Sargento do Exército do EUA fornece instrução médica a soldados iraquianos do Batalhão de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento, da 4ª Divisão de Exército iraquiano, na instalação do Regimento de Engenheiros de Campanha, 19 Mar 11.

(Sgt Coltin Heller/Exército dos EUA)

Que Lições Aprendemos (ou Reaprendemos) Sobre a Assessoria Militar Após o 11 de Setembro?

Ten Cel Remi Hajjar, Exército dos EUA

Conforme as operações militares no Afeganistão continuarem a diminuir em 2014, as Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA) e dos parceiros internacionais precisarão codificar as lições aprendidas sobre assessoria militar desde o 11 de Setembro até o presente, com ênfase especial na

coleta de ensinamentos das duas grandes contrainsurgências no Iraque e no Afeganistão. Um compêndio de lições deve incluir respostas a certas questões essenciais. Quais são as principais lições aprendidas pelas Forças Armadas dos EUA sobre a assessoria desde o 11 de Setembro? Que lições atuais sobre o tema são semelhantes às colhidas de missões de assessoria anteriores? Como devem as Forças Armadas tratar a missão de assessoria após a retirada de tropas do Afeganistão?

O objetivo principal deste artigo é apresentar um conjunto das mais importantes lições sobre a assessoria militar aprendidas no passado e no presente. Essas lições foram obtidas com base em uma comparação de experiências de assessoria históricas e contemporâneas de dezenas de fontes, incluindo artigos de publicações militares, doutrina, capítulos de livros e monografias. Embora meu rodízio como assessor no Iraque, entre 2009 e 2010, tenha sido informativo, busquei pesquisar e analisar uma variedade de fontes sobre o tema com uma postura aberta, visando a identificar os padrões principais que surgissem.

Seria impossível registrar cada ensinamento relevante em um único e breve artigo. Por isso, eu me concentro nas lições aprendidas mais notáveis sobre a assessoria militar contemporânea na época pós-11 de Setembro, com ênfase especial na assessoria de combate no Iraque e no Afeganistão. Algumas das lições aprendidas se aplicam diretamente a assessores individuais, enquanto outros assuntos proporcionam ensinamentos e considerações no nível da organização para as Forças Armadas dos EUA, seus amigos e aliados.

História da Missão de Assessoria Militar dos EUA

Os assessores militares não são um novo fenômeno para as Forças Armadas dos EUA. Na verdade, eles exerceram um papel central na fundação do próprio país, quando um pequeno grupo de assessores militares competentes e dedicados da Prússia, da França e de outros lugares ajudaram as forças do novo Exército Continental [nome do exército norte-americano na Guerra Revolucionária dos EUA — N. do T.] a aumentarem sua capacidade militar e profissionalismo ao lutarem contra a Coroa Britânica por sua liberdade.

Entre eles destacam-se pessoas notáveis como o oficial prussiano Friedrich Wilhelm von Steuben, que elaborou os primeiros manuais de armas, procedimentos militares e outros produtos de adestramento para inculcar disciplina e ordem no novo Exército Continental. No final, os esforços de assessores como Von Steuben ajudaram a incipiente nação norte-americana a lutar com sucesso e conquistar sua independência[1].

A história relativamente breve dos EUA inclui um significativo envolvimento no patrocínio de várias missões de assessoria de grande e pequena escala para seus próprios objetivos estratégicos. Algumas das razões para essa assessoria incluem "modernização, construção nacional, penetração ou propósitos econômicos, considerações ideológicas e contrainsurgência"[2].

Entre os exemplos mais notáveis, assessores norte-americanos foram incumbidos de trabalhar junto aos líderes militares sobreviventes no Japão e na Alemanha, após a Segunda Guerra Mundial, para estabilizar as sociedades daquelas nações devastadas pelo conflito e, em seguida, ajudar a reconstruir suas forças militares com a dimensão apropriada para a defesa nacional pós-guerra. A natureza dessas relações de assessoria refletiu o ambiente pós-Hitler na Alemanha e o cenário pós-bomba atômica no Japão, respectivamente. Ambos os casos exigiram uma estreita relação entre os assessores e Unidades militares norte-americanas e as Forças Armadas alemãs e japonesas por um período prolongado. Não por acaso, as estreitas relações de trabalho que se desenvolveram entre os assessores norte-americanos e seus parceiros estrangeiros, aliadas ao estabelecimento subsequente de bases militares na Alemanha e no Japão, conferiram vantagens regionais e estratégicas fundamentais aos EUA.

Em outro exemplo, um contingente de assessores americanos que atuou junto às forças militares da Coreia do Sul durante a Guerra da Coreia proporcionou vantagens significativas contra a Coreia do Norte, obrigando-a a cessar sua agressão[3]. Além disso, o êxito dos assessores norte-americanos levou ao estabelecimento de uma presença militar norte-americana no Sul, que tem facilitado a missão de assessoria desde a guerra até o presente.

Essa missão de assessoria, em particular, não apenas contribuiu para uma melhoria drástica nas capacidades da força de segurança sul-coreana no longo prazo, mas também permitiu que as Unidades dos EUA e da Coreia do Sul se adestrassem e se preparassem conjuntamente. Assim, o apoio de assessoria reforçou o

comprometimento duradouro dos EUA de ficar ao lado de seu aliado sul-coreano em seu conflito ainda não resolvido com o Norte.

