



Depois do fechamento do Camp Colt, na Pensilvânia, no final de 1918, o Ten Cel Dwight D. Eisenhower (em pé à frente do carro de combate) continuou servindo no Corpo de Carros de Combate (*Tank Corps*) até 1922, quando deixou Camp Meade, em Maryland (onde a fotografia foi tirada), para servir como oficial executivo da 20ª Brigada de Infantaria na Zona do Canal do Panamá. (Foto cedida pela Eisenhower Presidential Library)

Com todo o respeito

Como incentivar a divergência de opiniões no Exército dos EUA

Ten Cel Matthew Jamison, Exército dos EUA

O discurso profissional não se limita apenas a escrever e publicar artigos.

De fato, a presença de diálogo e debate saudáveis sobre assuntos militares é fundamental para o pensamento crítico e apoia a eficácia das unidades militares. No entanto, esse diálogo não costuma ocorrer de forma orgânica. Em vez disso, precisa ser incentivado na forma de uma cultura que acolha opiniões divergentes. Este artigo aborda a importância das opiniões divergentes, considera maneiras de discordar de forma eficaz e oferece exemplos concretos para fomentar a divergência de opiniões em uma organização.

A importância da divergência de opiniões

Da mesma forma que o Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior oferece seus melhores conselhos militares ao Presidente dos Estados Unidos da América (EUA), os comandantes devem oferecer feedback fundamentado e franco aos seus chefes, seja no contexto da defesa nacional ou de assuntos militares internos. Oferecer seus melhores conselhos significa, provavelmente, desafiar ocasionalmente o *status quo* e oferecer perspectivas alternativas, o que é fundamental para a boa tomada de decisão e planejamento em todos os níveis. A divergência de opiniões pode desempenhar um papel fundamental para assegurar que os comandantes considerem todos os aspectos de uma situação antes de tomar decisões.

A divergência de opiniões fundamenta a tomada de decisão, proporcionando um mecanismo vital

A Tank Discussion

By Captain D. D. Eisenhower (Tanks), Infantry

THE ARMY Reorganization Act of June 4 provides that hereafter tanks will be a part of the Infantry Arm of the Service. It therefore becomes increasingly important for infantry officers to study the question of tanks; their capabilities, limitations, and consequent possibilities of future employment.

The tank, as a self-propelling, caterpillar type of weapon, was a development of the late war. Many officers who served with fighting divisions never had an opportunity to take part in an action supported by these machines, and their knowledge of the power and deficiencies of the tank is based on hearsay. Others took part in such combats when the tanks were improperly used, poorly manned, or under such adverse conditions that they were practically helpless in trying to lend efficient aid to the Infantry. As the number of American-manned tanks that actually got to take part in the fighting with American divisions was very small, the number of officers of the Army who are openly advocates of this machine as a supporting weapon is correspondingly few.

As a result of these circumstances a great many officers are prone to denounce the tank as a freak development of trench warfare which has already outlived its usefulness. Others, and this class seems to be in the majority, have come into contact with the tank so infrequently, and have heard so little either decidedly for or against it, that they simply ignore it in their calculations and mental pictures of future battles.

Believing that the man that follows this course of thinking is falling into a grievous error, this paper is yet no brief to try to convince a skeptical reader that tanks won the war. Tanks did not, and no one knows this better than the officers who commanded them. And just as emphatically no other particular auxiliary arm won the war. The Infantry, aided and abetted by these various arms, did, however, and it is safe to say that, lacking any one of them, the task of the Infantry would have been much more difficult. The sole purpose then of any discussion along these lines is to place such facts before the officer as will enable him to determine by sane and sound reasoning whether in future wars the tanks will be a profitable adjunct to the Infantry.

Briefly, the general capabilities and limitations of the tank are as follows:

- (a) It can cross ordinary trenches and shell-pitted ground.
- (b) It can demolish entanglements, and make lanes through wire for our Infantry.
- (c) It can destroy by gunfire or by its weight pill boxes, machine-gun nests, etc.
- (d) It can, by gunfire, force opposing Infantry to seek shelter in dugouts, etc., until our Infantry can come up and occupy the position.
- (e) It provides protection to its crew from small-arms fire, shrapnel, and anything except direct hit from any sized cannon.

