Lições de Liderança Tática Aprendidas no Afeganistão: Operação *Enduring Freedom VIII*

Coronel William B. Ostlund, Exército dos EUA

Fotógrafo da Força-Tarefa Rock

Camp Blessing*, distrito de Monogai, Província de Kunar, Afeganistão, 1º de novembro de 2007. Vista do Vale de Korengal.*

O 2º BATALHÃO (AEROTERRESTRE), do 503° Regimento de Infantaria, aprendeu lições importantes durante os seus 11 meses de treinamento e os 15 meses em que conduziu operações de combate em apoio às missões de defesa interna no exterior, no Afeganistão.[1] Os soldados passaram 90% do seu tempo em ações de contrainsurgência (COIN) não letais, cujo objetivo era treinar as Forças de Segurança Nacional Afegãs, unir a população ao governo da República Islâmica do Afeganistão e melhorar a infraestrutura em toda a região. Apenas 10% do tempo foi usado em atividades letais. Este texto aborda o conhecimento e a experiência obtidos com essas atividades.

O coronel William B. Ostlund é o comandante adjunto do 75º Regimento de Rangers no Forte Benning, no Estado da Geórgia. Formou-se pela Nebraska University, em Omaha, e tem mestrado em Direito e Diplomacia (M.A.L.D) pela Tuffs University, Boston, Massachusetts. O coronel Ostlund ocupou várias posições de comando e Estado-Maior nos Estados Unidos, Coreia, Europa, Bálcãs, Iraque e Afeganistão; o cargo de mais destaque foi o de comandante do 2º Batalhão (Aeroterrestre) do 503º Regimento de Infantaria, em Vicenza, Itália, e na Província de Kunar, Afeganistão, durante a Operação Enduring Freedom VIII.

Treinamento Pré-desdobramento

O 2º Batalhão (Aeroterrestre), do 503° Regimento de Infantaria, denominado Rock ("Rocha"), da 173ª Brigada de Combate Aeroterrestre, ficou estacionado em Caserma Ederle, Vicenza, Itália. O local, em um país de extrema beleza natural, não dispõe de uma área de treinamento militar. Possui um estande de tiro coberto com seis pistas, um campo de futebol americano de dimensões reduzidas e um campo de parada com capacidade para abrigar uma brigada. As áreas de treinamento mais próximas na Itália ficam a três horas de distância e não são adequadas. O local mais próximo para treinamento fica na Alemanha, a oito horas de distância. Essas realidades geográficas forçaram os líderes de pequenas unidades da Força-Tarefa Rock, que contavam com poucos recursos, a encontrar formas criativas para treinar os soldados. Colocaram a imaginação para funcionar e acabaram descobrindo "como" treinar, em vez de "por que não" treinar. Concentraram-se nos desafios cotidianos do treinamento local e deixaram para os comandantes e o Estado-Maior a tarefa de conceber e obter recursos para o treinamento de grande benefício, de vários escalões e voltado à situação, que foi realizado na Alemanha.

A unidade adotou uma estrutura de treinamento semelhante à do 75º Regimento de Rangers. Os instrutores se concentraram em disciplina e normas (a Ética e os Valores do Exército), resistência física e mental, treinamento médico, habilidade no uso das armas, exercícios de equipe e condutas de combate e mobilidade. No treinamento, a unidade enfatizou o uso de comunicações claras e confiáveis; segurança, responsabilidade e manutenção (*Safety, Accountability, and Maintenance — SAMs*); segurança das operações e o bem-estar e o moral da equipe.

No começo do treinamento pré-desdobramento, o batalhão mapeou como seria o "combate de batalhão" e treinou para executá-lo, mas após a inspeção do local, antes do desdobramento, foram feitas mudanças no mapa original. Acabaram se concentrando nos itens a seguir:

- Comando e controle;
- Inteligência, vigilância e gestão de reconhecimento;
- Integração e eliminação de conflitos de fogos;
- Evacuação médica;
- Reabastecimento de emergência;
- Operações de Informações (Op Info);
- Programa de Resposta de Emergência do Comandante (*Commander's Emergency Response Program —CERP*) e concentração em recursos de apoio não letal.

