

# A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ADAPTAÇÃO: É hora de um Comando de Assessores do Exército

Dr. John A. Nagl, Tenente-Coronel, Exército dos EUA, Reformado

“**P**ODE-SE DIZER QUE o componente militar mais importante da Guerra Contra o Terrorismo não é o combate que nós mesmos conduzimos, mas a forma como capacitamos os nossos parceiros a defender e governar seus próprios países. A questão de como o Exército deve se organizar e se preparar para essa função de assessoria permanece em aberto e exigirá um pensamento inovador e voltado para o futuro.” Secretário de Defesa Robert Gates, 10 de outubro de 2007.<sup>1</sup>

A doutrina do Exército e eventos recentes em campanha nas duas guerras demonstraram que a conquista de metas americanas no Iraque e no Afeganistão dependerá cada vez mais do desempenho das forças de segurança desses próprios países. O Manual de Campanha *FM 3-24, Counterinsurgency* (Contra-insurgência), do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, descreve as diversas tarefas difíceis e interligadas que devem ser conduzidas simultaneamente para derrotar uma insurgência, observando em seguida: “A chave de todas essas tarefas é o desenvolvimento de uma força de segurança eficaz da nação anfitriã.”<sup>2</sup> Em reconhecimento da constante necessidade dos assessores americanos de orientar, ensinar e aconselhar as forças de segurança da nação anfitriã no Iraque, Afeganistão e dezenas de outros países em todo o mundo, o Exército deve criar um comando de assessores permanente, responsável por todos os aspectos da missão assessora: desde a doutrina até as instalações. Um comando de assessores é essencial para capacitar as forças de segurança dos nossos aliados a derrotar o extremismo. Mais importante: um comando de assessores deve ser responsável por uma força permanente de cerca de 20.000 soldados.

Argumenta-se que as forças estrangeiras não podem derrotar uma insurgência — o melhor que podem esperar é criar condições que capacitem as forças locais a fazê-lo.<sup>3</sup> A contribuição mais importante do Exército americano para o desenvolvimento de forças de segurança como o Exército Iraquiano e o Exército Nacional Afegão consiste nas equipes de assessores incorporadas (ou “de transição”). Essas equipes orientam, ensinam e aconselham as forças de segurança da nação anfitriã, treinando-as antes do emprego e acompanhando-as no combate. A missão é descrita pela sigla FID (*Foreign Internal Defense*), que significa

*O presente artigo é uma versão revisada e atualizada de um trabalho intitulado Institutionalizing Adaptation: It’s Time for a Permanent Army Advisor Corps, publicado originalmente pelo Center for a New American Security em junho de 2007. Expressa a opinião pessoal do autor.*

*John Nagl é Pesquisador Sênior do Centro para uma Nova Segurança Americana (Center for a New American Security) em Washington, DC. Oficial do Exército reformado, sua última função no serviço ativo foi no comando do 1º Batalhão, 34ª Regimento de Blindados no Forte Riley, Kansas, que adentra as equipes de transição para o Iraque e Afeganistão. Nagl comandou um pelotão de carros de combate na Operação Desert Storm e atuou como oficial de operações da Força-Tarefa de Blindados 1/34 em Khalidiyah, no Iraque, entre setembro de 2003 e setembro de 2004. Sua dissertação de doutorado foi publicada com o título Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam. Nagl também foi integrante da equipe de redação que produziu o Manual de Campanha FM 3-24, Counterinsurgency (Contra-insurgência).*

“defesa interna estrangeira”. Os assessores levam multiplicadores de combate importantes para a luta: artilharia e apoio aéreo aproximado; evacuação e apoio médico; e, talvez mais importante, uma cultura de liderança e adestramento, dois pilares fundamentais do sucesso para todos os exércitos eficazes. De uma perspectiva estratégica, equipes assessoras competentes também transmitem um compromisso com a legitimidade.