453

Enquanto servia na 305ª Brigada de Carros de Combate em Fort Meade, em Maryland, o então Cap Dwight D. Eisenhower colaborou com outros companheiros a fim de desenvolver novos conceitos para o emprego de blindados na guerra. Ele tentou expressar ideias de vanguarda sobre a guerra ofensiva de carros de combate orientada para a velocidade por meio de artigos, mas enfrentou a oposição feroz de oficiais de infantaria mais antigos, que consideravam os carros de combate úteis apenas em uma função de apoio. Após a publicação do artigo na edição de novembro de 1920 do *Infantry Journal*, ele foi ameaçado de ser levado a julgamento em corte marcial pelo Gen Bda Charles S. Farnsworth, chefe da infantaria, que o instruiu a parar de divulgar conceitos que muitos comandantes mais antigos consideravam heréticos sobre o papel adequado da infantaria. O artigo completo está disponível em <https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p4013coll7/id/799/>.

Changing the Army for Counterinsurgency Operations

Brigadier Nigel R.F. Aylwin-Foster, British Army

A virtue of having coalition partners with a legacy of shared sacrifice during difficult military campaigns is that they can also share candid observations. Such observations are understood to be professional exchanges among friends to promote constructive discussion that can improve the prospects of the coalition successes for which all strive. It was in a constructive spirit, then, that this article was made available to Military Review. The article is a professional commentary by an experienced officer based on his experiences and background. It should also be understood that publishing this article does not imply endorsement of or agreement with its observations by the Combined Arms Center leadership or Military Review. Indeed, some comments are already dated and no longer valid. Nonetheless, this article does provide Military Review readers the thought-provoking assessments of a senior officer with significant experience in counterterrorism operations. And it is offered in that vein—to stimulate discussion.—Editor

Few could fail to be impressed by the speed and style of the U.S. dominated Coalition victory over Saddam's forces in spring 2003. At the time, it appeared, to sceptics and supporters alike, that the most ambitious military action in the post Cold War era had paid off, and there was an air of heady expectation of things to come. Much of the credit lies rightly with the U.S. Army, which seemed entirely attuned morally, conceptually and physically to the political intent it served.¹

In contrast, 2 years later, notwithstanding ostensible campaign successes such as the elections of January 2005, Iraq is in the grip of a vicious and tenacious insurgency. Few would suggest Operation Iraqi Freedom (OIF) has followed the path intended by U.S. President George W. Bush when he committed U.S. forces. Pentagon and other Administration staff acknowledge that a moment of opportunity was missed immediately after the toppling of Saddam's regime: that fleeting chance to restore law and order, maintain the momentum, nurture popular support and thus extinguish the inevitable seeds of insurgency sown amongst the ousted ruling elite.

This is a reprint of an article originally published in the "Sesford House Papers" and retains its original punctuation, spelling, grammar, and paragraphing. The views herein do not reflect those of the United Kingdom, the U.S. Army, or Military Review.—Editor

MILITARY REVIEW • November-December 2005, p2

27

Today, the Coalition is resented by many Iraqis, whilst analysis of attack trends since mid 2003 shows that Coalition forces formed the bulk of the insurgents' target set throughout 2004. In short, despite political and military leaders' justifiable claims of achievement against tough odds, others claim, justifiably on the face of it, that the Coalition has failed to capitalise on initial success.

