

# Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

PRIMEIRO TRIMESTRE 2025

EDIÇÃO BRASILEIRA

Military Review

PRIMEIRO TRIMESTRE 2025



ARMY UNIVERSITY PRESS

PB -100-25-01/02/03  
Headquarters, Department of the Army  
Approved for public release;  
distribution is unlimited

PIN: 219529-000



**Transformação contínua p2**  
Gen Ex James E. Rainey, Exército dos EUA

**Inteligência artificial na guerra moderna p37**  
Ryan Atkinson, Ph.D.

**Coturnos enlameados e páginas impactantes p67**  
1º Sgt Leyton Summerlin, Exército dos EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORT LEAVENWORTH, KANSAS



ARMY  
UNIVERSITY  
PRESS

# Military Review

## REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

Primeiro Trimestre 2025 Tomo 80 Número 1

Professional Bulletin 100-25-01/02/03

Comandante, Centro de Armas Combinadas:  
**GENERAL DE DIVISÃO MILFORD H. BEAGLE JR.**

Reitor, Army University; Subcomandante, CGSC:  
**CORONEL JASON H. ROSENSTRAUCH**

Diretor e Editor-Chefe da *Military Review*:  
**CORONEL ANDREW MORGADO**

Editor-Chefe das Edições em Inglês:  
**WILLIAM M. DARLEY**

Editora-Chefe das Edições em Línguas Estrangeiras:  
**FLAVIA DA ROCHA SPIEGEL LINCK**

Edições Ibero-Americanas

Diagramadores/Webmasters:  
**MICHAEL SERRAVO**

**KYLE DAVIS,**  
**MYRANDA MORRIS - CONTRATADOS**

Edição Brasileira

Tradutora/Editora:  
**ANA LUISA GAUZ**  
**KÁTIA CRISTINA PIROZZI**

Edição Hispano-Americana

Tradutor/Editor:  
**ALEXANDRO BONILLA**  
**MAYRA FELICES HERNANDEZ**

Assessores das Edições Ibero-Americanas

Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao  
CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira:  
**CORONEL FABIO HEITOR LACERDA SEARA**

Oficial de Ligação da Força Aérea Mexicana junto ao  
CAC/EUA e Assessor da Edição Hispano-Americana:  
**TENIENTE CORONEL VICTOR MANUEL  
VILLATORO MAQUEDA**

*Military Review* – Publicada pelo CAC/EUA, Fort Leavenworth, Kansas, trimestralmente em português e espanhol e bimestralmente em inglês. Porte pago em Leavenworth, Kansas, 66048-9998, e em outras agências do correio.

Os fundos para publicação foram autorizados pelo Departamento do Exército em 2 de janeiro de 1983.

A correspondência deverá ser endereçada à *Military Review*, CAC, Fort Leavenworth, Kansas, 66027-1293, EUA. Telefone (520) 669-3605, ou FAX (913) 684-9328.

E-mail: [usarmyleavenworth.tradoc.mbx.armyu-aup-military-review-latam@army.mil](mailto:usarmyleavenworth.tradoc.mbx.armyu-aup-military-review-latam@army.mil). A *Military Review* também pode ser lida no site: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Edicao-Brasileira/>.

Todos os artigos desta revista constam do índice do Public Affairs Information Service Inc., 11 West 40th Street, New York, NY, 10018-2693.

As opiniões aqui expressas são dos respectivos autores e não refletem a posição oficial do Departamento de Defesa dos EUA ou seus componentes, a menos que especificado em contrário. A *Military Review* se reserva o direito de editar todo e qualquer material devido a limitações de espaço.

*Military Review* Edição Brasileira (US ISSN 1067-0653) (UPS 009-356) is published quarterly by the U.S. Army, Combined Arms Center (CAC), Ft. Leavenworth, KS 66027-1293.

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to *Military Review*, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

By Order of the Secretary of the Army:

**RANDY A. GEORGE**  
General, United States Army  
Chief of Staff

Official:

**MARK F. AVERILL**  
Administrative Assistant  
to the Secretary of the Army  
2433702

# Índice

## 2 Transformação contínua

Gen Ex James E. Rainey, Exército dos EUA

*O Comandante do Comando de Futuros do Exército dos EUA discute como o Exército deve gerenciar a transformação contínua para se adaptar às mudanças tecnológicas sem precedentes mais rapidamente do que seus adversários.*

## 20 O compartilhamento da informação e a eficácia das operações de manutenção da paz no Mali

Christopher Sims, Ph.D.

*Os desafios do compartilhamento da informação foram acentuados na intervenção da comunidade internacional no Mali após a rebelião de 2012, durante a qual separatistas armados e grupos islâmicos expulsaram as forças do governo no norte do país.*

## 31 O verdadeiro teste do comando de missão

Maj Will Happel, Exército Britânico

*O autor analisa os acontecimentos do Dia D atribuíveis às ações bem-sucedidas de uma unidade e ao rigoroso treinamento e planejamento exigidos pelo comandante, que incutia nas tropas o tipo de pensamento e ação independentes que são hoje descritos como comando de missão. Este artigo foi premiado com o primeiro lugar no concurso General Douglas MacArthur Military Leadership Writing Competition.*

## 37 Inteligência artificial na guerra moderna

**Inovação estratégica e riscos emergentes**

Ryan Atkinson, Ph.D.

*A crescente sofisticação da inteligência artificial traz à tona o dilema de sua capacidade cada vez maior de desafiar e até superar as habilidades humanas em cenários complexos. Isso ressalta seu potencial para transformar de maneira radical os ambientes de segurança competitivos e estratégicos.*

## 42 A rainha do combate Um argumento pela capacidade da verdadeira infantaria leve

Gen Bda Gregory K. Anderson, Exército dos EUA

Cel Brian M. Ducote, Exército dos EUA

Ten Cel D. Max Ferguson, Exército dos EUA

Maj Mark G. Zwirgzdas, Exército dos EUA

*O Exército dos EUA dependerá de divisões de infantaria leve para combater e vencer em terrenos acidentados e inóspitos e em formações pequenas e possivelmente isoladas durante operações de combate em larga escala. A infantaria do Exército dos EUA deve se tornar a formação mais leve, mais autossuficiente e letal que o campo de batalha moderno exige.*

## 58 Como escrever um artigo

Cap Theo Lipsky, Exército dos EUA

*Uma maneira de dar vida a uma ideia é escrever sobre ela. O autor oferece um guia de como escrever um artigo de comentário para publicação.*

## 67 Coturnos enlameados e páginas impactantes

**Por que escrevemos**

1º Sgt Leyton Summerlin, Exército dos EUA

*Por que um combatente de coturnos enlameados estaria inclinado a escrever? A escrita é uma ferramenta poderosa para o autodesenvolvimento, incomparável em sua capacidade de esclarecer pensamentos e aprimorar ideias. Quanto mais uma pessoa passa pelo processo de escrever e refinar, mais ela aprimora a habilidade de comunicação concisa.*

## 73 Com todo o respeito

**Como incentivar a divergência de opiniões no Exército dos EUA**

Ten Cel Matthew Jamison, Exército dos EUA

*A presença de diálogo e debate saudáveis sobre assuntos militares é fundamental para o pensamento crítico, demonstra que todas as perspectivas têm valor e apoia a eficácia das unidades militares, mas a divergência de opiniões deve ser apresentada de forma eficaz com base no contexto.*

## 79 Reescrever

**O segredo para escrever bem**

Trent J. Lythgoe, Ph.D.

*Para transformar um artigo de um rascunho a um manuscrito limpo — algo que os editores desejam publicar e as pessoas desejam ler — os autores devem adotar um processo de reescrita, que inclui revisão, edição e verificação para fortalecer e esclarecer o texto.*

---

**Capa:** Soldados do 2º Batalhão, 263ª Artilharia de Defesa Aérea, 678ª Brigada de Artilharia Antiaérea, 263º Comando de Defesa Antiaérea e Antimísseis do Exército, Guarda Nacional do estado da Carolina do Sul, realizam treinamento de defesa antiaérea de curto alcance, em 25 de abril de 2024, no McCrady Training Center, Eastover, Carolina do Sul. Soldados, cientistas, engenheiros e outros profissionais de aquisição, testes e contratação trabalham juntos durante todo o processo de transformação deliberada. (Foto: Sgt Tim Andrews, Guarda Nacional do Exército dos EUA)

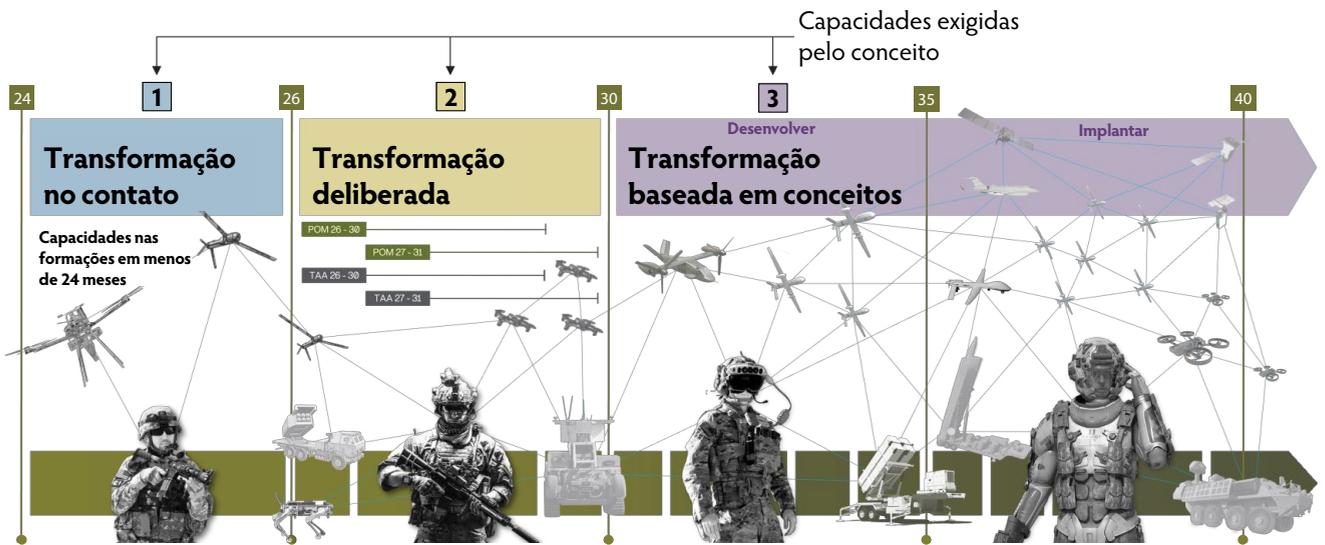


O Cel James Stultz, Comandante da 2ª Brigada de Combate (*Strike*), 101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo), conduz um briefing para os comandantes principais durante um ensaio de armas combinadas antes de atacar um objetivo durante a Operação Lethal Eagle 24.1, em Fort Campbell, Kentucky, em 25 de abril de 2024. Durante o exercício, a brigada testou e empregou um protótipo da nova brigada de combate móvel do Exército dos EUA, uma estrutura organizacional que está sendo implementada como parte da "transformação no contato" do Exército dos EUA. (Foto: 3º Sgt Caleb Pautz, 101ª Divisão Aeroterrestre [Assalto Aéreo])

# Transformação contínua

Gen Ex James E. Rainey, Exército dos EUA

**Nota do editor:** O artigo apresentado nesta edição da *Military Review* é uma combinação de três artigos do Gen Ex James E. Rainey, que, originalmente, foram publicados exclusivamente on-line no site da Army University Press em <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2024-OLE/>.



(Figura: Army Futures Command)

**Figura 1. Três períodos para a transformação**

*Aprendemos muitas lições [...] uma das coisas que queremos começar a fazer é a transformação no contato, para que possamos começar a buscar algumas dessas mudanças quase imediatamente.*

— Gen Ex Randy George, 5 de fevereiro de 2024

## Parte I: Transformação no contato

Nosso país e seus aliados estão competindo com adversários determinados em um período de mudanças tecnológicas sem precedentes. Para garantir nossa segurança, precisamos reconhecer as mudanças e nos adaptar mais rapidamente do que qualquer exército no mundo. Não estamos nos preparando para uma luta futura teórica. A luta pela vantagem é agora.

Antes de indagarmos de que forma a guerra está mudando, devemos fazer um balanço do que não está mudando. Primeiro, como a guerra é um esforço humano, as pessoas são o que mais importa. Segundo, as pessoas vivem em terra. Portanto, os exércitos devem ser capazes de tomar e manter terras. Quando isso acontece, o combate aproximado é inevitável. Isso significa que a capacidade de se aproximar e destruir o inimigo em terra é decisiva. Terceiro, as guerras são imprevisíveis. Ninguém pode garantir que uma guerra será curta ou que não haverá uma escalada. Por fim, os Estados Unidos da América (EUA) respeitam o Direito dos Conflitos Armados. Devemos construir nossa Força de maneira condizente com isso.

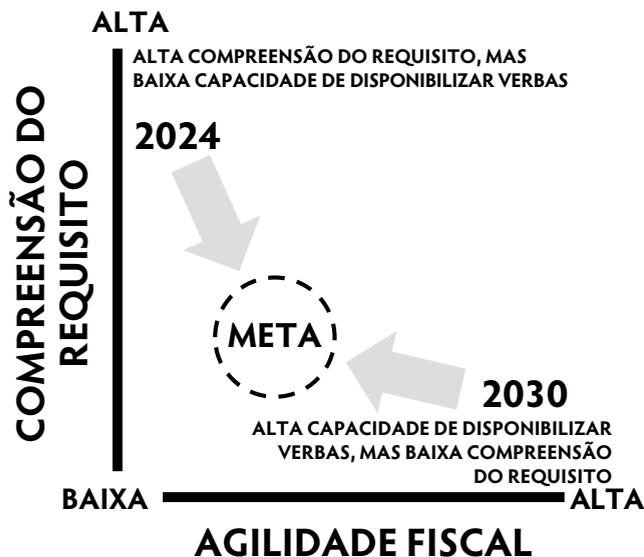
Ao mesmo tempo, as tecnologias civis e militares estão mudando em um ritmo não observado desde

antes da Segunda Guerra Mundial. Como os exércitos se adaptam, as novas tecnologias raramente são decisivas na forma que as pessoas preveem.<sup>1</sup> Mas são disruptivas, pois mudam a maneira como as forças militares operam, se organizam e se equipam.

À medida que a tecnologia torna a guerra mais complexa, a diferença entre exércitos qualificados e não qualificados se torna mais pronunciada. O verdadeiro impacto da tecnologia será o aumento da penalização dos comandantes não qualificados e das formações não treinadas. Não se adaptar trará consequências graves.

**Temos apenas um Exército.** A transformação é desafiadora porque temos apenas um Exército. Esse Exército deve, simultaneamente, conduzir as operações correntes, produzir forças prontas e se transformar. Os esforços de transformação são direcionados para três períodos: capacidades de que precisamos em menos de 24 meses, capacidades de que precisamos em aproximadamente dois a sete anos — prazo para o planejamento do orçamento da defesa — e capacidades para um futuro mais longínquo (veja a Figura 1). Os três períodos estão inextricavelmente inter-relacionados, pois as decisões sobre um têm implicações para os outros.

Nesse contexto, *capacidade* é a habilidade de fazer algo no campo de batalha.<sup>2</sup> Isso requer pessoas organizadas, treinadas e equipadas para esse fim. Portanto, a tecnologia não é uma capacidade por si só. As capacidades vêm das formações, e desenvolver uma nova capacidade requer ação envolvendo doutrina, organização,



(Figura do autor)

## Figura 2. Agilidade fiscal

treinamento, material, liderança e instrução, pessoal, instalações e políticas (DOTMLPF-P, na sigla em inglês).<sup>NT1</sup>

A transformação do Exército começa com unidades operacionais se *transformando no contato*, resolvendo problemas e aproveitando oportunidades hoje. Também depende da *transformação deliberada* — esforços geridos por processos no âmbito do Exército para disponibilizar o Exército de que precisamos dentro do horizonte de tempo da programação da defesa. Tudo isso ocorre no contexto da *transformação baseada em conceitos*, que é a visão de longo prazo descrita no conceito emergente de combate do Exército.

**Requisitos flexíveis e agilidade fiscal.** O principal obstáculo à transformação no contato é programático. O Exército leva cerca de dois anos para aprovar um requisito e alocar verbas no orçamento para um novo sistema, mesmo para tecnologias existentes. Mas o Exército se apoia cada vez mais na robótica habilitada por IA e outras tecnologias que evoluem muito mais rapidamente do que isso. Como ponto de referência, nos primeiros dois anos após a invasão em larga escala da Ucrânia pela Rússia, a guerra com drones passou por quatro gerações de evolução, à medida que as táticas e as tecnologias mudavam.<sup>3</sup>

Em alguns casos, quando documentamos o requisito de uma capacidade, a única coisa que sabemos

com certeza é que o que precisaremos em dois anos será diferente. O resultado é que precisamos financiar os requisitos antes de entendê-los completamente. Mais tarde, quando entendermos completamente o requisito, será tarde demais para mudar o que financiamos (veja a Figura 2).

Nossa falta de agilidade fiscal decorre principalmente da burocracia necessária — processos criteriosos que conferem tempo para consulta entre as partes interessadas do Exército, revisão em níveis mais elevados e supervisão do Congresso. Mas o Exército deve ser capaz de integrar uma tecnologia atual em uma unidade operacional em menos de 24 meses. Durante guerras, isso exigirá uma velocidade ainda maior. Podemos desenvolver essa capacidade no Exército agora. Isso começa pela mudança na forma de pensar sobre como redigimos os requisitos e financiamos os programas.

**Uma ilustração.** O leitor de música iPod foi um dos produtos eletrônicos de consumo de maior sucesso já vendidos. Porém, oito anos após a primeira venda, os smartphones já estavam tornando-os obsoletos. E se isso fosse uma tecnologia de combate? Quando o Exército aprovasse e financiasse o requisito e concluísse o esforço plurianual necessário para desenvolver, testar e começar a implantar uma versão de nível militar do sistema, ele já estaria a caminho da obsolescência. Alguns militares talvez já estejam usando uma solução comercial melhor em suas casas.