O batalhão revisou posteriormente a Lista de Tarefas Essenciais da Missão para identificar as tarefas essenciais do combate, as tarefas coletivas e as individuais. Ficou claro que não haveria recursos e treinamento para todas as tarefas a fim de garantir que todos os soldados atendessem ao padrão de "prontidão", mas foi possível identificar especialistas em cada assunto e os soldados puderam pelo menos se familiarizar com algumas delas.

Por fim, a força-tarefa validou os objetivos de 16 semanas de treinamento em vários escalões e voltado à situação durante o Exercício de Prontidão de Missão, do Centro de Aprestamento Multinacional Conjunto. A unidade fez um bom treinamento em todas as tarefas exigidas e nenhuma área ficou deficiente. Outra vantagem de trabalhar nesses desafios de gestão de treinamento foi a oportunidade de os líderes perceberem que nem todas as decisões serão corretas, mas que a indecisão é incapacitante. Esse princípio serviu muito bem à unidade durante o desdobramento das tropas, já que foi constantemente necessário tomar decisões descentralizadas e "em cima da hora".

Em fevereiro de 2007, durante um treinamento de tiro real em Grafenwoher, Alemanha, depois de oito meses de treinamento pré-desdobramento e apenas três meses antes de tal desdobramento, a força-tarefa foi informada de que havia ocorrido uma mudança de planos e que agora seria desdobrada no Afeganistão e não no Iraque. Como o foco do treinamento da unidade era sempre em tarefas e normas estruturais e não em condições específicas do local, a transição da força-tarefa foi feita sem problemas. O treinamento continuou e o grau de confiança e de competência aumentou.

Durante esse período, a unidade organizou uma inspeção do local antes do desdobramento das tropas, que envolvia um programa organizado

de desenvolvimento de liderança conduzido por líderes do 1º Batalhão do 2º Regimento de Infantaria. A força-tarefa terminou a inspeção do local, antes do desdobramento, com um entendimento claro que empreender ações de contrainsurgência no Afeganistão era mais complexo do que uma missão de "limpar, manter e construir". Limpar os vales montanhosos era impossível, mantê-los era problemático, e construir a capacidade seria um empreendimento de longo prazo. Alguns objetivos alcançáveis eram:

…a força-tarefa foi informada de que havia ocorrido uma mudança de planos e que agora seria desdobrada no Afeganistão e não no Iraque.

- isolar os insurgentes da população;
- estabilizar a área de operações;
- transformar a área de operações para conseguir revitalizar a economia.

Esses objetivos constituíam o marco para os esforços da força-tarefa.

O Ambiente de Desdobramento das Tropas e as Linhas de Esforço

Em maio de 2007, a Força-Tarefa Rock deslocou-se para a Província de Kunar, no Afeganistão, região remota, austera, subdesenvolvida e disputada, próxima ao Paquistão, nas montanhas Hindu Kush. A unidade esteve desdobrada durante quase 15 meses. Durante esse período, a Força-Tarefa Rock realizou 9.500 patrulhas e dezenas de operações designadas.

Os soldados na área de operações da Força-Tarefa Rock participaram de um combate de contrainsurgência de amplo espectro em uma nova zona de brigada. Podiam ser encontradas forças antiafegãs em um raio de uma milha em torno de cada base e, se não fossem perturbadas, atacavam os soldados nas bases de combate à medida que buscavam uma maior relevância, enquanto as Forças Nacionais de Segurança e o Governo da República Islâmica do Afeganistão lutavam por legitimidade. O combate letal da força-tarefa envolvia, portanto, a proteção das forças da coalizão, forças de segurança afegãs, governo afegão e infraestrutura afegã em risco.

As atividades não letais implicavam desenvolver a autoconfiança entre a população e avançar pacientemente rumo a metas de desenvolvimento realistas. Os esforços não letais direcionados foram inicialmente rudimentares. As operações de informações centradas na população foram contínuas e esses esforços amadureceram significativamente à medida que a força-tarefa tentou influenciar tanto a população como o inimigo. Os líderes da força-tarefa realizavam vários engajamentos dos "líderes principais" e *shuras* (conselhos) mensalmente — todos com temas de Op Info embutidos.

