

Identificando o Centro de Gravidade no Assessoramento aos Afegãos

Major David H. Park, Exército dos EUA

O autor dedica este artigo ao General Neil Baverstock (Reino Unido) e ao Coronel Bob Thorne (EUA), que tentaram estabelecer o processo decisório militar (MDMP, na sigla em inglês) como padrão no Centro de Dotação Consolidado do Exército Nacional Afegão, em Pol-e-Charki, Afeganistão, durante o ano de 2009.

A versão preliminar deste artigo, apenas revisada, mas atribuída, com a permissão do autor, ao Cel Christopher Reed, circulou no Jornal da Equipe de Validação da Transição em agosto de 2009, dentro do Comando Combinado de Transição da Segurança no Afeganistão.

OUVIMOS, COM FREQUÊNCIA, mentores estadunidenses falarem sobre o que seria o “certo” para o contexto afegão. Muitos, dentre eles, diriam: “É melhor que seja feito pelos afegãos, ainda que de forma sofrível, do que feito com perfeição, por você. É a guerra deles e você deve ajudá-los, e não vencê-la por eles”¹, adaptando com criatividade a famosa máxima de Lawrence da Arábia. O problema é que esses mentores norte-americanos estão usando essa citação fora de contexto. Alguns deles utilizam a frase para expressar sua opinião chauvinista de que os afegãos nunca alcançarão os padrões estadunidenses, ao passo que outros se amparam nesse conceito para ocultar sua incapacidade ou sua falta de vontade de ensinar ou atuar como mentor de seus homólogos afegãos².

Conforme explicou o Tenente-Coronel Robert L. Bateman, na edição de dezembro

de 2008 da revista *Armed Forces Journal*, T.E. Lawrence assessorava um bando de guerrilheiros insurgentes, e não um exército permanente praticando a contrainsurgência³. Além disso, a citação, que se refere ao 19º entre os 27 conselhos publicados em um periódico do Exército britânico no Egito, chamado *The Arab Bulletin*, começa com uma ressalva feita pelo próprio Lawrence da Arábia:

As observações a seguir foram expressas na forma de mandamentos, para maior clareza e concisão. Representam, porém, apenas minhas conclusões pessoais, às quais cheguei gradualmente, na época em que trabalhei em Hejaz, e que hoje coloco no papel como um artifício para principiantes [no trato] com exércitos árabes. *Aplicam-se apenas aos beduínos [os nômades tribais dos desertos]; os aldeões ou sírios requerem um tratamento completamente diferente.* Evidentemente, não são adequadas às necessidades de outras pessoas e tampouco aplicáveis, sem alterações, a todas as situações. Lidar com os árabes de Hejaz é uma arte, não uma ciência, com exceções e sem regras óbvias. [grifo do Ten Cel Bateman]⁴.

Fora o óbvio fato de que os pashtuns e os tadjiques não são, em absoluto, relacionados com os árabes de Hejaz, a não ser pela religião em comum, é preciso lembrar que Lawrence da Arábia estava treinando um grupo de rebeldes insurgentes, que lutava contra o exército regular do Império Otomano durante a Primeira Guerra Mundial, há quase um século. Caso fosse transferido para o Afeganistão de 2009,

O Major David H. Park é o oficial de operações do Subcomandante das Forças dos EUA no Iraque. Formou-se pelo Curso de Formação de Oficiais da Reserva do Exército dos EUA (ROTC, na sigla em inglês) na Georgetown University, onde também obteve

o bacharelado em Relações Exteriores e o mestrado em Estudos em Segurança Nacional. Como Oficial de Infantaria, serviu em várias funções de comando e estado-maior, incluindo seis missões no Afeganistão, no Iraque e na Coreia.



Foto do autor

O Comandante e o Chefe da Seção de Operações da Brigada são o “centro de gravidade” do Exército Nacional Afegão. Comandante da 1ª Brigada do 207º Corpo de Exército, maio de 2009, Camp Zafar, Herat, Afeganistão.

ele seria um assessor *mujahedin* checheno do Talibã, e não um mentor da Coalizão, ajudando a formar um exército permanente. Muitos mentores das Forças da coalizão utilizam a citação de Lawrence sem entender devidamente o seu contexto e, dessa forma, permitem que se continue um “erro” no contexto afegão, enquanto acreditam perpetuar o “certo”⁵.

Gostemos ou não, a doutrina do Exército Nacional Afegão é uma cópia exata da doutrina estadunidense. Nós entramos no país e estabelecemos seu atual Exército. Foram os oficiais estadunidenses e as empresas norte-americanas contratadas que criaram sua doutrina e seu quadro de organização. Para fazê-lo funcionar, os mentores devem aderir, sem reservas, ao ensino da doutrina operacional norte-americana. Os afegãos são capazes de lutar⁶. Precisam de nossa ajuda na construção de sistemas autossustentáveis para o estabelecimento de um exército permanente, com proficiência tática e

operacional em todo o espectro de operações. Não estamos mais formando uma Força *mujahedin* para inquietar nosso inimigo da Guerra Fria.