Nesse cenário, o Exército teria duas opções ruins. Poderíamos continuar comprando sistemas que ficariam obsoletos antes de serem totalmente implantados ou poderíamos cancelar contratos com parceiros na indústria e não dar nada aos soldados enquanto analisamos um novo requisito seguindo o processo. Não poderíamos adaptar com agilidade um programa de aquisição baseado em um requisito de um leitor de música para um sistema tão diferente quanto um smartphone. Os documentos de requisitos do Exército não são escritos de forma tão genérica. O mesmo se aplica aos documentos de financiamento ou aos acordos de contratação (terceirização) correlatos.

Um smartphone é uma ferramenta completamente diferente de um leitor de música. Um requisito que pudesse comportar ambos poderia ser problemático. No entanto, em um momento em que táticas e tecnologias evoluem rapidamente, o Exército precisa ser capaz de desenvolver capacidades sem reiniciar o processo.

NT1: Comparar com DOAMEPI, no Exército Brasileiro, que corresponde a doutrina, organização, adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura.

**Você recebe o que pede.** A solução é desenvolver documentos de requisitos para uma capacidade em vez de um tipo específico de sistema e gerenciar o financiamento do programa da mesma forma.<sup>4</sup> Era isso que Mike Brown, então Diretor da Unidade de Inovação em Defesa (*Defense Innovation Unit*), estava discutindo durante depoimento perante o Congresso em abril de 2022, quando propôs uma abordagem de *capability of record*<sup>NT2</sup> para sistemas como pequenos drones.<sup>5</sup> Em seu relatório de janeiro de 2024 publicado pelo Atlantic Council, a recomendação número um da Comissão sobre Adoção de Inovação em Defesa (*Commission on Defense Innovation Adoption*) foi semelhante. Recomendou-se um teste piloto de um “modelo de portfólio de capacidades”.<sup>6</sup> Se nos comunicarmos bem com o Congresso, o Exército pode fazer isso agora.

Aumentar nossa agilidade fiscal também aumentará a velocidade de obtenção de capital para pequenas e médias empresas, de cuja ajuda precisamos. Há 60 anos, dois terços da pesquisa e desenvolvimento dos EUA eram financiados pelo governo federal.<sup>7</sup> Hoje, é apenas um quinto, e muitas tecnologias de que precisamos estão se desenvolvendo mais rapidamente na esfera comercial. As *primes* da defesa construíram seus modelos de negócios em torno dos processos do Departamento de Defesa pois criam produtos que somente o Departamento de Defesa compra.<sup>NT3</sup> No futuro, o Exército dependerá cada vez mais de empresas que tradicionalmente não fazem e nem precisam fazer negócios com o governo. Não podemos dizer a essas empresas menores que precisamos de sua tecnologia, mas não podemos pagar por dois anos ou mais. Estão se movendo rápido demais.

No entanto, a agilidade não é adequada para tudo. Quando o Exército precisa desenvolver e fabricar um grande sistema que não existe no mercado comercial, como um carro de combate, o requisito não pode

ser vago ou mudar com frequência. Esses sistemas exigem anos de desenvolvimento e grandes investimentos de capital pelo setor. O sucesso exige requisitos estáveis e financiamento previsível. A abordagem ágil e focada na capacidade é adequada para parcelas menores de sistemas de custo mais baixo que têm uma taxa de atualização tecnológica rápida e sem grandes implicações no modelo DOTMLPF-P.<sup>8</sup>

**A perfeição é inimiga do suficientemente bom.** Em muitos casos, permitimos que o aspiracional atrapalhe o factível. Há tecnologias que seriam úteis em nossas formações neste momento, mas ainda não estão implantadas porque estamos esperando até que possam fazer ainda mais. Novas tecnologias com potencial revolucionário deveriam estar em unidades operacionais assim que se tornassem úteis, mesmo que apenas em pequenas quantidades de produtos minimamente viáveis. Isso acelera o desenvolvimento da tecnologia, mas também nos permite aprender a

como melhor empregá-la e como adaptar nossas formações e treinamento adequadamente. Mais importante ainda, dá aos comandantes experiência no uso da tecnologia à medida que esta evolui.

Podemos extrair uma lição do desenvolvimento da aviação militar. O primeiro avião militar do mundo foi o Wright Military Flyer, adquirido pelo Exército dos EUA em 1909.<sup>9</sup> Outros 20 anos passariam até que os aviões tivessem alcance e carga útil para começar a atingir todo o seu potencial. Mas o Exército não esperou até que os aviões pudessem afundar navios de guerra para começar a distribuí-los. Distribuimos quantidades significativas para funções

**O Gen Ex James E. Rainey, do Exército dos EUA,** é o Comandante do Comando de Futuros do Exército dos EUA. Anteriormente, serviu como Subchefe do Estado-Maior nas seções de Operações, Planos e Treinamento, (G-3/5/7), do Exército dos EUA em Washington, DC; como Comandante do Centro de Armas Combinadas dos EUA, em Fort Leavenworth, Kansas; e como Comandante da 3ª Divisão de Infantaria, em Fort Stewart, Geórgia. Tem mestrados em Artes e Ciências Militares Avançadas pela School of Advanced Military Studies, em Fort Leavenworth, e em Administração Pública pela Troy University. Comandou soldados em inúmeras missões de combate no Iraque e no Afeganistão.

NT2: Veja “Statement of Michael Brown, Director, Defense Innovation Unit, Before the Senate Armed Services Committee, Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities on Accelerating Innovation for The Warfighter”, April 6, 2022, [https://www.armedservices.senate.gov/imo/media/doc/WRITEN%20STATEMENT\\_DIU%20Director%20for%20SASC%20ETC%20Hearing%20on%20Accelerating%20Inno...pdf](https://www.armedservices.senate.gov/imo/media/doc/WRITEN%20STATEMENT_DIU%20Director%20for%20SASC%20ETC%20Hearing%20on%20Accelerating%20Inno...pdf). Segundo Michael Brown, uma *capability of record* corresponderia, no contexto de aquisições, a casos em que a “necessidade da capacidade é contínua”. Afirma ainda: “Com esse orçamento contínuo, o Departamento de Defesa pode avaliar a capacidade de forma mais contínua, escolher o melhor fornecedor em um determinado momento e atualizar essa capacidade com uma frequência que corresponda aos ciclos de produtos comerciais”. Michael Brown contrasta a *capability of record* com o conceito de *program of record*, o qual “reflete um requisito rígido e, geralmente, um único fornecedor”.  
NT3: *Primes*, ou *prime contractors*, são empresas que mantêm relação contratual direta com o governo.



Sargento de pelotão de robótica e sistemas autônomos da Companhia Alpha, 1º Batalhão, 29º Regimento de Infantaria, 316ª Brigada de Cavalaria, carrega o sistema aéreo não tripulado Ghost-X após seu voo de experimentação como parte do Project Convergence-Capstone 4, em 11 de março de 2024, em Fort Irwin, Califórnia. (Foto: Sgt Charlie Duke, Exército dos EUA)

limitadas, como reconhecimento. Isso desenvolveu a base industrial da aviação militar e serviu de base para os futuros requisitos. Também garantiu que, na década de 1930, o Exército tivesse uma geração de oficiais que cresceu usando a tecnologia.

Hoje, estamos em uma situação parecida com os sistemas robóticos habilitados por IA. Ainda faltam anos para que uma viatura não tripulada consiga acompanhar um carro de combate Abrams atravessando o país a toda velocidade. E não vamos usar um robô como *Ranger* tão cedo. Mas podemos fazer bom uso de sistemas não tripulados como parte de formações integradas homem-máquina neste ano.

**Pense grande, comece pequeno e avance rapidamente.** A transformação baseada na formação direciona o desenvolvimento de capacidades em termos de como as pessoas são organizadas, treinadas e equipadas — como uma solução holística — em vez de direcioná-lo em função dos equipamentos e depois considerar as outras implicações da mudança para o DOTMLPF-P. A melhor maneira de fazer isso é

posicionar sistemas de ponta diretamente em nossas formações de combate, onde podem ser úteis aos soldados hoje e amadurecer no laboratório do mundo real.

Se um sistema for seguro e, na avaliação dos comandantes de escalão companhia encarregados dele, útil o suficiente para compensar o trabalho de tê-lo, é um candidato à implantação — pelo menos em algumas brigadas. O que as unidades aprendem servirá de base para como as formações serão organizadas, treinadas e equipadas apenas alguns anos mais tarde. O Exército está fazendo isso agora, permitindo que unidades operacionais adquiram equipamentos comerciais prontos para o uso e experimentem combinações inovadoras de tática e tecnologia. Hoje, a prioridade é simplificar as redes de comando e controle (C2) de nossas formações de combate e colocar no terreno formações integradas homem-máquina.

A rede de C2 é essencial para tudo o que fazemos no campo de batalha. O primeiro passo para melhorar a rede é reduzir a complexidade dos sistemas atualmente implantados em formações de combate. Estamos fazendo isso



Soldados designados para o 1º Batalhão, 29º Regimento de Infantaria, aquartelados em Fort Moore, Geórgia (Benning), participam de demonstração de integração homem-máquina usando o Ghost Robotic Dog e o Small Multipurpose Equipment Transport (SMET) durante o Project Convergence-Capstone 4, em Fort Irwin, Califórnia, em 15 de março de 2024. O cão robótico é um veículo terrestre não tripulado, de médio porte, alta resistência e ágil, que oferece reconhecimento e consciência situacional aprimorados, apoiando soldados no terreno. O SMET é uma tecnologia robótica de oito rodas que serve como uma "mula robótica", com a flexibilidade de operar em operações de combate, apoio ao combate e apoio ao serviço de combate. (Foto: Spc. Samarion Hick, Exército dos EUA)

agora, otimizando as redes de C2 para reduzir a sobrecarga dos escalões subordinados e garantir a compatibilidade em todo o Exército. Para estarmos prontos para 2030 e além, precisamos migrar para um sistema de combate de C2 centrado em software, muito diferente do que usamos hoje. O segredo para construir isso será projetar o sistema para evoluir continuamente e colocá-lo em unidades operacionais para que combatentes e engenheiros possam desenvolvê-lo juntos e de forma iterativa.

A Secretária do Exército anunciou a iniciativa de formações integradas homem-máquina do Exército em outubro de 2023, dizendo:

[N]ós estamos iniciando uma nova iniciativa de Formações Integradas Homem-Máquina. Essas formações integradas colocarão sistemas robóticos nas unidades junto a seres humanos, com o objetivo de usarmos sempre robôs, e não soldados,

para fazer o primeiro contato com o inimigo. Isso transferirá parte do trabalho para os robôs, para que os soldados possam fazer o que só os seres humanos conseguem: tomar decisões baseadas em valores, aceitar riscos e praticar a arte do comando.<sup>10</sup>

A integração homem-máquina está combinando pessoas com sistemas não tripulados — terrestres e aéreos — de maneiras que empregam ambos de forma otimizada. O objetivo não é substituir soldados por máquinas, mas transferir riscos e trabalho para as máquinas, para que os soldados possam fazer o que apenas as pessoas conseguem. Isso inclui exercer o discernimento e a tomada de decisão ética, e praticar a arte do comando.<sup>11</sup>

O Exército desenvolverá formações integradas homem-máquina colocando capacidades em unidades operacionais e aprendendo e atualizando requisitos em tempo real. Enquanto a versão 1.0 está em



Soldados designados para o 3º Pelotão, Bateria Alpha, 1º Batalhão de Fogos de Longo Alcance, 1ª Força-Tarefa em Múltiplos Domínios, disparam Sistema de Foguetes de Alta Mobilidade M142, em 2 de maio de 2024, durante o Exercício Balikatan 24, em Rizal, Filipinas. (Foto: Cb Kyle Chan, Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA)

uma brigada de combate, a versão 2.0 pode estar em fase de teste com a unidade de forças adversárias no Centro Nacional de Treinamento (*National Training Center*). Enquanto isso, a versão 3.0 pode estar em fase de experimentação no terreno no Centro de Excelência de Manobra (*Maneuver Center of Excellence*), e a versão 4.0 pode estar na mesa de desenho. Tudo isso será uma colaboração entre cientistas e engenheiros do Exército, parceiros da indústria, gerentes de programas de aquisição, desenvolvedores de capacidades e unidades operacionais. O resultado será uma solução de DOTMLPF-P completa e em constante aperfeiçoamento, que integra tecnologia de ponta rapidamente e descarta ideias ruins com a mesma rapidez.

O Exército pode fazer isso porque escreveremos documentos de requisitos para capacidades em vez de tipos específicos de sistemas, financiaremos por portfólio de capacidades e manteremos o esforço de implantação em uma escala gerenciável. Isso significa implantar em pequenas parcelas, de forma iterativa, raramente distribuindo um sistema para todo o Exército. Isso também

abrirá a concorrência para empresas menores que são estruturadas para entregar rapidamente reprojatos de engenharia — empresas que querem vender mais do que alguns protótipos, mas não precisam da produção plurianual de sistemas de alto custo para justificar seu investimento em pesquisa e desenvolvimento.

**Combinando tudo.** Precisamos desenvolver a habilidade de adotar e integrar tecnologias mais rapidamente. Mas novas tecnologias não são transformadoras por si sós. Para explorar totalmente o potencial da tecnologia, precisamos mudar a maneira como operamos, organizamos e nos equipamos com ela. Isso significa considerar todos os elementos do DOTMLPF-P juntos como uma solução holística. A melhor forma de fazer isso é orientar o desenvolvimento de capacidades a partir das formações. Em outras palavras, compramos equipamentos, mas combatemos formações, e a transformação do Exército deve ser baseada na *formação*.

Por esse motivo, um elemento essencial da transformação no contato é a inovação da unidade: formações de combate usando novas combinações

de tática e tecnologia para resolver problemas e criar oportunidades de baixo para cima. Como uma divisão que opera na região do Indo-Pacífico pode simplificar suas redes de comunicação, reduzir postos de comando e se sustentar enquanto está distribuída? Como uma brigada de infantaria operando na Europa pode usar combinações criativas de drones, munições vagantes, foguetes e mísseis guiados de precisão para derrotar um ataque blindado? O que podemos dar agora às nossas formações que operam no Oriente Médio para ajudá-las a se defender contra drones?

Para apoiar a inovação nas unidades, a iniciativa de transformação do Exército precisa ser mais ágil. Podemos realizar isso agora, com os processos atuais, fazendo três coisas. Primeiro, precisamos desenvolver documentos de requisitos para capacidades em vez de tipos específicos de sistemas e financiá-los da mesma forma. Segundo, precisamos implantar quantidades significativas nas unidades operacionais assim que possam ter utilidade. Terceiro, precisamos desenvolver soluções holísticas de DOTMLPF-P de forma iterativa para que essas soluções possam ser atualizadas tão rapidamente quanto suas tecnologias subjacentes. Essa abordagem envolve totalmente a força operacional na transformação do Exército e expande a competição na base industrial.

A transformação no contato não deve ser reativa. Os investimentos que fazemos hoje têm um efeito cascata sobre o futuro, criando algumas opções e excluindo outras. Eles devem estar fundamentados em nossos planos de transformação deliberada e transformação baseada em conceitos. Esses são os tópicos das próximas duas seções deste artigo.

## Parte II: Transformação deliberada

*A reforma de uma instituição tão grande quanto o nosso Exército é problemática nas melhores circunstâncias [...] Podemos ter analisado [...] e feito algum progresso considerável [...] Mas isso não garante de forma alguma que a mudança ocorrerá ou que será um processo fácil e ordenado.*

— Donn Starry, “To Change an Army”, 1983<sup>12</sup>

A primeira seção deste artigo abordou de que forma o Exército pode integrar rapidamente novas tecnologias, desenvolvendo capacidades em cronogramas de meses em vez de anos. Esta seção aborda a forma como impulsionamos e gerenciamos mudanças a médio prazo.

Nada publicado em um documento de estratégia do Exército acontece a menos que seja também publicado em uma ordem. E até mesmo o que determinamos em ordens pode não se concretizar se não houver acompanhamento e seguimento. Porém nem o estado-maior mais draconiano seria capaz de *impor* mudanças a uma organização com o tamanho e a complexidade do nosso Exército. A transformação do Exército envolve ações coordenadas em todos os elementos do DOTMLPF-P.

Uma mudança nessa escala envolve todo o Exército. Nenhum líder abaixo dos níveis de Secretário e Chefe do Estado-Maior<sup>NT4</sup> consegue administrar tudo. A realidade é que mudar o Exército exige conquistar companheiros de equipe e obter consenso. A questão não é como impor a mudança, mas como trabalhar em conjunto para alcançá-la.

Um novo conceito de combate do Comando de Futuros do Exército (*Army Futures Command*) não fará diferença no DOTMLPF-P sem que o Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command*, TRADOC) determine como colocá-lo em prática. Um documento de requisito de novos equipamentos é apenas um pedaço de papel até que o comando do Exército financie o requisito e os profissionais de aquisição do Exército comecem a desenvolver o sistema. Precisamos que o Comando de Material Bélico do Exército (*Army Materiel Command*, AMC) garanta que executaremos os conceitos e requisitos da forma correta, ajude na descontinuação de capacidades antigas e apoie a implantação e a manutenção de novas. E nossos melhores combatentes estão na força operacional — Comando das Forças e comandos componentes do Exército. Se não estiverem no centro do processo, o que dermos a eles não será o que precisam.

Isso exige que as pessoas trabalhem além das fronteiras organizacionais e resolvam problemas em conjunto. Transformação não é uma corrida de revezamento. Não passamos o bastão do redator de conceitos para o desenvolvedor de requisitos, para o designer da organização e para o desenvolvedor de tecnologia. Militares, cientistas, engenheiros, profissionais de aquisição, testes, contratação e outros estão trabalhando juntos o tempo todo. Sem isso, os planos elaborados em uma etapa não serão executáveis nas etapas posteriores, e as mudanças feitas em etapas posteriores prejudicarão as intenções anteriores e

NT4: Equivalente a Comandante do Exército, no Brasil.