Em outro caso de apoio de assessoria norte-americana a um aliado, a entrada preliminar dos EUA na Guerra do Vietnã começou com um desdobramento secreto de assessores das Forças Especiais, para trabalharem com as forças militares do Vietnã do Sul. Depois que os EUA entraram oficialmente na guerra, com o envio de uma grande força regular para o Vietnã, a missão de assessoria cresceu em tamanho e alcance, ultrapassando a capacidade das Forças Especiais. Isso levou a um grande uso de forças regulares em um papel de assessoria[4]. Uma consequência foi o fato de que, ao se retirarem do Vietnã, as Forças Armadas dos EUA haviam adquirido grande experiência institucional e uma ampla gama de lições e habilidades pertinentes a essa área. No entanto, por várias razões — incluindo alguns entendimentos equivocados e, em certos casos, uma resistência total por parte das Forças Armadas dos EUA, focadas no combate, em relação à missão de assessoria não convencional e de cunho mais ligado a aspectos sociais e culturais —, o Exército não internalizou nem preservou as lições desse âmbito, obtidas no Vietnã. Por consequência, à medida que ele foi se distanciando da lembrança da experiência no Vietnã e voltando sua atenção à ameaça representada por forças regulares comunistas de larga escala, no contexto da Guerra Fria, o Exército foi se esquecendo, gradativamente, de muitas das difíceis lições obtidas nesse campo (apesar da condução de algumas missões convencionais de assessoria de pequena escala após o Vietnã)[5].

De qualquer forma, enquanto as forças regulares dos EUA foram, aos poucos, pondo de lado a missão de assessoria, as Forças Especiais do Exército adotaram, plenamente, a missão não convencional de assessoria como um de seus papéis centrais. Assim, após a Guerra do Vietnã, as Forças Especiais aprimoraram suas capacidades nessa área e enviaram assessores a várias regiões por todo o mundo — embora, tipicamente, em equipes muito menores —, ao passo que o Exército regular perdeu, de modo geral, sua capacidade de assessoria até os conflitos no Afeganistão e no Iraque, após o 11 de Setembro.

Capitão do Exército dos EUA, integrante da equipe de transição militar, assiste a *briefing* apresentado por um oficial do Exército iraquiano aos seus soldados antes de formarem um comboio, nos arredores de Rawah, no Iraque, 20 Nov 06.

(Sgt Clinton Wood/Exército dos EUA)

Lições Relevantes das Guerras da Coreia e do Vietnã até o Presente

Uma análise das experiências de assessoria passadas das Forças Armadas dos EUA proporciona observações e lições essenciais, que são coerentes com as lições contemporâneas sobre o tema oferecidas neste artigo[6]. Apesar de algumas diferenças entre o passado e o presente, muitas das constatações oriundas das missões de assessoria conduzidas nas Guerras do Vietnã e da Coreia continuam sendo válidas e relevantes na atualidade. Elas incluem a importância de estabelecer relacionamentos com parceiros internacionais; a necessidade de recorrer a várias habilidades pertinentes, incluindo a proficiência no combate; a exigência de consideráveis habilidades interculturais e diplomáticas; o valor dos conhecimentos especializados militares relevantes; a importância de dar o exemplo (dos limites morais apropriados aos procedimentos militares corretos); e a necessidade de adaptabilidade e flexibilidade (para ajustar-se a condições singulares, ambíguas e mutáveis).

...o surgimento da televisão, com seu alcance mundial, mudou radicalmente o ambiente político em que se conduzia a guerra...

Um dos primeiros obstáculos que os assessores norte-americanos tiveram de superar na época das Guerras da Coreia do Vietnã foi o fato de as Unidades militares regulares desvalorizarem as missões de assessoria. As organizações militares convencionais dos EUA, muitas vezes, entenderam mal e tenderam a marginalizar a missão não convencional de assessoria, com a crença de que era uma atividade ligada a aspectos sociais e culturais, de utilidade questionável em comparação com as tradicionais operações de combate convencional.

Além do desafio de superar o ceticismo e da falta de apoio das Unidades norte-americanas, os assessores tinham de fazer estressantes malabarismos interculturais com seus parceiros estrangeiros. Tinham de entender, simultaneamente, as diferentes culturas e objetivos das Unidades militares dos parceiros — e tentar alinhá-los com os dos EUA.

Os assessores bem-sucedidos equilibraram, efetivamente, esses diversos interesses ao adotarem uma abordagem paciente, tolerante e diplomática para com os parceiros. Em contrapartida, os assessores malsucedidos incluíram os que não conseguiram refrear o estilo dominante de assumir o controle que normalmente usavam com as tropas norte-americanas. Além disso, alguns assessores tiveram problemas por terem a expectativa de que seus parceiros sul-coreanos ou sul-vietnamitas fossem espelhar os procedimentos ou alcançar os padrões de desempenho dos EUA, o que se mostrou uma abordagem irracional e ineficaz de assessoria, considerando as circunstâncias. Em outras ocasiões, os assessores tentaram, de forma indevida, dar ordens aos seus parceiros, embora não possuíssem a autoridade de comando para fazê-lo.

A incapacidade ou a falta de vontade de alguns assessores de mudar essas abordagens reduzia sua efetividade, ou pior, provocava hostilidade. Em alguns casos extremos, os parceiros sul-coreanos abandonaram propositalmente os assessores norte-americanos mais odiados nos campos de batalha durante a guerra, o que mostra como a falta de habilidades interculturais de alguns assessores reduziu sua chance de sobrevivência em situações de combate[7].

Além disso, é útil comparar o impacto de novas tecnologias na assessoria realizada em épocas anteriores com a de tempos contemporâneos. A introdução de novas tecnologias parece ter tido efeitos semelhantes nas missões de assessoria dos EUA ao longo do tempo. Por exemplo, durante a Guerra do Vietnã, pela primeira vez na história, os cidadãos norte-americanos assistiram a notícias (ainda que "filtradas") sobre o conflito na televisão, enquanto um número muito pequeno de cidadãos vietnamitas teve esse mesmo tipo de acesso tecnológico para poder acompanhar o desenrolar dos acontecimentos em seu próprio país. Embora a divulgação de informações por intermédio da tecnologia fosse bem mais lenta que na atualidade, o surgimento da televisão, com seu alcance mundial, mudou radicalmente o ambiente político em que se conduzia a guerra, o que complicou a missão de assessoria.