Em geral, as Unidades do Exército Nacional Afegão são organizações extremamente centralizadas e verticalizadas, cujos centros de gravidade estão nos sistemas de comando e controle, em particular nos sistemas das terceiras seções (E/3) dos Corpos de Exército e das brigadas. A finalidade principal do assessoramento pelos mentores é a transferência dos nossos sistemas de comando e controle para esses centros de gravidade. Se adestrarmos os integrantes do Exército Nacional Afegão sobre a operação dos sistemas de comando e controle, de forma adequada, eles serão capazes de produzir melhores ordens de operações e irão se tornar mais proficientes. O resultado desse “efeito dominó” na capacitação tática e operacional será o êxito na conclusão da missão de assessoramento, o que nos permitirá sair do Afeganistão com sucesso e honra.

Cultura e Planejamento Afegãos: “Certo” ou “Errado” para o Contexto Afegão?

Como integrante da equipe de validação da transição no Comando Combinado de Transição de Segurança, no Afeganistão, tive a honra e o privilégio de observar e analisar, entre o final de 2008 e o final de 2009, as operações diárias de 30 Unidades do Exército Nacional Afegão, incluindo 2 comandos de brigada e 27 batalhões pertencentes a todos os seus 5 Corpos de Exército. Embora essas 30 Unidades não representem a totalidade do Exército Nacional Afegão, seu desempenho proporciona informações valiosas sobre o estado de prontidão, conforme observado por um oficial norte-americano, que utilizou um padrão uniforme em todas elas. O típico processo de planejamento afegão é descrito a seguir.

Processo baseado em perguntas e respostas.

Um planejamento do Exército Nacional Afegão tem início quando o comandante de brigada recebe sua missão do comandante de Corpo de Exército pelo telefone celular. Segundo a minha experiência, quando recebiam suas missões por telefone, em vez de analisá-las de forma sistemática, buscando desenvolver linhas de ação, os comandantes de brigada acabavam por desenvolver suas linhas de ação de imediato. Todo o estado-maior e todos os comandantes de batalhão eram convocados para o processo de apresentação e planejamento da missão. Os comandantes de brigada “regurgitavam” a diretriz do escalão superior para os comandantes de batalhão e acrescentavam mais detalhes à ordem, sem qualquer análise ou contribuição do estado-maior. Depois da divulgação dessa linha de ação selecionada de forma precipitada, os comandantes de batalhão e os chefes de seção tentavam detalhá-la, fazendo tanto perguntas pertinentes quanto não pertinentes ao comandante da brigada (em todos os casos observados, os comandantes de batalhão compareceram às reuniões de planejamento da brigada iniciais e às subsequentes).

Os comandantes de brigada respondiam às perguntas, em geral explicando, na hora, as tarefas das Unidades e dos oficiais subordinados. Essa sessão de perguntas e respostas poderia durar de duas a cinco horas consecutivas. Às vezes, os comandantes ou seus mentores convocavam mais

uma sessão para o dia seguinte, com resultados semelhantes. Denominei essa prática de “processo de planejamento baseado em perguntas e respostas”. Ele decorre da falta de planejamento. O estado-maior e os comandantes subordinados precisam “extrair” as orientações e as atribuições do comandante da brigada, sem nenhum método. Depois de uma ou mais sessões desse tipo, o oficial de operações (E/3) se retirava para sua sala, onde, em cerca de uma hora, produzia, com ou sem o auxílio do seu adjunto, a ordem de operações, recorrendo apenas à sua memória (normalmente, ninguém tomava notas durante o “processo de planejamento baseado em perguntas e respostas”). A ordem era, então, divulgada no dia seguinte.

Um dia depois, os comandantes subordinados retornavam com perguntas sobre a missão. Isso resultava em mais processos do mesmo tipo, que poderiam levar ou não a uma ordem fragmentária por escrito, mas que continuavam até que todos os participantes ficassem satisfeitos ou exaustos. Não havia tempo para ensaios no final desse processo de planejamento. Às vezes, eles conduziam inspeções pré-combate de modo aleatório, ao final do dia. A operação começava, então, sem qualquer acompanhamento pelo escalão superior.

Os comandantes eram notificados sobre ações significativas por telefone celular, e o centro de operações táticas não mantinha um registro diário de atividades. Havia comunicações de rádio entre as Unidades avançadas e o comando, mas o centro de operações táticas normalmente não as monitorava, e não eram utilizados “calungas” para indicar sua disposição na carta. Os mentores ficavam satisfeitos, acreditando que o Exército Nacional Afegão estava praticando o que era o “certo” segundo sua realidade. De fato, em todos os casos que foram observados, depois de uma típica sessão de perguntas e respostas, os mentores incentivavam a realização de outra, no dia seguinte, para o esclarecimento de dúvidas adicionais, às vezes deixando os afegãos sozinhos para que pudessem “planejar melhor por conta própria”⁷. Se continuarmos a promover sessões como essas, estaremos estimulando diretamente a sua adoção como o efetivo processo de planejamento, em boa parte do Afeganistão — ainda que de forma não intencional, ao não intercedermos.

