

Assessoramento de Combate no Iraque: Como Conseguir que Seus Conselhos Sejam Aceitos

Tenente-Coronel Thomas A. Seagrist, Exército dos EUA



Foto do então Maj Mike Solis

Assessores com o comandante da 35ª Brigada, General Abdullah, na fazenda Al Ani, próxima a Salman Pak, no Iraque.

NAS ATUAIS GUERRAS no Iraque e no Afeganistão, pequenas equipes de assessores (ex.: de transição militar, de transição de polícia nacional, de transição de polícia, de transição de fronteira e de instrução incorporadas) aconselham, orientam, ensinam e guiam as Forças de segurança da nação anfitriã. Também proporcionam consciência situacional

às unidades dela, ajudando a moldar o ambiente operacional, por meio de suas homólogas. À medida que as Forças de combate da coalizão começam a se retirar do Iraque, brigadas de assessoramento as substituem. Os conflitos futuros da nossa Nação exigirão profissionais competentes para essa vital missão de assessoramento. Portanto, as Forças militares dos EUA precisam examinar

O Tenente-Coronel Thomas A. Seagrist, do Exército dos EUA, serve atualmente no Gabinete da Inspetoria Geral do Exército. Anteriormente, atuou como chefe de uma equipe de transição militar e como-assessor sênior da 9ª Divisão de Infantaria

Mecanizada iraquiana, na Base do Exército Iraquiano Al Resheed, e da 35ª Brigada Mecanizada. É bacharel pela University of Idaho e mestre pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Kansas.

o alcance dessa missão e determinar os métodos de assessoramento mais eficazes, necessários ao seu sucesso.

As democracias emergentes no Iraque e no Afeganistão precisam de Forças militares fortes e profissionais e de Forças de segurança internas capazes de determinar suas próprias políticas e de desenvolver autoaprendizado. No âmbito das

Muitos assessores retornaram de seu desdobramento completamente frustrados pela experiência...

políticas nacionais, essas Forças devem apoiar suas Constituições e os membros eleitos dos governos nacionais, provinciais e locais. Em outras palavras, precisam de líderes militares que não instiguem um golpe ao primeiro sinal de problemas. No âmbito das unidades, essas nações precisam de soldados que possam derrotar seus inimigos enquanto aprendem com seus fracassos e sucessos. Este artigo busca definir o que é a missão de assessoramento, oferecer um retrato da realidade dos assessores, estabelecer alguns princípios de assessoramento em combate e identificar as medidas de efetividade para moldar a instrução dos futuros assessores e as expectativas dos comandantes das Forças da coalizão.

Pré-Requisitos: Ter os Recursos Certos

Entre 2006 e 2009, equipes de assessores como essas foram treinadas no Campo Funston, Forte Riley, no Estado do Kansas, e desdobradas nos teatros de operações, conforme o necessário. Os militares, de 1º sargento a coronel, com uma grande variedade de especializações ocupacionais, serviram como assessores de combate por aproximadamente 15 meses, incluindo o período de instrução. No entanto, o adestramento proporcionado no Campo Funston, aparentemente excelente no ensino das habilidades para a sobrevivência de assessores, não alcança os objetivos no ensino da arte do verdadeiro assessoramento de combate. Como

disse um assessor: “o Campo Funston nos ensinou a sobreviver. O Mada’in (distrito rural na Província de Bagdá) nos ensinou a assessorar”¹.

A instrução no Campo Funston compõe-se por uma mistura de tarefas comuns, treinamento em habilidades de combate coletivas, teoria de contrainsurgência (COIN), adestramento em idiomas e cultura estrangeiros e desenvolvimento de trabalho de equipe. A escola aprimora habilidades nas áreas de primeiros socorros em combate, armas individuais ou coletivas, equipamentos de comunicações e manutenção de viaturas leves HMMWV pelos operadores. O ensino de contrainsurgência combina palestras e leituras das obras clássicas de contrainsurgência como *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice*, de David Galula, *Learning to Eat Soup with a Knife*, de John A. Nagl, e o Manual de Campanha 324 *Contrainsurgência (FM-324 Counterinsurgency)* do Exército dos EUA². O ensino cultural e de idiomas envolve instrução em sala, ministrada com o uso de uma variedade de meios e concentrada no idioma e na área específica onde a equipe será empregada. Os exercícios de treinamento “Reuniões com o Líder” (*Leader Meets*) são cenários conduzidos com pessoas interpretando papéis na cultura e no idioma-alvo, simulando situações que os assessores militares possam enfrentar no campo de batalha. O curso visa a assegurar que todos os membros da equipe de assessoramento a serem empregados tenham as habilidades necessárias para sobreviver no Iraque e no Afeganistão.