A força-tarefa identificou quatro linhas de esforço embutidas:

- controle setorial de segurança;
- governança;
- desenvolvimento econômico;
- operações de informações.

Para ser eficaz, a Força-Tarefa Rock colaborou com as forças de segurança afegãs, com funcionários do governo e com o povo. O resultado foi o de quase triplicar o número de forças de segurança na área de operações da força-tarefa. Essa influência foi chamada de "SWAYCON", que acabou se tornando um termo aceitável para o trabalho de coordenação das atividades. A força-tarefa reconheceu rapidamente que todas as unidades tinham de trabalhar fora da sua Lista de Tarefas Essenciais da Missão e que todos os soldados tinham de trabalhar fora das suas especialidades. Oficiais e graduados tinham de ser generalistas e realizar as atividades a seguir:

- operar os centros de coordenação;
- supervisionar os centros de operações táticas e postos de comando;
- dirigir células de efeitos;
- servir como mentor das forças de segurança afegãs e dos líderes do governo afegão;
- administrar as instalações de detenção;
- gerenciar os centros de fusão de Inteligência;

• atuar como gestores e oficiais responsáveis por pedidos em campo para o CERP;

• realizar inventários e investigações;

• atuar como prefeitos e líderes de proteção das forças.

Todas as companhias foram convocadas a fazer as manobras, não importando a sua especialidade ou função. Todos deviam ser capazes de executar as tarefas e habilidades comuns de um soldado e várias outras obrigações especializadas.

Exército dos EUA. Cap Duane Mantel

Um comandante de pelotão do Exército Nacional do Afeganistão instrui os membros das forças de segurança afegãs e da Força-Tarefa Rock sobre a Operação Contínua Rock Tempest*, em Camp Joyce, na Província de Kunar, 9 de abril de 2008. As forças de segurança afegãs lideraram várias atividades de planejamento e a execução de operações combinadas em Kunar.*

As normas operacionais permitiam que os soldados mantivessem liberdade de manobra em comboios de quatro veículos. Apesar de a meta ser de quatro ou mais Viaturas sobre Rodas Multitarefas de Alta Mobilidade (*High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicles — HMMWV*) de blindagem reforçada, o mínimo para se movimentar em toda a área era de duas HMMWVs de blindagem reforçada, com medidas contra dispositivos explosivos improvisados (*Improvised Explosive Device — IED*) e armas coletivas, com dois veículos das forças de segurança afegãs na "bolha" de segurança contra IEDs. Os movimentos tinham de ser coordenados e todos os comboios faziam verificações por rádio quando entravam em um campo de batalha de uma unidade adjacente. Os comboios de assalto terrestre e as patrulhas de logística de combate ficavam dentro do alcance dos sistemas de fogo indireto orgânico, exceto se tivessem aprovação do centro de operações táticas e, nesse caso, idealmente se designavam outros meios para mitigar a falta de fogo orgânico. Nessas condições, as verificações e inspeções pré-combate salvaram vidas e confirmaram o dito popular de que o que é verificado é feito.

Todas as companhias foram convocadas a fazer as manobras, não importando a sua especialidade ou função.

Os líderes da força-tarefa e da Equipe de Reconstrução Provincial (*Provincial Reconstruction Team — PRT*) entendiam os riscos e, por meio de seus esforços, buscavam constantemente reduzir esses riscos para a missão, forças e população. Os soldados realizavam missões diárias para proteger as bases, manter sua liberdade de manobra e estar em contato com a população. A força-tarefa e a PRT cooperaram para criar Forças de Segurança Nacional Afegãs, assessorar o governo afegão e reforçar a infraestrutura, o que gerou empregos para a população local. Nem tudo foi perfeito e não houve nada que fosse absoluto: o sucesso das atividades de contrainsurgência exigia planejamento constante e reavaliações e repúdio ao *status quo*.