This change in fortune has been attributed to many factors. The Iraq undertaking was, in any case, "forbiddingly difficult" and might not have seemed as appealing had the U.S. forces not recently achieved a sudden and decisive victory over Taleban forces in Afghanistan.² Inadequate attention was paid to planning for OIF Phase 4, including Security Sector Reform (SSR), arising in part, according to at least one source, from frictions in the Administration.³ The CPA [Coalition Provisional Authority] decisions to disband the senior levels of the Baath Party and the entire old Iraqi Army, thus effectively disenfranchising those most likely to resent the new order, have also attracted much criticism. Some argue, however, that the Coalition military, particularly the U.S. Army, were partly to blame, citing aspects of their performance since the cessation of formal hostilities and commencement of Phase 4 of the operation.⁴ Indeed, some serving U.S. Army and DOD personnel acknowledge that whilst the Army is indisputably the master of conventional warfighting, it is notably less

pessoas que só dizem "sim" não serão eficazes. Diversos exemplos históricos demonstram as consequências negativas de não manifestar ou comunicar efetivamente opiniões divergentes na hora. O excelente livro de H. R. McMaster, *Dereliction of Duty* ("Abandono do dever", em tradução livre), detalha o fracasso da Junta de Chefes de Estado-Maior em "articular de forma eficaz suas objeções ou alternativas" no início da Guerra do Vietnã.¹ Por outro lado, *The Night of the Generals* ("A Noite dos Generais", em tradução livre), de David Margolick, aborda o caso de seis oficiais-generais da reserva remunerada que se manifestaram contra a condução da Guerra do Iraque, embora não tenham feito isso enquanto estavam no serviço ativo e em posição de provocar mudanças.²

Divergência de opiniões eficaz

A melhor maneira de discordar varia conforme o contexto. Quando o feedback é solicitado em um ambiente público, a opinião divergente pode ser oferecida publicamente; caso contrário, é melhor reservá-la para uma conversa privada. Independentemente de como você escolha oferecer sua opinião divergente, é importante separar qualquer sentimento pessoal das considerações profissionais. A divergência profissional é fundamental para garantir um diálogo saudável e contínuo, enquanto os ataques pessoais provocam uma postura defensiva e a perda de confiança.

- **Conheça o seu público.** Considere a forma como seu chefe recebe as informações. Caso seu chefe fique na defensiva, mantenha seu feedback entre vocês. Ele (ou ela) não vai querer ser contestado publicamente.
- **Faça seu dever de casa.** Esteja preparado para expor com clareza o motivo de sua discordância. Caso não consiga concluir uma missão designada, explique o desajuste entre os recursos disponíveis e os requisitos da missão. Por que não consegue concluir a tarefa? O que funcionaria melhor e por quê? Caso precise de mais tempo, quando mudará sua prontidão?
- **Obtenha apoio.** A divergência de opiniões em grupo pode ser poderosa. Quando vários comandantes se unem para expressar sua discordância em relação a uma decisão, isso pode fazer com que seja repensada.

Essas mesmas regras se aplicam quer você esteja discordando da decisão de um supervisor ou escrevendo um artigo que conteste a doutrina ou as práticas convencionais do Exército.

Reimpresso na edição de novembro-dezembro de 2005 da *Military Review*, esse artigo do brigadeiro britânico Nigel R. F. Aylwin-Foster fez uma crítica contundente ao que percebia serem erros dos EUA na condução do contraterrorismo no Iraque e no Afeganistão durante as fases iniciais da Guerra Global contra o Terrorismo. Na época, o artigo provocou um grande debate acalorado nas Forças Armadas dos EUA e gerou intenso escrutínio interno e tentativas de mudanças produtivas. Leia "Changing the Army for Counterinsurgency Operations" on-line em <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/PDF-UA-docs/Aylwin-Foster-Nov-Dec-2005-UA.pdf>.

de feedback aos comandantes. Em geral, o comandante no terreno tem uma perspectiva mais clara dos recursos disponíveis ou do impacto de uma decisão do que o oficial mais antigo que opere em um escalão bem mais elevado. É seu dever oferecer essa perspectiva, principalmente se for contrária às opiniões predominantes. Quanto mais grave a questão, mais firme deve ser a opinião divergente. Entretanto, uma vez tomada a decisão final, os subordinados devem apoiar totalmente a linha de ação selecionada.