Como as forças de segurança da nação anfitriã dispõem de conhecimento cultural e vantagens linguísticas importantes em relação às forças americanas e estão mais aptas a ganhar a aceitação do público local, cujo apoio é, em última análise, a chave de qualquer campanha de contrainsurgência, o papel de assessoria destas vem se tornando cada vez mais importante. Os resultados estratégicos hoje dependem da competência e do sucesso da missão de assessoria por pelo menos dois motivos. Primeiro, porque os Estados Unidos carecem de forças terrestres suficientes para enfrentar todas as ameaças à segurança em toda parte, devendo, portanto, contar com a influência estratégica oferecida pelas tropas estrangeiras. Segundo, porque essas forças têm mais legitimidade que as tropas americanas, que podem ser vistas como invasoras. Os assessores americanos servem como multiplicadores de combate extremamente eficientes. O todo é muito mais que a soma das partes e as forças eficazes da nação anfitriã, capacitadas por assessores de combate exclusivos, hoje formam a base da estratégia dos EUA no Iraque e no Afeganistão.

No Iraque, anos de trabalho árduo para treinar, equipar e aconselhar as Forças de Segurança Iraquianas começam a dar resultado. Depois que operações eficazes de contrainsurgência lideradas pelos EUA aumentaram drasticamente a segurança no Iraque em 2007, operações consecutivas lideradas pelo Iraque em Basra, Cidade de Sadr e Mosul no segundo trimestre de 2008 levaram, depois de um começo atrapalhado, a outros ganhos, que aumentaram radicalmente a confiança no Governo e Exército do Iraque.

Entretanto, as notícias vindas da outra frente principal da Guerra Contra o Terrorismo não são tão boas. O General Daniel McNeil, ex-comandante das Forças Internacionais de Assistência de Segurança no Afeganistão, observou, em seu discurso de despedida, que a

guerra contra o Talibã é “deficiente de recursos”.<sup>4</sup> Os Estados Unidos não têm como aumentar as forças naquele país de forma substancial no futuro próximo, enquanto seus aliados da OTAN não se mostram, até a presente data, dispostos a fazê-lo.<sup>5</sup> Para fornecer as forças de que o Afeganistão precisa para derrotar um inimigo determinado numa campanha de contrainsurgência difícil, o Secretário de Defesa Robert Gates decidiu, recentemente, dobrar o tamanho do Exército Nacional Afegão — uma decisão há muito necessária, que exigirá que o Exército produza ainda mais assessores para um teatro de operações que já sofre séria escassez de recursos.<sup>6</sup>

Como o General George Casey, Chefe do Estado-Maior do Exército, afirmou durante visita ao Forte Riley em 2007: “Não alcançaremos o êxito na nossa missão no Iraque e no Afeganistão sem que as forças de segurança iraquianas e afegãs sejam capazes de se proteger. Por isso, essas missões para as equipes de transição são absolutamente essenciais para o nosso sucesso de longo prazo.”<sup>7</sup> O Manual de Campanha *FM 3-24* reconhece a importância da missão de assessoria para o sucesso das campanhas de contrainsurgência, afirmando claramente que a FID é de responsabilidade do Exército como um todo: “O escopo e a escala dos programas de treinamento atuais e a escala dos programas provavelmente necessários no futuro vêm crescendo exponencialmente. Embora a FID fique tradicionalmente a cargo das forças especiais (FE), o adestramento de forças estrangeiras hoje é uma competência central das unidades ativas e da reserva de todas as forças singulares.”<sup>8</sup>

## **Soluções Improvisadas para um Problema Permanente**

Infelizmente, o Exército — e o governo americano como um todo — tem um histórico insatisfatório quanto a dar a devida ênfase às equipes de assessores que insere nas forças e ministérios da nação anfitriã, tendendo a uma abordagem improvisada. O esforço de assessoria no Vietnã foi amplamente criticado como “a Outra Guerra”, carecendo da prioridade dada à guerra da força principal. Tanto Peter Dawkins quanto Andrew Krepinevich observaram a frequente baixa qualidade dos assessores do Exército no Vietnã e o caráter descuidado do treinamento que

receberam antes de serem destacados para lá.<sup>9</sup> Um oficial do Exército daquela época concorda que o esforço de assessoria foi dificultado pela incapacidade do Exército de se adaptar ao que deveria ser seu esforço principal naquela guerra: “Nossa instituição militar parece ser impossibilitada pela sua própria rigidez doutrinária de entender a natureza desta guerra e de efetuar as modificações necessárias para aplicar o seu poder de forma mais inteligente, econômica e, sobretudo, relevante.”<sup>10</sup>