Da mesma forma, mas com um impacto muito mais drástico e rápido em escala mundial do que o

vivenciado por assessores de épocas anteriores, a atual difusão de informações quase em tempo real da área de operações tem tido efeitos de grande alcance na missão de assessoria, com implicações de vida e morte para os que a conduzem. Por exemplo, logo depois da circulação mundial de notícias sobre exemplares do Alcorão sendo queimados junto com o lixo em uma base militar norte-americana no Afeganistão, em 2012, milhares de afegãos foram para as ruas e protestaram por todo o país, resultando em prejuízos, violência e várias mortes — inclusive a de alguns assessores que não tinham nenhum envolvimento pessoal no incidente[8].

Por último, focos de resistência organizacional contrários à mudança dentro das Forças Armadas regulares dos EUA muitas vezes marginalizaram e limitaram o investimento em capacidades não convencionais — incluindo a assessoria — ou em qualquer coisa que se desviasse das tradicionais capacidades de combate. Contudo, durante períodos de conflito, as demandas do mundo real têm, frequentemente, superado esse tipo de resistência com o tempo e gerado o crescimento de capacidades não convencionais, incluindo uma necessidade crescente de assessores, bem como capacidades não combatentes, necessárias para a condução de operações de estabilização e execução de tarefas de construção da paz[9]. A atual situação mundial — com a eclosão de conflitos por toda a África, Oriente Médio, Ásia, Europa e outras partes do mundo — fornece indícios suficientes de que a necessidade para tais capacidades não convencionais (incluindo a assessoria) não diminuirá no futuro próximo. Pelo contrário, eventos mundiais sugerem que as forças militares regulares precisarão cultivar uma ampla gama de habilidades de assessoria.

Principais Lições Aprendidas ou Reaprendidas sobre a Assessoria após o 11 de Setembro

Várias importantes lições aprendidas (ou reaprendidas) surgiram a partir do nosso envolvimento no Iraque e no Afeganistão, após os atentados de 11 de Setembro. Incluem a necessidade de os assessores forjarem fortes relacionamentos com seus parceiros e seus intérpretes/tradutores e aprenderem e se adaptarem à missão de assessoria militar, além de outros ensinamentos importantes que se seguem nesta seção.

O estabelecimento de bons relacionamentos com os parceiros estrangeiros é o aspecto mais importante da missão de assessoria. O atributo que aparece com mais frequência nos documentos históricos e contemporâneos sobre assessoria militar analisados é a necessidade de que os assessores desenvolvam bons relacionamentos de trabalho com seus parceiros estrangeiros[10]. Para ter êxito na missão, a capacidade do assessor de efetivamente influenciar, aconselhar, ensinar, atuar como mentor, orientar, servir de exemplo e conduzir outras ações que apoiem a missão depende do estabelecimento de uma boa conexão, da confiança e de uma relação de trabalho positiva com o parceiro estrangeiro.

Sargento do Exército dos EUA, integrante da Equipe Móvel de Instrução da Missão de Adestramento da OTAN no Afeganistão, recebe presente de agradecimento de um oficial do Exército Nacional afegão durante uma cerimônia de transição em Camp Phoenix, no Afeganistão, 17 Abr 13.

(Cb Jean-Philippe Marquis, do Canadá)

O método mais importante para desenvolver um relacionamento produtivo é criar uma forte ligação pessoal, e tal relacionamento resulta do esforço em aprender sobre as características pessoais e idiossincrasias dos parceiros. Advém, ainda, de buscar mais conhecimentos sobre o contexto geral em que estes atuam e, em seguida, aplicar uma variedade de técnicas relevantes para aproveitar esse entendimento a fim de gerar a confiança mútua e um forte vínculo.

As abordagens apresentadas adiante (incluindo métodos a serem evitados) apoiam a criação de um bom relacionamento para promover a missão de assessoria:

- Evitar portar-se de maneira ofensiva no exterior, como no estereótipo do "norte-americano presunçoso". Essa abordagem está fadada ao fracasso. Inclui

ser impaciente, ameaçador, controlador, arrogante e tacanho; exibir um estilo "do meu jeito ou nada feito"; e demostrar um nacionalismo exagerado em relação aos EUA[11]. Tal abordagem fracassará.

- Obter competência intercultural para ajudar a estabelecer relacionamentos com os parceiros estrangeiros e melhorar a sobrevivência da equipe de assessoria[12].
- Adquirir competência específica sobre a cultura do parceiro e do contexto cultural em que ele pensa e age. Para ter êxito, os assessores precisam aprender conhecimentos relevantes e detalhados sobre seu parceiro, sobre a organização dele e sobre a nação anfitriã e sua região[13].
- Aceitar a hospitalidade do parceiro e valer-se do poder das interações sociais informais para cultivar relacionamentos.
- Usar o humor, sabendo rir e debochar de si mesmo, para estabelecer uma conexão com os parceiros.
- Tratar de assuntos delicados de maneira sensata, ao interagir com os parceiros. Apesar das advertências existentes na doutrina e no treinamento de assessores quanto a dever-se evitar assuntos tabus (política, religião, etc.), às vezes, conversas francas, mas particulares, sobre esses assuntos ajudam a forjar laços. No entanto, é essencial saber identificar o momento e o ambiente apropriados para essas conversas[14].
- Servir como um exemplo, por meio de uma presença profissional contínua[15].
- Desenvolver relações com os parceiros, mas evitar identificar-se demais com eles ou assimilar a cultura estrangeira[16].
- Praticar a "flexibilidade cultural": os assessores precisam, muitas vezes, sair de sua "zonas de conforto" e tolerar ou participar de eventos incomuns ou culturalmente desafiadores, para criar vínculos com seus parceiros (ex.: provar comidas diferentes, deixar que o parceiro segure sua mão, entender que ele talvez puna suas tropas de forma severa, etc.).
- Manobrar com cuidado em casos em que a flexibilidade cultural ultrapasse os limites aceitáveis. Às vezes, os assessores precisam abster-se, delicadamente, de participar de certos eventos (ex.: que ultrapassem limites morais). Além disso, talvez precisem tentar influenciar os parceiros no sentido de abandonarem certas ações — sem desrespeitá-los[17].
- Permanecer firme sem ser controlador ou demasiadamente diplomático. Os assessores fortes, respeitosos e cordiais conquistam o respeito dos seus parceiros.