Se o processo de planejamento baseado em perguntas e respostas resultasse em uma linha de ação viável, aceitável, apropriada e completa, deveríamos enaltecê-lo como sendo o “certo” para o contexto afegão. Contudo, em todos os casos que analisei, esse processo só desperdiçou o tempo de planejamento disponível, em vez de contribuir para a elaboração de uma linha de ação adequada. Em todos os casos observados, o comandante terrestre descartou o planejamento logo depois do desdobramento, iniciando um novo, da estaca zero. Embora muitos planos da coalizão tenham a mesma sina, a total desconexão entre a preparação de Inteligência da zona de combate (e os demais produtos da análise da missão) e o desenvolvimento das linhas de ação faz com que a maioria das ordens de operações do Exército Nacional Afegão não sirva nem mesmo como base para ordens fragmentárias. Os oficiais simplesmente não preparam suas linhas de ação com base em minuciosa análise da missão e dos dados obtidos pela Inteligência. Portanto, fica claro que o processo baseado em perguntas e respostas é um “erro” mesmo no contexto afegão, que só vem a desperdiçar o tempo de planejamento disponível e a gerar fadiga desnecessária nos participantes do estado-maior.

Caráter da cultura organizacional afegã. O “comando de missão” descentralizado que as Forças dos EUA e da coalizão praticam é um fenômeno relativamente novo, possibilitado pela existência de um corpo de oficiais e graduados bem treinados e instruídos na maioria dos exércitos ocidentais⁸. Inicialmente praticado e aperfeiçoado pelos exércitos alemães ao longo dos dois últimos séculos (chamado de *Auftragstaktik*), foi adotado pelo Exército dos EUA, porque temos a capacidade de fazê-lo dar certo⁹. Entretanto, a maioria dos exércitos no mundo, incluindo o Exército Nacional Afegão, não conta com líderes com independência de espírito suficiente para que o “comando de missão” funcione adequadamente. A cultura organizacional afegã não é alinhada com o comando de missão de modo ideal. O Afeganistão tem uma das sociedades mais tradicionais do mundo. Seu povo valoriza mais as opiniões dos mais velhos e dos superiores que as conclusões baseadas no bom senso pessoal. Como a

maioria dos soldados norte-americanos acaba descobrindo, os afegãos valorizam mais a sua identidade tribal que a sua identidade nacional. Nas regiões afastadas, os anciãos tomam todas as decisões em nome da tribo, como podem atestar muitos mentores norte-americanos, depois de terem participado de várias *shuras*, no caso dos tadjiques e hazaras, ou de *jirgas*, no caso dos pashtuns¹⁰. As Forças Armadas são um reflexo da sociedade da qual são provenientes e operam da mesma forma que a sociedade que protegem. O comandante afegão e seus oficiais de estado-maior mais antigos comandam as Unidades do Exército Nacional Afegão de um modo extremamente centralizado, com o poder de decisão concentrado nos escalões superiores, semelhante à forma pela qual os anciãos e os imãs locais lideram a maioria das aldeias no Afeganistão. É por isso que a transmissão por celular pelo comandante, descrita anteriormente, é a principal forma de transmissão de ordens no seu Exército.

Outra característica da governança tribal afegã é sua ênfase na formação de consenso. Embora os anciãos detenham grande poder na cultura tradicional do Afeganistão, eles aderem à prática de formação de consenso por meio de longos debates, durante os quais as pessoas bebem chá com especiarias (*chai*) e expressam suas opiniões e reclamações¹¹. David Kilcullen, especialista australiano em contra-insurgência, observa: “É importante lembrar... que grupos populacionais, em uma sociedade tradicional, tomam decisões coletivamente e não individualmente... as decisões tendem a refletir o consenso do grupo... [e] essa tendência é ainda mais acentuada em sociedades tribais sob a pressão da insurgência”¹². A tradição de beber *chai* e buscar o consenso representa outra origem cultural do “processo de planejamento baseado em perguntas e respostas”. Essas duas características aparentemente contraditórias — a de autocracia implacável e a de geração de consenso — formam a base do processo.

Durante observações das Unidades afegãs, confirmamos essa teoria, de uma liderança centralizada e concentrada nos escalões superiores, que busca a formação de consenso. O estado-maior agiu estritamente de acordo com as diretrizes do comandante, mas participou de longos debates, em vez de se apoiar em ações

Biblioteca do Congresso, G. Eric e Edith Matson Coleção de Fotografias LC-DIG-matc-05605



Da esquerda para a direita, Cel Lawrence, Emir Abdullah, Marechal-do-Ar Geoffrey Salmond e Sir Wyndham Deedes, quando chegavam para a Conferência do Cairo, de 1920.

rápidas e decisivas, com base em uma análise lógica. Os comandantes de companhia não tinham a autonomia para tomar nenhuma decisão real sem consultar os superiores. Os únicos líderes capazes de tomar decisões rápidas eram os comandantes que se encontravam vários escalões acima do comandante “no terreno”. Muitos mentores da coalizão observaram os comandantes de Corpo de Exército e brigada ligarem diretamente para os celulares dos comandantes de companhia, para transmitir-lhes diretrizes detalhadas durante operações, passando por cima da cadeia de comando¹³. Essa prática, que facilmente passa despercebida, tem graves implicações para o nosso esforço de assessoramento por mentores.