Na área de operações da Força-Tarefa Rock, os soldados herdaram e mantiveram um relacionamento sinérgico entre a força-tarefa e a PRT. Para lidar de forma adequada com as linhas de operação, dividiam as obrigações. A

Força-Tarefa Rock se concentrava na segurança, operações de informações, governança e desenvolvimento econômico desde o nível da população local até o nível provincial. A PRT trabalhava em governo, desenvolvimento econômico, operações de informações e segurança desde o nível provincial até o nível da população local. Apesar de as atividades se cruzarem frequentemente, a identificação das "áreas de foco" das duas unidades cobria as demarcações entre as atividades detalhadamente para que tanto a população local quanto os líderes militares se engajassem mutuamente de modo uniforme e eficaz.

A força-tarefa procurou estabelecer e manter um ambiente seguro, o que exigia sincronização da Inteligência, parceria com as forças de segurança afegãs, operações lideradas pelas forças de segurança afegãs e um objetivo comum de manter contato diário com a população e vencer as forças antiafegãs.

A PRT tomou a frente no desenvolvimento da governança. Trabalhou com os líderes provinciais e distritais e patrocinou constantemente *shuras* nas tribos e aldeias. Também trabalhou com afinco com a comunidade internacional e interagências para apoiar, auxiliar e melhorar as instituições do governo afegão. Finalmente, assessorou os líderes afegãos na criação e implementação de soluções para os problemas.

À medida que o relacionamento entre a força-tarefa e a PRT foi amadurecendo, o entendimento de que a "perfeição" é inimiga nas operações de contrainsurgência ficou mais aparente. As entidades que buscavam soluções perfeitas ficaram paralisadas, aquelas que criaram sistemas perfeitamente eficientes se recusavam a ver a ineficácia no nível do usuário e aquelas que buscaram soluções perfeitamente iguais não compreenderam que igual não significa equitativo. O ambiente de contrainsurgência exige líderes flexíveis, ponderados e dinâmicos, que forneçam sempre soluções adaptáveis e oportunas, em vez de soluções perfeitas que tomem muito tempo. Tanto a força-tarefa quanto a PRT trabalharam de forma proativa para chegar a soluções de apoio mútuo para os problemas da Província.

Nuanças das Operações de Informações em Kunar

As Operações de Informações foram fundamentais para alcançar efeitos não letais duradouros. Quando uma vitória tática inicial e retumbante quase se transformou em uma derrota estratégica, a Força-Tarefa Rock aprendeu que não bastava apenas lutar e vencer. Para manter uma vitória tática, o combate não letal tinha de ser planejado e executado com o mesmo rigor de um combate letal. No início do desdobramento das tropas, a força-tarefa entendeu que "Não temos de estar certos: precisamos apenas ser os primeiros e não estar

1º Sgt Jeffery Koenig, Exército dos EUA

Larry Legree, comandante da Equipe de Reconstrução Provincial de Kunar, em contato com os patriarcas de Yaka China para discutir os efeitos da Operação Rock Avalanche*, Yaka China na Província de Kunar, Afeganistão, em 21 de outubro de 2007. O comandante Legree explicou os benefícios de trabalhar com o governo afegão e apoiar as Forças de Segurança Nacional Afegãs e ouviu seu pedido de apoio.*

errados". Existe uma grande diferença entre estar "certo" e estar "não errado" no ambiente das Operações de Informações. No Afeganistão, nosso sentido de certo e errado e nossos pontos de vista eram diferentes dos da população local. A força-tarefa aprendeu rapidamente, e bem, como apresentar um discurso voltado para a nossa população afegã. Transformou todos os contratempos em vitória e todas as vitórias em sucesso prolongado.

Entidades que buscavam soluções perfeitas ficaram paralisadas...

A Força-Tarefa Rock deixou de ser uma Operação de Informações reativa e tornou-se proativa, e em vez de ser centrada no inimigo, tornou-se centrada na população. A força-tarefa buscou derrotar os esforços dos inimigos da seguinte forma:

- prevendo a linha de ação mais provável do inimigo em Operações de Informações e agindo antes dele;
- prevendo a linha de ação mais perigosa do inimigo em Operações de Informações e agindo antes dele;
- utilizando as forças de segurança afegãs e os líderes do governo afegão, o consultor cultural e a mídia do Afeganistão.

