover a reconciliação sem que houvesse um xeque que representasse todos os al-Duris?

A cidade de Ad-Dawr tampouco parecia estar respondendo como esperávamos. A segurança sempre havia sido boa na cidade — até a chegada das Forças estadunidenses. Ao entrarem na cidade de Ad-Dawr, os soldados do Grupo *Proud American* enfrentaram a hostilidade de toda a população. A Unidade que nos antecedeu — a Companhia Bravo do 2º/35º Batalhão de Infantaria — foi alvo de fogos de armas portáteis quase todas as vezes em que entrou na cidade. Apesar da interação da Força-Tarefa *Patriot* com a liderança e de um considerável aumento de verbas oriundas do Programa de Resposta de Emergência do Comandante (*Commander's Emergency Response Program — CERP*), nossa Unidade não tardou a receber o mesmo tratamento. Essa violência acabou culminando na trágica morte do Cabo Tony Carrasco, atingido por um tiro, em Ad-Dawr, no dia 04 Nov 09.

Ficou óbvio, para o estado-maior, que o seu entendimento da área de operações (e, portanto, sua abordagem operacional) era falho. Precisávamos encontrar uma nova teoria, que explicasse melhor o que estávamos vendo. O Grupo começou um novo processo de enquadramento. Buscamos mais informações, ampliando a busca pela compreensão ao interagir com outras tribos para obter uma perspectiva neutra. O primeiro grande avanço foi obtido em uma interação entre o Grupo e o principal xeque da tribo *Albu Nasiri*, à qual pertencia Saddam Hussein. Como outros xeques, ele não via rixa alguma entre os al-Jiburis e os al-Duris. O mais interessante, porém, foi o fato de que, quando lhe perguntamos sobre a identidade do principal xeque dos al-Duris, ele se negou a responder, mostrando-se obviamente incomodado com a questão.

O Grupo também buscou conhecer a opinião de oficiais de segurança iraquianos com experiência na cidade. Algumas das informações mais valiosas vieram de um tenente-coronel da polícia, expulso da cidade em 2006. Ele nos disse que ele e seu pai, xeque de uma das subtribos dos al-Duris, haviam se empenhado para fazer com que tanto o conselho do Distrito quanto as Forças de segurança fossem mais “inclusivos”, de modo a conceder representação não apenas para os 35 mil habitantes da cidade de Ad-Dawr, mas também para as cerca de 40 mil pessoas que viviam no entorno, nas zonas rurais do Distrito¹⁴. O prefeito

e o presidente do conselho distrital se opuseram a essa iniciativa. Sua oposição resultou na expulsão do tenente-coronel da cidade, na intimidação violenta que levou à saída de vários chefes tribais rurais do conselho distrital, e, em dezembro de 2006, no ataque com um carro-bomba que destruiu o centro de coordenação conjunto, onde a força de segurança operava¹⁵. Depois que a poeira assentou, ambos o conselho e a Força policial do Distrito de Ad-Dawr passaram a ser predominantemente compostos por membros de uma única subtribo dos al-Duris.

O estado-maior também começou a examinar a história recente de Ad-Dawr, conforme relatada por oficiais do Grupo que haviam servido anteriormente na área e verificada em documentos que haviam passado de Unidade a Unidade, desde o início da guerra. A pesquisa revelou que a experiência da Força-Tarefa *Patriot* em Ad-Dawr não era atípica. Todas as Unidades que haviam assumido responsabilidade por Ad-Dawr, desde 2003, haviam adotado uma abordagem de contrainsurgência convencional e muito semelhante: identificar as queixas básicas da população e buscar resolvê-las, para reduzir a importância dos insurgentes. Todas as tentativas haviam fracassado. As Forças da coalizão haviam limpado e controlado a cidade em pelo menos três ocasiões diferentes, tendo a última sido durante a “escalada de tropas” no Iraque, em 2007¹⁶. Em todas as vezes, as condições pareciam melhorar, mas, assim que a cidade era devolvida ao controle da Força de segurança local, a insurgência voltava a aparecer.