O Chefe do Estado-Maior do Exército, Gen Ex Randy A. George, recebe uma demonstração de um oficial da 1ª Divisão de Infantaria, em 18 de março de 2024, sobre as capacidades de integração homem-máquina do sistema de comando e controle de última geração durante o Project Convergence–Capstone 4, em Fort Irwin, Califórnia. A transformação deliberada se concentra no desenvolvimento de memorandos de objetivos do programa e da Total Army Analysis para servir de base para como o Exército aproveitará novos sistemas, garantindo inclusive a integração em todos os elementos do DOTMLPF-P. (Foto: Sgt. Brahim Douglas, Exército dos EUA)

os esforços paralelos. As pessoas em funções de liderança e de apoio mudam, mas nenhuma organização realmente *detém* qualquer parte do fluxo. Gerenciar mudanças em um Exército movimentado, com diversas organizações trabalhando juntas para coordenar mudanças ao longo de todo o DOTMLPF-P, precisa ser um esforço deliberado. Isso começa com a definição do objetivo.

**Definindo o objetivo.** A maneira de atingir qualquer meta é torná-la específica, definir um prazo e dizer às pessoas como o sucesso será medido. O objetivo de transformação declarado pelo Exército para o período de dois a sete anos — intervalo do planejamento do orçamento da defesa — é finalizar o Exército de 2030.<sup>13</sup> Então, o que é o Exército de 2030 e como saberemos quando o teremos finalizado?

O Exército de 2030 é uma força otimizada para vencer em combates em larga escala em um ambiente de operações em múltiplos domínios.<sup>14</sup> É uma

meta realista, baseada em uma avaliação lúcida do que o Exército pode alcançar dentro dos limites dos recursos disponíveis, com a tecnologia que estamos confiantes de que conseguiremos implantar até lá. Isso exige não apenas a finalização dos esforços de modernização da assinatura, mas também um esforço coordenado em todo o DOTMLPF-P.

Para o combate em larga escala, nossas divisões precisam de capacidades de artilharia, engenharia e outras no escalão divisão.<sup>15</sup> Podemos resolver isso consolidando em formações de escalão divisão os meios existentes atualmente nas brigadas de combate. Isso tem o benefício adicional de aliviar a sobrecarga dessas brigadas. Transferir a complexidade para o escalão divisão libera os comandantes de brigada e seus estados-maiores para se concentrarem nas manobras. Mas também precisamos dar novos meios às divisões, como batalhões de defesa antiaérea.



Soldados do 2º Batalhão, 263ª Artilharia de Defesa Antiaérea, 678ª Brigada de Artilharia de Defesa Antiaérea, 263º Comando de Defesa Antiaérea e Antimísseis do Exército, Guarda Nacional do estado da Carolina do Sul, realizam treinamento de defesa antiaérea de curto alcance, em 25 de abril de 2024, no McCrady Training Center, Eastover, Carolina do Sul. Soldados, cientistas, engenheiros e outros profissionais de aquisição, testes e contratação trabalham juntos durante todo o processo de transformação deliberada. (Foto: Sgt Tim Andrews, Guarda Nacional do Exército dos EUA)

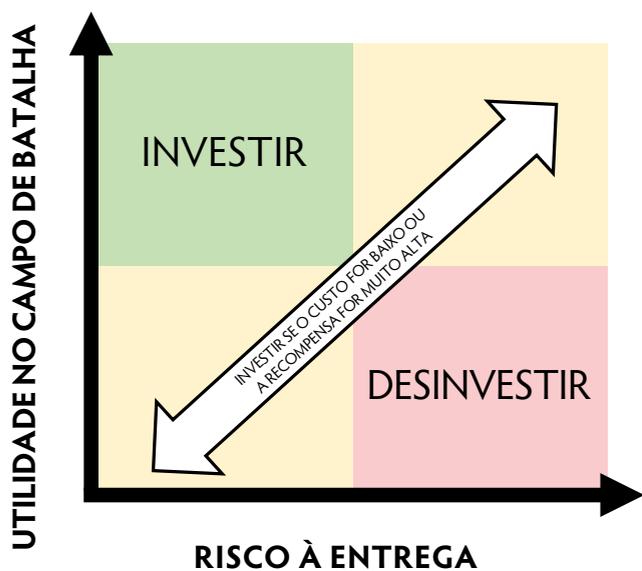
Enquanto brigadas e divisões se concentram nas manobras terrestres, os comandos dos corpos de exército devem convergir as capacidades terrestres, marítimas, aéreas, espaciais e cibernéticas. Esses corpos de exército devem ser guarnecidos, treinados e equipados para sintetizar grandes quantidades de dados de diversas fontes, integrando sensores, plataformas de armas e sistemas de sustentação do Exército com aqueles de outras Forças Singulares e parceiros de coalizão.

Gerenciar operações de combate em larga escala envolvendo vários corpos de exército e diversas nações requer uma sede que sirva de comando combinado/conjunto do componente terrestre. O Exército dos EUA no Pacífico e o Exército dos EUA na Europa e África devem ter meios para isso. Isso inclui novas brigadas de inteligência controladas pelo teatro de operações, elementos de fogos, brigadas de

assistência às forças de segurança e forças-tarefa em múltiplos domínios com o estado-maior, treinamento e equipamento para gerenciá-los.

Poderemos dizer que finalizamos o Exército de 2030 quando as pessoas certas estiverem organizadas nas formações novas ou transformadas, e estiverem equipadas, treinadas e validadas em sua capacidade de executar suas missões de combate. Algumas dessas formações estão sendo construídas do zero, como batalhões de poder de fogo protegido móvel (*mobile protected firepower*, MPF) e outras forças-tarefa em múltiplos domínios. Outras, como as brigadas de artilharia divisionária, exigem, em sua maior parte, a reorganização das unidades atuais.

**Transformando decisões em ação.** O Exército dos EUA sabe como montar ou reorganizar uma formação e torná-la pronta para a guerra. Nenhum exército no mundo faz isso melhor. Mas os sistemas que usamos para isso não entram em ação até que alocuemos



(Figura do autor)

### Figura 3. Custo-benefício

formalmente os recursos: pessoas, equipamentos e verbas, inclusive para sustentação, instalações e treinamento. O trabalho não começa até que os recursos sejam transferidos no Memorando de Estrutura do Exército (*Army Structure Memorandum, ARSTRUC*) e Memorando de Objetivo do Programa (*Program Objective Memorandum, POM*).<sup>16</sup>

Fazer grandes mudanças no ARSTRUC e no POM pode ser uma tarefa árdua. Na prática, criar ou reorganizar uma formação não se limita a uma decisão apenas. É um conjunto de decisões inter-relacionadas, tomadas em fóruns separados, sobre recursos gerenciados em portfólios diferentes. Que unidades perderão pessoal enquanto outras ganharão? Onde as formações ficarão aquarteladas e como disponibilizaremos seu aquartelamento e outras instalações? Investiremos para acelerar a aquisição do novo equipamento? O que alocaremos para nossa iniciativa de manutenção a fim de sustentá-la? Como pagaremos por combustível, munição e outras despesas de treinamento?

Para transformar decisões em ação oportuna, o Exército deve fazer cinco coisas. Primeiro, como fizemos com o Exército de 2030, deve definir o objetivo. Em segundo lugar, como explicaremos depois, deve concentrar-se nas formações, que são a verdadeira fonte de capacidade no campo de batalha. Terceiro, deve contabilizar todos os custos de DOTMLPF-P

associados à criação ou alteração dessas formações. Quarto, deve apresentar aos comandantes mais antigos do Exército opções claramente estruturadas em termos de custos, benefícios e riscos. Por fim, deve garantir que as decisões sejam inequívocas, comunicadas de forma clara e executadas de forma contundente.

**Foco nas formações.** Equipamento, por si só, não é capacidade. Capacidade é a habilidade de fazer algo no campo de batalha.<sup>17</sup> Isso requer pessoas organizadas, treinadas e equipadas para isso. Em outras palavras, requer uma formação pronta para o combate. Implantar uma nova capacidade exige sempre ação em diversos elementos do DOTMLPF-P. Muitas vezes, envolve todos eles.

Foram cerca de seis anos desde a aprovação do documento inicial de capacidades do MPF até a concessão de um contrato para a produção inicial do que se tornaria a viatura blindada M10 Booker.<sup>18</sup> No início, o Exército teve bastante tempo para decidir se distribuiria o sistema para companhias ou batalhões, onde posicionaria essas unidades e quais qualificações militares guarneceriam as viaturas. No entanto, ao nos aproximarmos da implantação, nos vimos correndo para responder a essas perguntas e alocar recursos. A tartaruga quase alcançou a lebre. Alguns até pensavam que deveríamos desacelerar a implantação. A resposta não era atrasar a entrega do material. Era acelerar o restante do DOTMLPF-P.

No futuro, nada impedirá o Exército de tomar essas decisões nos mesmos fóruns onde decidimos sobre equipamentos. Consideramos o MPF como uma solução de material bélico com implicações no DOTMLPF-P, que deveriam ser tratadas por processos separados do Exército. Se, por outro lado, tivéssemos visto isso como uma solução de DOTMLPF-P com um componente de solução de material, teria sido mais difícil negligenciar o panorama geral. Concentrar-se na formação alcança isso. Quando questionamos como preparar para a guerra a formação que combate com o novo equipamento, o quadro completo do DOTMLPF-P vem à tona imediatamente.

**Apresentar o custo totalmente onerado.** O Exército é cuidadoso ao estimar o custo para desenvolver e adquirir novo material bélico. Não fazemos isso tão bem para os fatores DOTMLPF-P correspondentes. Os batalhões equipados com o M10 Booker precisam de instalações



Um enxame de drones operado pelo Threat System Management Office decola de uma área de treinamento durante o Marne Focus 2024 em Fort Stewart, Geórgia, em 7 de abril de 2024. A guerra moderna é travada em todos os domínios. Os soldados da linha de frente devem permanecer flexíveis e ágeis enquanto melhoram sua letalidade aproveitando a tecnologia e integrando todas as funções de combate contra ameaças atuais e futuras. (Foto: 2º Sgt Jacob Slaymaker, Exército dos EUA)

de manutenção e treinamento. Eles ainda não estão presentes em todos os lugares onde poderiam ser posicionados. Como os custos de construção podem variar muito em função da guarnição, é compreensível que estivéssemos relutantes em alocar verbas para instalações do MPF antes de uma decisão oficial sobre posicionamento. Assim, por um tempo, não houve nenhuma provisão para esse fim no plano orçamentário do Exército para o período de dois a sete anos. Esse era um problema solucionável. Mas houve exemplos semelhantes no DOTMLPF-P para muitas capacidades no fluxo de transformação do Exército, e os custos não visíveis podem se acumular.

Hoje, graças ao trabalho árduo de todos na sede do Exército, no TRADOC e em outras organizações, entendemos os custos associados ao Exército de 2030. Daqui por diante, tornaremos esses custos visíveis aos comandantes mais antigos do Exército mais cedo. Conhecer antecipadamente os custos totais de uma capacidade facilita a implantação. Mas também devem fazer parte do cálculo de custo-benefício quando escolhemos quais capacidades buscar em primeiro lugar.

**Apresentar custos, benefícios e riscos.** Os recursos do Exército são finitos. Para investir em uma oportunidade, devemos abrir mão de outra.

Portanto, devemos estruturar as opções de investimento claramente em termos do seu custo total de DOTMLPF-P, da utilidade da capacidade no campo de batalha e do risco de não conseguirmos entregá-la. Por um lado, se uma nova capacidade tem grande potencial, mas exigirá pesquisa e desenvolvimento dispendiosos, e também teremos dificuldades para recrutar e treinar soldados suficientes para as formações, esses recursos podem ser mais úteis para o Exército em outra parte. Por outro lado, se uma capacidade é ambiciosa, mas pode ser revolucionária, e o custo de apostar nela é baixo, por que não tentar (veja a Figura 3)?

A maioria dos esforços típicos de modernização do Exército não se enquadram, por si só, em nenhuma das categorias. Em 2017, o Exército decidiu desenvolver sistemas que sabíamos que necessitávamos e que poderíamos, realisticamente, entregar.<sup>19</sup> Hoje, alguns foram descartados de forma responsável, mas a maioria está tendo sucesso, o que significa que acabarão competindo por verbas de aquisição entre si e com outras prioridades do Exército. No entanto, considerando cada mudança no DOTMLPF-P necessária para prover a capacidade e sua utilidade no campo de batalha conforme nossa avaliação atualizada do futuro ambiente operacional, algumas capacidades se destacarão.



Soldado designado para a 3ª Brigada de Combate de Infantaria, 25ª Divisão de Infantaria, opera um drone para observar movimentos de forças oponentes em South Range, Schofield Barracks, Havaí, em 6 de novembro de 2023. O Joint Pacific Multinational Readiness Center é o mais novo centro de treinamento de combate do Exército e gera prontidão em ambientes e condições em que as forças aquarteladas no Havaí têm maior probabilidade de operar. O Exército dos EUA deve estar pronto para uma gama completa de operações militares envolvendo múltiplas ameaças e em geografias variadas. (Foto: 3º Sgt Samantha Cate, Exército dos EUA)

Avaliar o custo total do DOTMLPF-P de uma nova formação com novos equipamentos, a utilidade dessa formação em diferentes cenários e o risco envolvido caso não consigamos colocá-la em prática

é tanto uma ciência quanto uma arte. Mas pode ser feito. Haverá discordância sobre as premissas de planejamento. No entanto, apresentar informações naquela estrutura de custo-benefício mantém o foco do diálogo nas perguntas certas. O estado-maior saberá de quais informações os decisores precisam antes que sejam solicitadas, e o Exército estará mais bem preparado para discussões com a indústria e o Congresso.

**Ausência de decisão.** A estrutura de força e o orçamento são arenas de competição contínua para as armas, quadros e serviços do Exército e partes de sua burocracia. Por exemplo, as comunidades de infantaria e blindados têm um interesse compreensível nas decisões que afetam os indivíduos, as organizações ou os equipamentos de infantaria e blindados. Os diversos comandos do Exército — e até mesmo as diferentes partes do mesmo comando — têm prioridades diferentes, com base em suas perspectivas e áreas de responsabilidade únicas. Diferentes comunidades se veem como guardiãs de importantes imperativos institucionais. Às vezes, isso faz com que trabalhem com propósitos desarticulados.

Quando o Exército toma uma decisão difícil sobre modernização ou estrutura de força, isso deve ser documentado e inequívoco. Raramente uma decisão pode ser implementada

sem a cooperação entre indivíduos de nível intermediário de diferentes organizações e diretorias de estados-maiores. Se uma decisão parecer provisória, alguns não farão nada. Se não estiver clara, alguns

agirão conforme sua própria e melhor interpretação. Isso é *ausência de decisão*. As pessoas geralmente agem de boa fé — nem sempre sabem que estão deixando de decidir. Como resultado, há atraso e novas deliberações sobre decisões já tomadas, desperdiçando tempo.

**Combinando tudo.** Dado o tamanho e a complexidade do Exército, o fato de a transformação ser executável é uma prova de que há pessoas incríveis no Exército e dos processos sólidos da Força. Uma vez posta em movimento, nossa máquina de transformação executará. Não devemos esperar pela publicação de um documento anual para iniciar os movimentos necessários. Devemos fazer o oposto: acatar a intenção dos comandantes mais antigos do Exército e agir rápido. Mas o ponto decisivo para mudar o Exército em larga escala é captar integralmente o plano no ARSTRUC e no POM. Estamos fazendo isso ao definir o objetivo, focando nas formações de forma holística, contabilizando todos os custos de DOTMLPF-P, estruturando opções em termos de custos, benefícios e riscos, e garantindo assim que as decisões dos comandantes mais antigos do Exército sejam claramente compreendidas por todos que tenham um papel na implementação.

É assim que o Exército terá êxito na *transformação deliberada*, fazendo mudanças em todo o DOTMLPF-P para transformar o Exército que temos naquele de que precisamos no médio prazo. A forma como definimos o curso para uma transformação de longo prazo é abordada na última seção: *transformação baseada em conceitos*.

### Parte III: Transformação baseada em conceitos

*Se você não gosta de mudanças, gostará ainda menos da irrelevância.*

— Gen Eric Shinseki<sup>20</sup>

O foco desta seção é a *transformação baseada em conceitos*, que apresenta o amplo canal de abordagem das mudanças de longo prazo. As seções anteriores abordam como o Exército gerencia as mudanças no curto e médio prazo — os períodos de *transformação no contato* e de *transformação deliberada*.

**A visão de longo prazo.** O propósito do futuro Conceito de Combate do Exército (*Army Warfighting Concept*) é impulsionar a transformação da Força.<sup>21</sup> Transformação é tudo o que fazemos para converter

o Exército que temos naquele de que precisamos, mediante a implementação de mudanças no DOTMLPF-P. Isso envolve todo o Exército, criando um desafio de coordenação. Pessoas de diferentes organizações com foco em horizontes de tempo diferentes estão trabalhando com diferentes processos para resolver problemas inter-relacionados. O Conceito de Combate do Exército propicia a visão comum e de longo prazo que une esses esforços.

Como não podemos prever o futuro perfeitamente, nossa visão de longo prazo não é fixa. O Conceito de Combate do Exército é um documento vivo, baseado em uma estimativa contínua e atualizada do futuro ambiente operacional.<sup>22</sup> Esse processo inclui avaliações de inteligência, observação de conflitos em andamento, pesquisa, jogos de guerra, experimentação e inovação por parte de unidades operacionais desdobradas para postos avançados em seu ambiente operacional.

**O papel do Exército.** O propósito do Exército é a primazia no domínio terrestre. As forças terrestres fazem isso como parte da força conjunta combinada, empregando capacidades marítimas, aéreas, espaciais e cibernéticas no domínio terrestre, ao mesmo tempo que fornecem aos comandantes da força conjunta as capacidades terrestres necessárias para produzir efeitos em outros domínios.

O propósito mais abrangente de todas as forças militares é dissuadir a agressão. Com os recursos, a capacidade e o posicionamento adequados, nossas Forças Armadas fazem com que os adversários questionem se conseguiriam prevalecer pela força. Se isso não funcionar, a missão passa a ser derrotar as forças inimigas no terreno, permitindo uma resolução política favorável aos EUA e seus aliados.