Extraordinariamente, contudo, dedica-se pouca carga horária ao ensino da arte de como *assessorar* aos futuros assessores, o que dá margem à ideia de que o aprendizado de assessoramento deve ser feito enquanto se estiver desempenhando a função. Muitos assessores literalmente aprendem o ofício por “tentativa e erro”, enquanto desempenham suas funções. Como o leitor pode imaginar, isso leva a uma grande variedade de resultados. Muitos assessores retornaram de seu desdobramento completamente frustrados pela experiência e com a confiança abalada quanto às chances de sucesso da missão em geral. Por outro lado, outros voltam com um grande sentimento de realização. O que, poderíamos nos perguntar, permite que alguns assessores retornem satisfeitos e outros, desencantados?

As Unidades Parceiras

No Iraque, as equipes de assessoramento auxiliam as Forças de segurança da nação anfitriã a fim de ajudar a formar uma Força militar, ou de policiamento, profissional e sustentável, que possa prover segurança ao povo iraquiano, derrotar a insurgência e proteger a nascente democracia. As unidades de combate da Força de Coalizão são “parceiras” das unidades iraquianas para conseguir o mesmo objetivo. Todos os três estão engajados dia-a-dia na contrainsurgência. Dependendo do lugar no Iraque, isso pode significar:

- operar postos de controle fixos;
- executar operações de cerco e vasculhamento;
- controlar missões de ajuda humanitária;
- desempenhar comando e controle;
- apoiar unidades.

Sempre que o tempo permitir, é necessário prover treinamento inicial e de reciclagem de todas as especialidades ocupacionais militares

e das funções de estado-maior essenciais a essas unidades de combate. Nesse ambiente, com a aparente justaposição das tarefas de assessoramento e de estabelecimento de parcerias, quem é responsável pelo desenvolvimento e pela profissionalização das Forças da nação anfitriã? Quem faz o quê, a quem, como e quando? Não há dúvida de que os assessores e as unidades parceiras da Força da Coalizão estão envolvidos com a profissionalização continuada das Forças de Segurança Iraquianas. É essencial entender a diferença entre assessorar e buscar parcerias para o êxito das duas missões: independentemente de como usamos as expressões *assessorar* e *estabelecer parceria*, elas não são a mesma coisa.

Assessoramento X Parceria

Para a maioria de nós, a experiência de parceria mais comum é o casamento. As duas pessoas envolvidas em um casamento têm, ou devem ter, metas iguais ou compartilhadas, como



Foto do então Maj Mike Solis

Comandantes americanos se reúnem com comandantes iraquianos em Bagdá.

colocar comida na mesa, conquistar um teto ou criar uma família. Em um mundo perfeito, essa é uma parceria de iguais, que compartilham os ônus e as recompensas, examinam e discutem os desafios e chegam a uma decisão juntos. No contexto de uma parceria unidade-a-unidade no Iraque, a parceria se transforma em planejamento combinado, adestramento combinado e tomada de decisões combinada, seguidos por uma execução combinada. Embora a unidade-parceira da Força da Coalizão compartilhe o objetivo de profissionalizar a unidade da Força de Segurança da nação anfitriã, sua missão principal é derrotar o insurgente e proteger o povo iraquiano.

Da mesma forma que em um casamento, o sucesso ou o fracasso de uma contrainsurgência muitas vezes depende da *qualidade* e do *volume* da comunicação. Um assessor, contudo, não é um parceiro de um casamento. Um assessor fornece conselhos, às vezes solicitados, às vezes não. Nesse sentido, ele é mais parecido com um irmão, um amigo íntimo ou até um conselheiro matrimonial. Irmãos e amigos desejam ver o sucesso de seus parentes e camaradas, mas muitas vezes são apenas espectadores, sem compartilhar metas e sem os correspondentes ônus e recompensas que têm dois parceiros. Podem prover conselhos ao longo do caminho, mas, no final, o sucesso do relacionamento é responsabilidade das duas partes envolvidas. No assessoramento, o que separa o papel do assessor daquele da unidade-parceria é sua *relação* com a unidade da nação anfitriã. O assessor não é “dono” de terreno. Ele não combate a contrainsurgência em um setor designado. Ele está preocupado com o desempenho da unidade da nação anfitriã no combate de contrainsurgência e com a saúde da parceria, sua missão principal é a profissionalização da unidade da nação anfitriã.