Há quem argumente que o Exército e o Corpo de Fuzileiros Navais repetiram os mesmos erros cometidos no Vietnã ao implantar esforços de assessoria de combate no Iraque e no Afeganistão ao longo dos últimos seis anos.<sup>11</sup> A princípio, as equipes eram selecionadas entre as forças da Guarda Nacional, Reserva e Ativa de forma improvisada, enquanto a qualidade do treinamento fornecido variava muito em localizações geográficas diferentes. A doutrina da missão só está sendo escrita agora.<sup>12</sup> Até o tamanho e a composição das equipes destinadas ao Iraque e ao Afeganistão variam de forma considerável. A maioria das equipes afegãs se

compõe de 16 soldados sem um enfermeiro, enquanto as equipes no Iraque consistem em 11 soldados, incluindo um enfermeiro. Todos os estudos internos e externos das hoje denominadas “equipes de transição” nessa guerra concluíram que as equipes são demasiado pequenas para as tarefas que lhes foram atribuídas. Muitas das equipes formadas para fins específicos devem ser ampliadas no teatro de operações por forças de segurança adicionais, mais uma vez de forma improvisada.<sup>13</sup>

O primeiro passo para resolver um problema é reconhecê-lo. Sendo assim, a institucionalização cada vez maior da missão de assessoria no Exército é um exemplo de aprendizado organizacional em curso. Por exemplo, em 2006, o Exército decidiu centralizar o treinamento para as equipes de transição no Forte Riley, no Kansas, inicialmente incumbindo a missão de treinamento a duas Brigadas de Combate (*Brigade Combat Team — BCT*) com um grande número de oficiais superiores no quadro. A missão de treinamento foi posteriormente consolidada como a responsabilidade de apenas uma brigada, a 1ª Brigada da 1ª Divisão de Infantaria. Essa unidade



Foto: Exército dos EUA, Maj. Josh Potter

A 38ª Turma de Missão de Treinamento do Forte Riley discute linhas de operações lógicas e como aplicá-las durante seu desdobramento de 12 meses no Afeganistão como Equipes de Treinamento Incorporadas, 25 de fevereiro de 2008, Forte Riley, Kansas.

criou um modelo de treinamento de 60 dias, que incluía tanto técnicas de assessoria quanto técnicas de sobrevivência em combate.<sup>14</sup> Embora o fato de que poucos integrantes do quadro houvessem sido assessores tenha dificultado o treinamento, essa situação vem melhorando. Um dos quatro batalhões responsáveis pela condução do treinamento conta agora com 13 antigos assessores entre 96 soldados, a maioria dos quais em cargos-chave de oficiais superiores, comandantes de companhia e primeiros-sargentos.

Uma decisão recente do General Casey de aumentar os incentivos de carreira para os que servem em equipes de assessoria é outro grande passo na direção certa. Os majores que liderarem equipes de transição passarão a receber créditos no plano de carreira. Os tenentes-coronéis e coronéis que liderarem equipes serão selecionados centralmente, como são os comandantes de batalhão e brigada atualmente, recebendo crédito semelhante em reconhecimento da importância e da dificuldade de suas missões. Segundo Casey, “as tarefas ligadas às equipes de transição serão uma parte importante do engajamento no espectro total em teatros de operações de interesse no presente e no futuro próximo. Quero assegurar

que os oficiais à frente dessas equipes sejam reconhecidos e que lhes seja dado o devido mérito.”<sup>15</sup>