Os tópicos foram sincronizados com a PRT e apresentados pelos líderes da força-tarefa e seus homólogos afegãos, reforçando-se assim a uniformidade das mensagens em toda a área da força-tarefa. Os tópicos do código Pashtunwali eram conhecidos e foram convenientemente usados para alcançar a população. O Islã não era um tema tabu. Ao contrário, era compreendido, respeitado abertamente e usado para transmitir mensagens à população por meio do envolvimento dos principais líderes com *shuras* locais. Os mulás eram constantemente envolvidos — geralmente antes do sermão da sexta-feira — com temas e mensagens embutidos comuns às duas partes. Os deslizes das forças antiafegãs eram destacados e comparados com o código Pashtunwali e/ou Islamismo. Seus vários erros mostraram o quanto as ações das forças antiafegãs eram contrárias ao código Pashtunwali e ao Islã. A exploração das informações dessas falhas serviu para enfraquecer as forças antiafegãs e afastá-las da população. As forças de segurança afegãs, o governo afegão e os líderes religiosos apoiavam abertamente os esforços da comunidade internacional para encorajar o governo democraticamente eleito do presidente Karzai. Esses tópicos estavam constantemente na mídia por meio do rádio, televisão, *outdoors*, jornais e comentários trocados nas ruas.

Os esforços não letais exigem que os líderes dominem contínua e rigorosamente o ambiente das Op Info. Todos os líderes têm de participar do jogo e estar alertas, informados e dispostos a expressar suas preocupações. Muitas vezes isso inclui expressar as preocupações para um comando superior que não entende o ambiente operacional. As forças militares buscaram envolver a mídia durante décadas para contar a história dos nossos soldados, mas alguns líderes militares ainda não entendem isso e procuram isolar ou afastar a mídia. Todos sabem que a mídia vai conseguir a sua reportagem, mas a forma como os repórteres a obtêm reflete o nível de influência das forças militares. O produto final fica a cargo do editor ou produtor e é influenciado por eles. Independentemente dos esforços, nem todas as matérias serão favoráveis e obstruir o trabalho da mídia só poderá trazer consequências negativas.

Os esforços não letais exigem que os líderes dominem contínua e rigorosamente o ambiente das operações de informações.

Dinheiro e Contrainsurgência

Outro aspecto separado, mas relacionado, é a tendência do governo dos EUA de gastar milhões de dólares para supervisionar o gasto de milhares de dólares. Os dólares têm efeito não

Departamento de Defesa

O governador Zalmay, com membros do governo nacional e provincial, discute os passos seguintes com os patriarcas de toda a Província, em 28 de outubro de 2007. A Polícia Nacional Afegã e o Exército Nacional Afegão forneceram segurança para a reunião do shura.

letal, são "balas" metafóricas nas operações de contrainsurgência para os Projetos do CERP e para as atividades de engajamento dos principais líderes. O dinheiro era a ferramenta de maior custo-benefício disponível. A força-tarefa podia gastar milhões em material bélico em uma tarde sem que nada fosse questionado, mas se gastasse apenas milhares de dólares em materiais não letais, tinha de responder a perguntas por muitos dias ou até semanas. Quanto mais rápido, melhor — é preferível que haja menos restrições. No entanto, independentemente de exigências detalhadas, os líderes têm de saber como definir o alvo e obter os recursos para os materiais não letais com eficácia.