As Máximas do Assessoramento de Combate

O livro *Advice for Advisors: Suggestions and Observations from Lawrence to the Present* (“Recomendações aos Assessores: Sugestões e Observações, de Lawrence ao Presente”, em tradução livre) é um livro fornecido aos futuros assessores que se destinam ao Iraque e ao Afeganistão, que ajuda a entender os desafios do assessoramento em combate³. Duas realidades consistentes sobressaem das páginas do livro — *tempo* e *paciência*.

Estar presente todo o tempo. O tempo é tão essencial para o assessoramento que sem o devido investimento, a missão está destinada a fracassar. Um firme investimento no tempo é necessário para:

- avaliar a unidade e seus integrantes;
- desenvolver a confiança e um relacionamento pessoal, produzindo oportunidades para discussão honesta e aberta;
- entender os problemas enfrentados na parceria ou na unidade da nação anfitriã e pelos principais líderes e soldados; e
- fazer muitas perguntas e escutar as respostas com paciência e atenção.

O assessor deve maximizar a quantidade de tempo que passa com seu homólogo. A melhor maneira de fazer isso é por meio de proximidade física constante. Minhas experiências particulares demonstram o poder desse método.

Ao chegar ao Iraque, nossa equipe recebeu a missão de assessorar a 35ª Brigada Mecanizada, integrante da 9ª Divisão Mecanizada. O quartel-general da Brigada estava em um hotel abandonado em Salman Pak, no Iraque. Nossos predecessores moravam no posto avançado Cahill no outro lado da cidade e viajavam diariamente para chegar ao trabalho. Nossa equipe também se estabeleceu em Cahill. Apesar de reconhecer a necessidade de morar com a 35ª Brigada em sua sede e de ter recebido convites do comandante para fazê-lo, por uma variedade de boas e más razões, a equipe nunca conseguiu se mudar para o hotel. O tamanho desse erro se tornou evidente cinco meses depois, quando a equipe foi designada para assessorar a 9ª Divisão, em sua sede em Al Rasheed. Nesse caso, a equipe morava na base iraquiana, e os benefícios ficaram imediatamente evidentes. Decerto há muitos fatores envolvidos, mas, sem dúvida, a proximidade física com a unidade da nação anfitriã e seus líderes — e, particularmente, os alojamentos compartilhados — fazem grande diferença no sucesso ou no fracasso da missão.

O assessor deve compartilhar um domicílio conjunto com a unidade da nação anfitriã que ele assessora. Ao estar presente fisicamente, o assessor:

- é capaz de aprender os hábitos cotidianos de seu homólogo e reconhecer anomalias;
- fica exposto ao que há de bom e de ruim na unidade da nação anfitriã;

- está pronto de imediato, ao ser solicitado por seu homólogo; e

- é capaz de se ajustar como um “membro do time” e adotar o ritmo de batalha da unidade da nação anfitriã ao invés de tentar forçar uma mudança do ritmo de batalha em nome da conveniência.

Uma simples conversa ao telefone não é o suficiente. O assessoramento eficaz exige que os indivíduos se olhem nos olhos, observem a linguagem corporal, compartilhem tanto os momentos tranquilos como os que são dedicados às negociações e, ao fazerem isso, estabeleçam confiança. Um assessor deve compartilhar os riscos de combate ao acompanhar seu homólogo em cada oportunidade. Um assessor que não deseja compartilhar os perigos de combate com a unidade da nação anfitriã pode ir para casa. Sem conseguir conhecer o indivíduo nesse ambiente, o assessor nunca será capaz de reconhecer essas raras e elusivas oportunidades em que o aconselhamento verdadeiro pode ocorrer.