Com essa nova perspectiva histórica, começamos a fazer perguntas diferentes aos dirigentes políticos e tribais no restante da área de operações. O quadro que começou a surgir derrubou o entendimento original que tínhamos do ambiente operacional. Repetidas vezes, líderes de todas as partes da nossa área de operações nos disseram que a cidade de Ad-Dawr se recusava a aceitar a realidade atual. As pessoas mais poderosas na cidade eram generais e burocratas do alto escalão do antigo regime, hoje sem acesso a oportunidades no novo Iraque. Segundo disse um xeque, eram “crianças presas ao passado”, que não estavam dispostas a acolher o futuro. Embora contasse com “Cidadãos Locais Interessados”, Ad-Dawr não dispunha de Filhos do Iraque. Os

al-Duris nunca haviam aderido ao *Sawah* nem se voltado contra a insurgência sunita. Quando a Al Qaeda no Iraque era poderosa em Salah ad-Din, Ad-Dawr a apoiava. Agora que o grupo insurgente JRTN tinha o poder, era ele que Ad-Dawr apoiava. Um comandante policial mais antigo nos disse: “Al Qaeda no Iraque ou JRTN: são as mesmas pessoas, com uma nova bandeira”. O estado-maior descobriu, também, que o ex-Vice-Presidente iraquiano, Izaat Ibrahim al-Duri, era um reconhecido xeque da ordem de Naqshabandi, natural de Ad-Dawr, e o atual líder do JRTN¹⁷.

Munida de todas essas novas informações, a equipe de *design* se reuniu mais uma vez e elaborou uma nova compreensão do ambiente operacional. Primeiro, passamos a crer que o principal xeque dos al-Duris, que há tempo procurávamos identificar, era ninguém menos que Izaat Ibrahim al-Duri. A “marca registrada” do JRTN era sua reputação de resistir às Forças estadunidenses. Ao filmar e divulgar os ataques pela internet, o JRTN captava recursos de simpatizantes de todas as partes do mundo islâmico. Especulamos que o JRTN era, na verdade, a principal indústria em Ad-Dawr, a fonte da riqueza exibida pelos xeques secundários dos al-Duris.

Liberar e controlar áreas e outras técnicas de contrainsurgência haviam fracassado em Ad-Dawr, porque *eram* todas baseadas em separar a população dos insurgentes. Nesse caso, os moradores da cidade de Ad-Dawr eram os insurgentes, e o único modo de resolver sua queixa seria recolocar Saddam Hussein no poder.

A equipe de *design* também propôs que a exclusão política de Ad-Dawr que havíamos observado mesmo antes de chegar ao Iraque era real. As outras tribos da área haviam decidido aderir ao processo político e participar do futuro do Iraque e, por isso, haviam virado as costas aos al-Duris e à cidade de Ad-Dawr, o centro espiritual do JRTN, que escolheu permanecer no passado. Se a inclusão de Ad-Dawr não devia ser o objetivo da Força-Tarefa *Patriot*, qual seria ele então? Que problema deveríamos tentar resolver? Uma resposta começou a surgir quando examinamos algo equivalente a um “ruído de fundo”, que aparecia nas anotações sobre as nossas interações.

O “ruído de fundo” consistia em frases ditas aos nossos comandantes pelos principais líderes, que haviam sido inicialmente ignoradas por não

terem relação com as nossas perguntas. O “ruído de fundo” era o medo que tinham de Bagdá. Esse *medo de Bagdá* era persistente e generalizado, presente em todos os líderes que encontramos em nossa área de operações. Ele não era infundado. O governo central possuía uma brigada xiita da polícia federal “ocupando” Samarra¹⁸. O governo de Maliki havia, repetidas vezes, tentado realizar operações militares para prender autoridades governamentais e comandantes policiais em Tikrit, em função de seus supostos laços com o antigo Partido Baath. Por várias vezes, Bagdá havia expedido — e subsequentemente revogado — ordens para o afastamento de policiais do alto escalão, incluindo o diretor provincial, em função do seu papel no antigo regime do Partido Baath. O poder do JRTN, o braço armado do Novo Partido Baath, em Salah ad-Din, era a justificativa para o medo xiita em relação ao ressurgimento do regime Baathista.