*Uma vez que as autoridades políticas tenham empregado forças militares na busca de objetivos políticos, as forças militares precisam vencer algo, ou então não haverá fundamentos para que as autoridades políticas possam negociar para vencer politicamente. Portanto, o propósito das operações militares não pode ser simplesmente evitar a derrota, mas sim vencer.*

— Gen Donn Starry<sup>23</sup>

**Implicações militares do futuro ambiente operacional.** Vivemos em um mundo perigoso, cada vez mais sujeito aos efeitos disruptivos das novas



Especialista em sistemas de comunicação de rede do 44º Batalhão Expedicionário de Sinais–Aprimorado, reage a um ataque de enxame de drones durante o exercício Sabre Junction 23, em 11 de setembro de 2023, no Joint Multinational Readiness Center, perto de Hohenfels, Alemanha. Soldados do Exército dos EUA e tropas da OTAN treinam com drones que simulam sistemas de armas modernos para ajudar suas forças armadas a atualizar a doutrina e o treinamento para o combate contra ameaças futuras e em desenvolvimento. (Foto: 1º Sgt Michel Sauret, Reserva do Exército dos EUA)

tecnologias. Temos todos os motivos para esperar que até 2030 a China e a Rússia manterão suas vantagens em termos de massa e reserva de armas. Terão também eliminado as lacunas de capacidade que as restringem hoje. Ao mesmo tempo, o Irã, a Coreia do Norte e outros adversários — incluindo atores não estatais com poder militar significativo — impedirão que o Exército se concentre exclusivamente nas maiores ameaças.<sup>24</sup>

A combinação de detecção onipresente e ataques de precisão tem implicações significativas para a condução da guerra. A mais óbvia é que isso empurra as atividades de apoio operacional e estratégico — logística, concentração e C2 de escalão superior — para mais longe ou para nós distribuídos. Mas a combinação de detecção com precisão também altera o combate aproximado.<sup>25</sup> A densidade de sensores e atuadores — letais e não letais — só aumentará à medida que as forças se aproximarem das linhas avançadas. Os comandantes não conseguirão obter o efeito surpresa

pelos mesmos métodos que usam hoje. Tampouco concentrarão forças para o combate aproximado sem estabelecer deliberadamente condições para destruir a capacidade do inimigo de perceber e atacar.<sup>26</sup>

*A precisão continua sendo um contraponto eficaz à massa, mas é um substituto fraco para ela [...] os EUA provavelmente supervalorizam a precisão de longo alcance, em vez de se ajustarem e lidarem com a proliferação da precisão de curto alcance no campo de batalha [...] Os SARP democratizaram a precisão no combate aproximado. Tornaram-na barata, acessível. Então agora temos precisão de massa.*

— Michael Kofman<sup>27</sup>

O principal impulsionador da mudança no nível tático da guerra será o emprego de sistemas autônomos habilitados por IA em larga escala. Isso não removerá as armas tradicionais, como carros de combate e artilharia de tubo, mas mudará a forma como as formações terrestres operam. No nível operacional, a

convergência de domínios — terra, mar, ar, espaço e ciberespaço — valorizará a integração de forças conjuntas. O efeito final do exposto acima é um aumento exponencial na complexidade da guerra moderna, comparável ao surgimento das armas combinadas no início do século passado.<sup>28</sup> Isso só aumenta o peso das decisões que tomamos sobre treinamento e desenvolvimento da liderança.

**Enunciado do problema, noções primárias e teoria da vitória.** O Conceito de Combate do Exército tem um enunciado de problema dividido em duas partes. O problema do combate está em como ter sucesso no futuro ambiente operacional descrito acima. O problema institucional consiste em como construir um Exército como uma *instituição* de combate que possa fazer isso em todos os horizontes temporais.

O Conceito de Combate do Exército baseia-se em três noções principais.<sup>29</sup> São elas C2 e contra-C2, manobra expandida e fogos de domínios cruzados. O Exército faz tudo isso hoje, mas não no grau que poderia, mesmo com a tecnologia que já existe. O conceito também afirma claramente uma teoria de vitória em três partes. Primeiro, o Exército deve sustentar e desenvolver as vantagens que já tem: seu pessoal e sua competência em manobra de armas combinadas. Segundo, precisamos desenvolver a capacidade de integrar novas tecnologias e nos adaptar mais rapidamente do que qualquer adversário. Terceiro, precisamos aumentar significativamente a resistência — capacidade e competência dentro do Exército e na base industrial — para prevalecer durante conflitos prolongados.

**Uma nova abordagem.** O Conceito de Combate do Exército é uma nova abordagem tanto em conteúdo quanto em forma. Desafia premissas sobre combate que se tornaram tão arraigadas na cultura do Exército nas últimas décadas que são raramente questionadas hoje. Isso inclui a importância relativa de se preparar para vencer o primeiro combate em vez de se preparar para vencer uma guerra longa, a primazia da ofensiva e a ideia de que os fogos servem principalmente para possibilitar a manobra.

O conceito também rompe com uma tradição de conceitos do Exército que descreviam especificamente como os comandantes deveriam combater. A doutrina de Combate Ar-Terra (*AirLand Battle*) foi publicada há mais de 40 anos.<sup>30</sup> Desde então, uma sucessão de conceitos do Exército buscou fornecer

uma teoria de vitória para o comandante de nível operacional no terreno. Isso foi sensato durante a Guerra Fria, quando a estratégia organizacional do Exército consistia em otimizar para uma ameaça em uma região.<sup>31</sup> No entanto, hoje enfrentamos múltiplas ameaças, em diversas geografias, em toda a gama de operações militares. Nenhuma teoria única de vitória no nível operacional teria utilidade prática em todos esses cenários.<sup>32</sup>

Por esse motivo, embora o conceito aborde táticas e operações, a teoria da vitória do Conceito de Combate do Exército se concentra em como o Exército, como *instituição* de combate, continua sendo a força terrestre dominante no mundo. Além daquela teoria geral de vitória, o conceito identifica competências e apresenta uma lista de imperativos para a transformação do Exército. Isso aponta para a necessidade de mudanças ousadas com implicações significativas para a doutrina do Exército, estrutura de força, desenvolvimento da liderança e gestão de talentos.

**Como combater.** O Exército pode se posicionar para diversas ameaças e ainda determinar como combater em diferentes cenários. Para isso, conduziremos uma série de jogos de guerra. Os cenários mudarão de acordo com a ameaça, a geografia e o prazo. Alguns envolverão crises entre China e Taiwan. Outros colocarão a força conjunta combinada contra o Exército de Libertação Popular em cenários mais abrangentes da região do Indo-Pacífico, com diferentes combinações de parceiros de coalizão e diferentes objetivos políticos. Haverá cenários envolvendo competição e conflito com a Rússia, a Coreia do Norte, o Irã e outros adversários. Alguns cenários envolverão disputas prolongadas que testam a resistência estratégica. Todos enfatizarão a projeção de força contestada, a logística contestada, a defesa do território nacional e as dimensões humana e informacional da guerra.

Quem participa importa tanto quanto o design desses jogos de guerra. Os melhores combatentes da Força estão em nossas divisões, corpos de Exército e comandos componentes do Exército. E participaremos de jogos de guerra da mesma forma pela qual combatemos: como parte da força conjunta combinada. Cientistas e engenheiros participarão para ajudar os combatentes a entender o que a tecnologia poderia tornar possível, e pessoas da indústria se juntarão para ajudar a explorar as implicações para o setor.

O que aprendermos permitirá que o Exército desenvolva “aplicações” de conceitos, ou anexos, para cenários, ameaças ou geografias específicas. Quando apropriado, esses anexos descreverão mecanismos de derrota específicos ao contexto e de nível operacional. Quando uma lição se aplicar a uma ampla gama de cenários, será incorporada ao corpo principal do Conceito de Combate do Exército.

**O ano de 2040 está mais próximo do que você imagina.** Se um soldado dispensado do Exército pouco antes de 11 de setembro de 2001 retornasse hoje, ficaria mais surpreso com o quanto o Exército continua o mesmo do que com o quanto mudou. Estamos muito mais próximos de 2040 do que de 2001. O mundo está mudando rápido demais para que o Exército mude tão lentamente.

A transformação baseada em conceitos é implementada *por meio* da transformação no contato e da transformação deliberada. Não é uma atividade isolada. Embora a função principal do Conceito de Combate do Exército seja proporcionar orientação a longo prazo, ele também define necessariamente o amplo canal de abordagem para o curto e médio prazo. Para obter a capacidade até 2040, é necessário que ela esteja em fase de implantação até 2035, o que significa que deve existir como protótipo por volta de 2030. O Exército apresentará seu pedido orçamentário inicial para aquele ano em 2025. E o novo material bélico nem é a parte mais lenta do DOTMLPF-P. Os prazos mais longos são para pessoal e liderança.

O desafio das últimas duas décadas consistiu em como desenvolver comandantes capazes de escalar fogos para uma abertura de brecha de armas

combinadas com a mesma habilidade com que conseguiram negociar com um ancião tribal. O desafio das próximas duas décadas será o mesmo, só que a tecnologia está aumentando a lista de competências necessárias. Os melhores comandantes serão — entre outras coisas — especialistas nos aspectos físicos do combate, fluentes em dados e tão sintonizados com as dimensões informacional e humana quanto com a dimensão física do seu ambiente operacional.

Há dois tipos de mudança descritos no conceito: mudanças que podemos fazer agora e mudanças que só faremos se começarmos agora. Somente agindo agora garantiremos que o Exército dos EUA continue dominando no domínio terrestre. Comandantes e líderes devem começar pela criação de uma cultura em que a inovação seja esperada como parte normal da forma como vencemos.

Os líderes devem se educar sobre as tecnologias que estão mudando a maneira como nós e nossos adversários combatemos. É essencial que oficiais e graduados participem ativamente do diálogo profissional sobre o Conceito de Combate do Exército. Ao incluir nossos melhores líderes em jogos de guerra e experimentação, aperfeiçoaremos o conceito e identificaremos áreas no DOTMLPF-P onde podemos iniciar os movimentos necessários.

Como temos apenas um Exército, não temos o luxo de escolher entre estar prontos para combater amanhã ou hoje à noite. A questão não é priorizar a prontidão atual ou a prontidão futura, mas como levar em conta a incerteza e gerenciar a transformação contínua em todos os três períodos. ■

---

## Referências

**Epígrafe.** Randy George, “A Conversation with Gen. Randy George, Chief of Staff of the U.S. Army”, *War on the Rocks*, 5 February 2024, <https://warontherocks.com/2024/02/a-conversation-with-gen-randy-george-chief-of-staff-of-the-u-s-army/>.

1. Stephen Biddle, “Back in the Trenches”, *Foreign Affairs* 102, no. 5 (September–October 2023): p. 159, <https://www.foreignaffairs.com/ukraine/back-trenches-technology-warfare>.

2. J-8/Joint Capabilities Division, *Manual for the Operation of the Joint Capabilities Integration and Development System* (Washington, DC: Department of Defense, 30 October 2021), GL-15, <https://www.dau.edu/sites/default/files/2024-01/>

[Manual%20-%20JCIDS%20Oct%202021.pdf](#). Esse manual define capacidade como a “habilidade de concluir uma tarefa ou executar uma linha de ação sob condições e nível de desempenho determinados”.

3. Jim Rainey e James Greer, “Land Warfare and the Air-Ground Littoral”, *Army Aviation* 71, no. 12 (31 December 2023): p. 16, <https://reader.mediawiremobile.com/ArmyAviation/issues/208803/viewer?page=14>.

4. U.S. Army Futures Command, *Army Applications Lab* (livro branco não publicado, 25 October 2023). A noção de *capability of record*, incluindo o exemplo do iPod, é descrita nesse livro branco.

5. *To Receive Testimony on the Department of Defense's Posture for Supporting and Fostering Innovation Before the Senate Armed Services Committee Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities on Accelerating Innovation for the Warfighter*, 117th Cong. (6 April 2022) (depoimento de Michael Brown, diretor, Defense Innovation Unit), p. 9, <https://www.armed-services.senate.gov/download/brown-statement-04/06/2022>.
6. Whitney McNamara et al., *Commission on Defense Innovation Adoption Final Report* (relatório, Washington, DC: Atlantic Council, 16 January 2024), p. 7, <https://www.atlantic-council.org/in-depth-research-reports/report/atlantic-council-commission-on-defense-innovation-adoption/>.
7. Gary Anderson e Francisco Moris, "Federally Funded R&D Declines as a Share of GDP and Total R&D", National Center for Science and Engineering Statistics, 13 June 2023, <https://ncses.nsf.gov/pubs/nsf23339/>.
8. U.S. Army Futures Command, Army Applications Lab, p. 1-2.
9. "Wright Brothers, 1909–1910", National Museum of the U.S. Air Force, acesso em 29 Jul. 2024, <https://www.national-museum.af.mil/Visit/Museum-Exhibits/Fact-Sheets/Display/Article/197528/wright-brothers-1909-1910/>.
10. Christine Wormuth, "Secretary of the Army Opening Remarks at AUSA 2023" (comentários conforme preparados, Washington, DC: U.S. Army, 9 October 2023), <https://www.army.mil/article/270662>.
11. Ibid.
12. Donn Starry, "To Change an Army", *Military Review* 63, no. 3 (March 1983): p. 21–27, <https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p124201coll1/id/292/rec/5>.
13. *To Receive Testimony on the Posture of the Department of the Army in Review of the Defense Authorization Request for Fiscal Year 2024 and the Future Years Defense Program Before the U.S. Senate Committee on Armed Services*, 118th Cong. (30 March 2023) (declarações de Christine Wormuth, Secretária do Exército, e James McConville, Chefe do Estado-Maior do Exército), p. 7, <https://armed-services.senate.gov/hearings/to-receive-testimony-on-the-posture-of-the-department-of-the-army-in-review-of-the-defense-authorization-request-for-fiscal-year-2024-and-the-future-years-defense-program>.
14. U.S. Army, "Army of 2030", Army.mil, 5 October 2022, [https://www.army.mil/article/260799/army\\_of\\_2030](https://www.army.mil/article/260799/army_of_2030).
15. James Rainey e Laura Potter, "Delivering the Army of 2030", War on the Rocks, 6 August 2023, <https://warontherocks.com/2023/08/delivering-the-army-of-2030/>.
16. Louis Yuengert, ed., *How the Army Runs: A Senior Leader Reference Handbook* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2021), p. 3-29, 8-33, [https://warroom.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/2021-2022\\_H TAR.pdf](https://warroom.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/2021-2022_H TAR.pdf).
17. J-8/Joint Capabilities Division, *Manual for the Operation of the Joint Capabilities Integration and Development System*, GL-15. Este manual define capacidade como a "habilidade de concluir uma tarefa ou executar uma linha de ação sob condições e nível de desempenho determinados".
18. O Initial Capabilities Document for Mobile Protected Firepower foi aprovado em 18 de agosto de 2016, embora estivesse no quadro de pessoal do Exército desde 2013. O Capability Development Document foi aprovado em 4 de junho de 2018. O contrato para produção inicial de baixa escala foi assinado em 28 de junho de 2022. A implantação está prevista para começar em 2025.
19. Mark A. Milley e Ryan McCarthy, memorandum, "Modernization Priorities for the United States Army", 3 October 2017, p. 1–2, <https://sdc.mit.edu/sites/default/files/documents/Army%20Modernization%20Priorities.pdf>.
20. Eric Shinseki, apud James Dao e Thom Shanker, "No Longer a Soldier, Shinseki Has a New Mission", *New York Times* (site), 10 November 2009, <https://www.nytimes.com/2009/11/11/us/politics/11vets.html>. Um das primeiras advertências públicas do Gen Eric Shinseki pode ter ocorrido em 24 de maio de 2001, durante comentários na Armor Conference, em Fort Knox, Kentucky. Estavam presentes vários oficiais da reserva remunerada que criticaram a iniciativa de Shinseki de colocar em terreno viaturas de combate mais leves e de desdobramento mais fácil. O Cel Jonathan S. Dunn, do Exército dos EUA, que na época era um oficial subalterno, estava presente durante o comentário.
21. O Army Warfighting Concept é um documento interno em desenvolvimento pelo Army Futures Command. Este artigo serve para apresentar o conceito e algumas de suas principais ideias.
22. *O Future Operational Environment Running Estimate* é uma avaliação classificada e continuamente atualizada, mantida pelo Army Futures Command, mas baseada na comunidade de inteligência mais ampla e acessível a ela. O ponto de contato é o Dr. Jacob Barton, [jacob.e.barton.civ@army.mil](mailto:jacob.e.barton.civ@army.mil).
23. Donn Starry, "Extending the Battlefield", *Military Review* 61, no. 3 (March 1981): p. 32, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/online-publications/documents/1981-mr-donn-starry-extending-the-battlefield.pdf>.
24. The White House, *National Security Strategy* (Washington, DC: The White House, October 2022); U.S. Department of Defense, *2022 National Defense Strategy* (Washington, DC: U.S. Department of Defense, 2022). A *National Security Strategy* e a *National Defense Strategy* identificam a China como o desafio iminente, a Rússia como uma ameaça aguda e a Coreia do Norte, o Irã e organizações extremistas violentas como ameaças persistentes.
25. Michael Kofman, "Keynote" (apresentação em conferência, Army Applications Lab Vertex: Air-Ground Littoral, Austin, TX, 17 July 2024).
26. Jack Watling, *The Arms of the Future: Technology and Close Combat in the Twenty-First Century* (London: Bloomsbury Academic, 2023), p. 99.
27. Kofman, "Keynote".
28. Stephen Biddle, *Military Power: Explaining Victory and Defeat in Modern Battle* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004), p. 2–4.
29. Aqui usamos "noções primárias" para enfatizar que as ideias são parte de um conceito que ainda não foi validado. A doutrina, que foi validada, usaria uma linguagem mais declaratória (por exemplo, princípios).
30. Field Manual 100-5, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 20 August 1982). Essa foi a primeira versão da doutrina "Combate Ar-Terra". A versão final foi publicada em uma revisão de 1986 do mesmo manual.
31. David Johnson, *Shared Problems: The Lessons of Airland Battle and the 31 Initiatives for Multi-Domain Battle* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 13 September 2019), p. 5–6, <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE301.html>.
32. Andrew Krepinevich Jr., *The Origins of Victory: How Disruptive Military Innovation Determines the Fates of Great Powers* (New Haven, CT: Yale University Press, 2023), p. 439.