O assessor deve medir e abrandar os riscos enquanto mora com seu homólogo. Um desses riscos é o desafio da segurança física da equipe de assessoramento. Outros vão desde o saneamento até a possibilidade de que um soldado da nação anfitriã vire sua arma contra os assessores. Os riscos podem ser diminuídos com os devidos cuidados, ao se estabelecer: um complexo de assessoramento dentro da base da nação anfitriã; um plano confiável de defesa da base e de comunicações internas, regras básicas de “time de amigos” [sempre estar acompanhado de outro indivíduo – N. do T.]; e, talvez mais importante, amizade e confiança em todos os escalões. Nossa equipe adotou a filosofia de *proteção da Força com um sorriso*. Fazer amigos e estabelecer relações militares de trabalho confiáveis com seus homólogos, subordinados e soldados comuns da unidade da nação anfitriã contribuem muito para a segurança da equipe de assessoramento. É bem menos provável que você seja morto por seus amigos do que por seus inimigos, e é muito provável que os primeiros o alertem quando problemas estiverem surgindo. Embora pareça contraditório, na verdade o risco torna-se menor quanto maior for o tempo de convívio da equipe de assessoramento com a unidade da nação anfitriã.

Outro risco é que os integrantes da equipe de assessoramento acabem “assimilando a cultural

local”. Isso não se refere à reclamação comum sobre assessores que supostamente “baixam o padrão”. Usar o distintivo de unidade do seu homólogo, adotar seu ciclo diário de trabalho e descanso e deixar o bigode crescer (ou a barba, no Afeganistão) são passos úteis para construir relações. Portanto, não há maneira simples de se prevenir contra “virar nativo”. Esteja ciente dessa possibilidade e fique alerta para os sinais de alerta.

Um assessor deve compartilhar os riscos de combate.

Um bom indício de que um assessor foi “assimilado” é quando ele passa a dar mais importância ao êxito do seu homólogo do que ao sucesso de sua própria missão: a profissionalização da unidade da nação anfitriã. Para o assessor, a melhor maneira de evitar isso é deixar a unidade da nação anfitriã fracassar, contanto que não seja um fracasso catastrófico. (Os líderes da unidade da nação anfitriã podem aprender muito a partir de alguns reveses.)

Apesar dos inúmeros riscos associados com a missão do assessor, o verdadeiro risco ao seu sucesso é não conseguir investir os recursos necessários, que permitirão que o assessor maximize seu tempo ao morar com seu homólogo. O tempo é o ingrediente principal no estabelecimento de qualquer relacionamento; leva muito tempo – e tempo “de qualidade” – para o assessor construir confiança com seu homólogo, de modo a permitir que haja aconselhamento de qualidade. Portanto, tempo é um princípio de assessoramento de combate. Paciência é outro.

A Paciência: Chegando ao que interessa

É difícil ter paciência quando a situação parece desesperadora. Ainda assim, paciência é uma qualidade que o assessor necessita em abundância. Suponha que o assessor tenha uma necessidade essencial de reforçar a segurança em um posto de controle perto de um local de votação, pouco antes de uma eleição importante. Todos os chefes na cadeia de comando lhe ordenam: “providencie!” O

assessor pode exigir ou manipular seu homólogo para que o posto de controle seja reforçado. Tudo, desde “propinas” a “presentes” de várias classes de suprimento, até ameaças de cortar suprimentos já proporcionados, podem “forçar” a conformidade com os desejos da Força da coalizão. Se o assessor já investiu tempo para desenvolver afinidade e confiança, ele pode exigir coisas em tempo crítico sem abalar a relação; caso contrário, essas exigências quase certamente irão prejudicar o relacionamento, muitas vezes de modo irreparável. Os comandantes da Força de coalizão devem levar isso em consideração ao pedirem que as equipes de assessoramento imponham a conformidade. O comandante da Força de coalizão pode conseguir o que quer em curto prazo, mas isso pode vir à custa de prejuízo permanente à missão de assessoramento. É bem melhor exercitar a paciência e descobrir um modo de fazer com que os líderes da unidade da nação anfitriã entendam o porquê e o “como” da missão para ter um impacto duradouro e significativo.

A paciência também significa não salientar todas as fraquezas da unidade da nação anfitriã ao mesmo tempo. Afinal, os oficiais de todas as nações têm seu orgulho. Um assessor excessivamente crítico pode prejudicar sua relação até que seu homólogo comece a odiar sua presença. O assessor que julga muito rápido tem muita probabilidade de estabelecer as condições para seu próprio fracasso, no longo prazo.