No seu recém-lançado livro *The Accidental Guerrilla* ("O Guerrilheiro Acidental", em tradução livre), David Kilcullen fala do que observou na Província de Kunar:

> O fato de Kunar ter se desviado da tendência geral parece ser resultado em grande parte de uma estratégia coerente dos Estados Unidos de se associar a comunidades locais para isolar os insurgentes do povo, trazer benefícios palpáveis de governança e desenvolvimento para a população e ajudar o povo a escolher seus próprios líderes locais por meio de eleições. A construção de estradas foi uma parte fundamental desse esforço.[2]

Regras de Engajamento

As regras de engajamento são autorizações para usar legitimamente a força letal com proporcionalidade e critério. Devem ser entendidas por todos, já que a contrainsurgência exige que se tomem decisões difíceis. É preciso entender que:

- A identificação positiva pode significar uma certeza razoável e não uma certeza "além de qualquer dúvida razoável".
- A intenção hostil, determinada pelo comandante que estiver no local, pode se basear em uma avaliação de todos os fatos e circunstâncias conhecidos. O comandante poderá não só ser autorizado como também obrigado a lidar com a ameaça.
- Uma ameaça iminente pode não significar uma ameaça imediata.

A intensificação da força é um processo deliberado. Incidentes questionáveis ocorrerão

e devem ser investigados. A preocupação da população com esses incidentes deve ser levada em consideração em todos os casos. Como expressou sucintamente o general John W. Nicholson, ex-comandante do 3º Batalhão do 10º Regimento de Infantaria,: "A vida no Afeganistão é dura e curta, são 30 anos de guerra, a expectativa de vida é de 45 anos, uma em cada cinco crianças morre antes de completar cinco anos... Eles aceitam as dificuldades e até mesmo a morte como a vontade de Deus, mas o que não toleram é a injustiça."[3]

Capitão Duane Mantel, Exército dos EUA

O tenente-coronel William Ostlund (comandante da Força-Tarefa ROCK) e um mentor da Polícia de Fronteira Afegã revisam procedimentos com o Exército Nacional Afegão, Polícia de Fronteira Afegã e Polícia Nacional Afegã durante a Operação Stalking Wolf *na Província de Kunar, Afeganistão, em 13 de dezembro de 2007. As Forças de Segurança Nacional Afegãs lideraram as atividades com o apoio da coalizão, e o assessoramento era a norma na Província de Kunar.*

Os soldados que vivem no meio da população são "os especialistas" e se preocupam mais com a população do que os outros, inclusive os líderes do governo anfitrião. São os soldados que podem viver ou morrer no meio desse povo. Os que vivem com o povo sabem que a contrainsurgência não é um jogo para homens impacientes; a maioria das operações ocorre como um degelo glacial e nem todas as áreas de pelotões, companhias ou batalhões descongelam com a mesma velocidade. Persistência, paciência e presença de espírito são necessárias na contrainsurgência.

Os soldados que vivem no meio da população são "os especialistas" e se preocupam mais com a população do que os outros...

Vivendo e Trabalhando com o Povo

A Força-Tarefa Rock e a PRT entendem instintivamente que não devem se apressar rumo ao fracasso permitindo que as Forças de Segurança Nacional Afegãs ou seu governo sofram uma derrota. Ao viver e trabalhar com o povo, os líderes precisam avaliar constantemente a capacidade do parceiro e identificar, entender e reconhecer as deficiências. O tenente-coronel Chris Cavoli, ex-comandante do 1º Batalhão do 32º Regimento de Infantaria, aconselhou as forças da coalizão a sentirem quando elas próprias são o problema e a razão mais evidente de falta de estabilidade na área e, ao reconhecê-lo, pensar na possibilidade de se transferirem para uma área que exija a presença da coalizão.[4]

Coloca-se justificadamente muita ênfase em criar "policiais". Aumentar seu número, melhorar sua qualidade, assessorá-los e colaborar com eles é fundamental, mas os policiais (as forças de segurança afegãs) são comparativamente fáceis de produzir em um país com alta taxa de desemprego. Os desafios maiores são os outros componentes necessários para se ter um Estado de Direito: tribunais e confinamento. A falta aguda de tribunais e prisões dificulta a identificação e a interdição das forças antiafegãs. Um entendimento comum do que é a culpa em um país sem leis que possam ser aplicadas é um desafio, e o Estado de Direito só será solucionado por meio de parceiros sólidos das forças de segurança afegãs. A falta de um Estado de Direito força mais ainda a libertação dos "menos

ruins", o que afeta negativamente a percepção que o povo tem da Justiça e a credibilidade das forças de segurança afegãs e do governo do Afeganistão.[5]