Efeitos de segunda e terceira ordem do “processo de planejamento baseado em perguntas e respostas”. Ao conduzirem um processo de planejamento que leva dias para ser concluído, sem produzir planos adequados, as Unidades que observamos violavam, com frequência, a regra de “1/3-2/3” (que determina

a distribuição do tempo entre os escalões, para o planejamento), deixando os escalões subordinados sem tempo para formular planos paralelos, no seu nível. Nos escalões Corpo de Exército e brigada, essa deficiência impedia que batalhões sequer tivessem a chance de conduzir um planejamento de missão adequado. Cientes disso, os comandantes de batalhão subordinados se esforçavam em comparecer pessoalmente à sessão de perguntas e respostas do processo da brigada para se manterem a par de qualquer planejamento e coordenação realizados.

O efeito de segunda ordem era que os mentores do batalhão não tinham tempo para treinar e orientar seus homólogos afegãos sobre o processo decisório militar (*Military Decision Making Process — MDMP*), os procedimentos de comando em combate, ou as inspeções pré-combate, antes ou durante as operações reais. Em 2009, os mentores no escalão batalhão eram o sustentáculo do nosso programa de assessoramento. Dispunham do tempo e dos recursos para influenciar o ciclo de planejamento do Exército Nacional Afegão. Os mentores de brigada normalmente tinham uma segunda função como chefes de estado-maior ou oficiais de operações da coalizão e, por isso, não estavam envolvidos completamente com o assessoramento. Contudo, como o “processo baseado em perguntas e respostas” consumia todo o tempo de planejamento disponível no escalão brigada, que recebia pouco ou nenhum assessoramento, os mentores dos batalhões acabavam literalmente sem tempo de orientar seus comandantes e estados-maiores nesse escalão, perpetuando ciclos cada vez mais ineficazes de planejamento de combate.

O efeito de terceira ordem era que os oficiais subalternos nunca praticavam procedimentos de comando em combate — ou como seria o “certo” —, perpetuando o ciclo de “erros” para a geração seguinte de oficiais do Exército Nacional Afegão. Acreditando que tinham o apoio tácito dos mentores da coalizão, as Unidades do Exército Nacional Afegão continuaram a praticar o “processo de planejamento baseado em perguntas e respostas”. Esse é, hoje, o processo de planejamento praticado *de facto* em todos os escalões, em algumas regiões no Afeganistão.

Queremos que isso continue assim? O resultado desse processo é, na verdade, uma

Exemplo Representativo, maio de 2009

Na maior operação que observei, em maio de 2009 — uma grande ofensiva na Província de Badghis, que recebeu os nomes de Operação *Iron Fist*, *Ghormach* ou *Khora II*, pelo Exército Nacional Afegão, pelas tropas dos EUA e pelos oficiais italianos, nos diversos escalões —, o comando da 1ª Brigada do 207º Corpo de Exército utilizou seis dias para planejar e elaborar uma ordem de operações (sem produzir um enunciado da missão). Esse planejamento excessivamente longo, pela brigada, deu aos batalhões e às companhias apenas um dia para se prepararem, antes do desdobramento na Província de Badghis, que, desde 2001, não havia sido liberada do Talibã. Apesar do empenho dos comandantes de batalhão do Exército Nacional Afegão, o 3º Batalhão dessa brigada perdeu um pelotão inteiro para os insurgentes, durante a investida no reduto em Bala Mugharb. Os integrantes do pelotão que não foram imediatamente mortos foram torturados e decapitados pelos insurgentes locais, enquanto os mentores da coalizão assistiam a isso sem poder fazer nada, do outro lado do vale. A perda resultou do insuficiente tempo de planejamento conferido aos batalhões e da insistência dos E/3 da brigada em controlar pessoalmente as companhias de vários batalhões, na principal área de operações. O batalhão italiano, em apoio direto, estava impedido de fornecer mais que um pelotão por operação, por restrições impostas pelo seu país, e não pôde prestar assistência ao pelotão do Exército Nacional Afegão que fora sitiado.

Uma semana depois do massacre, o comandante do 3º Batalhão foi destituído, embora o comandante da brigada afegã houvesse ordenado o ataque e determinado, nos mínimos detalhes, o método a ser utilizado. Quando o 3º Batalhão se deslocou para a Província de Badghis, ao término do planejamento no escalão brigada, o Capitão-de-Corveta estadunidense encarregado da equipe de transição, e que havia treinado essa unidade, foi substituído por um capitão oriundo de outra equipe e que não tinha experiência alguma em planejamento e operações nesse escalão. A missão se arrastou por mais um mês, até que as equipes operacionais de mentores e oficiais de ligação da Itália e da Espanha fossem retirados, as equipes de transição dos EUA alocadas às unidades afegãs fossem dissolvidas e a 4ª Brigada de Assessoria e Assistência da 82ª Divisão dos EUA assumisse¹⁴. Com a saída simultânea das equipes italiana e espanhola e dos mentores estadunidenses, a memória coletiva desse evento se perdeu, e ele está fadado a repetir-se anualmente, como já ocorre há anos¹⁵. Eis aqui um erro, mesmo no “contexto afegão”, que se deixou prosseguir até a ocorrência de sua inevitável conclusão.

falta de planejamento e de ordens de operações de boa qualidade. Para aumentar a efetividade de combate do Exército Nacional Afegão, os mentores devem tomar a liderança e reforçar continuamente a função de combate “Comando e Controle” nos escalões Corpo de Exército e brigada, para possibilitar que ela passe para os escalões subordinados.