- Realizar uma análise custo-benefício sobre a assunção de riscos físicos e culturais relacionados com a missão que ajudem a estabelecer uma conexão com os parceiros e apoiem a missão. Por exemplo, às vezes, os assessores precisam trabalhar muito para obter permissão para morar nas bases dos anfitriões, viajar nos veículos deles (ou, no mínimo, viajar frequentemente em comboios com eles), relaxar os padrões militares de aparência (ex.: às vezes, os assessores das Forças Especiais dos EUA deixam a barba crescer ou usam distintivos que lhes foram dados por seus parceiros) e assim por diante[18].

Os intérpretes/tradutores são intermediários culturais essenciais. Uma segunda importante lição aprendida após o 11 de Setembro é a necessidade de que os assessores trabalhem efetivamente com seus intérpretes/tradutores. Durante os conflitos no Iraque e no Afeganistão, apenas um pequeno número de assessores falava o idioma dos parceiros com um grau de proficiência básico ou trabalhava com parceiros que falavam inglês bem o suficiente para evitar mal-entendidos. Assim, a grande maioria dos

Sargento do Exército dos EUA, chefe de viaturas da equipe *Spartan 3*, discute formas diferentes de posicionar tropas com um oficial do Exército Nacional afegão para manter um fluxo de trânsito adequado em uma estrada movimentada. A equipe *Spartan 3* prestou assessoria de combate em mais de 50 postos de controle em cinco distritos policiais em Cabul.

(Sgt Chris Fahey/Marinha dos EUA)

assessores norte-americanos teve de usar intérpretes/tradutores, muitos dos quais não contavam com o vocabulário e os conhecimentos necessários sobre as duas culturas para oferecer uma tradução além do nível básico. Isso representava um problema especial porque, sem uma comunicação efetiva, as missões de assessoria estão fadadas ao fracasso. Portanto, os assessores que obtiveram sucesso desenvolveram habilidades especiais para efetivamente liderar, estabelecer um bom relacionamento com seus intérpretes/tradutores e tirar o máximo proveito de seus talentos.

Vários fatores colaboraram para o desenvolvimento de bons relacionamentos entre os assessores e seus intérpretes/tradutores, incluindo o conhecimento das diversas origens dos atores envolvidos nas sessões de assessoria (intérpretes/tradutores, parceiros e os próprios assessores), a sensibilidade com respeito às nuanças culturais dentro das diferentes regiões e organizações dos parceiros e a familiaridade com o vocabulário especializado do assunto militar relevante para uma missão de assessoria específica. Em certos casos, importantes termos técnicos empregados pelas Forças Armadas dos EUA não existiam no idioma estrangeiro em questão; assim, os intérpretes/tradutores tiveram de cunhar novas expressões com explicações, para que os parceiros entendessem.

Além disso, é preciso que um assessor saiba o histórico profissional de seu intérprete/tradutor. Trata-se de um especialista militar instruído em uma escola de idiomas das Forças Armadas ou de um civil local contratado como terceirizado? É preciso, ainda, conhecer o grau de proficiência de seu intérprete, conforme avaliado em exames das Forças Armadas dos EUA. Essas questões, além de uma série de outros fatores e circunstâncias, influenciam a forma pela qual os assessores estabelecem parcerias com seus intérpretes/tradutores, para desempenhar seu trabalho[19].

É fundamental que eles criem vínculos e relacionamentos de confiança com seus intérpretes/tradutores, uma vez que estes desempenham o papel essencial de intermediário cultural entre os assessores e seus parceiros durante a missão[20]. Uma relação produtiva com o intérprete/tradutor é um pré-requisito para formar relacionamentos efetivos com os parceiros. Os preceitos adiante servem de base à criação de bons relacionamentos entre assessores e intérpretes/tradutores, em apoio à missão de assessoria:

- Os assessores precisam escolher cuidadosamente e contratar intérpretes/tradutores adequados. Os candidatos selecionados já devem possuir, ou mostrar-se dispostos a adquirir, suficientes habilidades interculturais e linguísticas, bem como demonstrar a capacidade de aprender a atuar em um contexto militar.
- Os assessores precisam desenvolver fortes relacionamentos com os intérpretes/tradutores por meio de interações tanto em situações informais quanto profissionais.
- Os intérpretes/tradutores precisam orientar os assessores sobre detalhes culturais importantes e ensinar-lhes as expressões e regras básicas de etiqueta relevantes para a missão (ex.: as palavras utilizadas para apresentar e cumprimentar alguém).

- Os assessores precisam verificar se o perfil cultural dos intérpretes/tradutores (incluindo uma postura aberta e sem preconceitos para com os parceiros) e suas habilidades linguísticas são adequadas às exigências da missão específica.
- Os assessores precisam influenciar os intérpretes/tradutores, de modo que atuem como parte integrante da equipe de assessoria, sem assumirem um papel dominante ou de liderança. É necessário buscar o equilíbrio certo, de maneira a não relegar os intérpretes/tradutores aos bastidores, mas evitando, ao mesmo tempo, que aqueles que tenham uma forte personalidade acabem por dominar a discussão.
- Os assessores precisam liderar os intérpretes/tradutores de maneira efetiva além dos limites da missão de assessoria com os parceiros, incluindo interações saudáveis com outros intérpretes/tradutores e integrantes das Unidades norte-americanas.
- Os assessores precisam preparar-se de antemão e de forma cuidadosa e contínua com seus intérpretes/tradutores para as sessões e reuniões de assessoria com os parceiros.
- Os assessores precisam utilizar as técnicas corretas para trabalhar com intérpretes/tradutores durante as interações com parceiros: devem evitar o uso de siglas, de um vocabulário extremamente técnico e de falas prolongadas sem pausa[21].