Lições e Princípios de Liderança

Vale a pena reforçar aqui algumas lições como princípios. Os líderes devem conhecer suas unidades e suas capacidades e o terreno físico e humano na área de operações. Os comandantes devem apoiar seus comandantes subordinados, e os líderes devem tentar constantemente entender o ambiente operacional. Os comandantes devem estar posicionados onde possam melhor influenciar o combate; quando fora de posição, devem apoiar e confiar em seu pessoal treinado e líderes subordinados para travar a batalha imediata na sua ausência. Os líderes devem circular entre as unidades no campo de batalha; devem compartilhar o risco para ter credibilidade, sem que sejam negligentes nesse processo. O sargento adjunto do comando Rock e eu viajávamos geralmente juntos por via terrestre, de cinco a seis dias por semana, mas examinávamos coisas diferentes e conversávamos com soldados diferentes quando estávamos nas bases de combate. Ao circular, os líderes devem monitorar os indicadores de disciplina, mas ser positivos e respeitosos e valorizar os esforços dos subordinados. Os líderes de escalão superior devem monitorar os comandantes de companhia e os sargentos adjuntos para verificar seu nível de cansaço. Durante batalhas difíceis, a comunicação com os subordinados que estejam na zona de fogo deve ser positiva e encorajadora e oferecer assistência. Todo o resto pode esperar; os dois assistentes de um comandante de divisão devem demonstrar constantemente sua técnica positiva de liderança.

O uso da doutrina de liderança do Exército ajudou a eliminar vários desafios mentais dos soldados. Conforme o batalhão se preparava para seu terceiro desdobramento, comunicações francas e abertas eram a norma — algo que tinha sido praticado pelas duas equipes de comando anteriores. A previsão era que todos os soldados fossem desdobrados, todos permanecessem no combate e um número pequeno, mas eficaz, de tropas de retaguarda, cuidasse dos feridos e dos que estavam sendo desligados do Exército. As tropas de retaguarda do batalhão e da companhia e a grande comunidade de Vicenza forneceram um apoio importantíssimo para as famílias e soldados desdobrados. A responsabilização dos poucos criminosos associados à força-tarefa, de forma a seguir os mais elevados padrões, ajudou a reduzir as atividades ilícitas.

Condições dos Soldados

Alguns exemplos do que significa a realidade da "falta de estrutura" devem ser mencionados. As restrições de materiais de construção, barreiras, energia, bebidas frias e quentes ou comida — durante meses a fio — significaram que os nossos soldados tinham muito pouco descanso. Mantinham um ritmo impressionante de operações, que não pode ser entendido por aqueles que não compartilharam os mesmos fardos. Durante 15 longos meses, os soldados da Força-Tarefa Rock mantiveram o inimigo a uma distância segura. Os pelotões das companhias de combate tiveram de deixar o Vale de Korengal (constantemente disputado) três vezes diferentes para descansar e se recuperar. Nesses intervalos de três a sete dias, as unidades iam para Camp Blessing, um pequeno local que oferecia aos soldados uma proteção melhor. Havia ali um refeitório aberto 24 horas por dia, lavanderia, sala de exercícios e instalações de lazer para aumentar o bem-estar e o moral do grupo. Além disso, Camp Blessing abrigava também o sargento adjunto do batalhão e o sargento adjunto de operações, ambos pessoalmente interessados em cuidar dos soldados. As outras companhias puderam se recuperar e ocasionalmente se alternaram entre Camp Blessing e bases semelhantes. Conforme verificado por profissionais de saúde mental e soldados da Rock, dois escalões para trás é até onde os soldados precisam ou querem ir a partir do seu posto de combate na unidade.