Opiniões divergentes ponderadas combatem o pensamento de grupo. Comandantes cercados por

A divergência de opiniões na escrita

É gratificante quando organizamos nossos pensamentos, formamos uma coalizão e conseguimos que nosso chefe mude de ideia, promovendo mudanças em nossa organização. Entretanto, o impacto de nossas palavras pode ir muito mais longe. Como diz o ditado, “a caneta é mais poderosa do que a espada.” Dessa forma, nossas ideias têm impacto maior à medida que mais pessoas são expostas a elas. Escrever é a melhor forma de divulgar nossa mensagem e gerar um impacto poderoso e duradouro.

Pessoalmente, já me opus ao *status quo* em meus próprios textos. Quando um companheiro mencionou um artigo de um comandante mais antigo com o qual nenhum de nós concordava, decidi elaborar uma resposta. Esse artigo sobre a conceitualização das experiências dos oficiais nas Forças Armadas foi escrito em coautoria por um general de divisão e vários membros de seu estado-maior.³ Reconheci que talvez precisasse proceder com cautela, mas sabia também que minha posição se baseava em uma divergência de opiniões profissional, não em animosidade pessoal. Eu estava em contato com vários oficiais subalternos por meio de aconselhamento frequente e compreendia suas preocupações. Compartilhei minha perspectiva por meio de uma resposta na *Military Review* e recebi feedbacks muito positivos.⁴

Em meu artigo mais recente sobre recusa de comando, levantei questões e ofereci recomendações que podem incomodar alguns comandantes.⁵ Mas isso também gerou discussões valiosas e possibilitou

ótimas interações com comandantes que eu ainda não conhecia.

O que você pode aproveitar disso para a sua própria escrita? Apliquei lições semelhantes às mencionadas anteriormente para a divergência de opiniões eficaz. Eu conhecia meu público e redigi meu artigo para atingi-lo. No

O Ten Cel Matthew Jamison, do Exército dos EUA, atua como chefe da política de defesa anti-míssil do J-5 (Diretoria de Estratégia, Planos e Políticas) do Estado-Maior Conjunto. Concluiu o bacharelado pela Hampden-Sydney College e mestrados pela University of Texas at El Paso e pela Johns Hopkins University.



The issue of suicide is “emotional, painful, and complicated,” as President Obama put it in a speech during August 2011 in announcing that he would extend official condolences to the families of military personnel who kill themselves. Army Capt. D.J. Skelton was among the dissenting voices on the issue. Skelton lost his left eye and the use of his left arm after an RPG attack in Fallujah, Iraq. (Photo by Fred Baker, Office of the Secretary of Defense Public Affairs)

Leveraging the Power of Loyal Dissent in the U.S. Army

Maj. Thomas B. Craig, U.S. Army

Loyal dissent is usually expressed as carefully thought-out, well-intentioned, usually verbal action designed to help an entire organization or a particular leader perform better and accomplish

its mission more successfully. Loyal dissent presents a leader with an alternate idea or a different solution to a problem, sometimes even after a leader has issued orders or made his or her decision. Truly loyal dissent

MILITARY REVIEW November-December 2014

97

O Maj Thomas B. Craig oferece um breve tutorial sobre o que alega ser a tradição e a utilidade da divergência leal de opiniões nas Forças Armadas. Leia “Leveraging the Power of Loyal Dissent in the U.S. Army” da edição de novembro-dezembro de 2014 da *Military Review* on-line em https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20141231_art016.pdf.

artigo de resposta, eram os oficiais subalternos que queriam se sentir ouvidos por um “comandante mais antigo”, enquanto o artigo sobre recusa de comando abordava preocupações com a gestão de talentos e destinava-se diretamente a esses comandantes mais antigos. Fiz meu dever de casa e obtive apoio. Meu artigo sobre recusa de comando incluiu pesquisa, entrevistas com comandantes mais antigos e uma enquete com todos os maiores e tenentes-coronéis da artilharia de defesa antiaérea. Com uma taxa de resposta de 62%, consegui compartilhar uma análise que captava claramente as reflexões daquele grupo. Compartilhadas no nível da unidade, minhas ideias resultaram em algumas boas conversas. Esses mesmos pensamentos, compartilhados pela minha escrita, geraram discussões e debates muito mais amplos.