Embora a execução da missão de assessoria tenha melhorado (e a decisão do General Casey ajudará ainda mais tanto o treinamento quanto a execução), ainda há o que fazer, dada a sua importância. É improvável que a necessidade de assessores de combate bem treinados e profissionais diminua no futuro imediato. O Manual de Campanha *FM 3-24* afirma que “os contrainsurgentes devem se preparar para um compromisso de longo prazo”. Em média, as campanhas de contrainsurgência no século XX levavam nove anos para serem concluídas. Tudo indica que as campanhas no Iraque e no Afeganistão serão de caráter prolongado quanto à duração da contrainsurgência. Bem depois de a grande maioria das BCT dos EUA voltar para casa, grande parte do compromisso americano com essas guerras consistirá em equipes incorporadas de assessores. Já está mais do que na hora de o Exército institucionalizar e profissionalizar a seleção e o treinamento de assessores de combate na estrutura permanente das forças do Exército. O mais importante para a missão

é contar com uma pessoa encarregada dessa prioridade de âmbito nacional, que deve ser um oficial general.

### **Comandante e Estado-Maior do Comando de Assessores**

- General-de-Divisão Comandante
- Inclui responsabilidade pela Escola e pelo Desenvolvimento da Doutrina de Assessores de Combate

### **Comandante e Estado-Maior de Divisão**

(3 por Corpo de Assessores)

- General-de-Brigada Comandante
- Oferece apoio logístico às equipes no teatro de operações

### **Equipe de Assessores de Divisão**

(8 por Divisão de Assessores)

- Coronel Comandante

### **Equipe de Assessores de Brigada**

(5 por Equipe de Assessores de Divisão)

- Tenente-Coronel Comandante

### **Equipe de Assessores de Batalhão**

(5 por Equipe de Assessores de Brigada)

- Major como chefe de equipe

### **Desenvolvimento de um Comando de Assessores**

“O Departamento [de Defesa] reconhece que as operações de estabilidade, incluindo o desenvolvimento de forças de segurança nativas, como as Forças de Segurança Iraquianas, constituem uma missão militar central dos EUA. Contudo, as forças singulares carecem de capacidade de assessoria permanente suficiente para atender às necessidades atuais

**Figura 1. Proposta de composição e organização do Comando de Assessores.**



e potenciais da missão.”—Subcomissão de Supervisão e Investigação das Forças Armadas da Câmara dos Deputados, 2007

Uma solução para o problema da insuficiência de capacidade de assessoria agora e no futuro é a criação de um Comando de Assessores do Exército dos EUA, liderado por um general-de-divisão. Esse comando seria o formulador de todos os aspectos da missão de assessoria: doutrina, organização, adestramento, material bélico, desenvolvimento de líderes, pessoal e instalações. Supervisionaria o treinamento e o emprego de equipes de assessores compostas de 25 soldados, distribuídas em três divisões de assessores com 200 equipes cada, a serem comandadas por generais-de-brigada, que seriam destacados com essas equipes em suas missões de assessoria de um ano. Essa cadeia de comando simplificaria as relações entre o comando e as forças convencionais no teatro de operações, que reduziram a eficácia das equipes de assessores atualmente em serviço no Iraque e no Afeganistão.<sup>16</sup>

O general-de-divisão à frente do comando de assessores teria a responsabilidade geral pelo treinamento e emprego de assessores de combate no Exército americano — um papel de “provedor da força” em conformidade com o Título 10 do Código dos EUA, que trata das Forças Armadas. Ele comandaria um estado-maior e uma escola, que desenvolveriam doutrina para assessores de combate, treinando-os para o emprego operacional. Também teria um papel de assessoria em relação aos comandantes de combate que empregassem seus assessores de combate. Pode-se até conceber que seja destacado para o teatro de operações para servir de assessor superior de um ministro de defesa estrangeiro (função cumprida atualmente no Iraque pelo Comando Multinacional de Transição de Segurança, outra organização improvisada). Mais importante: precisaria ser o defensor de todos os aspectos da missão de assessoria no Exército institucional.