Um recente estudo sobre assessoramento de combate observou que a maioria dos assessores e seus homólogos iraquianos acreditavam que eram necessários de um a três meses para formar uma “relação de trabalho eficaz”²⁴. Mesmo depois do estabelecimento de confiança e afinidade, o exercício da paciência, esperando pelas oportunidades, ainda é um aspecto essencial de assessoramento. Algo que ajuda é descobrir interesses comuns entre o assessor e seu homólogo. Seja um interesse em história seja em “pingue-pongue”, o assessor pode descobrir algo que ele tenha em comum com seu homólogo que possa ser usado para iniciar conversas. Várias horas de “conversa fiada” podem, no final, levar a 20 minutos de conversa “militar”. Quando surge a oportunidade, o bom assessor faz que esses 20 minutos sejam os mais produtivos do dia. A paciência é de fato um *princípio* de assessoramento de combate.

Métodos de Assessoramento: Fazendo que a Ideia Seja Deles

O assessoramento de combate é tão variado quanto os indivíduos e as unidades envolvidas. Enfrentar o problema de conseguir que o líder militar da nação anfitriã faça o que você exige, enquanto o convence de que a ideia é dele, não é tão fácil quanto parece. Alguns assessores tentam convencer seu homólogo em um debate de ideias. Isso é muitas vezes uma proposta perdedora porque o homólogo tem mais experiência real ou percebida e, em geral, é mais antigo em um ou dois postos (ou graduações). A maioria dos profissionais militares, não importa o país a que servem, é de personalidade do “tipo A”. Não ascendem à posição de comando sem que sejam assim. Então como é que um assessor consegue que esse tipo de pessoa faça algo, convencendo-o de que a ideia foi dele?

Fazer Perguntas: Oferecendo Conselhos sem Dá-los

Uma das melhores maneiras para moldar o ambiente de assessoramento é fazer muitas perguntas. Fazer perguntas sobre a unidade é natural na fase de avaliação. O assessor deve fazer perguntas para preencher as lacunas de conhecimento sobre a unidade da nação anfitriã e sobre seus líderes. As perguntas também ajudam o assessor de combate a descobrir como seu homólogo pensa, processa as informações e transforma as descobertas em ação. Fazer perguntas é, também, um meio de permitir que o homólogo da nação anfitriã *aprenda por si próprio*. Moldar a conversa com perguntas planejadas e engenhosas pode preparar o terreno para oportunidades de prover conselhos.

Por exemplo, se o contrabando de munições é um problema no ambiente operacional da unidade da nação anfitriã, mas o comandante da nação anfitriã não tomou medidas para detê-lo ou preveni-lo, pode ser puro desconhecimento do fato ou por ele se sentir incapaz de detê-lo. Ele provavelmente não admitirá que é incapaz de impedir o contrabando, o que seria admitir o fracasso. O assessor talvez já tenha algumas sugestões, mas os conselhos dados diretamente podem levar ao desprestígio do comandante ou à destruição de sua autoconfiança. Ou pior, ele pode aceitar os conselhos apenas para aplacar

seu assessor sem aprender o porquê da situação. O assessor talvez consiga o que quer, mas sem o benefício de longo prazo de ver o aumento do profissionalismo. É melhor fazer uma série de perguntas que permitam que o homólogo internalize a situação. A pergunta “Como é que os insurgentes estão conseguindo levar munições para essa área?” pode ser seguida por outra como “O que você acha que pode ser feito quanto a isso?” Fazer as perguntas corretas pode ajudar no processo de aprendizagem, orientando a conversa de modo que o comandante da nação anfitriã aprenda por conta própria e, conseqüentemente, assuma responsabilidade pelo problema e pela solução. Fazer perguntas também ajuda a evitar uma das piores coisas que um assessor de combate pode fazer: comparar seu Exército com aquele que ele assessora. Há muitas diferenças entre o Exército dos EUA e os que assessoramos. Nossa tecnologia é melhor, nossas armas são melhores, a instrução de soldados é muito mais avançada e a cadeia de suprimentos tem uma capacidade bem maior. Salientar esses aspectos, contudo, não tornará o assessor estimado por seu homólogo.

Fazer perguntas também ajuda a evitar a atribuição de culpa. Os pontos fortes e fracos de militares de qualquer Exército sobressaem naturalmente, particularmente com mais tempo de convívio. Fazer comentários impensados sobre um dado oficial ou graduado da unidade da nação anfitriã não resolverá o problema. Em primeiro lugar, o assessor talvez não perceba os verdadeiros pontos fortes e fracos de um líder. Do mesmo modo, ele talvez não esteja ciente dos longos relacionamentos pessoais existentes entre oficiais da nação anfitriã ou de suas relações tribais ou de família. Fazer comentários

Uma das melhores maneiras para moldar o ambiente de assessoramento é fazer muitas perguntas.

depreciativos pode corroer o relacionamento que o assessor está estabelecendo.