Alinhamento da Metodologia do Assessoramento com a Cultura Local

O Exército Nacional Afegão reflete a cultura da qual é proveniente, sendo uma organização extremamente centralizada, em que o poder de decisão permanece nos escalões superiores, e centrada no líder e na formação de consenso.

Sendo assim, há aspectos que precisamos entender e ações que precisamos tomar para melhorar sua efetividade.

Centro de gravidade no assessoramento do Exército Nacional Afegão. O Manual de Campanha 3-0 — *Operações (FM 3-0 — Operations)* define centros de gravidade como sendo as características, as habilidades ou os locais dos quais uma Força militar *extrai sua liberdade de ação, sua força física ou disposição para combater*. Acrescenta:

O centro de gravidade é uma ferramenta analítica vital na concepção de campanhas e de operações de grande porte. Uma vez identificado, torna-se o foco da intenção do comandante e do *design* operacional. Os comandantes descrevem o centro de

gravidade em termos militares, como objetivos e missões¹⁶.

Embora utilizemos o termo “centro de gravidade” em relação a linhas de ação táticas, podemos empregar o mesmo conceito para identificar o centro de gravidade do Exército Nacional Afegão para fins de assessoramento.

O Exército Nacional Afegão, sendo uma organização extremamente centralizada e hierárquica e ao mesmo tempo voltada à formação de consenso, extrai sua liberdade de ação, força física e disposição para o combate dos seus comandantes. Pode-se dizer o mesmo em relação às Unidades da coalizão, mas, dado o contexto cultural, isso se aplica ainda mais a uma Unidade do Exército Nacional Afegão. O Corpo de Exército afegão não possui Divisões subordinadas e, dessa forma, ele comanda diretamente as brigadas. Esse é, portanto, o terreno decisivo para o assessoramento dos mentores. O Corpo de Exército e a brigada do Exército Nacional Afegão são muito mais determinantes para o sucesso ou o fracasso dos seus subordinados, que seus equivalentes em um exército ocidental. Nesse terreno decisivo, como o planejamento adequado direciona o comando e controle, o comandante e a terceira seção do Estado-Maior nesses escalões são os centros de gravidade para o assessoramento. Sendo assim, a intenção do comandante e o *design* operacional do assessoramento da coalizão devem se concentrar nesse centro de gravidade.

Ponto decisivo do assessoramento. Se a transição da segurança é a nossa missão principal no Afeganistão, o assessoramento deliberado e planejado é a metodologia correta¹⁷. Considerando que o Exército Nacional Afegão é uma organização verticalizada, centrada no líder e na formação de consenso, e que os comandantes e a seção de operações nos escalões Corpo de Exército e brigada são os centros de gravidade, qual é o nosso ponto decisivo para o assessoramento? Onde concentraremos nossos soldados e recursos para alcançarmos a situação final desejada?

O Manual de Campanha 3-0 — Operações (*FM 3-0 — Operations*) define “ponto decisivo” da seguinte forma:

Um local geográfico, um evento importante específico ou um sistema habilitador que permita que os comandantes ganhem uma vantagem acentuada sobre o



Foto do autor

A inexistência de um mentor totalmente dedicado à equipe de planejamento do setor de operações de brigada resultou no fracasso operacional uma semana depois, Camp Zafar, Herat, Afeganistão, maio de 2009.

inimigo e influenciem fortemente o resultado de um ataque. Os pontos decisivos não são centros de gravidade; são chaves para atacá-los ou protegê-los... Os pontos decisivos moldam o *design* operacional e permitem que os comandantes selecionem objetivos que sejam claramente definidos, decisivos e atingíveis... Eventos, como o emprego da reserva operacional pelo inimigo, também podem ser pontos decisivos. Uma vez identificados e selecionados para a ação, pontos decisivos se tornam objetivos¹⁸.

No caso do assessoramento por mentores, se os comandantes dos Corpos do Exército e brigada e suas terceiras seções são os centros de gravidade, *então o ensino bem-sucedido do MDMP é o nosso ponto decisivo* para a vitória nessa área. Uma vez que os citados escalões produzam o planejamento certo para ser executado pelos batalhões, então será uma questão de tempo até que estes também se tornem capazes disso. Um dia, quando os sistemas de planejamento e de operações amadurecerem, os mentores dos EUA e da coalizão estarão realmente aptos a se afastarem e a fornecerem apenas apoio de combate.

MDMP centrado no produto. O Exército afegão não evita o MDMP de propósito. Atualmente, instrutores norte-americanos contratados ensinam esse processo durante cursos de duas semanas, em centros de treinamento regionais. O problema é que o Exército Nacional Afegão reveza os alunos durante os cursos ministrados (compostos de 177 slides de *PowerPoint*), para manter suas

operações diárias em andamento¹⁹. Se os mentores não estiverem completamente atentos, até 14 pessoas diferentes podem acabar utilizando a vaga de um único oficial no curso, ao longo de um período de duas semanas. Mesmo depois do treinamento, o Exército Nacional Afegão enxerga o MDMP como um processo alheio à sua cultura organizacional. É nesse ponto que os mentores devem intervir²⁰.