# O compartilhamento da informação e a eficácia das operações de manutenção da paz no Mali

Christopher Sims, Ph.D.

A informação molda a condução do conflito civil. Sua origem, composição, curadoria, compartilhamento e uso ditam a compreensão do ambiente operacional, bem como servem de base para todos os níveis de planejamento e execução militar. A maneira como compreendemos e agimos diante dos contextos econômico, político e social de nosso ambiente é influenciada pela informação que temos à disposição. Portanto, os fatores que viabilizam ou dificultam esse processo exercem uma influência significativa na gestão da violência e no sucesso ou fracasso da atividade de segurança.

Os desafios no compartilhamento da informação foram particularmente acentuados durante a inter-

venção da comunidade internacional no Mali após a rebelião de 2012, na qual separatistas armados e grupos islamistas expulsaram as forças do governo no norte do país. Seguiu-se um golpe militar. A ação militar liderada pela França,

iniciada no começo de 2013, impediu novas invasões ao sul por forças antigovernamentais, e uma missão de estabilização da Organização das Nações Unidas (ONU) foi inserida nesse ambiente de segurança frágil e febril mais adiante naquele ano. Após uma permanência de uma década, uma situação de segurança em deterioração e outros golpes em 2020 e 2021, as Forças Armadas francesas retiraram-se em meio a uma crescente desconfiança do governo em relação às suas atividades e intenções, e, em 2023, a missão da ONU encerrou suas operações e retirou seu pessoal, a pedido das autoridades malianas para que se retirassem.

Essa trajetória preocupante abre espaço para um exame criterioso. Este artigo aborda alguns dos esforços de assistência de segurança internacional, explorando a questão do compartilhamento da informação dentro e entre as organizações, com ênfase na missão da ONU. Para compreender por que o resultado de uma missão com bons recursos foi tão insatisfatório, é essencial reunir as perspectivas das partes interessadas internas. Entrevistas semiestruturadas com pessoal estadunidense e europeu previamente desdobrado oferecem *insights* sobre o caráter desafiador do desdobramento, com implicações para

**Christopher Sims, Ph.D.,** é pesquisador visitante do Institute for National Strategic Studies da National Defense University dos EUA e bolsista do departamento de Estudos de Guerra de King's College London.



Soldados do Mali enfrentam rebeldes islâmicos durante confrontos que eclodiram na cidade de Gao em 21 de fevereiro de 2013. Um suposto carro-bomba explodiu perto de um acampamento que abrigava tropas francesas, enquanto as forças malianas e estrangeiras lutavam para proteger o norte instável do Mali. (Foto: Frederic LaFargue, Agence France-Presse)

futuras operações de estabilização. Este artigo começa por analisar os desafios internos relacionados ao compartilhamento da informação na missão da ONU; em seguida, contextualiza o desdobramento no ecossistema de atores internacionais presentes no Mali; e conclui com as implicações da pesquisa para as políticas.

## O labirinto da informação na MINUSMA

No centro da constelação de organizações que atuavam no país após a rebelião de 2012 estava a Missão Multidimensional Integrada das Nações Unidas para Estabilização do Mali (*UN Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali*, MINUSMA). Foi criada em 2013 com o objetivo de estabilizar e apoiar o restabelecimento da autoridade do Estado e implementar um roteiro político, além de oferecer ampla assistência ao setor de segurança, proteção de civis e apoio à ação humanitária. Com pilares civis e de

força (militar e policial) na missão, as diferentes prioridades do mandato exigiam a coordenação entre os militares e os demais componentes, com o desafio constante de equilibrar força e diplomacia.<sup>1</sup>

A estabilização, para a MINUSMA, era um termo abrangente para uma série de esforços afligidos pela incoerência estratégica. O cientista político Bruno Charbonneau observou que, embora a estabilização estivesse no cerne da missão no Mali, o mandato “sugere, em vez de definir”, o que isso significa na prática. A interpretação ampla deu origem à noção generalizada do Mali como uma “missão especial”, distinta dos desafios simples e que surgiu em resposta a uma situação “complexa.”<sup>2</sup> Quando a linguagem que define o ambiente operacional é ambígua, como ocorreu no Mali, o compartilhamento da informação torna-se complicado, pois não há um entendimento comum nem um objetivo unificado para harmonizar a colaboração e coordenação. Essa falta de consenso fomentou a desconfiança



Uma equipe integrada que serve com a Missão Multidimensional Integrada das Nações Unidas para Estabilização do Mali (MINUSMA) investiga ataques armados durante visita à região de Mopti, no Mali, nos dias 21 e 22 de fevereiro de 2019. Segundo informações preliminares, pelo menos 18 pessoas morreram a tiros ou queimadas, várias casas e celeiros foram deliberadamente incendiados e alguns animais foram roubados ou mortos. A equipe, composta por oficiais de direitos humanos e uma equipe forense da Polícia das Nações Unidas, visitou os assentamentos de Koulogon Peulh, Minima Maoude (um vilarejo que foi totalmente incendiado) e Libe Peulh, escoltada por integrantes das operações de paz do contingente da MINUSMA em Bangladesh. (Foto: Marco Dormino, MINUSMA)

na MINUSMA, tanto internamente na organização quanto com os parceiros internacionais de estabilização.

Um assessor de estabilização descreveu de que forma essa incerteza prejudicou os esforços, porque “os mandatos são realmente importantes para determinar como as pessoas pensam e o que pensam que podem fazer”.<sup>3</sup> Um mandato onera as operações com o peso da aspiração estratégica e pode criar um efeito de árvore de Natal, em que vários acréscimos legislativos — muitos deles inevitavelmente relacionados apenas de forma tangencial ao objetivo original se assemelham, metaforicamente, às decorações de uma árvore de Natal.<sup>4</sup> Como as diversas forças militares inseridas no país, “a presença de múltiplas forças paralelas com diferentes mandatos, meios e objetivos, sem a orientação de um processo político claro ou um objetivo estratégico comum, gerou um ‘engarramento de segurança’ em certos momentos”.<sup>5</sup>

Na MINUSMA, o efeito foi pronunciado. A falta de direção civil na missão levou as forças militares

a conduzir suas próprias operações segundo suas próprias prioridades identificadas. Isso criou um problema de coerência com relação à gestão da MINUSMA. A síntese missão-força ineficaz resultou em uma série de acontecimentos militares táticos e tangíveis sem nenhuma estratégia abrangente e coerente para resolver os problemas locais apresentados aos operadores no terreno.<sup>6</sup> Com o tempo, e sem nenhum progresso observável, a frustração popular do Mali com o governo anfitrião e com as organizações internacionais que o apoiavam foi se agravando.<sup>7</sup> As intenções internacionais não puderam ser transmitidas ao país de maneira eficaz devido aos mandatos conflitantes que regiam a atuação do pessoal.

Havia uma desconfiança generalizada entre o pessoal da missão e da força na MINUSMA. Em parte, isso era cultural. As agências militares são desdobradas com estruturas e hierarquias de comando e controle que podem não se harmonizar

com as organizações civis. Havia ainda uma percepção de relutância por parte de componentes civis, como assuntos políticos e assuntos de estabilização na MINUSMA, em cooperar estreitamente com os componentes da força. Embora a origem da relutância não fosse clara, pode ter sido causada por uma compartimentação burocrática normal dos esforços. O resultado foi a formação de uma mentalidade de “nós contra eles” entre a força e a missão.<sup>8</sup> Em parte, foi estrutural. Nas missões integradas da ONU, um civil lidera a missão com dois adjuntos: um é um líder político e o outro faz a gestão do trabalho relacionado à implementação do projeto. O comandante da força militar e o chefe de polícia são distintos e lideram seus pilares. O compartilhamento da informação e a comunicação eram limitados por essas separações.

## Pinos redondos em buracos quadrados

A geografia e a cultura complicavam a análise. O norte do Mali era um emaranhado de dinâmicas de segurança sutis, onde a insurgência local se entrelaçava com organizações extremistas transnacionais e os impulsionadores de fatores econômicos e sociais que alimentavam a violência se sobrepunham. Diante de tamanha complexidade, análises equivocadas poderiam distorcer e prejudicar um planejamento eficaz. Em grande parte, as alianças no norte eram fundamentadas em dinâmicas locais, como laços familiares e clânicos e histórias compartilhadas. No entanto, nas bases avançadas da missão da ONU no país, havia pouca compreensão dessas relações.

A análise foi comprometida pela rotulação de grupos armados que os confinou em “caixas pretas”, que não eram suficientemente dinâmicas para compreender comportamentos e acontecimentos. O foco em “grupos terroristas armados” fortaleceu uma perspectiva nas Forças Armadas que percebia a MINUSMA, principalmente, como uma operação militar e, praticamente, uma operação de contraterrorismo. Consequentemente, a comunidade analítica era “constantemente surpreendida por acontecimentos” e “prisoneira de nossas ideias.”<sup>9</sup>

O espectro do processo de inteligência proporcionou uma ampla oportunidade para interpretações errôneas entre as organizações e dentro delas. A complexidade da dinâmica de segurança do Mali está explícita na política de inteligência de manutenção da

paz da ONU de 2019, que codificou uma estrutura de inteligência para as missões da ONU.<sup>10</sup> A política identificou a exigência de um “ciclo de inteligência de manutenção da paz como sendo distinta de outras informações e relatórios” e suas atividades

serão totalmente autônomas e independentes em todos os aspectos de qualquer sistema de inteligência nacional ou outras operações e manterão seu caráter exclusivamente internacional. As missões podem estabelecer ligação com entidades que não sejam da missão para fins de recebimento de inteligência e podem compartilhar inteligência específica sobre manutenção da paz com entidades que não sejam da missão.<sup>11</sup>

A política, instrutiva quanto às deficiências atuais, identifica a necessidade de uma abordagem orientada por processos, na qual a inteligência seria elaborada a partir dos requisitos da liderança.<sup>12</sup>

O compartilhamento eficaz dentro da MINUSMA também foi prejudicado por seu caráter multinacional. Uma unidade de inteligência da força recém-criada, a Unidade de Fusão de Inteligência de Todas as Fontes (*All Source Intelligence Fusion Unit, ASIFU*), empregou um sistema holandês. Não havia interoperabilidade entre esse sistema e o banco de dados padrão da Iniciativa Geoespacial de Consciência Situacional (*Situational Awareness Geospatial Enterprise*) da ONU.<sup>13</sup> Além disso, quando o contingente holandês se retirou, o pessoal alemão que chegou não havia sido treinado no sistema holandês, que não estava sendo usado oficialmente pelas Forças Armadas alemãs. Como resultado da saída holandesa, uma enorme quantidade de informações permaneceu acumulada nesse banco de dados, e os novos rodízios não conseguiam adicionar nada. Continuou em uso, mas os novos oficiais de inteligência encarregados da compilação da informação em Bamako não conseguiram atualizá-lo.<sup>14</sup> O resultado exacerbou o sentimento de desconfiança entre os lados civil e militar da missão da ONU, bem como a incapacidade técnica de compartilhar informação.

A gestão da informação foi prejudicada por uma desconexão prática entre os centros de inteligência na missão da ONU. Um Centro de Análise de Missão Conjunta (*Joint Mission Analysis Centre*), situado no nível do comando, oferecia inteligência

estratégica à missão, enquanto a ASIFU coletava, analisava e disseminava informações de nível operacional e tático como parte do componente militar, sendo, posteriormente, integrada à seção de inteligência do estado-maior do comandante da força.<sup>15</sup> Na prática, porém, esses vários sistemas significavam competição, em vez de colaboração e síntese. Como Sebastiaan Rietjens e Erik de Waard observaram sobre esse arranjo, os dados e as análises não são amplamente compartilhados, e houve sobreposição e invasão territorial entre as unidades de inteligência.<sup>16</sup>

A maior parte do foco da informação no componente civil da missão estava voltada aos processos políticos de alto nível, enquanto a “real diferença pode ser feita no terreno, nos setores.”<sup>17</sup> Mesmo no caso da força voltada à informação de nível operacional e tático, na prática, ela frequentemente se restringia à coleta e análise de nível tático, devido à realidade do paradoxo da proteção da missão; as forças estavam apenas preocupadas em evitar o próximo ataque à missão. Embora o componente civil reunisse informação de nível estratégico, a necessidade de uma análise tática diária criou e perpetuou a percepção pela força de que a inteligência do pilar civil estava excessivamente centrada em “conceitos etéreos,” como tentar fazer o governo cumprir suas funções mesmo quando não podia, desconsiderando os aspectos mais relevantes da inteligência da missão.<sup>18</sup> Os objetivos aspiracionais dentro do mandato pesavam muito no foco do Centro de Análise de Missão Conjunta. Os contrastes entre o foco da força e da missão também alimentaram tensões entre os pilares. Embora houvesse a intenção de integrar a inteligência da força à inteligência estratégica da missão, a lacuna entre as duas exacerbou as tensões profissionais.

O foco nos conceitos etéreos foi agravado pela granularidade inadequada das informações. Do ponto de vista do nível estratégico da missão, os materiais de informação fornecidos à liderança eram de “um nível básico demais e, portanto, não eram úteis” para os comandantes.<sup>19</sup> Em geral, a comunidade analítica tinha “uma compreensão muito superficial do conflito” no Mali.<sup>20</sup> A falta de coerência na missão também impedia que informações relevantes e aproveitáveis chegassem ao comando da força; “era o foco errado,” e os provedores de inteligência “não compreendiam” para que a informação serviria quanto

à “tomada de decisão e, portanto, a parte diretiva no início era absolutamente crucial, para acertar isso.”<sup>21</sup> Acertar era uma tarefa complexa, inibida pela geografia do país, pelos recursos organizacionais e pelos obstáculos culturais.

As personalidades também eram importantes. O estilo de comunicação, a receptividade, a conexão e a perspectiva influenciavam a dinâmica da comunicação. Tudo se resumia aos relacionamentos humanos, repetidamente. Esses relacionamentos tiveram altos e baixos. Havia dificuldades em estabelecer memória institucional devido à presença de várias nacionalidades, tendo em vista que as personalidades frequentemente contrastantes e a natureza transitória e frágil do conhecimento gerado na missão se assemelhavam à construção de castelos de areia: era um processo demorado, instável e que precisava ser refeito a cada nova leva de pessoal.

Além disso, era necessário criar um processo que sobrevivesse à rotatividade de pessoas. Na prática, a retenção do conhecimento institucional era inadequada para a escala e o escopo da missão. Altas taxas de perda de pessoal geram efeitos óbvios e pronunciados. Há perda de habilidades e experiência, desorganização nas operações durante as transições, impactos negativos sobre o moral e desafios para a liderança na gestão do efeito cascata associado. O resultado inevitável da alta rotatividade era que a liderança se concentrava em questões de pessoal e, portanto, perdia de vista os objetivos estratégicos. O problema não é exclusivo da assistência à segurança no Mali e continua a prejudicar a eficácia dos desdobramentos.<sup>22</sup>

O desenvolvimento da conexão entre o pessoal civil e o militar na MINUSMA também foi inibido pelos curtos rodízios das forças europeias, normalmente de seis meses, que “não eram sérias,” pois não tinham tempo suficiente no terreno para compreender o ambiente operacional e estabelecer relacionamentos sólidos dentro da missão da ONU e com os parceiros internacionais.<sup>23</sup> Esses desdobramentos militares abreviados, vistos pelo lado civil da missão, pintam um quadro desanimador:

As Forças Armadas querem se envolver com todos. Porém, o lado civil começa a se cansar, assim como os moradores locais, de ter um novo ponto de contato militar com quem se comunicar a cada seis meses, que é

muito ambicioso e acredita que causará um grande impacto. Mas o lado civil precisava avaliar quanto tempo deveriam realmente investir nessa interação. Então, há uma incompetência embutida institucionalmente no sistema militar.<sup>24</sup>

O envolvimento militar em uma região é geralmente episódico e efêmero, e a presença civil costuma ser de longo prazo, de modo que “há um problema real em termos de troca de informação com as forças armadas, pois estão em um processo de aprendizado e geralmente não falam o idioma local: em termos de rodízio, o que sempre acontece com todas essas intervenções é que temos uma lacuna real entre os recursos e a ambição.”<sup>25</sup> No final, era um desdobramento militar tanto político quanto técnico, pois “não era realmente a força que era necessária no local. Era a força que era necessário enviar.”<sup>26</sup>

## Sensibilidades nacionais

O Mali tem mais do que o dobro do tamanho da França. Percorrer essa geografia gerou problemas logísticos e de sustentação na assistência à segurança, com uma base em Gao, no nordeste do Mali, sede da operação militar francesa Barkhane e é considerada *primus inter pares* entre os escritórios de campanha da missão da ONU no país. A base de Gao ficava a aproximadamente mil quilômetros da capital, Bamako, e a insegurança regional impedia o aumento do pessoal civil no local.

Além disso, a sincronização eficaz dos esforços em Gao era dificultada por uma estrutura organizacional discordante. Por exemplo, a Força-Tarefa alemã de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento recebia ordens diretamente do comando de forças em Bamako.<sup>27</sup> Isso criou uma estrutura paralela às forças setoriais de emprego geral em Gao, que estavam sob o comandante de forças setoriais. A presença de um chefe de missão de setor em Gao significava que, na prática, havia três chefes de missão em pé de igualdade: o chefe da missão, o chefe das forças setoriais e o comandante da força-tarefa móvel.

A força-tarefa móvel foi desdobrada no início de 2021 para ampliar o alcance militar em Gao, e o chefe das forças setoriais do local estava subordinado ao comando de força em Bamako. O chefe do setor civil da missão em Gao estava subordinado ao comando da

missão da MINUSMA, e não ao comando de forças, resultando em “duas cadeias de comando totalmente distintas que respondiam ao chefe da missão”. Isso criou uma estrutura complicada, gerando diferentes fluxos de informação e, em última análise, “lidaremos com a questão do quanto é possível realizar boas integrações civis-militares nas operações para sempre. Onde quer que se estabeleça um linha divisória, cria-se atrito.”<sup>28</sup>

O paradoxo da proteção da missão também significava que, embora houvesse um processo bem definido em que a força apoiava as tarefas prioritárias identificadas por civis, na prática, esse processo estava seriamente comprometido porque a força-tarefa móvel muitas vezes privilegiava o apoio às atividades do setor. Não era de sua alçada, dadas as restrições da MINUSMA em Gao em termos de tropas e recursos.<sup>29</sup>

Na MINUSMA, a diversidade de nações envolvidas gerou restrições nacionais, explícitas ou implícitas, que podiam minar completamente uma missão ou a sua intenção, além de afetar significativamente o compartilhamento da informação. As restrições nacionais são limitações que uma nação participante impõe às atividades de seus militares desdobrados para uma operação multinacional. Essas restrições costumam se manifestar na forma de limitações no compartilhamento da informação com parceiros operacionais específicos, o que, inevitavelmente, limita a flexibilidade, a compreensão mútua e a coordenação no terreno.