Incentivando a divergência de opiniões

A cultura da unidade é fundamental para incentivar a divergência de opiniões. A hierarquia inerente à estrutura do Exército pode desestimular a divergência de opiniões e causar receios quanto às repercussões, caso seja percebida como insubordinação. Cabe aos comandantes criar um ambiente que não apenas trate todos com dignidade e respeito, mas que também reconheça o valor das diferentes perspectivas de militares de todos os escalões e níveis de experiência. Os militares que não se sentem à vontade em uma organização provavelmente não estarão dispostos a compartilhar suas boas ideias ou opiniões divergen-

comandante do batalhão e o *command sergeant major*. Esse fórum lhes proporcionou uma oportunidade de mentoria e fez com que se sentissem à vontade para oferecer feedback sobre questões importantes para eles, resultando em novas ideias que tiveram um impacto positivo na organização.

- ♦ *Peça opiniões.* Isso parece intuitivo, mas em um briefing de decisão ou algo semelhante, pergunte especificamente a cada pessoa o que ela pensa, em vez de pedir opiniões de forma geral. É mais provável que as pessoas compartilhem suas opiniões quando envolvidas diretamente.
- ♦ *Aconselhamento e mentoria.* Seja claro quanto às informações que deseja dos subordinados

Isso parece intuitivo, mas em um briefing de decisão ou algo semelhante, pergunte especificamente a cada pessoa o que ela pensa, em vez de pedir opiniões de forma geral. É mais provável que as pessoas compartilhem suas opiniões quando envolvidas diretamente.

tes. Como Chefe do Estado-Maior do Exército,^{NT1} o Gen Ex Randy George está adotando medidas para criar exatamente esse tipo de cultura em toda a força, indicando a necessidade de “fortalecer nossa profissão de cima para baixo ao desenvolver a expertise por meio do discurso escrito.”⁶ Um ambiente que apoie o compartilhamento de ideias variadas e a disposição para melhorar começará a incentivar a divergência de opiniões no âmbito institucional.

Então a divergência é importante. Como podemos incentivá-la no nosso escalão? Isso começa com o aumento dos mecanismos de feedback. Aqui estão três maneiras simples de incentivar a divergência de opiniões em uma organização:

- ♦ *Elimine a distância hierárquica.* Como comandante de batalhão, criei um *Junior Enlisted Leadership Council* (Conselho de Liderança de Soldados), no qual um pequeno grupo de soldados altamente motivados interagiu diretamente com o

e informe-os sobre como serão utilizadas. Eu disse especificamente a todos os oficiais do estado-maior que contava com eles para fundamentar a minha tomada de decisão. Também disse a todos os oficiais especialistas que os via como assessores de confiança e que esperava deles a pura verdade. Aqueles que opinaram se mostraram extremamente valiosos, e o diálogo regular com eles proporcionou perspectivas variadas.

Conclusão

Embora esta edição mais abrangente da *Military Review* se concentre na escrita,^{NT2} a promoção de uma cultura que incentive a divergência de opiniões é fundamental. As unidades militares se beneficiam quando os indivíduos se sentem à vontade para oferecer feedback. O incentivo da divergência de opiniões demonstra que todas as perspectivas têm valor, estimula o pensamento crítico e ajuda os comandantes a tomar decisões melhores. Ao incentivar esse comportamento, mais pessoas aplicarão esses princípios em sua escrita e em suas interações cotidianas. ■

NT1: Equivalente a Comandante do Exército, no Brasil.

NT2: O autor se refere à especial (em inglês) da *Military Review* sobre escrita profissional militar, que pode ser acessada em <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/Professional-Military-Writing/>.