Eles devem demonstrar *todas* as diferentes ferramentas dentro do MDMP. Os bons mentores podem ensinar uma técnica por missão ou por semana, até que o estado-maior afegão esteja pronto para reuni-las e empregá-las efetivamente²¹. Esse é um processo que consome tempo e energia, mas que deve ser o corpo e a alma do assessoramento por mentores nos escalões brigada e Corpo de Exército. Se o foco estiver nos produtos do MDMP, em vez de nos concentrarmos no processo, poderemos tornar o sistema mais aceitável para os nossos aliados afegãos. Em vez de insistir que cumpram cada subetapa do MDMP, precisamos nos empenhar em fazê-los entender a utilidade dos produtos individuais desse processo, porque eles o ajudarão a planejar melhor, o que resultará em operações de combate mais bem-sucedidas.

Alguns produtos de MDMP, cujos benefícios devem ser enfatizados, são relacionados a seguir:

- Cronograma de planejamento do comandante;
 - Diretrizes de comando adequadas;
 - Calco dos Corredores de Mobilidade;
 - Modelo doutrinário;
 - Modelo situacional;
 - Levantamento das linhas de ação inimigas e dos correspondentes esquemas de manobra simplificados²²;
 - Novo enunciado da “Missão”, a partir da análise das ações essenciais a realizar, impostas e deduzidas;
 - Levantamento das linhas de ação amigas e dos correspondentes esquemas de manobra simplificados;
 - Matriz de sincronização²³;
 - Ordens preparatórias, que possibilitam o planejamento paralelo nos escalões subordinados;
 - Ordens de operações e ordens fragmentárias²⁴;
- Precisamos nos lembrar que o MDMP é um meio para se alcançar um objetivo; é apenas um

processo, uma metodologia. O planejamento e a execução adequados, mediante uma ordem bem analisada, são a sua situação final. O MDMP não é algo que possamos terceirizar em um curso de duas semanas. É algo que só se pode aprender por meio de experiências práticas, com mentores dedicados.

O assessoramento por mentores é muito mais que uma consultoria. É um processo de tempo integral ao longo do ciclo de planejamento, preparação, execução e avaliação. Não podemos esperar que nossos homólogos no Exército Nacional Afegão se tornem proficientes depois de concluir um único curso, ministrado por pessoal terceirizado. Na verdade, a maioria dos chefes de seção do estado-maior que observamos já havia participado de um curso de MDMP da coalizão, mas pouco havia assimilado. O assessoramento contínuo e diário por mentores, em todos os escalões, deve reforçar o MDMP. Precisamos de mentores que o entendam, saibam como ensiná-lo e tenham a paciência para treinar seus colegas no Exército afegão²⁵.

A cultura afegã como fator habilitador. A afinidade cultural afegã com a autocracia e com a formação de consenso pelos anciãos não deve ser, necessariamente, vista como um obstáculo ao crescimento do Exército Nacional Afegão. Podemos utilizá-la para otimizar o ensino de

Se a transição da segurança é a nossa missão principal no Afeganistão, o assessoramento deliberado e planejado é a metodologia correta.

MDMP e o desenvolvimento de sistemas de estado-maior adequados. Quando as diferentes seções dos estados-maiores forem devidamente instruídas sobre o que devem ser seus produtos finais e quando os chefes de estado-maior e os subcomandantes, nos escalões brigada e batalhão, aprenderem como deve fluir o MDMP, sua

afinidade cultural pelo debate e pelo consenso os ajudará a desenvolver boas linhas de ação, em termos doutrinários. Quando souberem como o “certo” deve ser, o comandante e seu chefe de estado-maior poderão direcionar o debate e evitar a ocorrência do “processo de planejamento baseado em perguntas e respostas”, criando assim sessões de planejamento efetivas.

O ponto decisivo para os mentores. Em cada região, os elementos de comando e controle de Corpo de Exército e de brigada no Exército Nacional Afegão (o comandante e o E/3) são os centros de gravidade em que são tomadas todas as decisões importantes, que afetam os escalões subordinados. O ponto decisivo para os mentores é o ensino do MDMP para o elemento de comando e controle, possibilitando o desenvolvimento adequado de sistemas de planejamento e de operações e estabelecendo as condições para a proficiência tática.

O ensino de MDMP não tem sido a prioridade máxima para a maioria dos mentores. Eles agem, normalmente, como oficiais de ligação e como instrutores de táticas, técnicas e procedimentos para os escalões inferiores. São excelentes no treinamento de tiro com armas portáteis e nas pistas de maneabilidade. Sucessivas equipes de mentores vêm priorizando, há anos, o ensino de técnicas individuais e de grupo de combate às Unidades afegãs, enquanto negligenciam o processo de planejamento nos escalões batalhão e brigada. Isso ocorre porque nossos mentores não são selecionados com base em uma situação final específica²⁶.