O livro *Winning the Next War*, de Stephen Peter Rosen, mostra que a inovação só se estabelece quando faz parte de uma cultura organizacional transformada, que inclua uma rota até o posto de oficial general para os defensores de mudanças. O desenvolvimento do bombardeio estratégico e apoio aéreo aproximado na Força Aérea dos EUA, guerra de submarinos e porta-aviões na Marinha

**Os resultados estratégicos hoje dependem da competência e do sucesso da missão de assessoria... porque os Estados Unidos carecem de forças terrestres suficientes... [e]... porque essas forças têm mais legitimidade que as tropas americanas...**

dos EUA e guerra de blindados no Exército dos EUA demonstram a importância dos mentores do nível de oficial general que apoiam inovadores de níveis inferiores.<sup>17</sup> A maior importância dos assessores no ambiente operacional atual é uma mudança da natureza do combate tão importante quanto essas inovações anteriores, exigindo um grau semelhante de defesa institucional.

Como ilustra a figura 1, três generais-de-brigada comandariam divisões de assessores de combate com 200 equipes de assessores. Seriam responsáveis pela preparação das equipes para o combate e seriam destacadas com elas nas batalhas. Esses oficiais generais e seus estados-maiores cumpririam a função atualmente exercida pelo Grupo Consultivo Iraquiano, no Iraque, e pelo Comando Combinado de Transição de Segurança - Afeganistão (CSTC-A) na Operação *Enduring Freedom*, mais duas estruturas improvisadas, que atualmente exercem o importante papel de supervisionar o desdobramento e o emprego das equipes de transição militares no Iraque e Afeganistão.

Uma divisão de assessores de combate incluiria oito equipes de assessores de divisão (*Division Advisory Teams — DAT*), sendo cada uma delas comandada por um coronel. Algumas dessas DAT seriam organizadas para treinar técnicas de combate e assessorar as divisões de combate. Outras aconselhariam unidades logísticas (as maiores fraquezas dos exércitos do Iraque e Afeganistão). Servir como comandante de uma DAT equivaleria ao cargo de comandante de brigada para os coronéis, sendo um posto-chave com perspectiva de evolução na carreira, selecionado centralmente.

Cada DAT consistiria em cinco equipes de assessores de brigada (*Brigade Advisory Teams — BAT*),

comandadas por tenentes-coronéis selecionados centralmente. Algumas BAT seriam organizadas para treinar em técnicas de combate e assessorar as divisões de combate. Outras assessorariam unidades logísticas. Cada BAT consistiria em cinco equipes de assessores de batalhão (*Battalion Advisory Teams — BnAT*), sendo cada uma delas liderada por um major que receberia uma valorização em seu plano de carreira pelo seu serviço. Além do líder e do sargento-adjunto, todas as equipes incluiriam assessores que enfocariam o pessoal, inteligência, operações, logística, suporte médico e suporte de manutenção, tanto na sua própria equipe quanto na unidade em que sejam encarregados de prestar assessoria.

Essa organização (figura 2) resolveria a grande maioria dos problemas que afligem os assessores de combate incorporados, fornecendo-lhes doutrina, treinamento e um lar permanente. Os assessores seriam transferidos para o comando de assessores durante um período padrão de três anos. Durante esse período, seriam destacados por um ano e, em seguida, passariam a missão para o grupo seguinte de assessores, facilitando o processo de treinamento lado a lado anterior à transferência de responsabilidades e a

consolidação das lições aprendidas. No final da missão de combate, alguns assessores poderiam permanecer na sede do comando de assessores, atuando como instrutores e formuladores de doutrina, enquanto outros poderiam retornar para o Exército convencional, em posse de seu novo título de “assessor de combate”, que deveria conceder-lhes vantagem ao concorrerem à promoção, à medida que a missão de assessoria se tornar o esforço principal tanto no Iraque quanto no Afeganistão ao longo dos próximos anos.