As Forças regulares devem se adaptar à missão não convencional de assessoria militar. Desde o Vietnã, o papel de assessoria havia sido conduzido pelas Forças Especiais[22]. No entanto, os conflitos pós-11 de Setembro, no Iraque e no Afeganistão, salientaram a grande necessidade de assessores, levando as forças regulares dos EUA a assumir um papel maior nessa área. Um resultado foi o fato de que muitos desses assessores contemporâneos se viram diante de um dilema, ao conduzirem a missão não convencional ao mesmo tempo que atuavam dentro do ambiente militar convencional, por vezes rígido e inflexível.

Existem algumas diferenças marcantes entre a abordagem das Forças Especiais, que são menores e

Militares do Exército dos EUA conversam com um estudante da polícia fronteiriça afegã com a assistência de um intérprete em um posto de controle perto de Waza Khwa, no Afeganistão, 14 Dez 09. O estudante participava em um curso de desenvolvimento de liderança de três semanas.

(Sgt Dallas Edwards/Força Aérea dos EUA)

mais ágeis, e a das forças regulares, mais pesadas. Os assessores das Forças Especiais tendem a beneficiar-se da flexibilidade e adaptabilidade, essenciais para a missão, e dos conhecimentos e lições de uma organização acostumada a conduzir a missão não convencional de assessoria há várias décadas. Em contrapartida, os assessores da força regular, com frequência, enfrentam as dificuldades iniciais de servir em uma organização com menos experiência e prática nesse campo. Em consequência, os assessores das forças regulares às vezes sofrem de um modo de ação inflexível[23].

Há algumas questões e problemas para os quais os assessores combatentes de comandos regulares devem estar preparados. Por exemplo, seus superiores e as políticas adotadas lhes permitirão adaptar-se de maneira não convencional às circunstâncias, a fim de melhor cumprir a missão? Terão permissão para morar nas bases dos parceiros, viajar nos veículos deles e visitar-lhes frequentemente nas zonas de combate? Ou serão obrigados a seguir, de forma rígida, todas as regras de comboio, mesmo que isso reduza o tempo de interação com eles? Estarão autorizados a alterar sua aparência, desviando-se dos padrões militares, enquanto trabalharem com os parceiros (ex.: deixar a barba crescer no Afeganistão ou fazer pequenas modificações no uniforme, como usar um distintivo dado pelo parceiro)?[24]

Essas são questões importantes, pois as condições de combate exigem que o Exército encontre um ponto de equilíbrio delicado e essencial. Por um lado, a Força precisa garantir a segurança, a proteção e o cumprimento de importantes padrões militares. Por outro, precisa conceder certa autonomia aos assessores, permitindo algumas ações não convencionais benéficas, para que eles possam criar uma relação de camaradagem e confiança com os parceiros.

Superar a noção de que a assessoria militar é uma missão secundária. Apesar de alguns líderes políticos e militares de alto escalão defenderem a enorme importância da missão de assessoria, como o ex-Secretário de Defesa Robert Gates, as reações dentro da organização são diversas e contraditórias [25]. Alguns comandantes a valorizam e apoiam verdadeiramente, enquanto outras Unidades e líderes a marginalizam, resistindo-lhe de maneira tácita e mostrando forte preferência pela ênfase nas operações de combate convencionais, à custa das atividades não convencionais[26].

Em consequência, muitos militares demonstram grande relutância a servir como assessores. Essa postura decorre da incerteza, por não saberem se atuar nessa área prejudicará ou não suas carreiras. Há uma grande preocupação de que atuar na função de assessor convencional reduzirá a chance de uma promoção, em comparação a companheiros que sirvam em cargos mais tradicionais e mais compensadores burocraticamente — especialmente, cargos de comando[27].

Essa incerteza é exacerbada pela incoerência do processo de seleção de assessores que, muitas vezes, parece apoiar a ideia de que o Exército dos EUA trata a assessoria como uma missão de importância secundária. Não obstante, em alguns casos, o Exército solicita e seleciona voluntários com históricos de desempenho fortes e relevantes, particularmente no caso de oficiais superiores designados como assessores e chefes de equipes de assessoria. O uso incipiente de uma lista centralizada para a seleção de assessores de escalões mais elevados representa um passo na direção certa para a Força, contanto que os resultados das futuras comissões de promoção demonstrem que, de fato, os que exerceram funções de assessoria se saem comparativamente bem.

Em outros casos, o Exército designa, de forma aleatória e involuntária, militares como assessores, sem levar em consideração sua formação, motivação para a missão, disposição (personalidade) e potencial para assessorar bem. Isso parece ocorrer com mais frequência no caso da designação de oficiais subalternos e de graduados para funções de assessoria. Além disso, parece, às vezes, que o Exército emprega Unidades de assessoria como um "depósito" para militares problemáticos ou de desempenho insatisfatório[28].

A abordagem inconsistente do Exército quanto ao processo de seleção nessa área talvez advenha da premissa problemática de que qualquer um possa assessorar. A maioria dos assessores mais experientes considera isso uma falácia nociva, na qual alguns oficiais de mais alto escalão ainda acreditam. Assim, o Exército parece ambivalente com respeito à missão de assessoria, com declarações públicas de apoio à missão por parte de autoridades militares e políticas do nível estratégico, mas com diferentes graus de apoio no terreno.

A resolução de alguns desses problemas, para corrigir a tendência de enxergar a assessoria militar como uma missão de importância secundária, exigirá maior

comprometimento organizacional — refletido no foco, na motivação, na alocação de recursos, em medidas concretas para cultivar e manter a competência nesse campo e, enfim, na conquista de maior aceitação dentro da organização.