Portanto, a capacidade e a vontade das diferentes nações de fazer coisas distintas foram um elemento complicador da missão. Cada força tinha seus próprios limites que não estava disposta a ultrapassar, ou que seus governos nacionais não gostariam que ultrapassassem. Mas nenhuma nação falou sobre quais seriam esses limites, o que representou um enorme obstáculo ao compartilhamento da informação para um comandante da força.<sup>30</sup>

Em Gao, havia um contingente chinês significativo na MINUSMA, e alguns outros contingentes nacionais não se sentiam à vontade para compartilhar informação devido a tensões de segurança nacional preexistentes. Além desse obstáculo burocrático, havia um obstáculo cultural na força da MINUSMA, caracterizado por um senso implícito de “nós contra eles” em alguns contingentes europeus, agravado pela existência de bases anexas distintas em Gao, como a de Camp Castor.<sup>31</sup>

No nível individual, as sensibilidades nacionais resultaram em proibições de segurança em relação à tecnologia, de forma a colocar,

ligeiramente, vidas em risco ao limitar as coisas que podemos usar, como tablets e celulares, por medo de uma ameaça nacional de contrainteligência, quando isso, estranhamente, aumenta o risco à vida.

Se eu não puder usar meu telefone para registrar minha localização por receio de *hacking*, posso acabar passando pelo mesmo local duas vezes, o que eleva o risco à vida.

Compartilhar esses dados não representa um risco à segurança.<sup>32</sup>

Os obstáculos linguísticos exacerbavam as limitações de interoperabilidade. Por exemplo, não havia nenhuma expectativa de que os relatórios da força-tarefa móvel chegassem às forças setoriais, nas quais poucos falavam inglês. Havia, portanto, preocupações legítimas e persistentes de que a informação gerada pelas forças da OTAN não era utilizada em seu potencial máximo. E teria sido feito melhor uso da informação se o pilar civil definisse o que faria e obtivesse o apoio da força, em vez de ter a inteligência impulsionando a força na condução das atividades.<sup>33</sup>

Os recursos de coleta de inteligência que poderiam surgir durante a missão também eram irregulares devido à capacidade. As unidades de campanha eram geralmente de países africanos com recursos insuficientes, e essas unidades geralmente não tinham oficiais de inteligência. A composição da força também era uma questão mais ampla que exigiu uma análise cuidadosa, principalmente com os países da OTAN em comandos de forças e as tropas dos países africanos sofrendo as maiores baixas no terreno. Como observou Peter Albrecht, “a desigualdade dentro da missão dificulta a colaboração e a coordenação entre as unidades africanas e não africanas na MINUSMA. Na maioria das vezes, as unidades operam de maneira relativamente isolada, o que coloca a MINUSMA sob o risco de se tornar uma missão de dois níveis.”<sup>34</sup>

## O frágil ecossistema das organizações internacionais

O compartilhamento da informação entre organizações é essencial à colaboração eficaz, à adaptação eficaz às prioridades e contextos em constante

mudança e à alocação eficiente de recursos. A informação também enriquece a consciência sobre o ambiente operacional. No Mali, por exemplo, a comunidade humanitária tinha análises valiosas sobre tendências em setores diversos como segurança alimentar e escassez de água, o que servia de base para a compreensão dos contextos locais. As diversas partes interessadas locais com as quais a comunidade humanitária interagia podiam oferecer perspectivas importantes e detalhes granulares sobre questões que poderiam fundamentar os processos de planejamento de vários atores.

No entanto, no Mali, havia atrito constante entre as organizações devido ao desalinhamento, percebido ou real, dos objetivos, impedindo continuamente o compartilhamento da informação. Embora as prioridades da MINUSMA incluíssem a proteção de civis e a criação de um ambiente propício à assistência humanitária, a comunidade humanitária manifestou resistência e não queria se associar à missão, que era vista por várias partes interessadas, incluindo outros grupos envolvidos no conflito, como uma parte ativa do próprio conflito.<sup>35</sup>

O desconforto na comunidade humanitária variou entre o pragmático e o baseado em princípios. Um exemplo pragmático foi o contato com membros da população cujos traumas mais recentes haviam, muitas vezes, sido causados por homens fardados e armados. Um exemplo de desconforto baseado em princípios foi a dificuldade em se manter independente, neutro e imparcial e, ao mesmo tempo, apoiar alguns dos mandatos da missão, como o retorno do Estado e a utilização de todos os meios necessários para alcançar os objetivos.<sup>36</sup>

No entanto, o acesso humanitário era um dos principais mandatos da missão, mas a compreensão sobre esse assunto era bastante vaga. A comunicação foi prejudicada pela percepção de pessoas externas à missão de que era difícil obter informação útil junto à MINUSMA. Havia a percepção de que os funcionários da missão estavam presos às regras e não se sentiam à vontade para compartilhar informação fora dos processos formais, mas esses processos eram essenciais para manter um certo nível de coerência organizacional.<sup>37</sup>

O conjunto de organizações internacionais presentes no Mali era um ecossistema interconectado. A saúde desse ecossistema foi claramente ameaçada



Representantes civis de uma equipe da MINUSMA, composta por oficiais de direitos humanos e uma equipe forense da Polícia das Nações Unidas, se reúnem com líderes civis e moradores de Minima Maoude, um vilarejo que foi totalmente incendiado por insurgentes, durante uma visita em 22 e 23 de fevereiro de 2019 para coletar relatos em primeira mão dos moradores afetados pela violência. Um componente essencial do compartilhamento da informação para apoiar os esforços coordenados de manutenção da paz é o contato direto com os civis afetados por acontecimentos violentos. (Foto: Marco Dormino, MINUSMA)

pelas limitações no compartilhamento da informação, que minaram a confiança e dificultaram a colaboração. Quando dados relevantes não eram compartilhados, os pontos fortes e os recursos de cada organização não podiam ser aproveitados para estabelecer parcerias que gerassem o tão necessário consenso entre os atores internacionais no terreno no Mali. Sem esse consenso, a tentativa de abordar as múltiplas questões econômicas, políticas e sociais no Mali permaneceu um mosaico de atividades que muitas vezes competiam entre si e que existiam em um clima inquietante de desconfiança.

Um desalinhamento crítico surgiu da neutralidade da comunidade humanitária. Na prática, isso significou que ela considerava que muitas atividades da MINUSMA conflitavam com seu próprio mandato, resultando em “contestações contínuas”.<sup>38</sup> Essa animosidade entre a missão e a comunidade

humanitária no Mali destaca um equívoco comum nas organizações militares, que dificulta a compreensão do ambiente operacional. O engajamento civil-militar pode muitas vezes levar o pensamento militar a conceituar erroneamente os atores civis como um conjunto de organizações que formam um todo monolítico e unificado.

Havia também a mentalidade de que o componente militar da missão era a missão em si. Em outras palavras, as Forças Armadas costumavam perceber a MINUSMA como uma resposta militar a um problema de segurança cinético, em vez de se verem como facilitadores de um esforço liderado por civis. No Mali, a parte militar internacional constituinte era pequena em comparação com o vasto setor civil internacional. E esse amplo setor civil se distinguiria dentre as organizações da ONU e outros doadores ao buscar objetivos diferentes e com ciclos de financiamento distintos.<sup>39</sup>



O soldado chinês Chang Shifeng é integrante das operações de paz há quase dez anos, e serviu duas vezes na Missão da ONU em Darfur (conhecida como UNAMID antes de seu fechamento em dezembro de 2020) antes de servir na Missão da ONU no Mali. (Foto cedida pela MINUSMA)

Embora houvesse coordenação entre as forças francesas e o comando de força da MINUSMA, facilitada pelos oficiais franceses na missão, a comunicação no nível operacional estava predominantemente focada no desconflito, em vez de na coordenação, e o compartilhamento da informação era de caráter apenas funcional.<sup>40</sup> As sensibilidades em torno do processamento de alvos no nível operacional eram marcantes e complexas. Na visão de um funcionário da inteligência da MINUSMA, havia uma necessidade urgente de elaborar uma política de compartilhamento da informação que definisse as políticas e os processos para qualquer troca, “porque uma das questões é a agregação de dados. Se esses dados forem agregados e compartilhados, a ONU pode ser responsabilizada por fornecer informação

de processamento de alvos a um ator externo, como a [força militar francesa] Barkhane.”<sup>41</sup>

A dinâmica complexa entre as forças francesas e a MINUSMA oferece *insights* sobre as dificuldades das forças paralelas atuando no Mali com prioridades diferentes. A comunicação, a coordenação e o desconflito eram requisitos constantes, porém tiveram diferentes graus de eficácia. Esses problemas são característicos de tais desdobramentos. As operações em ambientes operacionais voláteis “confundem” a “divisão do trabalho” entre as forças internacionais de assistência à segurança, “e seus objetivos já entraram em conflito algumas vezes. Isso levanta a questão de se eles são parceiros ou concorrentes.”<sup>42</sup> Mesmo nas operações nacionais, houve atrito devido à indefinição na divisão do trabalho. Por exemplo, a

cultura militar de classificação excessiva tem sido, e ainda é, um problema sistêmico, especialmente em missões multinacionais e em contextos em que as forças militares precisam inserir seus esforços nos processos liderados por civis.

Os diversos elementos móveis dos esforços paralelos de assistência internacional geraram atritos duradouros que se mostraram insuperáveis ao longo da missão da ONU no Mali. Uma década após a insurgência do norte ter levado as forças francesas e uma missão da ONU ao país, a crescente antipatia em relação ao envolvimento internacional resultou na retirada dessas forças, encerrando um capítulo complexo e desanimador da história do Mali. À medida que o quadro de segurança se deteriora, surgem inevitavelmente perguntas desconcertantes sobre por que os esforços e recursos dedicados aos problemas sobrepostos no local fracassaram em relação a muitos objetivos. Embora representem um elemento pequeno e frequentemente negligenciado das forças internacionais de assistência à segurança, os desafios relacionados ao compartilhamento da informação dificultaram as operações no Mali. Sob a sombra das inconsistências estratégicas, os efeitos em cascata desses desafios foram sentidos ao longo de todo o desdobramento da missão da ONU.

## Conclusão

Existem limites para os efeitos que o compartilhamento da informação pode ter em um ambiente operacional complexo. Este artigo não sugere que a redução das limitações ao compartilhamento automaticamente resultaria em um entendimento comum e unidade de propósito entre um universo de atores, cujos recursos, escopo e ambições no Mali eram variados e, por vezes, conflitantes. Pode-se questionar a validade das operações

de manutenção da paz em um ambiente em que, sem dúvida, havia pouca paz a ser mantida. No entanto, as questões sobrepostas de incoerência estratégica, desafios logísticos, culturas conflitantes e sensibilidades nacionais criaram obstáculos ao compartilhamento da informação. Porém, é importante contextualizar essas questões à luz da magnitude dos desafios enfrentados pelas forças internacionais de assistência à segurança no Mali.

Os *insights* levam a implicações políticas. Em primeiro lugar, as conversas entre civis e militares devem ter alta prioridade, e as relações principais entre as partes interessadas devem ser estabelecidas de forma ágil. Em segundo lugar, para reter e desenvolver o conhecimento institucional diante de rodízios frequentes, é fundamental implementar desdobramentos prolongados no topo das hierarquias militares, com comandantes de setor, oficiais de estado-maior e comandantes de batalhão permanecendo no posto por mais de 12 meses. Em terceiro lugar, os canais de compartilhamento da informação entre os atores nacionais devem ser coordenados por meio de doutrina a fim de contornar as sensibilidades nacionais. Além disso, a integração sistemática de oficiais entre parceiros, especialmente em seções de inteligência, pode aliviar muitos problemas de interoperabilidade, em que sistemas heterogêneos têm agido como barreiras, melhorando assim os fluxos da informação. Por fim, compreender, reconhecer e considerar as diferentes percepções sobre os problemas de segurança em um ambiente operacional pode facilitar o trânsito entre personalidades na divisão civil-militar. ■

*As opiniões expressas aqui são do autor e não refletem uma política ou posição oficial da Universidade de Defesa Nacional, do Departamento de Defesa dos EUA ou do governo dos EUA.*

## Referências

1. David Nordli e Morten Lindboe, *Intelligence in United Nations Peace Operations: A Case Study of the All Sources Information Fusion Unit in MINUSMA* (Oslo, NO: Norwegian Defence Research Establishment and the Norwegian Defence International Centre, 2017), <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmliui/handle/11250/2437758>; Paul D. Williams, "How Peacekeepers Fight: Assessing Combat Effectiveness in United Nations Peace

Operations", *Security Studies* 32, no. 1 (2023): p. 32-65, <https://doi.org/10.1080/09636412.2023.2178965>.

2. Bruno Charbonneau, *The Dilemmas of International Intervention in Mali* (Montreal: Université du Québec à Montréal, 2017), p. 13.

3. Assessor de estabilização, entrevista por telefone com o autor, 3 maio 2023.

4. Sou grato a Bryce Loidolt por essa observação e por seus comentários em uma versão anterior.
5. Alexandra Novosseloff e Lisa Sharland, "Partners and Competitors: Forces Operating in Parallel to UN Peace Operations", International Peace Institute, 4 November 2019, <https://www.ipinst.org/2019/11/partners-and-competitors-forces-operating-in-parallel-to-un-peace-operations>.
6. Oficial do Exército Britânico, entrevista com o autor, 14 fev. 2023; assessor civil britânico, entrevista por telefone com o autor, 25 maio 2023.
7. Thibault Ricci, "The Timely Withdrawal: The French-led Multinational Defence and Security Nexus in Sahel", UK Joint Services Command and Staff College, 2022, p. 12.
8. Oficial do Exército Britânico, entrevista; assessor civil britânico, entrevista por telefone.
9. Ex-oficial de inteligência, entrevista por telefone com o autor, 30 maio 2023; oficial do Exército Britânico, entrevista.
10. United Nations (UN), *Policy: Peacekeeping-Intelligence* (New York: UN Department of Peace Operations, 1 May 2019), p. 2.
11. Ibid., p. 4.
12. Ibid., p. 10.
13. Sebastiaan Rietjens e A. Walter Dorn, "The Evolution of Peacekeeping Intelligence: The UN's Laboratory in Mali", in *Perspectives on Military Intelligence from the First World War to Mali*, ed. F. Baudet et al. (The Hague, NL: Asser Press, 2017), p. 197-219. Há uma variação na literatura entre o uso de "All Source Information Fusion Unit" e "All Sources Information Fusion Unit".
14. Ex-oficial de inteligência, entrevista por telefone; ex-oficial de inteligência da MINUSMA, entrevista por telefone com o autor, 21 mar. 2023; Kees Garos, "The All Source Information Fusion Unit: A New Phenomenon in UN Intelligence" (tese de mestrado, Dutch Master Academy, 30 April 2015), p. 28.
15. Allard Duursma, "Information Processing Challenges in Peacekeeping Operations: A Case Study on Peacekeeping Information Collection Efforts in Mali", *International Peacekeeping* 25, no. 3 (2018): p. 447, <https://doi.org/10.1080/13533312.2018.1446757>; Chiara Ruffa e Sebastiaan Rietjens, "Meaning Making in Peacekeeping Missions: Mandate Interpretation and Multinational Collaboration in the UN Mission in Mali", *European Journal of International Relations* 29, no. 1 (2023): p. 53-78, <https://doi.org/10.1177/13540661221104757>.
16. Sebastiaan Rietjens e Erik de Waard, "UN Peacekeeping Intelligence: The ASIFU Experiment", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 30, no. 3 (2017): p. 532-56, <https://doi.org/10.1080/08850607.2017.1297108>.
17. Ex-oficial de inteligência da MINUSMA, entrevista por telefone.
18. Ibid.
19. Ex-oficial do Comando de Força da MINUSMA, entrevista por telefone.
20. Ibid.
21. Ibid.
22. Christopher Sims, *The Human Terrain System: Operationally Relevant Social Science in Iraq and Afghanistan* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Press, 2015), p. 348-51.
23. Ex-oficial do Comando de Força da MINUSMA, entrevista por telefone.
24. Assessor de estabilização, entrevista por telefone.
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Elin Hellquist, *Mobility in United Nations Peacekeeping: Lessons from MINUSMA's Mobile Task Force* (Stockholm: Swedish Defence Research Agency, June 2023), p. 23, <https://www.foi.se/rest-api/report/FOI-R--5470--SE>.
28. Oficial de infantaria do Exército Britânico, entrevista com o autor, 22 mar 2023.
29. Assessor do Reino Unido para a MINUSMA, entrevista por telefone com o autor, 19 maio 2023; oficial de infantaria do Exército Britânico, entrevista; Hellquist, *Mobility in United Nations Peacekeeping*.
30. Ex-oficial do Comando de Força da MINUSMA, entrevista por telefone.
31. Assessor do Reino Unido para a MINUSMA, entrevista por telefone; assessor civil britânico, entrevista por telefone; veja também Novosseloff e Sharland, "Partners and Competitors", p. 16.
32. Oficial do Exército Britânico, entrevista.
33. Oficial de infantaria do Exército Britânico, entrevista, Ex-oficial do Comando de Força da MINUSMA, entrevista por telefone.
34. Peter Albrecht, Signe Marie Cold-Ravnkild, e Rikke Haugegaard, *African Peacekeepers in Mali* (Copenhagen: Danish Institute for International Studies, 2017), p. 9, [https://pure.diiis.dk/ws/files/762381/DIIS\\_RP\\_2017\\_2\\_WEB.pdf](https://pure.diiis.dk/ws/files/762381/DIIS_RP_2017_2_WEB.pdf).
35. Melanie Sauter, "Humanitarian-Peacekeeping Tensions in UN Missions in Africa", Geneva Centre for Security Policy, 8 December 2022, <https://www.gcsp.ch/publications/humanitarian-peacekeeping-tensions-un-missions-africa>.
36. Assessor de estabilização, entrevista por telefone.
37. Ex-oficial de inteligência, entrevista por telefone. Assessor civil britânico, entrevista por telefone.
38. Andrea Steinke, *The Triple Nexus in Mali: Coordination, Securitisation and Blurred Lines* (Berlin: Center for Humanitarian Action, March 2021), p. 14, <https://www.chaberlin.org/en/publications/the-triple-nexus-in-mali-coordination-securitisation-and-blurred-lines/>.
39. Assessor de estabilização, entrevista por telefone.
40. Oficial de infantaria do Exército Britânico, entrevista. Ex-oficial do Comando de Força da MINUSMA, entrevista por telefone.
41. Ex-oficial de inteligência da MINUSMA, entrevista por telefone.
42. Novosseloff e Sharland, "Partners and Competitors", p. 1.