Uma vantagem considerável desse plano é que as famílias dos assessores de combate estariam aptas a criar um grupo de apoio à família composto de integrantes residentes num local geográfico, em vez de ficarem espalhadas por todos os Estados Unidos, como é o caso atualmente. Essa é uma questão importante para os integrantes da equipe de transição destacados atualmente. Causa-lhes preocupação durante o emprego, atrapalhando o seu foco no decorrer da missão.

A criação do comando de assessores exigiria que o Exército formasse quatro brigadas de combate a menos que o número previsto atualmente, o que representaria uma grave redução da nossa atual



Exército dos EUA, Cpt Brian Moore

*Uma Equipe de Transição da Polícia Nacional dos EUA realiza treinamento em tiro a curta distância com seus equivalentes iraquianos, o 3º Batalhão, da 8ª Brigada Nacional de Polícia, 18 de fevereiro de 2006, distrito de Al Dora, Bagdá, Iraque.*

capacidade militar convencional. Entretanto, em vez de se concentrar exclusivamente em guerras convencionais passíveis de ocorrer ou não no futuro, o Exército talvez pudesse servir melhor à Nação construindo os recursos mais eficazes para vencer as guerras de hoje. O número necessário de assessores no Iraque e no Afeganistão, sem falar de outras importantes iniciativas de cooperação de segurança que compõem a Guerra Mundial contra o Terrorismo, só continuará a crescer com o tempo, em relação ao número de unidades convencionais que destacamos, ultrapassando a capacidade das Forças Especiais e o limite das medidas improvisadas atuais. A prática em uso é de tirar soldados das BCT e do Exército institucional para criar equipes improvisadas de assessores, menos eficazes do que poderiam ser em conquistar o que será, futuramente, o esforço principal do Exército no Iraque e no Afeganistão. A alternativa é formar o Exército de que o nosso país precisa agora e precisará com muito mais urgência nos próximos anos: um Exército que inclua um comando de assessores dedicado exclusivamente à missão de formar, treinar, empregar e sustentar forças de segurança de nações anfitriãs que possam defender a liberdade no exterior. Como argumenta

Andrew Krepinevich: “Seu êxito determinará se venceremos essa guerra, a que custo e em quanto tempo.”<sup>18</sup> MR

**Chefe de Equipe**  
**Sargento-Adjunto**  
**Sargento Encarregado de Pessoal**  
**Sargento Encarregado do Material**  
**Oficial de Inteligência**  
**Sargento de Inteligência**  
**Especialista de Inteligência**  
**Oficial de Operações**  
**Sargento de Operações**  
**Oficial de Logística**  
**Sargento de Logística**  
**Oficial Médico**  
**Sargento Médico**  
**Mecânico de Viaturas Leves**  
**Grupo de Combate de Infantaria**  
**(Destacamento de Segurança Pessoal/**  
**Instrutores de Infantaria)**  
**EFETIVO TOTAL: 25**

**Figura 2. Composição da equipe de assessores**

REFERÊNCIAS

1. Robert M. Gates (comentários proferidos pelo Secretário da Defesa Robert M. Gates durante reunião da Associação do Exército dos EUA em Washington, DC, 10 de outubro de 2007), Disponível em: <www.defenselink.mil/speeches/speech.aspx?speechid=1181>.

2. Department of the Army, Field Manual 3-24, *Counterinsurgency* (Washington DC: Government Printing Office, 2006), 6-1.

3. NAGL, John A. *Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam* (Chicago: University of Chicago Press, 2005), xiv.

4. BBC News, “NATO ‘needs more’ in Afghanistan”, 3 de junho de 2008, Disponível em: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/south\_asia/7432700.stm>.

5. “NATO says 6,000 troops urgently needed in Afghanistan,” *International Herald Tribune*, 23 de junho de 2008, Disponível em: <www.iht.com/articles/reuters/2008/06/23/europe/OUKWD-UK-AFGHAN-NATO-TROOPS.php>.

6. SHANKER, Thom. “Gates Pushing Plan for Afghan Army,” *New York Times*, 8 de agosto de 2008, Disponível em: <http://www.nytimes.com/2008/08/08/world/asia/08military.html>.