Na opinião do estado-maior, a tendência no ambiente era de que ocorresse um desastre, caso nada fizéssemos: depois da saída das Forças estadunidenses, o governo predominantemente xiita se sentiria obrigado a tomar medidas agressivas na cidade. Isso poderia reavivar o conflito entre facções e, possivelmente, levar a uma guerra civil.

Uma nova análise das ordens da MNF-I, da MNC-I e da MND-N revelou que os comandantes de todos os escalões viam o potencial fracasso da reconciliação sunita como uma grave ameaça à futura estabilidade do Iraque. A área de operações do Grupo *Proud American* incluía Ad-Dawr, e ele estava bem posicionado para lidar com o JRTN, maior ameaça à reconciliação sunita.

A Unidade adotou a seguinte descrição do problema:

O governo distrital de Ad-Dawr é controlado pelos al-Duris, o que faz com que: todo o Distrito seja condenado ao ostracismo pela Província; ocorra um bloqueio do acesso da comunidade rural aos recursos provinciais; haja uma área segura para o JRTN na cidade; e sejam reforçadas as acusações do governo iraquiano de que existem laços entre Salah ad-Din e o Partido Baath. Caso a situação não seja resolvida, o domínio de Ad-Dawr pelos al-Duris e pelo JRTN pode levar o governo

iraquiano predominantemente xiita a reagir militarmente, reavivando, possivelmente, a guerra entre facções.

A situação final desejada pelo batalhão passou a ser a derrota do JRTN.

Em vez de adotar a mesma metodologia de liberar e controlar áreas, que havia fracassado

A chave para o êxito da Força-Tarefa Patriot foi a energia que gastamos aprendendo sobre o ambiente.

anteriormente em Ad-Dawr, a equipe de *design* propôs uma abordagem operacional tripla, que seria realizada ao longo das mesmas três linhas de esforço que o *design* de campanha original, para evitar descontinuidade com as operações em curso. Entretanto, modificamos “reintegração” para “transição econômica”, a fim de transmitir a mudança da simples geração de emprego para um fortalecimento econômico mais amplo das zonas rurais de Ad-Dawr. Os principais elementos da abordagem operacional refletiam as três linhas de esforço:

- Utilizar a parceria com as Forças de Segurança do Iraque para manter a consciência situacional sobre as condições de segurança e desestabilizar o JRTN, dentro da cidade de Ad-Dawr.

- Utilizar interações com os principais líderes, em conjunto com projetos do Programa de Resposta de Emergência do Comandante, como uma ferramenta para unir os líderes rurais no Distrito de Ad-Dawr, em preparação para as eleições distritais no final de 2010.

- Utilizar os projetos do Programa de Resposta de Emergência do Comandante e os conhecimentos especializados da equipe de reconstrução provincial para ajudar as áreas rurais de Ad-Dawr a construir indústrias sustentáveis que gerassem empregos — especialmente para os ex-integrantes dos “Filhos do Iraque” e outros potenciais membros do JRTN —, que seriam vitais à economia iraquiana em geral, depois da saída das Forças estadunidenses.

Assim, as linhas de esforço da Força de Segurança do Iraque se concentraram em desestruturar o JRTN, mas a operação decisiva ocorreu ao longo das linhas de esforço sociopolíticas, unificando os xeques das áreas rurais de Ad-Dawr, que haviam sido marginalizados pelo governo predominantemente al-Duri do Distrito. A transição econômica iria se concentrar na construção de indústrias — ligadas, principalmente, ao setor agrícola, nas áreas rurais de Ad-Dawr — e na geração de empregos para os Filhos do Iraque e outros potenciais recrutas do JRTN. Com essas duas linhas de esforço, a Força-Tarefa *Patriot* buscava incorporar os al-Duris e o JRTN, política e economicamente, e transferir os centros de poder político e econômico da cidade para as áreas rurais do Distrito de Ad-Dawr.