*D-Day, 6 de junho de 1944*, de Leslie Arthur Wilcox, s.d., óleo sobre tela, 71 x 98 cm. No Dia D, em 6 de junho de 1944, o 1º Batalhão, Regimento Hampshire liderou o desembarque da 231ª Brigada em Gold Beach, como ponta de lança da invasão da Normandia. (Obra de arte cedida pelo Royal Hampshire Regiment Museum)

# O verdadeiro teste do comando de missão

Maj Will Happel, Exército Britânico

**O**s profissionais militares geralmente estudam líderes históricos cujas intervenções e decisões em um momento crítico mudaram o curso de um combate. É claro que esses estudos de caso oferecem diversas lições valiosas para líderes em desenvolvimento. No entanto, há muitas outras lições valiosas a serem aprendidas com líderes menos conhecidos e menos celebrados. A marca do verdadeiro comando de missão pode

ser constatada em uma organização que alcança grandeza sem nenhuma intervenção do comandante. Líderes que preparam suas organizações para prosperar na sua ausência são aqueles que desenvolvem seus subordinados, promovem uma organização que aprende e incentivam a adaptabilidade. Esses líderes preparam suas unidades para as operações ao comunicar com clareza um plano simples e flexível e ao promover a confiança em toda a força.

Os profissionais militares também precisam estudar a liderança em uma organização que seja bem-sucedida sem a intervenção ou supervisão direta de seu comandante. Futuramente, dominar a arte de um bom comando de missão será mais importante do que nunca. Comandantes serão visados e eliminados com mais frequência. Assim, nossas organizações devem conseguir prosperar mesmo sem a presença de seus comandantes.

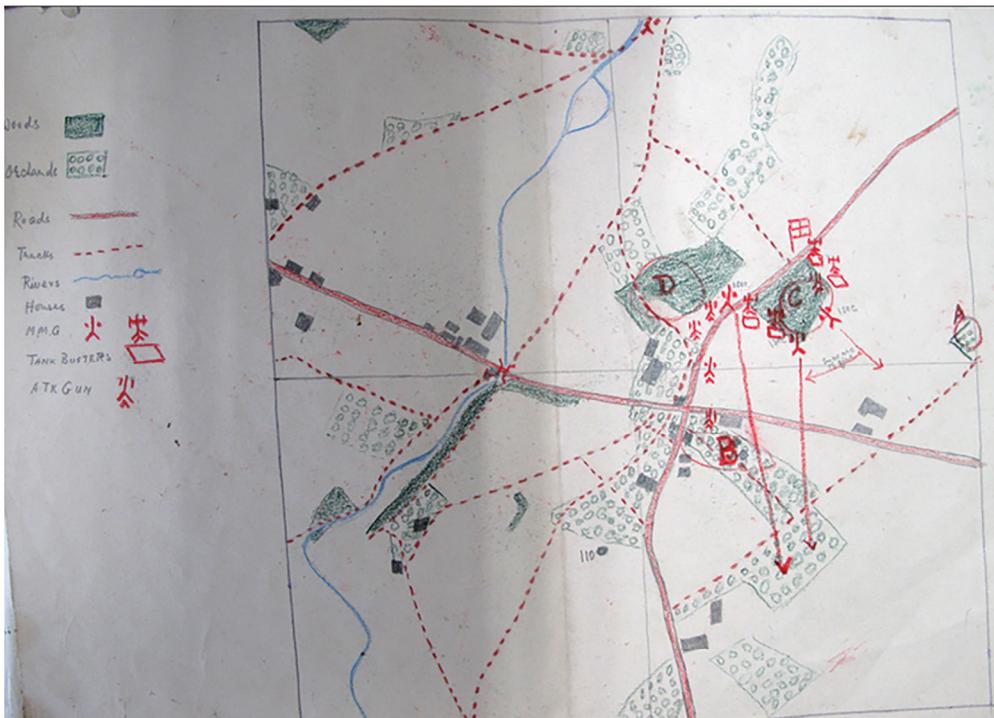
Os alunos do Curso de Comando e Estado-Maior (Command and General Staff Officers' Course) estarão familiarizados com os feitos do Gen Norman D. Cota no Dia D. Às 7h30 do dia 6 de junho de 1944, Cota desembarcou na praia de Omaha com sua "Bastard Brigade" ("Brigada Bastarda," em tradução livre).<sup>1</sup> Desde esse momento até o anoitecer, a liderança direta de Cota em pontos críticos, e seu descaso pela própria segurança, ajudou a evitar um possível desastre naquele setor dos desembarques do Dia D.<sup>2</sup> Cota foi condecorado com a Ordem de Serviços Distintos britânica (*Distinguished Service Order*) e a Cruz de Serviço Distinto (*Distinguished Service Cross*), dos Estados Unidos da América (EUA), por suas ações naquele dia.<sup>3</sup> Atualmente, os aspirantes a líderes estudam essas ações para aprender com esse

**O Maj Will Happel**, aluno da Escola de Comando e Estado-Maior, é oficial de infantaria do Exército Britânico há 11 anos, tendo trabalhado mais recentemente (2020-2023) em centros de treinamento de combate (CTCs) no Reino Unido e nos EUA. Ao longo de sua carreira, desenvolveu um grande interesse pelo comando de missão e testemunhou diversos estilos por meio de experiências em primeira mão e análises históricas nos CTCs. Em 2017, Happel publicou um artigo na Wavell Room com uma tese similar sobre o comando de missão e a capacidade de preparar organizações para alcançarem o sucesso com a mínima participação do comandante.

exemplo. No entanto, o fato de o ataque ter sido interrompido e Cota ter se envolvido tão diretamente na situação pode indicar uma preparação inadequada antes dos desembarques. Enquanto Cota desembarcava, um oficial britânico também chegava à praia. Era menor a probabilidade de que fosse lembrado por sua atuação no Dia D, pois seu impacto direto no desenrolar do combate foi muito pequeno. Contudo, sua liderança antes dos desembarques, bem como o bom uso do comando de missão capacitaram sua unidade a obter êxito nas circunstâncias mais extremas.

No Dia D, o Ten Cel H. D. Nelson-Smith, MC, era o comandante do 1º Batalhão, Regimento Hampshire (1 HAMPS), que formava o flanco direito da 231ª Brigada, 50ª Divisão de Infantaria (Reino Unido). O 1 HAMPS desembarcou no setor Jig Green da praia Gold às 07h30 e foram as primeiras tropas britânicas em terra. O batalhão enfrentou intensa resistência e, logo após o desembarque, Nelson-Smith foi ferido e evacuado para o posto de socorro do regimento, não retornando mais ao comando do batalhão.<sup>4</sup> Para piorar a situação, o subcomandante do batalhão desembarcou às 9h30 e foi morto por um caçador ao sair da embarcação de desembarque.<sup>5</sup> O comandante da Companhia A e vários comandantes de pelotão também foram mortos ou feridos na praia.<sup>6</sup> O batalhão desembarcou mais a leste do que o planejado, e a maioria dos aparelhos de rádio foi destruída pelo fogo inimigo ou pela água salgada.<sup>7</sup> O Maj Richard Gosling, comandante da bateria de artilharia do batalhão, que também havia sido ferido, não conseguiu solicitar apoio de fogo naquele dia.<sup>8</sup> Nas primeiras horas do Dia D, o 1 HAMPS enfrentou uma situação de caos absoluto na praia Gold. Apesar disso, o batalhão foi uma das poucas unidades naquele dia a alcançar quase todos seus objetivos definidos para o primeiro dia antes do anoitecer. Essa conquista é sintoma de uma boa preparação e um bom comando de missão. Como isso foi possível? Para responder a essa pergunta, é necessário analisar os preparativos de Nelson-Smith e do batalhão nos meses e anos que antecedem ao Dia D.

Nelson-Smith serviu continuamente no batalhão de 1936 a 1944. Durante esse período, o batalhão esteve constantemente no exterior, passando pela Fronteira Noroeste na Índia em 1936, pela Palestina em 1938, pelo Deserto Ocidental em 1940, pelo Cerco de Malta em 1942, até a invasão da Sicília e os desembarques em Salerno em 1943.<sup>9</sup> Em outubro de 1943, Nelson-Smith levou o batalhão de volta a um acampamento fechado em New Forest, Inglaterra, para prepará-lo para a Operação Overlord.<sup>10</sup> Era a primeira vez que o batalhão retornava em 23 anos, e lá permaneceria por oito meses apenas.<sup>11</sup> O batalhão se tornaria quase uma família para Nelson-Smith. Ele se preocupava muito com o desenvolvimento de seus soldados e subordinados. Isso ficou evidente nos três documentos "A Basis for Training" ("Uma base para treinamento," em tradução livre) que o batalhão usou para se preparar para o Dia D.<sup>12</sup> A ênfase foi a seleção de líderes e o comando de missão.



Extraído do *Diário de Guerra do Batalhão do 1º Batalhão, Regimento Hampshire*, um esquema de relatório de patrulha feito após patrulha noturna em uma das noites após o Dia D. (Foto cedida pelo Royal Hampshire Regiment Museum)

Em “A Basis for Training – II” (“Uma base para treinamento – II”, em tradução livre) o parágrafo sobre fadiga destaca a importância de contar com líderes dinâmicos para combater a inevitável apatia que surge em decorrência do cansaço gerado pelo combate.<sup>13</sup> Nelson-Smith também determinou que os soldados devem apoiar seus comandantes em tarefas físicas e administrativas, capacitando seus comandantes a tomar decisões melhores. Em “A Basis for Training – III” (“Uma base para treinamento – III”, em tradução livre) o parágrafo sobre bravata descreve os traços de temperamento necessários para bons líderes e como a impetuosidade e a bravata em tempos de paz geralmente não se traduzem em bravura em combate.<sup>14</sup> Esses parágrafos mostram a consideração que Nelson-Smith estava dando à seleção e ao desenvolvimento de seus subordinados, pois conferia grande importância à capacidade de seus subordinados de tomar decisões.

Durante o treinamento, Nelson-Smith ajudou a fortalecer o bom comando de missão entre seus líderes subordinados. Mais recentemente, o Exército Britânico definiu o comando de missão como uma filosofia que empodera os subordinados e incentiva

a liberdade e a rapidez de ação.<sup>15</sup> Ao utilizar ordens de missão para empoderar subordinados a serem mais ágeis e terem mais ritmo, as unidades conseguem prevalecer nas situações mais caóticas e desafiadoras.<sup>16</sup>

Em “A Basis for Training – III” (“Uma base para treinamento – III”, em tradução livre), o parágrafo sobre rigidez resume a atitude da época em relação ao comando de missão. O parágrafo dizia que os líderes de pelotão deveriam agir com base em seu próprio juízo, sem

aguardar ordens superiores.<sup>17</sup> Principalmente nos primeiros estágios de uma operação, os comandantes de pelotão teriam uma compreensão mais precisa do combate e estão mais bem-posicionados para tomar decisões que se ajustem a situações caóticas. Portanto, durante o treinamento, os comandantes de pelotão eram incentivados a primeiro agir e depois relatar os resultados. Esse incentivo depositou um alto grau de confiança nos comandantes subordinados. Um dos princípios do comando de missão é a confiança, que acelera a tomada de decisão e cria ritmo.<sup>18</sup> Sob o comando de Nelson-Smith, o 1 HAMPS cultivou altos níveis de confiança e desenvolveu um bom senso de comando de missão.

Por meio desses documentos, Nelson-Smith se esforçou para simplificar ao máximo o processo de ordens. Ele definiu como responsabilidade de cada subordinado saber, no mínimo, quatro informações antes de iniciar uma tarefa. Os subordinados deveriam saber: “Para onde estou indo? O que farei quando chegar lá? Em que direção estou indo? Quando irei?”<sup>19</sup> Nelson-Smith reforçava o comando de missão na unidade ao simplificar as ordens e atribuir ao subordinado a responsabilidade de entender o básico que lhe era exigido.

A existência e o uso desses documentos de treinamento demonstram que, sob o comando de Nelson-Smith, o 1 HAMPS era uma organização que aprendia. A estrutura de “*A Basis for Training – I*” consistia em uma tabela de duas colunas, com observações na coluna da esquerda e recomendações na coluna da direita.<sup>20</sup>

Essa estrutura não difere da utilizada ainda hoje pelo Exército Britânico, em que se aprende por meio de experiência. A capacidade do 1 HAMPS de fazer observações francas sobre seu próprio desempenho e sobre as táticas do inimigo para desenvolver recomendações permitiu que aprendessem rapidamente e se adaptassem a uma situação em constante mudança.

Os relatórios de patrulhamento do batalhão são a prova desse ciclo de aprendizado em ação. Os documentos de treinamento dedicam várias páginas a patrulhamento, postos de observação e reconhecimento.<sup>21</sup> Os relatórios e esquemas elaborados pelos comandantes de patrulhamento nos dias e noites seguintes ao Dia D demonstram o alto nível de proficiência do batalhão nessas atividades.<sup>22</sup>

Em sua ordem de operações para o Dia D, Nelson-Smith conseguiu simplificar a complexa tarefa que tinham pela frente. Ele expressou de forma clara e sucinta a intenção maior, o esquema de manobra e as fases das forças de flanqueamento.<sup>23</sup> Nelson-Smith também conseguiu destilar a tarefa do batalhão em uma declaração de intenção concisa e forte, de uma frase



*The 50th (Northumbrian) Division, 1944*, de Anthony Imre Alexander Gross, 1944, tinta, 392 mm x 573 mm. Este retrato de corpo inteiro mostra os três comandantes de batalhão britânicos da 231ª Brigada (Malta). A partir da esquerda: Ten Cel H. D. Nelson-Smith, MC, 1º Batalhão, Regimento de Hampshire; Ten Cel A. W. Valentine, DSO, OBE, 2º Batalhão, Regimento de Devonshire; e o Ten Cel W. H. B. Ray, DSO, 1º Batalhão, Regimento de Dorset. (Obra de arte cedida pelo Imperial War Museums)

apenas: “O 1 HAMPS desembarcará na PRAIA JIG GREEN a OESTE e limpará a ‘crosta’ costeira inimiga de LE HAMEL a MANVIEUX 8286.”<sup>24</sup> Essa declaração de intenção remete ao sinal do Alte Horatio Nelson: “Enfrente o inimigo mais de perto”; um dos três únicos sinais táticos usados por Nelson durante a Batalha de Trafalgar.<sup>25</sup> O plano simples de Nelson-Smith foi apoiado por anexos suficientemente detalhados que deram a seus subordinados todos os fatos conhecidos sobre a “crosta costeira.” Essa combinação de plano simples e instruções de coordenação detalhadas permitiu aos subordinados de Nelson-Smith tomarem suas próprias decisões e obter a iniciativa no contexto de sua intenção.

A batalha do 1 HAMPS não saiu conforme planejado. O batalhão desembarcou em Jig Green Leste em vez de Oeste, enquanto os carros de combate Duplex Drive (DD) desembarcaram a Oeste. O comandante foi ferido, o subcomandante foi morto, a artilharia e os bombardeios da Força Aérea foram ineficazes, os rádios estavam inoperantes, a maioria dos carros de combate AVRE (*Armoured Vehicle Royal Engineers*) ficou presa nas embarcações de desembarque e um dos carros de

Page 2  
Army Form W.3008 (7vised)  
Serial No. 16

FIELD RETURN OF OFFICERS

OFFICERS QUITTED DURING WEEK

No.	Rank + Name	Corps	Date	Cause.
67156	MAJ. MARTIN DSO ACW	Armed	6 June	Killed E.A.
62620	" BRAINES R.G.T	Hamps	"	"
253674	LT. WILLIAMSON, MC C.Y.	"	"	-do-
288933	" BARDEN L.A.	"	"	-do-
180302	" WESTLEY G.N	Y-Lances	"	-do-
62621	LT-COL. SMITH, MC H.D.N.	Hamps	"	Wounded E.A.
195359	CAPT. ARNETT J.A.	"	"	-do-
264945	LT. LAUDER J.E.F.	DorSt	"	-do-
207701	" BOYS J.N.	Adv. Herts	"	-do-
134345	CAPT. EDKINS D.R.J.	Hamps	"	-do-
121452	" HUGHES F.A.E.	"	"	-do-
247055	LT. MILLER K.C.	K.S.A.I.	"	-do-
268027	" ELLIOTT G.M.	Hamps	"	-do-
281977	" NORMAN A.G.	"	"	-do-
212361	" JARVIS-LINGLEY G	Gen. Hist	"	-do-
302188	" LATTON G.F.B.	Hamps	"	-do-

(ii) OFFICERS ATTACHED IN EXCESS OF W.E. LESS 1st RFTS.

Name and Initials	Regt. or Corps	Date of attachment	Nature of attachment

10 June 44  
(Date of Dispatch.)

LIEUT COLONEL  
COMD. 1ST BN. THE HAMPSHIRE REGIMENT.  
231 Inf. Bde.