7. ROBERTS, Dustin. “Army Chief of Staff Visits Fort Riley,” *Fort Riley Post*, 17 de maio de 2007, 1.

8. Manual de Campanha FM 3-24, 6-3. Ênfase do autor.

9. KREPINEVICH, Andrew. *The Army and Vietnam* (Baltimore: John Hopkins, 1h986); DAWKINS, Peter. *The U.S. Army and the “Other War” in Vietnam* (Princeton, NJ: Dissertação de Doutorado pela Universidade de Princeton, 1979). Dawkins atuou como consultor no Vietnã durante um de seus dois períodos de serviço naquele país.

10. Oficial do Exército dos EUA no Vietnã, citado em BLAUFARB, Douglas. *The Counterinsurgency Era* (New York: The Free Press, 1977), p. 269.

11. JAFFE, Greg. “Problems Afflict U.S. Army Program To Advise Iraqis,” *The Wall Street Journal*, 18 de outubro de 2006; CUOMO, Scott. “It’s Time to Make ETIs our Main Effort in Afghanistan and Iraq,” *Marine Corps Gazette*, Junho de 2006, pp. 63-67; DREAZEN, Yochi. “Training: Mission Unaccomplished,” *The Wall Street Journal*, 29 de fevereiro de 2008; NAVARRO, Eric. *God Willing: My Wild Ride with the Iraqi Army* (Washington, DC: Potomac Books, 2008); HELMER, Daniel. “Twelve Urgent Steps for the Advisor Mission in Afghanistan,” *Military*

*Review* (Julho-Agosto de 2008): pp. 73-81.

12. À época da redação do presente artigo, em junho de 2008, não existia ainda doutrina alguma para as forças de emprego geral do Exército configuradas como equipes militares de transição, embora o Capítulo 6 do Manual de Campanha FM 3-24 seja útil nesse aspecto. O Centro Aéreo, Terrestre e Naval (Air-Land-Sea Center) planeja publicar *Multi-Service Tactics, Techniques, and Procedures for Training Security Force Advisor Teams* em novembro de 2008. O Centro de Lições Aprendidas do Exército dos EUA publicou *The Combat Advisor Handbook* (Nº 08-21) em abril de 2008; esse livro foi escrito por antigos assessores de combate para os atuais e futuros assessores de combate e constituiria uma boa base para um manual doutrinário autônomo.

13. A opinião do oficial da Reserva do Corpo de Fuzileiros Navais designado para uma equipe de assessores é que “A equipe de assessores de dez integrantes era simplesmente pequena demais para engajar todos os devidos líderes iraquianos ao mesmo tempo. O número necessário de assessores era mais que o dobro da quantidade designada.” Consulte Navarro, p. 136, p. 138. A análise mais detalhada consta de House Armed Services Subcommittee on Oversight and Investigations, *Stand Up and Be Counted: The Continuing Challenge of Building the Iraqi Security Forces* (2007), Capítulo 7.

14. Para fazer o download do Modelo de Treinamento, acessar <www.riley.army.mil/view/article.asp?id=775-2006-04-10-35086-69>.

15. General Casey, citado em DREAZEN, Yochi. “Army To Promote Training As Career Path,” *The Wall Street Journal*, 19 de junho de 2008, p. 3.

16. Consulte JAFFE, Greg. “A Camp Divided,” *The Wall Street Journal*, 17 de junho de 2006, para conferir uma descrição dos problemas da cadeia de comando que limitaram a eficácia das equipes de assessores forçadas a depender de unidades americanas vizinhas para o suporte logístico. O Capítulo 6 de *The Combat Advisor Handbook* também observa esses problemas, assim como os relatos das equipes de assessores atualmente em serviço no Iraque e Afeganistão.

17. ROSEN, Stephen Peter, *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military* (London: Cornell University Press, 1991).

18. KREPINEVICH, Andrew. “Send In The Advisers,” *The New York Times*, 11 de julho de 2006.