Lutando para Entender

A chave para o êxito da Força-Tarefa *Patriot* foi a energia que gastamos aprendendo sobre o ambiente. Embora este artigo tenha tratado das principais mudanças de *design* ocorridas durante a operação, realizamos dezenas de correções menores e aperfeiçoamentos durante todo nosso desdobramento. Em nossos ciclos semanais de seleção de alvos, o número de patrulhas que buscavam responder a perguntas sobre o ambiente — para testar nossas hipóteses — era igual ao de patrulhas que tentavam transformá-lo. O estado-maior foi capaz de atualizar e revisar continuamente seu modelo sobre como funcionava o sistema — a área de operações da nossa Unidade. Quase todas as semanas, o estado-maior do Grupo publicava atualizações no quadro operacional ou mudanças nos detalhes das linhas de esforço, à medida que registrávamos progresso nas operações.

Com cada iteração do processo de *design*, baseada em uma compreensão crescente do ambiente operacional, a Força-Tarefa se aproximava da situação final desejada. No decorrer de todo esse processo de *design* iterativo, o estado-maior da Força-Tarefa *Patriot* também extraiu uma série de ensinamentos, que talvez sejam úteis para futuros estados-maiors, ao iniciarem o mesmo processo. Eles são relacionadas a seguir:

Busque refutar sua própria teoria. Efetue o *design* de campanha sempre com o intuito de

refutar a compreensão original do ambiente e do problema. Quando se tenta unicamente provar uma teoria inicial, é quase garantido que se consiga. Os integrantes do Grupo *Proud American* perderam tempo precioso tentando resolver uma rixa inexistente entre duas tribos. Poderíamos ter economizado tempo, se houvéssimos nos concentrado em tentar refutar nossa própria teoria, colocando al-Jibouris e al-Duris juntos em uma mesma sala.

Reunir conhecimentos constantemente. Reuníamos, quinzenalmente, todos os comandantes e o estado-maior do Grupo, para discutirmos o que havíamos visto em nossa área de operações. Mudávamos, constantemente, o foco e o formato dessas reuniões, para que elas nunca se transformassem em *briefings* áridos, mas, ao contrário, continuassem a ser conversas. Solicitamos, diversas vezes, contribuições de outras equipes presentes em nossa área, incluindo a de terreno humano, a de operações psicológicas táticas e a de reconstrução provincial.

Não existem informações sem importância. Cada informação enriqueceu nossa compreensão do ambiente. O fato de algo não ser importante para a compreensão atual da equipe de *design*, em relação ao seu ambiente, *não* significa que ele não terá valor em algum momento no futuro, conforme o entendimento da equipe evoluir.

Perdemos muitas peças importantes do quebra-cabeça para entender a política da Província de Salah ad-Din. Os fatos não responderam

às perguntas que fazíamos à época. O estado-maior precisava de um método que apreendesse e registrasse cada detalhe descoberto sobre o ambiente operacional, de modo que, caso as perguntas mudassem, os soldados não precisassem ser expostos ao perigo para coletar informações que a Unidade já havia obtido em algum momento, mas perdido, depois.