O psicólogo da brigada era, antes de mais nada, um combatente confiável e, em segundo lugar, um médico. Ele e o capelão da força-tarefa, também um combatente de

primeira categoria, circulavam pela área de operações. Às vezes ficavam nas bases de combate do pelotão durante vários dias. Eram imprescindíveis para manter o máximo de força de combate à frente. Quando o psicólogo ou capelão recomendavam que um soldado fosse enviado para fora da base de combate, o que era relativamente raro e sempre feito por meio da cadeia de comando, o soldado era empregado em outro lugar na força-tarefa e tinha permissão para continuar trabalhando com honra para contribuir para as atividades dela.

Em Última Análise

No total, a força-tarefa envolveu-se em 1.110 contatos com o inimigo. Esses confrontos exigiram:

- 5.400 missões de tiro (gastando-se 36.500 cartuchos);
- 3.800 lançamentos aéreos (bombas e ataques disparados a baixa altitude);
- 23 mísseis anticarro Javelin;
- 108 mísseis TOW (dirigidos a fio);
- centenas de granadas lançadas.

O inimigo atacava geralmente dentro do alcance de utilização, mas em pelo menos cinco ocasiões esteve suficientemente próximo para tocar os americanos. Vinte e seis membros da Força-Tarefa Rock perderam a vida na Província de Kunar. Outras estatísticas dignas de destaque:

- 143 feridos;
- três indicados para a Medalha de Honra;
- dois indicados para a Medalha de Distinção em Serviço (um premiado até o momento da publicação deste material);
- 25 Estrelas de Prata concedidas;
- 90 Estrelas de Bronze de Valor concedidas;
- mais de 300 Medalhas de Louvor concedidas.

A experiência da Força-Tarefa Rock nos preparativos e durante o desdobramento foi instrutiva, senão única. Pessoas com personalidades diversas se uniram e se relacionaram para participar do treinamento e criaram uma equipe coesa de famílias e combatentes. O apoio dos que ficaram em casa garantiu que os soldados da Rock fossem lembrados e reconhecidos enquanto estavam

Departamento de Defesa

O primeiro-sargento Erich Phillips recebe a Medalha de Distinção em Serviço em Vicenza, Itália, em 15 de setembro de 2008, pelas ações em Ranch House, Vale de Waygul, Província de Nuristão, em 22 de agosto de 2007. O primeiro-sargento Phillips foi posteriormente condecorado com a medalha Silver Star *(Estrela de Prata) e a* Purple Heart *(Coração Púrpura), por ações em 13 de julho de 2008 na Base de Patrulha de Veículo Wanat, no Vale de Waygul, Província de Nuristão.*

fora e novamente depois de voltarem. A Força-Tarefa Rock foi um dos seis batalhões da 173ª ABCT (Brigada de Combate Aeroterrestre) e uma das muitas que serviram no Afeganistão durante esse período. Esperamos que as lições e ideias "aprendidas" pelos soldados da Rock possam servir como ponto de partida para outros grupos e usadas como conhecimento e experiência adquiridos.***MR***

REFERÊNCIAS

1. U.S. Army Field Manual 7-15, *The Army Universal Task List*, Army Regulation 8.3.2.3, Washington DC, Headquarters, Department of the Army, 31 de agosto de 2003, pp. 8-15.

2. KILCULLEN, David. *The Accidental Guerrilla* (New York: Oxford University Press, 2009), p. 71.

3. O general John W. Nicholson reforçou essa observação durante uma conversa em Kandahar, Afeganistão, em 6 de fevereiro de 2009.

4. O tenente-coronel Chris Cavoli deu essa orientação em uma conversa durante uma inspeção de local pré-desdobramento, enquanto viajávamos em um comboio de assalto terrestre ao longo do Rio Pech, na Província de Kunar, Afeganistão, 15 de março de 2006.

5. Essa é minha experiência pessoal depois de 15 meses servindo no Afeganistão. A Força-Tarefa Rock aumentou o número de forças de segurança disponíveis (Exército Nacional do Afeganistão, Polícia Nacional do Afeganistão, e Polícia de Fronteira do Afeganistão), que passou de uma força com menos de 1.000 soldados para 2.604 soldados treinados e uniformizados, posicionados e trabalhando junto com o pessoal de segurança na Província de Kunar. O que faltou foram tribunais e instalações de confinamento.