Se aceitarmos o fato de que o Exército Nacional Afegão é capaz de combater bem, mas precisa de ajuda para formar sistemas no âmbito das Unidades, precisaremos, então, selecionar mentores com base na situação final almejada. Os sistemas de comando e controle de brigada e Corpo de Exército são os centros de gravidade do nosso esforço de assessoramento. Precisamos colocar nossos melhores mentores nesses escalões e tirar proveito da afinidade cultural afegã com a geração de consenso, para formar seus sistemas de estado-maior. A seguir, são relacionadas algumas recomendações para melhorar o assessoramento por mentores:

- Designar majores ou tenentes-coronéis de Armas combatentes, com experiência como

S/3 ou como E/3 em Unidades operacionais de combate da Ativa, como assessores de planejamento adicionais, e em tempo integral, nos escalões Corpo de Exército e brigada. Designar, para ser mentor dessa função vital, um oficial que nunca tenha exercido a função de E/3 nessas condições transmite aos nossos homólogos afegãos que não a consideramos importante (atualmente, alguns dos mentores dos escalões brigada e Corpo de Exército desempenham uma função cumulativa, como integrantes do estado-maior da brigada de combate da coalizão, o que limita sua efetividade).

- Designar três mentores adicionais para a seção de Operações de Corpo de Exército. Além do chefe da seção de operações, devem receber mentores as funções de chefe de operações correntes, chefe de treinamento e chefe de planejamento. Muitos desses não contam com mentores designados para assessorá-los. Essas três áreas — operações, treinamento e planejamento — são suficientemente importantes e dependentes de grande quantidade de recursos para justificar a designação de oficiais superiores diferentes como mentores. Atualmente, um oficial atua como mentor de todas as áreas ao mesmo tempo, com o correspondente prejuízo aos resultados. Em 2009, o 209º Corpo de Exército contava com um único major italiano e um tenente-coronel da Guarda Nacional dos EUA, auxiliados por civis contratados, para prestar assistência ao seu setor de operações. Como ambos também eram E/3 em suas respectivas brigadas, sua efetividade era severamente limitada.

- Designar dois mentores adicionais para os E/3 das brigadas. Além do próprio E/3, designar um para o oficial de treinamento e um para o oficial de planejamento. Esses mentores devem ser majores que tenham atuado nesse escalão, no Exército dos EUA.

- Adotar uma estrutura maior para a equipe de mentores, que reflita a estrutura da equipe de mentores operacionais e de oficiais de ligação da OTAN. Atualmente, essas equipes da OTAN empregam um comandante de batalhão e seu estado-maior, com uma Força de segurança dedicada, o que permite que as equipes prestem o assessoramento de forma bem mais efetiva, pelo menos do ponto de vista sistêmico. Muitas

Unidades de mentores norte-americanas têm graves deficiências de pessoal e treinamento em desenvolvimento de sistemas.

• Devemos desenvolver um programa de instrução a ser ministrado por mentores ao estado-maior do Exército Nacional Afegão nos escalões correspondentes, assim como um sistema de registro de análises para permitir que equipes subsequentes possam continuar o trabalho a partir do que foi feito pela equipe anterior. Atualmente, muitas equipes têm de “reinventar a roda” a cada ano, em função da falta de um programa uniforme de instrução que seja periodicamente avaliado segundo um padrão uniforme. A maioria dos

mentores não sabe o que e como ensinar e acaba fazendo o que lhe é mais cômodo, conduzindo exercícios de tiro de fuzil e de maneabilidade, repetidas vezes.

Não estamos preparando um bando de insurgentes como fez Lawrence da Arábia. Estamos formando um exército nacional permanente. Sendo assim, precisamos adotar o ensino do MDMP em todos os escalões. Precisamos nos lembrar de que os afegãos são capazes de combater. Eles precisam de nossa ajuda na construção de sistemas para se transformarem em um exército autossustentável, que possa operar sem mentores. Só assim poderemos voltar para casa com sucesso e honra²⁷. **MR**

REFERÊNCIAS

1. O Ten Cel Robert L. Bateman aborda a frequente utilização inadequada dessa máxima, em seu artigo disponível em: <www.afji.com/2008/12/3801570>. Contudo, sua ideia e seus objetivos principais são diferentes. O Ten Cel Bateman autorizou a citação do artigo em e-mail (AKO) de 17 fev. 2010.

2. Opiniões chauvinistas semelhantes foram expressas contra o Exército da Coreia do Sul, em 1953, pelo KMAG (Grupo de Assessoramento Militar dos EUA à República da Coreia). Afirmando que os soldados coreanos possuíam “crenças e superstições arcaicas e, em geral, careciam de habilidades mecânicas”, alguns assessores estadunidenses queriam que o Exército da República da Coreia adotasse o inglês como idioma oficial, para facilitar seu trabalho. RAMSEY III, Robert D. *Advising Indigenous Forces: American Advisors in Korea, Vietnam and El Salvador* (Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute, 2006), p. 13. Desde aquela época, a Coreia do Sul desdobrou seu Exército em 22 países em apoio aos EUA e à ONU, incluindo o envio de 325 mil soldados para o Vietnã, 20 mil para o Iraque e 3.400 para o Afeganistão. Disponível em: <<http://www.mnd.gov.ki/mndPolicy/globalArmy/news/index.jsp?topMenuNo=2&leftNum=19>>.

3. BATEMAN.

4. Ibid.

5. Meus agradecimentos ao Ten Cel Tony Leal, NMNG, RCAC-West, e ao Ten Cel Haydon, Deputy RCAC-West, 2008-2009, por me ensinarem e demonstrarem pessoalmente o que é (e o que deveria ser), em termos empíricos, um “erro”, no contexto afegão.