Sgt. Jason Miller, Exército dos EUA

Soldados da turma 81 de assessores de combate “prontos para emprego” durante sua cerimônia de desdobramento em 18 Set 09, no Forte Polk, no Estado da Louisiana.

Enfim, fazer perguntas — muitas perguntas — pode levar o assessor e seu homólogo a trabalharem em conjunto para soluções duradouras aos desafios táticos e organizacionais. Fazer perguntas para evitar armadilhas ou para estabelecer uma conversa leva, muitas vezes, à aprendizagem do indivíduo, à aceitação pelo líder da nação anfitriã da responsabilidade de seus problemas, a soluções criativas e duradouras e a uma unidade da nação anfitriã profissional.

A Abordagem: Direta, Indireta e Mista

As abordagens direta e indireta são dois métodos do assessoramento de combate. Como indicam os nomes, o primeiro método vai direto ao alvo e o segundo segue por caminhos variados. Os dois são eficazes, e talvez mais ainda quando aplicados juntos. No entanto, a decisão de qual abordagem usar depende do relacionamento entre o assessor e o homólogo, da maturidade dos líderes individuais da nação anfitriã e da maturidade da unidade.

A abordagem direta. O assessor, ao usar perguntas para moldar a conversa, aconselha seu homólogo de homem para homem. Se o homólogo for novo no trabalho e ainda estiver buscando estabelecer confiança com seus subordinados ou com seu estado-maior, essa pode ser a melhor e a única abordagem disponível para o assessor. No entanto, o assessor não deve esperar por resultados imediatos, porque, sendo o homólogo realmente novato na função, seu relacionamento com o assessor provavelmente também estará imaturo.

A abordagem indireta. Nessa abordagem, o assessor planta sementes das ideias na mente de seu homólogo, por meio dos conselhos dos subordinados e integrantes do estado-maior do homólogo. Isso implica que o assessor ou a equipe de assessoramento já tenha estabelecido relações funcionais e de confiança com os subordinados. Também implica que o comandante seja inclinado a escutá-los. Ajudará se o assessor souber em quais dos subordinados seu homólogo confia e com quem ele já tem um relacionamento profissional genuíno.

A abordagem direta-indireta. O melhor método para o assessoramento de combate é uma mistura de abordagens diretas e indiretas. Por exemplo, assumindo que a equipe de assessoramento tem a afinidade de que precisa para plantar ideias entre os integrantes do estado-maior da nação anfitriã, os assessores podem, ao longo do tempo e com experiência, começar a prever quando o estado-maior apresentará essas ideias ao comandante da unidade da nação anfitriã. O assessor sênior deve assegurar-se de que estará presente quando o subordinado apresentar as ideias, de modo a reforçar conceitos; “enfeitá-las”, se necessário; e assegurar que sejam apresentadas ao comandante. Ele deve se lembrar dos princípios de *tempo* e *paciência*. O assessor deve dedicar tempo para “estar presente” e exercer paciência para permitir que o estado-maior da nação anfitriã tenha tempo de apresentar suas ideias.

A equipe de assessoramento deve exercer paciência e deixar que as “sementes” germinem. Nossa equipe descobriu que, muitas vezes, são necessárias duas semanas para a semente de uma ideia plantada no estado-maior alcançar o comandante e mais duas semanas para o comandante agir sobre essa ideia. Isso pode parecer extremamente ineficiente e lento demais para as operações de combate; de fato é, em muitos casos. No entanto, a aplicação paciente de uma mistura de abordagens diretas e indiretas provavelmente renderá resultados duradouros que habilitarão a unidade da nação anfitriã. Quanto mais se utiliza essa abordagem, mais provável se torna que o tempo entre o plantio, a germinação e o crescimento sustentado da ideia diminua.

Assessoramento por meio da Observação

Em um ambiente limitado pelos idiomas, os soldados e os líderes da nação anfitriã observam

muito bem seus parceiros da Força de coalizão. A observação é um método de assessoramento muitas vezes subestimado e uma ferramenta poderosa para promover a aprendizagem.