Referências

1. H. R. McMaster, *Dereliction of Duty* (New York: HarperPerennial, 1998), p. 327.
2. David Margolick, "The Night of the Generals", Vanity Fair, April 2007, <https://archive.vanityfair.com/article/2007/4/the-night-of-the-generals>.
3. Milford H. Beagle Jr. et al., "We Hear You!", *Military Review* Online Exclusive, 27 March 2023, <https://www.armyupress.army.mil/journals/military-review/online-exclusive/2023-ole/we-hear-you/>.
4. Matthew L. Jamison, "We Hear You, But You're Wrong", *Military Review* Online Exclusive, 13 April 2023, <https://www.armyupress.army.mil/journals/military-review/online-exclusive/2023-ole/jamison/>.
5. Matthew L. Jamison, "Soldiers Deserve Outstanding Leadership: Examining the Battalion Command Crisis within the U.S. Army Air Defense Artillery", *Military Review* Online Exclusive, 3 May 2024, <https://www.armyupress.army.mil/journals/military-review/online-exclusive/2024-ole/soldiers-deserve-outstanding-leadership/>.
6. Randy George, Gary Brito e Michael Weimer, "Strengthening the Profession: A Call to All Army Leaders to Revitalize our Professional Discourse", Modern War Institute, 11 September 2023, <https://mwi.westpoint.edu/strengthening-the-profession-a-call-to-all-army-leaders-to-revitalize-our-professional-discourse/>.

Disruption Is the Key to Delivering the Army of 20XX

Lt. Gen. Milford H. Beagle Jr., U.S. Army

The chief of staff of the Army has deemed continuous transformation as one of his four focus areas. To understand what and how to contribute to continuous transformation, leaders at multiple levels require a common understanding of the fundamental elements necessary to transform and drive perpetual change. Bestselling author Charlene Li explains that transforming organizations do so through a path designed for the "future customer," which requires "leadership that creates a movement to drive and sustain transformation ... and a culture that thrives on disruptive change."

Disruptive transformation "isn't only about innovation or technology." It is largely a mindset and behavior change among leadership teams. In other words, it sets up organizations to thrive in a disruptive world. We must view the future battlefield as a disruptive world, and in doing so, leaders at multiple levels will be wise to heed a comment made by N.R. Narayana Murthy, cofounder of Infosys: "Growth is painful. Change is painful. But, nothing is as painful as staying stuck where you do not belong." The changing nature of war and the creative use of technology makes future battlefields transparent,

extended, and even more complex. It is the mindset of embracing change, new ideas, and the associated behaviors such as creativity, cooperation, and collaboration that will enable continuous transformation.

By 2030, the Army will field a new force capable of winning on the future battlefield against a variety of threats. Despite resource constraints that include time, money, and people with competing global force demands, rapid transformation is a tall task but not out of reach. To transform, we must disrupt the status quo. Creativity, cooperation, and collaboration at multiple levels in our Army are the fundamental elements needed to produce formations at echelon capable of winning our next battles and engagements.

Creativity

Creativity enables the ability to expand problems to an extent that new or alternative solutions tend to jump out. Disruptive transformation relies on thinking bigger, not smaller; accurately capturing risk, and seeing as deeply into the future as possible. The role of creativity in disruptive transformation will allow us to shed biases and apprehension while illuminating

Lt. Gen. Milford Beagle Jr., U.S. Army, is the commanding general of the U.S. Army Combined Arms Center on Fort Leavenworth, Kansas, where he is responsible for integrating the modernization of the fielded Army across doctrine, organization, training, materiel, leadership, personnel, facilities, and policy. He has served in multiple leadership capacities from platoon through division levels, and his career deployments span the globe from Hawaii to the Republic of Korea. He previously served as the commanding general of 10th Mountain Division (Light). He holds a BS from South Carolina State University, an MS from Kansas State University, an MS from the School of Advanced Military Studies, and an MS from the Army War College.

MILITARY REVIEW ONLINE EXCLUSIVE • FEBRUARY 2024

O Gen Div Milford H. Beagle Jr. afirma que a transformação é, em grande parte, uma mudança de mentalidade e comportamento nas equipes de liderança, preparando as organizações para prosperarem em um mundo desestabilizador. Leia "Disruption Is the Key to Delivering the Army of 20XX", *Military Review* Online Exclusive, em <https://www.armyupress.army.mil/journals/military-review/online-exclusive/2024-ole/disruption-is-the-key/>.