Conclusão

Os esforços do Grupo de Artilharia *Proud American* acabaram surtindo efeito no Distrito, no JRTN e no futuro da reconciliação sunita:

- Uma série de ataques-surpresa de larga escala, liderados pelas Forças de Segurança iraquianas, abalou o JRTN nos dias decisivos antes das eleições nacionais.
- Os governos da Província e do Distrito conseguiram gerar empregos para a grande maioria dos Filhos do Iraque em nossa área de operações.
- Por meio de projetos específicos do Programa de Resposta de Emergência do Comandante — especialmente para a infraestrutura elétrica —, a Força-Tarefa foi capaz de reativar o setor agrícola, que estivera inativo nas áreas rurais de Ad-Dawr, e de pôr muitos Filhos do Iraque para trabalhar.
- Conseguimos passar para a Unidade que nos substituiu uma coalizão de xeques das áreas rurais de Ad-Dawr unificada, organizada e motivada para disputar as eleições distritais, no final de 2010. **MR**

REFERÊNCIAS

1. U.S. ARMY TRAINING AND DOCTRINE COMMAND (TRADOC). Pamphlet 525-5-500, *The U.S. Army Commander's Appreciation and Campaign Design* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], 28 Jan 08), p. 17.
2. Field Manual (FM) 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, Dec 2006), p. 4-3.
3. CZEGE, Huba Wass de. "Systemic Operational Design: Learning and Adapting in Complex Missions", *Military Review* (Jan-Feb 2009): p. 5-6.
4. *Ibid.*, p. 4-6.
5. BANACH, Cel Stefan J.; RYAN, Alex. "The Art of Design: A Design Methodology", *Military Review* (Mar-Apr 2009): p. 107-108.
6. TRADOC Pamphlet 525-5-500, 26; FM 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 26 Mar 2010), p. B1-B5.
7. "Silhouettes of Steel: 1st Infantry Division", *Fires Bulletin* (Nov-Dec 2009): p. 18.
8. U.S. JOINT FORCES COMMAND, Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington, DC: GPO, 26 Dec 2006), p. IV-9.
9. BANACH; RYAN, p. 110-11.
10. BRUNO, Greg. "Finding a Place for the 'Sons of Iraq'", Council on Foreign Relations, 9 Jan 2009, disponível em: <<http://www.cfr.org/publication/16088/>>, acesso em 6 jan. 2010.
11. LAWRENCE, Quil. "U.S. Sees New Threat in Iraq from Sufi Sect", *NPR*, 17 Jun 2009, disponível em: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=105507397>, acesso em 1 abr. 2010.
12. GEARAN, Anne. "Gates: Some Troops May Leave Iraq Early", *Associated Press*, 29 Jul 2009, disponível em: <http://www.time.com/time/printout/0,8816,1913383,00.html>, acesso em 6 jan. 2010.
13. HIRO, Dilip. *Neighbors, Not Friends: Iraq and Iran after the Gulf Wars* (New York: Routledge, 2001), p. 92; ROBERTSON, Phillip. "The dead rise from the earth", *Salon*, 26 Apr 2003, disponível em: <http://www.salon.com/news/feature/2003/04/26/graves/index.html>, acesso em 25 jan. 2010; BUREAU OF DEMOCRACY, HUMAN RIGHTS, AND LABOR. "Iraq: A Population Silenced" (Washington, DC: U.S. Department of State, Dec 2002), p. 11.
14. "Ad Dawr—Site of Saddam Hussein's Capture", GlobalSecurity.org, disponível em: <http://www.globalsecurity.org/military/world/iraq/ad-dawr.htm>, acesso em 1 abr. 2010.
15. FORD, Sgt Joshua R. "Combat Operations in Ad-Dawr", *The Static Line* (Apr 2007): p. 4-5, disponível em: http://www.bragg.army.mil/82DV/Static%20Line/vol.%201.%20issue%208_small.pdf, acesso em 1 abr. 2010.
16. *Ibid.*
17. "Post-SOFA Motivations of Iraqi Insurgents" (Oyster Point, VA: Human Terrain Systems Research Reachback Center, 30 Nov 2009).
18. KITFIELD, James. "The Thin Iraqi Line", *National Journal* (8 Jun 2007), disponível em: <http://www.nationaljournal.com/about/njweekly/stories/2007/0608nj1.htm#>, acesso em 3 abr. 2010.