6. O Cel Baer, Chefe da Equipe de Validação da Transição, Força-Tarefa Phoenix, utilizou essa frase pela primeira vez em 2008, em seu *briefing* final para todos os mentores norte-americanos recém-chegados, no final de 2008.

7. LEAL; HAYDON.

8. O conceito de “comando de missão” é explicado em detalhe no Manual de Campanha 6-0 — *Comando de Missão (FM 6-0 — Mission Command)* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO]), e Manual de Campanha do Exército Nacional Afegão FM 1-3.6 *Mission Command* (Washington, DC: GPO).

9. KEITHLY David M.; FERRIS, Stephen P. “Auftragstaktik, or Directive Control, in Joint and Combined Operations”, *Parameters* (Autumn 1999): p. 118-33.

10. WARDAK, Ali. “A Traditional Means of Conflict Resolution in Afghanistan”, United Nations Public Access Network, p. 4-5. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan017434.pdf>>.

11. Ibid.

12. MARTEN, Kimberly. “The Danger of Tribal Militias in Afghanistan: Learning from the British Empire”, *Columbia University Journal of International Affairs* 63.1 (Fall/Winter 2009): p. 159. Citação extraída diretamente da citação de Kilcullen por Marten.

13. Prática rotineira nas 1ª e 2ª Brigadas do 207º Corpo de Exército do Exército Nacional Afegão durante a primavera e o verão de 2009, nas Províncias de Herat, Farah e Badghis, conforme observado pelo autor, então Chefe da Equipe de Validação da Transição (Oeste), no Afeganistão.

14. Com base em minhas observações pessoais do processo de planejamento nos escalões Corpo de Exército e Brigada, de 26 Abr a 08 Mai 09, e em minha entrevista com o Cap Thomas Beyler, Chefe da Equipe de Transição Incorporada 3/1/207, conduzida em 16 Out 09 em Camp Phoenix, no Afeganistão, assim

como nas entrevistas com o Cap Ray Gabriel, oficial administrativo da Equipe de Assessoramento da Polícia Provincial de Badghis, e com o 1º Sgt David Easley, encarregado da Equipe Policial Provincial, conduzidas em 08 Out 09, também em Camp Phoenix, Afeganistão.

15. As Unidades estadunidenses da Ativa servem 12 meses no Afeganistão; as Unidades da Guarda Nacional, 9 meses; os italianos, 6 meses; e os espanhóis, 4 meses. Em agosto de 2009, o Comando Regional-Oeste assistiu à saída simultânea de todos os quatro elementos da coalizão em um período de cinco semanas, em uma rara convergência de cronogramas.

16. U.S. Army FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO), parágrafos 6-35, 6-8.

17. O Cel (Reserva) Dave Prugh, que serviu durante um total de 75 meses no Afeganistão, primeiro como oficial e depois como contratado (recentemente como o especialista civil da área de Validação da Diretoria de Operações), Comando Combinado de Transição de Segurança no Afeganistão, apresenta um bom argumento ao afirmar que o Exército dos EUA foi imprudente ao empregar Unidades da Guarda Nacional no assessoramento, enquanto empenhava Unidades da Ativa na segurança, quando devia ter feito o oposto. Disponível em: <http://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/413-prugh.pdf>, p. 15-16.

18. U.S. Army FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO), parágrafos 6-56, 6-11.

19. Quando perguntei a vários comandantes de batalhão e de companhia do Exército Nacional Afegão e seus chefes de setor do estado-maior por que haviam enviado um aluno diferente a cada dia durante o curso, em vez de mandar os mesmos diariamente para que pudessem aprender, a resposta comum entre os líderes era que os comandantes e os chefes de setor do estado-maior precisavam estar presentes para cuidar de suas Unidades. A realidade era que eles enviavam seus assistentes e substitutos para as aulas porque podiam fazer isso, sem que ninguém os impedisse.

20. PARK, David H. “Teaching TLPs to Afghan Company Commanders”, *Infantry Magazine* (Mai-Ago 2010), p. 13-18, ou disponível em: <https://www.benning.army.mil/magazine/2010/2010_2/MAY-AUG%2010.pdf>.

21. Houve um grande avanço nesse campo, quando o Grupo Combinado de Assessoramento de Treinamento no Afeganistão, sob o comando do General Neil Baverstock (Reino Unido) criou Manuais/Cadernos de Exercício de Contrainsurgência nos escalões brigada, batalhão e companhia, no verão de 2009. Esses manuais continham “mementos” fáceis de usar, que os oficiais do Exército Nacional Afegão podiam utilizar para aplicar rapidamente a metodologia doutrinária durante as fases de planejamento e execução das operações de combate.

22. A maioria dos oficiais de Inteligência do Exército Nacional Afegão sabe como produzi-los, mas esses produtos quase nunca são incorporados no planejamento, porque os comandantes não conduzem um MDMP adequado.

23. Segundo minha experiência, esse é o item mais difícil de ensinar, mas o que potencialmente traria a maior recompensa para a operação da Unidade.

24. PARK, p. 13-18.

25. PRUGH, p. 15-16.

26. Ibid.

27. “Sucesso e Honra” é o lema das Forças dos EUA na Operação *New Dawn*, no Iraque (derradeiro desdobramento naquele país, 2010-2011).