Por exemplo, os soldados da coalizão no Iraque usam joelheiras para se proteger do impacto contínuo de se ajoelhar durante patrulhas ou das “pancadas” repentinas sofridas nas viaturas táticas. Em situações não táticas, os soldados muitas vezes baixam as joelheiras ao redor seus tornozelos por uma questão de conforto. Assim, durante uma patrulha com uma unidade iraquiana, observamos um soldado iraquiano usando *três* joelheiras. Uma foi aplicada corretamente no joelho que ele usava para ajoelhar-se durante paradas temporárias. As outras duas foram colocadas ao redor dos tornozelos. Não é possível que ele tenha aprendido isso pela comunicação. Ele aprendeu por meio da observação. Havia visto tantos soldados da Força de coalizão usando suas joelheiras dessa maneira que supôs que isso era o correto.

Essa lição, aplicada ao assessoramento de combate, muitas vezes leva a resultados excelentes, mas exige o envolvimento do parceiro da Força de coalizão. Um exemplo disso é a reunião de instrução trimestral. Nossa equipe acreditava que o comandante homólogo poderia se beneficiar de uma ferramenta parecida. A oportunidade surgiu quando a unidade do parceiro da Força de coalizão conduziu sua reunião trimestral normal. A “programação” de uma visita improvisada a essa unidade proporcionou uma oportunidade “inesperada” para a aprendizagem por observação. O comandante da unidade da nação anfitriã sentou-se ao lado do comandante da Força de coalizão enquanto recebia o *briefing* trimestral de instrução. Durante o *briefing*, houve um debate entre os comandantes sobre a razão pela qual aquele evento era importante para o nível de prontidão e de saúde da organização. O comandante da nação anfitriã participou fazendo perguntas. Os assessores não disseram uma palavra. Dentro de algumas semanas, os assessores testemunharam uma reunião de instrução trimestral iraquiana em progresso. No final, isso acabou se tornando uma prática normal na unidade. O comandante da nação anfitriã mandava que seus comandantes de batalhão subordinados dessem “*briefings* de *status*” para que pudesse melhor entender a condição atual

e os desafios de suas unidades subordinadas. A observação é uma ferramenta poderosa para o assessor utilizar. A equipe de assessoramento e a unidade de parceria da Força de coalizão devem sempre assegurar que demonstram profissionalismo por meio da aparência e do comportamento de oficiais e graduados.

Medidas de Efetividade

Como uma equipe de assessoramento ou uma unidade de parceria da Força de coalizão sabem quando e se estão sendo eficazes na profissionalização da unidade da nação anfitriã? Formas de medição são úteis, com certeza; itens que podem ser quantificados proporcionam as informações mais úteis. Contudo, eles não revelam a história completa e podem conduzir a enganos.

As medidas usadas com mais frequência pelas Forças militares profissionais por todo o mundo são relatórios de situação de pessoal, de disponibilidade e prontidão de veículos e equipamentos, de dias de manutenção necessários para reparo e de pessoal treinado e qualificado em certas habilidades. Essa informação é um instantâneo da saúde de uma organização. O que esses parâmetros não dizem ao assessor é a *causa*.

Descobrir as causas para os aumentos e reduções da eficiência é a arte que vem com a ciência. Para o assessor de combate, isso é geralmente dificultado pela “manipulação” dos sistemas de relatório da unidade da nação anfitriã, por mentiras diretas, pela corrupção real ou percebida e por erros de tradução. Também há algumas áreas de crescimento profissional e de maturidade em uma unidade da nação anfitriã que simplesmente não podem ser medidas.

Desde cedo, nossa equipe criou a meta de profissionalizar os graduados na nossa unidade da nação anfitriã. Após meses avaliando a situação, determinamos que o problema era uma questão de responsabilização e de confiança. Os graduados mais antigos dessa organização sabiam que precisavam pessoalmente ser bem-sucedidos como indivíduos e como parte de um grupo. Muitos dos graduados mais modernos, contudo, não sabiam como deveria ser a forma correta. Os graduados mais antigos eram rotineiramente cerceados em qualquer tentativa de solucionar esse problema de maneira independente. A razão

mais frequentemente mencionada foi que seus oficiais não os deixavam tentar resolver esse desafio. No entanto, quando perguntamos aos oficiais de carreira por que não utilizavam seus graduados de forma mais eficaz, muitas vezes a resposta foi de que não confiavam neles.