Outros impactos na Missão de Assessoria Militar Contemporânea

A missão de assessoria militar dos EUA se caracteriza por várias outras condições, que requerem que os assessores empreguem outras habilidades relevantes. A seguir, são relacionadas algumas dessas outras importantes lições aprendidas:

Experiência no assunto é essencial para a missão de assessoria. Os assessores enviados em apoio a uma determinada área de especialização ou conjunto de habilidades precisam contar com essas habilidades ou estar aptos a obter os serviços de especialistas. Entre as áreas de especialização tipicamente necessárias estão várias especialidades militares e policiais; competências técnicas e organizacionais combatentes e não combatentes; e conhecimentos especializados sobre liderança ou instrução institucional para diferentes cargos e funções (ex.: como servir como um sargento)[29].

Os assessores precisam saber utilizar, trabalhar e lidar com outras entidades influentes no terreno. Elas incluem Unidades militares dos EUA e de parceiros da coalizão, a mídia, organizações não governamentais e várias outras instituições que atuem no ambiente operacional do assessor[30].

Oferecer recursos e vantagens pode beneficiar a missão de assessoria. Os assessores fornecem informações, Inteligência, verbas e outros recursos desejados em apoio à missão — contanto que isso não crie uma dependência excessiva ou coíba o desenvolvimento do parceiro[31].

A tecnologia da era da informação pode beneficiar ou prejudicar a missão de assessoria. Os assessores devem empregar novas tecnologias que sejam adequadas para fortalecer a missão, sem, contudo, esperar que seus parceiros as usem da forma empregada pelo Exército e demais Forças Singulares dos EUA (ex.: o uso, às vezes exagerado, de apresentações de PowerPoint nas Forças Armadas dos EUA).

Considerações especiais são necessárias para o desdobramento de mulheres no papel de assessoria. Mulheres podem ser assessoras muito efetivas, mas as Unidades de assessoria devem, primeiro, conduzir uma análise cuidadosa da situação (como, por exemplo, determinar se o parceiro está disposto a interagir com mulheres e entender as normas culturais e de gênero do país) antes de designá-las para tal função[32]. Algumas circunstâncias fazem com que seja imprudente empregar mulheres como assessoras[33].

Como Definir o Sucesso da Assessoria Militar

Um problema da missão é a dificuldade que os assessores têm em definir o sucesso. A ambiguidade e o caráter de longo prazo da missão não convencional, aliados a certa confusão sobre a natureza geral da assessoria, agravam os desafios para formular indicadores que realmente avaliem os resultados[34]. Em consequência, os assessores se valem de diferentes métodos atualmente. A seguir, são relacionados alguns métodos observados com frequência, o que mostra que parecem ser úteis para medir o sucesso da missão.

Um teste informal se resume à seguinte questão: "Isto é bom o suficiente para o padrão iraquiano (ou afegão)?"[35] Essa abordagem informal — embora alguns talvez a considerem insensível ou presunçosa e etnocêntrica — mostra, na verdade, uma mentalidade aberta, tolerância, flexibilidade, capacidade de entender a perspectiva do outro e um conhecimento geral da situação. Promove o entendimento de quais padrões de desempenho são apropriados para um dado parceiro e uma força de segurança estrangeira, com base em suas próprias características culturais.

Uma segunda abordagem envolve assessores que definem o êxito como um trabalho tão bem feito que torne sua presença desnecessária, ou seja: "Ajudaram seus parceiros a alcançar um nível de competência profissional e autonomia a ponto de não precisarem mais de assessoria?" Este segundo método para definir o sucesso aparece, frequentemente, quando os assessores trabalham com parceiros da nação-anfitriã sob a pressão do prazo de uma retirada iminente das Forças militares dos EUA ou da coalizão, como nas últimas fases no Iraque e no Afeganistão.

Uma terceira abordagem define sucesso ao mensurar a força das amizades e relacionamentos estabelecidos. Evidentemente, esse é um indicador intangível de cumprimento de uma missão que, muitas vezes, não apresenta sinais visíveis, concretos e objetivos de progresso.

Não obstante, além de tentar aplicar os tradicionais (e, às vezes, obsessivos) indicadores objetivos, precisos e quantitativos (ex.: número de militares estrangeiros adestrados ou quantidade de equipamentos e armas distribuídos), os assessores contemporâneos se apoiam, com frequência, em critérios subjetivos e qualitativos — os quais, às vezes, se encaixam melhor na natureza nebulosa e não convencional da missão de assessoria militar[36]. Finalmente, o êxito só pode ser confirmado com o tempo e com a força de uma conexão contínua entre o assessor e o parceiro, após o término de uma dada missão. Portanto, talvez sejam necessários anos para que os sinais do sucesso se tornem evidentes.

Conclusão

Constatamos que muitas das lições sobre a assessoria extraídas de conflitos anteriores continuam a ser válidas atualmente, embora a era da informação e outros avanços contemporâneos tenham criado novas complexidades para o desempenho dessa missão essencial. Conforme ilustrado pelas experiências históricas e contemporâneas discutidas neste artigo, os assessores militares necessitam de uma gama de habilidades sofisticadas — com certeza, o conceito de "pentatleta" se aplica aos assessores militares bem-sucedidos[37]. Precisam transpor um grande número de pontes culturais a fim de estabelecer relações de confiança com diversas pessoas (incluindo parceiros e intérpretes/tradutores), para que possam ter êxito em sua missão complexa e não convencional. As habilidades essenciais de assessoria incluem competência no combate, conhecimentos especializados em uma dada área, liderança (especialmente as ferramentas mais ligadas a aspectos sociais, como a influência e a persuasão), flexibilidade cognitiva, diplomacia, agilidade, capacidade de aprender e adaptar-se rapidamente no trabalho e, especialmente, competência intercultural[38].

O futuro da assessoria militar. À medida que se retiram do Afeganistão, as Forças Armadas dos EUA agora enfrentam a questão do que ocorrerá com esse tipo de missão, capacidades relacionadas e riqueza de experiências acumuladas ao longo de mais de uma década de conflito, em que assessores exerceram um papel fundamental.