Um problema dessa dimensão, e com tantos pontos de entrada, exigia a participação de toda a equipe de assessoramento. Lentamente, ao longo de um período de vários meses, pequenos sinais de que a mensagem estava sendo entendida se tornaram evidentes. Um certo dia, durante uma reunião de estado-maior, a equipe de assessoramento percebeu o graduado mais antigo da unidade da nação anfitriã sentado à mesa com seu chefe. Não havia previsão de esse graduado falar, mas o sinal visual foi suficiente e enviou uma mensagem poderosa aos comandantes subordinados e aos integrantes do estado-maior presentes. O chefe mostrava sua confiança: tinha concedido ao seu graduado mais antigo um “lugar na mesa”. Logo depois desse evento, outros sinais de sucesso começaram a surgir. A unidade implantou um curso de liderança ministrado por graduados para partilhar conhecimento dos mais antigos com os mais modernos. Programas de desenvolvimento de graduados nas unidades subordinadas começaram a aparecer. Os graduados começaram a liderar a instrução. O ponto de virada foi o “lugar na mesa”.

A evidência métrica proporciona medidas sólidas sobre o nível de prontidão. Contudo, essas medidas podem ser perigosas quando forem a única forma de avaliar o sucesso ou fracasso. As equipes de assessoramento e as unidades de parceria da Força de coalizão devem investir tempo, exercer a paciência, usar o poder de questionar e observar, identificar e empregar as abordagens apropriadas e buscar sinais que indiquem se o esforço de assessoramento funciona.

As Especialidades Emergentes

O Exército dos EUA dedica muito tempo e muitos recursos para o desenvolvimento dos assessores de combate. Com as brigadas de assistência de assessoramento assumindo a dianteira no Iraque, o treinamento de soldados dos EUA para serem assessores bem-sucedidos se torna ainda mais essencial. O esforço atual,



Cortesia do autor

Ten Cel Seagrast com o Cmt da 35ª Brigada (na viatura) e o Cmt do 2º Batalhão.

embora prepare assessores para sobreviver, está aquém do desenvolvimento de assessores de combate competentes e confiantes. Da mesma forma, os comandantes das unidades da coalizão recebem pouco ou nenhum conhecimento sobre o assessoramento de combate e, portanto, possuem expectativas concebidas de modo inadequado sobre o que os assessores podem fazer por eles no contexto de uma parceria.

O treinamento na função custa tempo valioso. A expansão da educação de assessores de combate de modo a incluir o treinamento de habilidades interpessoais, a arte de fazer perguntas e as habilidades de observação e escuta ajudará em seu adestramento. Aprender como dominar o comportamento paciente por meio de instrução e exercício prático deve ser parte do currículo. Ao sincronizar o esforço e usar o ciclo de seleção de alvos, com a unidade da nação anfitriã como o alvo, as expectativas do comandante da unidade da Força de coalizão serão mais bem administradas. Capacitar os assessores a morar com sua unidade da nação anfitriã maximizará o tempo que esses têm para pôr em prática essas habilidades.

O assessoramento de combate e o desenvolvimento de parcerias em operações são especialidades em ascensão na nossa profissão militar. As especialidades são caracterizadas por uma base de doutrina, uma educação continuada, executada por um profissional certificado e por um investimento em tempo e em recursos. Da mesma forma que educamos instrutores, conselheiros e consultores, podemos instruir nossos assessores e líderes de unidades parceiras nas habilidades necessárias para executar esta missão com êxito.**MR**

REFERÊNCIAS

1. Jeremy Dobos, assessor de S-2/E-2, 35ª Brigada, Equipe de Transição Militar da 9ª Divisão do Exército iraquiano, 2008-2009.
2. GALULA, David. *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (Praeger Security International, Westport, CT, 2006). NAGL, John A. *Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam* (University of Chicago Press, IL, 2005). *U.S. Army and Marine Corps Counterinsurgency Field Manual* (University of Chicago Press, IL, 2007).
3. RAMSEY, Robert D. III, ed. *Advice for Advisors: Suggestions and Observations from Lawrence to the Present, Global War on Terrorism Occasional Paper 19*, Combat Studies Institute Press, Fort Leavenworth, KS.
4. PHELPS, Christopher E.; ZBYUT, Michelle; BRUNNER, Jason. "Selecting and Training U.S. Advisors: Interpersonal Skills and the Advisor Counterpart Relationship", não publicado.