Uma previsão é que, após as Forças Armadas dos EUA saírem do Afeganistão, a força militar regular gradualmente deixará de lado a missão de assessoria. A história parece indicar que esse será o resultado mais provável. Depois da Guerra do Vietnã, a força militar convencional esqueceu-se de muitas das lições e habilidades de assessoria adquiridas, passando a responsabilidade por essa área de volta para as Forças Especiais dos EUA. Da mesma forma, a ambivalência da força regular com respeito à assessoria, incluindo certa resistência institucional a conduzir esse tipo de missão, talvez contribua para a dissolução gradual da missão dentro das forças regulares, conforme diminui a demanda por assessores convencionais no terreno. Finalmente, em virtude da redução em curso das tropas norte-americanas, haverá, sem dúvida, um forte ímpeto institucional para que as forças regulares retomem seu antigo foco no treinamento para papéis tradicionais de combate. Assim, a força regular talvez, progressivamente, deixe de lado a missão não convencional de assessoria[39].

No entanto, uma segunda possibilidade futura para a assessoria poderia envolver a manutenção do foco e treinamento da força regular nessa área após as

Sargento do Exército dos EUA, que atuava como assessor para questões relativas ao Estado de Direito junto à Equipe de Assessoria do Distrito de Imame Sahib, orienta um policial afegão durante uma sessão de instrução, 18 Dez 11.

(Sgt Christopher Klutts/Exército dos EUA)

tropas saírem do Afeganistão. Na previsão ideal para o futuro da assessoria, o Exército faria um pequeno investimento na preservação dessa capacidade dentro da força regular, por meio da criação de um centro de adestramento de assessores. O centro idealizado permaneceria intacto e provido de recursos no longo prazo, servindo como um núcleo destinado a preservar as capacidades de assessoria e talvez aumentar sua relevância, ao concentrar-se no desenvolvimento de habilidades pertinentes a mais regiões do mundo e ao oferecer um forte programa de assessoria geral como parte do adestramento[40]. Esse centro serviria às Forças Armadas dos EUA não apenas ao continuar o legado de instrução de assessores, mas também ao ampliar os esforços do Exército de prover recursos e manter novas iniciativas de treinamento e instrução cultural, podendo incluir o apoio a centros culturais já estabelecidos e relevantes em todas as Forças. Uma iniciativa como essa ampliaria o foco cultural do ensino profissional militar, promoveria um treinamento mais realista em relação à interação com culturas estrangeiras durante exercícios de campanha e serviria para outros avanços úteis relacionados[41]. Devido à natureza complexa do mutável ambiente de segurança global, o Exército dos EUA deve adotar esta segunda alternativa para criar um forte foco de longo prazo na missão de assessoria.

A assessoria militar e a próxima guerra. Considerando o fato de que nem os especialistas mais renomados serão capazes de gerar previsões exatas sobre guerras futuras, uma ampla preparação constitui uma excelente estratégia para que as forças dos EUA possam enfrentar conflitos futuros. Vários acontecimentos mundiais poderiam desencadear o próximo conflito, incluindo guerras civis e o colapso de regimes no Oriente Médio (com importantes implicações com respeito às reservas petrolíferas); a ampliação de redes terroristas no sudeste ou sudoeste da Ásia; a violência e a instabilidade vinculadas à terrível escassez de água e comida na África; os efeitos desestabilizadores da difundida indústria de drogas no México e nas Américas Central e do Sul; ou, até a ocorrência de um desastre nos EUA que exija o auxílio humanitário combinado com operações de segurança.

Quando os EUA entrarem na próxima guerra, suas Forças Armadas precisarão não apenas de militares sofisticados e versáteis, mas também de uma forte equipe de assessores militares efetivos. O cultivo de um poderoso e complexo conjunto de habilidades — de combate, liderança, competência intercultural, diplomacia, flexibilidade, forte caráter moral e ético, conhecimentos técnicos militares, entre outras —, aliado à competência na área de assessoria, preparará melhor as Forças Armadas dos EUA para o próximo grande conflito.

Institucionalizar um foco na assessoria militar, incluindo a criação de um centro efetivo de adestramento de assessores, ao mesmo tempo que se mantêm os programas relevantes de treinamento em habilidades das áreas culturais e sociais (como centros culturais, formação e instrução cultural e outras iniciativas úteis relacionadas), ajudará as Forças Armadas a permanecerem equilibradas e bem preparadas para as multifacetadas contingências futuras.

O Ten Cel Remi Hajjar, Exército dos EUA, é professor do Departamento de Ciências Comportamentais e de Liderança na Academia Militar dos EUA, em West Point, Estado de Nova York. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e doutor pela Northwestern University, em Evanston, Illinois. Serviu no Afeganistão e no Iraque, onde exerceu a função de assessor militar junto a uma organização de Inteligência iraquiana.

Referências

1. Joshua J. Potter, *American Advisors: Security Force Assistance Model in the Long War* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2011), p. xv-xvii.

2. Donald Stoker (ed.), *Military Advising and Assistance: From Mercenaries to Privatization, 1815-2007* (New York: Routledge, 2008), p. 2.

3. Robert D. Ramsey III, "Advising Indigenous Forces: American Advisors in Korea, Vietnam, and El Salvador" (Fort Leavenworth,

KS: Combat Studies Institute Press, 2006).

4. Ibid., p. 32-33.

5. John A. Nagl, "Institutionalizing Adaptation: It's Time for an Army Advisor Command", *Military Review* (September-October 2008).

6. Ramsey. Vários artigos históricos relacionados sobre as Guerras do Vietnã e da Coreia surgiram após a comparação crítica de artigos sobre a assessoria militar.

7. Ibid., p. 19.

8. Nick Paton Walsh e Masoud Popalzai, "4 killed in Afghanistan Amid Outrage over Quran Burning", *CNN World website*, 25 Feb. 2012, http://www.cnn.com/2012/02/25/world/asia/afghanistan-burned-qurans.

9. John A. Williams, "The Military and Society: Beyond the Postmodern Era", *Orbis* 52(2) (9 May 2008).

10. Thomas A. Seagrist, "Combat Advising in Iraq: Getting your Advice Accepted", *Military Review* (May-June 2010), 67; Timothy Deady, "MiTT Advisor: a Year with the Best Division in the Iraqi Army", *Military Review* (November-December 2009): p. 48-49; Philip Battaglia e Curtis Taylor, "Security Force Assistance Operations: Defining the Advise and Assist Brigade", *Military Review* (July-August 2010): p. 5.

11. Battaglia e Taylor, p. 9.

12. Remi M. Hajjar, "A New Angle on the U.S. Military's Emphasis on Developing Cross-Cultural Competence: Connecting In-Ranks' Cultural Diversity to Cross-Cultural Competence", *Armed Forces and Society* (January 2010): p. 247. A competência intercultural engloba os conhecimentos, as atitudes, o repertório comportamental e os conjuntos de habilidades de que os militares precisam para cumprir todas as tarefas e missões atribuídas em situações caracterizadas pela diversidade cultural.

13. Anthony E. Deane, "Providing Security Force Assistance in an Economy of Force Battle", *Military Review* (January-February 2010): p. 85-90; Battaglia e Taylor, p. 4; David H. Park, "Identifying the Center of Gravity of Afghan Mentoring", *Military Review* (November-December 2010): p. 43-50.

14. Field Manual (FM) 3-07.10, *Advising: Multi-Service Tactics, Techniques, and Procedures for Advising Foreign Forces* (Fort Monroe, VA, September 2009), p. 61 e 67, http://www.alsa.mil/library/mttps/advising.html.

15. Daniel P. Bolger, "So You Want to be an Adviser", *Military Review* (March-April 2006): p. 2-8.

16. Thomas A. Seagrist, "Combat Advising in Iraq: Getting your Advice Accepted", *Military Review* (May-June 2010): p. 68.

17. Michael J. Metrinko, *The American Military Advisor: Dealing with Senior Foreign Officials in the Islamic World* (Carlisle, PA: Peacekeeping and Stability Operations Institute and Strategic Studies Institute, August 2008), p.32.

18. Mark Grdovic, "The Advisory Challenge", *Special Warfare* (January-February 2008): p. 24.

19. FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 15 December 2006): p. C-1.

20. Metrinko, p.42.

21. Ibid.

22. FM 3-07.10, p 23. Esta doutrina reflete a diretriz fornecida pelo Secretário de Defesa Gates sobre a importância, para todas as Forças Armadas dos EUA, incluindo forças regulares, de efetivamente assessorar forças estrangeiras. Gates ressaltou a importância da missão de assessoria em discursos proferidos na Academia de West Point, no Estado de Nova York, 21 Abr 08, e na Convenção Anual da Association of the United States Army, em Washington D.C., 10 Out 07.

23. Wesley Moerbe, "Early Mistakes with Security Forces Advisory Teams in Afghanistan", *Military Review* (May-June 2013): p. 24-29.

24. Seagrist, p.68; Grdovic, p. 24.

25. FM 3-07.10, p 2.

26. Grdovic, p. 28; Moerbe, p. 29.

27. Bing West, "The Way Out of Afghanistan", *Military Review* (March-April 2011): p. 95.

28. FM 3-07.10, p 99. Esta doutrina reconhece que, quando Unidades militares norte-americanas enviam seus integrantes "indesejáveis" (ex.: militares com problemas comportamentais) para Unidades de assessoria, acabam dando um exemplo do que não fazer.

29. West, p. 95; Keith W. Norris, "The Afghan National Army: Has Capacity Building Become Culture Building?", *Military Review* (November-December 2012): p. 31-39. Norris fala sobre a necessidade de criar um corpo de graduados (sargentos) no Afeganistão; essa lição também é válida para o Iraque e muitas outras forças de segurança estrangeiras assessoradas pelas forças da coalizão e dos EUA.

30. Metrinko, p. 63.

31. Potter. Potter discute o valor do compartilhamento de Inteligência por parte de assessores com parceiros, como um exemplo.

32. Athanasia Austin, "Female Advisor Primer" (Joint Center for International Security Force Assistance, 2009), https://jcisfa.jcs.mil/jcisfa/documents/public/Female%20Advisor%20Primer%20pub%20final%2010_09.pdf.

33. Metrinko, p. 19-20.

34. Wesley Moerbe, p. 24-29.

35. Deady, p. 43-55; William H. Riley, Jr., "Challenges of a Military Advisor", *Military Review* (November 1988): p. 34-42. Riley reforça o tema "(Parceiro) iraquiano Bom o Suficiente" por meio de uma discussão sobre suas experiências como assessor na Arábia Saudita.

36. Battaglia e Taylor, p. 9.

37. U.S. Army Regulation 600-100, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, 8 March 2007): p. 1.

38. Seagrist, p. 66.

39. David S. Miguel, "Army Drawdown Forces Tightening of Retention Standards", army.mil website, 4 Apr. 2012, http://www.army.mil/article/77210.

40. Nagl, p. 21-26; Michael D. Jason, "Integrating the Advisory Effort in the Army: a Full-Spectrum Solution", *Military Review* (September-October 2008): p. 27-32. Nagl e Jason sustentam que o Exército dos EUA precisa de um comando permanente de assessores militares.

41. P.K. Keen et. al, "Relationships Matter: Humanitarian Assistance and Disaster Relief in Haiti", *Military Review* (May-June 2010): p. 11-12. Este artigo enaltece as virtudes do Programa de Instrução Militar Internacional (*International Military Education Training — IMET*), e Keen propõe que o governo norte-americano deve investir qualquer verba adicional destinada a apoiar a assistência à segurança estrangeira no IMET, em vez de comprar novos equipamentos.