Esta página do *Diário de Guerra do Batalhão do 1º Batalhão, Regimento de Hampshire*, apresenta "Oficiais que Saíram Durante a Semana", que indica a quantidade de líderes (não apenas o comandante e o subcomandante) que foram retirados de ação no Dia D. (Foto cedida pelo Royal Hampshire Regiment Museum)

combate de desminagem explodiu em um campo de minas.<sup>26</sup> Alguns dos líderes tiveram a consciência situacional para perceber que estavam desembarcando no lugar errado. O Ten Alan Norman, da Companhia A, lembrava de ter olhado pela fenda da rampa da embarcação de desembarque com seu binóculo e ter percebido que estavam distantes demais ao leste.<sup>27</sup>

O batalhão desembarcou em Jig Green a Leste (não a Oeste) com a Companhia A à direita e a

Companhia B à esquerda. A Companhia A desembarcou em frente a WN36 (uma casamata defensiva valor pelotão) e a Companhia B desembarcou em frente à posição fortificada em Les Roquettes. Ambos, WN36 e Les Roquettes, eram originalmente objetivos do 1º Batalhão, Regimento de Dorsetshire.<sup>28</sup> As Companhias A e B conseguiram liberar esses objetivos, orientar-se e dirigir-se para o oeste, rumo aos objetivos originais. Felizmente, o anexo de inteligência da ordem de operações de Nelson-Smith continha parágrafos detalhados sobre a posição fortificada em Les Roquettes.<sup>29</sup> Quase ao mesmo tempo, as Companhias C e D também desembarcaram em Jig Green Leste. O Maj David Warren MC, comandante da Companhia C, assumiu o comando do batalhão e os conduziu pelas fortes posições inimigas em Le Hamel.<sup>30</sup> Eram 17h00 quando Le Hamel foi liberada.<sup>31</sup> A Companhia D liberou então a estação de radar nos penhascos de

Arromanches, e as Companhias B e C foram liberar a cidade. Lá, o batalhão se reorganizou, realizou o patrulhamento até Tracy-sur-Mer e apresentou seu relatório ao comandante da brigada.<sup>32</sup>

A história do 1 HAMPS no Dia D é a de uma organização adaptável, bem preparada, bem instruída e confiável para desempenhar seu trabalho. Passaram no verdadeiro teste de comando de missão ao obter

e manter a iniciativa diante de extrema adversidade e com mínima supervisão. Esse sucesso deveu-se, em grande parte, à liderança de Nelson-Smith, embora ele não tenha recebido muito crédito por isso.

Concluindo, um líder que realmente passa no verdadeiro teste de comando de missão é aquele que prepara sua organização para ter sucesso na sua ausência. Nelson-Smith alcançou isso ao desenvolver seus subordinados a se adaptarem a situações caóticas, além de empoderá-los e confiar em sua capacidade de tomar decisões. Nelson-Smith cultivou uma organização que aprende, que foi capaz de se adaptar com rapidez e flexibilidade. Para o Dia D, ele entregou uma ordem de operações ao batalhão que delineava um plano simples e flexível. Ele não tentou prever os acontecimentos, e equilibrou sua força para que pudesse responder de forma eficaz a uma situação caótica e em constante mudança. A combinação de todos esses fatores gerou uma receita de sucesso

para o 1º HAMPS no Dia D. A sorte já estava lançada ao baixar das rampas no Dia D. Não foi necessária nem ocorreu qualquer intervenção do comandante do batalhão ou do subcomandante. O caos estava instalado, mas o batalhão foi bem-sucedido naquele dia. Embora os atos heroicos de Cota frequentemente chamem a atenção dos profissionais militares em seus estudos, talvez devêssemos valorizar mais pessoas como Nelson-Smith, que, sem muito reconhecimento, preparou suas unidades para a guerra de tal forma que sua intervenção durante o combate se tornou desnecessária.

No final de 1944, Nelson-Smith voltou a comandar o 1º Batalhão, 5º Regimento Welch, 53ª Divisão, na Holanda e nas Ardenas, onde foi novamente ferido e evacuado. Ele terminou a guerra como oficial do Estado-Maior do comando do 30º Corpo de Exército e recebeu a Ordem de Leopoldo II e a Cruz da Guerra da Bélgica.<sup>33</sup> ■

---

## Referências

1. Thomas G. Bradbeer, "Major General Cota and the Battle of the Hürtgen Forest: A Failure Battle Command?" (Fort Leavenworth, KS: Command and General Staff College, Department of Military Leadership, 2023), p. 3, [https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cace/DCL/DCL\\_MGCota.pdf](https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cace/DCL/DCL_MGCota.pdf).
2. Ibid., p. 3-5.
3. Ibid., p. 5.
4. Max Hastings, *Overlord: D-Day and the Battle for Normandy* (New York: Simon and Schuster Paperbacks, 2019), p. 106; Harold Nelson-Smith, "Oral History", gravado por Conrad Wood, Imperial War Museums, Catalogue Number 12959, 1993, 9:00-11:00, <https://www.iwm.org.uk/collections/item/object/80012687>; C. H. R. Howie, *Battalion War Diary* (Winchester, UK: Royal Hampshire Regiment Museum, 6 June 1944). O Ten Cel C. H. R. Howie serviu como Comandante do 1º Batalhão do Regimento Hampshire.
5. Andrew Holborn, *The D-Day Landing on Gold Beach: 6 June 1944* (London: Bloomsbury, 2015), p. 127.
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Hastings, *Overlord*, p. 106.
9. "Brigadier H. D. Nelson-Smith MC Obituary", Real Hampshire Regiment Museum, n.d.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. "A Basis for Training - I" (Winchester, UK: Royal Hampshire Regiment Museum, n.d.); "A Basis for Training - II" (Winchester, UK: Royal Hampshire Regiment Museum, n.d.); "A Basis for Training - III" (Winchester, UK: Royal Hampshire Regiment Museum, n.d.).
13. "A Basis for Training - II", sheet 6.
14. "A Basis for Training - III", sheet 2.
15. Army Doctrine Publication AC 71940, *Land Operations* (Andover, UK: Headquarters, Field Army, 2017), p. 6-4.
16. Ibid.
17. "A Basis for Training - III", sheet 3.
18. AC 71940, *Land Operations*, p. 6-6.
19. "A Basis for Training - II", sheet 3.
20. "A Basis for Training - I", sheets 1-6.
21. Ibid., sheet 2; "A Basis for Training - II", sheet 3.
22. Howie, *Battalion War Diary*.
23. H. D. Smith, "Hamps Operations Order for Operation Overlord", in *Battalion War Diary* (Winchester, UK: Royal Hampshire Regiment Museum, 27 May 1944), sheet 1.
24. Ibid.
25. Andrew Gordon, *The Rules of the Game: Jutland and British Naval Command* (Bungay, UK: Penguin Books, 2015), p. 159.
26. Nelson-Smith, "Oral History", 2:00; Holborn, *D-Day Landing on Gold Beach*, p. 120.
27. Holborn, *D-Day Landing on Gold Beach*, p. 125.
28. Ibid., p. 124.
29. Smith, "Appendix A to Hamps Operations Order for Operation Overlord – Intelligence Summary", *Battalion War Diary*, sheets 4, 5.
30. "D Day – 6th June 1944", Royal Hampshire Regiment Museum, acesso em 13 jun. 2024, <https://www.royalhampshireregiment.org/about-the-museum/timeline/d-day-1944/>.
31. Holborn, *D-Day Landing on Gold Beach*, p. 158.
32. Ibid., p. 159.
33. "Brigadier H.D. Nelson-Smith MC Obituary".



A aeronave de teste de simulação variável em voo X-62A (*Variable In-flight Simulation Test Aircraft*, VISTA) da Lockheed Martin, uma aeronave de treinamento única, é pilotada por um agente de IA, em 13 de fevereiro de 2023, na Edwards Air Force Base, Califórnia (embora os pilotos de segurança estivessem continuamente a bordo). A aeronave voou por mais de 17 horas, e foi a primeira vez que a IA foi acionada em uma aeronave tática. (Foto: Kyle Brasier, Força Aérea dos EUA)

# Inteligência artificial na guerra moderna

## Inovação estratégica e riscos emergentes

Ryan Atkinson, Ph.D.

**N**os últimos anos, a inteligência artificial (IA) conquistou vitórias impressionantes sobre adversários humanos, incluindo o AlphaZero no

xadrez, o AlphaGo no Go e o AlphaStar no StarCraft II. A Força Aérea dos Estados Unidos da América (EUA) e a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa

(Defense Advanced Research Projects Agency, DARPA) criaram o AlphaDogfight para testar a IA contra um piloto humano. A IA enfrentou o piloto vindo diretamente pela frente em um jogo do covarde em alta velocidade, “vencendo de cinco a zero com suas manobras agressivas e precisas que o piloto humano não conseguiu sobrepujar”.<sup>1</sup> Esses avanços destacam a crescente habilidade da IA em desafiar e superar as capacidades humanas em cenários complexos, ressaltando seu potencial para transformar ambientes competitivos e estratégicos.

A tomada de decisão se torna cada vez mais automatizada e o envolvimento humano mais reduzido à medida que os sistemas autônomos assumem um controle maior sobre as aeronaves. A Força Aérea dos EUA testou um sistema de IA que pilotou a aeronave tática X-62A, ou VISTA.<sup>2</sup> Esse marco significativo no desenvolvimento de sistemas de IA indica o potencial para futuras operações militares autônomas ou semiautônomas.

As tecnologias de emprego dual estão ganhando cada vez mais importância à medida que as ferramentas de IA evoluem, trazendo riscos e oportunidades emergentes. Essas tecnologias podem ser utilizadas em aplicações civis que servem de base para operações militares, e vice-versa. Por exemplo, as práticas e os precedentes de IA utilizados para direcionar anúncios em mídias sociais para campanhas políticas ou de marketing podem, então, apoiar a comunicação estratégica e as operações psicológicas militares. Novos medicamentos serão desenvolvidos, assim como novas armas químicas, aumentando a necessidade de pesquisas contínuas sobre os riscos e oportunidades correlatos.<sup>3</sup> As tecnologias de emprego dual continuam sendo uma faca de dois gumes nas aplicações de IA.

A inovação em defesa e as parcerias sólidas entre as Forças Armadas e o setor são significativas. Empresas de IA emergentes no setor de defesa oferecem novas iniciativas para inovações entre os aliados. Os casos críticos devem ser encontrados por meio de ênfase na colaboração dentro da ampla rede de titãs do setor de defesa e de novos inovadores emergen-

**Ryan Atkinson, Ph.D.**, é pesquisador de pós-doutorado na Carleton University, em Ottawa, Canadá. Seu trabalho é financiado pela Canadian Defence and Security Network.

tes. A IA está mudando rapidamente a tecnologia e as táticas das Forças Armadas, e a natureza de emprego dual dessa tecnologia desafia o desenvolvimento da IA aplicada em ambientes militares.

Os sistemas autônomos de armas representam um avanço significativo na tecnologia militar, operando sem intervenção humana direta. Aplicações militares benéficas incluem casos específicos do Exército, como sistemas inteligentes de apoio à decisão e reconhecimento de alvo assistido, que podem aliviar a carga mental dos operadores, possibilitando uma tomada de decisão mais rápida.<sup>4</sup> Essa abordagem oferece vantagens, incluindo tempos de resposta rápidos, capacidade de operar em ambientes de alto risco e um risco reduzido para o pessoal humano.

## Inteligência generativa e enxames coordenados

As tecnologias emergentes relacionadas a agentes generativos oferecem aplicações de emprego dual. Pesquisadores da Stanford University e da Google demonstraram “agentes de software computacional que simulam um comportamento humano crível”, como uma cidade pequena com 25 agentes.<sup>5</sup> Observou-se cooperação no grupo, o que levou a comportamentos sociais emergentes para “trocar informações, formar novos relacionamentos e coordenar atividades conjuntas”.<sup>6</sup>

A arquitetura permite que os agentes generativos “lembrem, recuperem, reflitam, interajam com outros agentes e planejem em meio a circunstâncias que evoluem dinamicamente”.<sup>7</sup> Os grandes modelos de linguagem são utilizados para “suplementar essas capacidades, apoiando a coerência de agentes a longo prazo, a capacidade de gerenciar uma memória que evolui dinamicamente e a produção recursiva de reflexões de nível mais elevado”.<sup>8</sup>

As democracias resilientes precisam, inerentemente, de mecanismos internos adaptáveis para se ajustar às mudanças e lidar rapidamente com situações inesperadas. A aplicação dos modelos de linguagem em cenários do mundo real frequentemente resulta em consequências imprevistas e emergentes. As democracias precisam, de forma proativa, desenvolver contramedidas para enfrentar os riscos emergentes relacionados ao uso generalizado da IA generativa e dos grandes modelos de linguagem, o que acarreta uma camada adicional de desafios de segurança. O abuso malicioso dos modelos de linguagem demonstra um imenso desafio para as eleições e os processos democráticos futuros.<sup>9</sup>

Os riscos relacionados às operações de influência estrangeira que utilizam vídeos e áudios com



A utilização de drones autônomos operados por inteligência artificial em enxames tem grande potencial para causar destruição extensa e em larga escala em alvos designados. As forças visadas teriam imensa dificuldade técnica para se defender de um primeiro ataque em massa e amplamente coordenado contra múltiplos alvos. O emprego simultâneo de um grande número de drones poderia sobrecarregar as capacidades materiais de uma força de defesa, bem como o comando e controle e a governança civil de um defensor em questão de horas, ou até minutos. É relevante destacar que, em junho de 2024, o Exército de Libertação Popular da China conduziu exercícios com drones, incorporando técnicas de enxame, voltados para a tomada de ilhas. Esses exercícios refletiram claramente as ações que provavelmente seriam adotadas em uma invasão de Taiwan. (Foto cedida pelo Exército dos EUA/Shutterstock)

*deepfake* estão se tornando cada vez mais personalizados e específicos para cada situação. Outras pesquisas devem abordar a proliferação das operações de informação patrocinadas pelo Estado, que utilizam a desinformação gerada para promover “mal-entendidos generalizados, alimentar divisões sociais e afetar negativamente os sistemas econômicos e políticos”.<sup>10</sup> A automação também foi empregada no comportamento de grupo envolvendo drones que compartilham informações entre si no enxame, sendo de imenso valor para as operações militares. Pesquisas sobre a inteligência dos enxames envolveram agentes autônomos para aplicações militares, e os testes estão em andamento nos EUA e na China.<sup>11</sup>

Os drones representam um desafio significativo ao armamento convencional. No Mar Vermelho, um drone de USD 2.000 derrubou um míssil de USD 2 milhões.<sup>12</sup> Na Ucrânia, drones de USD 400 estão sendo usados para destruir carros de combate de USD 2 milhões.<sup>13</sup> Esse forte contraste destaca a crescente disparidade entre o custo dos meios militares tradicionais e a acessibilidade e eficácia da tecnologia moderna de drones.

## O desenvolvimento da IA da China

Em 2021, o setor de IA da China valia CNY 150 bilhões (USD 23,2 bilhões) e deve chegar a mais de CNY 400 bilhões (USD 55 bilhões) até 2025.<sup>14</sup> O Plano de Desenvolvimento de Inteligência Artificial de Próxima Geração da China estabeleceu uma meta para que a IA contribua com USD 150 bilhões para o PIB chinês até 2030.<sup>15</sup> Em agosto de 2023, Pequim aprovou o lançamento público de tecnologias de IA generativa das empresas chinesas Tencent, Baidu, Huawei Technologies, Alibaba Group, JD.com, ByteDance, iFlytek e Kuaishou Technology.<sup>16</sup>

Em setembro de 2023, a Microsoft divulgou um relatório que demonstrou como as estratégias de IA generativa são usadas em operações de influência conduzidas pela República Popular da China (RPC).<sup>17</sup> O Departamento de Justiça dos EUA denunciou um grupo chamado Grupo de Trabalho do Projeto Especial 912, vinculado ao Ministério de Segurança Pública da China, que operava uma fábrica de *trolls* nas mídias sociais, que “criou milhares de perfis on-line falsos e espalhou propaganda do PCC direcionada aos ativistas pró-democracia”.<sup>18</sup>

O relatório da Microsoft observou que, em março de 2023, supostas operações de influência da RPC “nas mídias sociais ocidentais começaram a utilizar a [IA] generativa para criar conteúdo visual”, o que “já gerou níveis mais elevados de engajamento de usuários de mídias sociais autênticos”.<sup>19</sup> As operações de informação da China se tornarão mais sofisticadas à medida que os aplicativos de IA generativa se tornarem cada vez mais direcionados a alvos específicos.

O relatório mencionou os “estúdios multilíngues de celebridades da Internet” do PCC, com 230 funcionários e afiliados da mídia estatal, que se fazem passar por influenciadores independentes nas mídias sociais, com foco na mídia social ocidental.<sup>20</sup> A Microsoft observou que, em 2022 e 2023, “novos influenciadores continuam a estrear a cada sete semanas, em média”.<sup>21</sup> A Rádio Internacional da China é uma das várias entidades que “recrutaram, treinaram, promoveram e financiaram” tais capacidades, juntamente com outras entidades de mídias patrocinadas pelo Estado, para atingir 103 milhões de pessoas em 40 idiomas.<sup>22</sup>



(Foto: Adobe Stock)

Várias plataformas de atividades visadas pela China incluem empresas como Vimeo, Wattpad, Indeed, Rotten Tomatoes, Instagram, Quora, Medium, Facebook, Reddit, Tumblr, YouTube, Twitter/X, Pinterest, Blogger, Tik Tok, Flickr e LinkedIn.<sup>23</sup> Uma rede de influência patrocinada representa um desafio significativo, pois populações ocidentais podem ser influenciadas por personalidades patrocinadas por governos estrangeiros, possibilitando operações de subversão em aplicativos de compartilhamento de vídeos.

A Microsoft forneceu exemplos de janeiro de 2022 de uma campanha alinhada ao PCC que visava a “organização não governamental espanhola Safeguard Defenders, após esta ter revelado a existência de mais de 50 delegacias de polícia chinesas no exterior.”<sup>24</sup> A campanha implantou 1.800 contas em plataformas de mídia social e dezenas de sites para divulgar memes, vídeos e mensagens alinhados ao PCC criticando os EUA e outras democracias. As mensagens eram compartilhadas em holandês, grego, indonésio, sueco, turco, uigur e outros idiomas em plataformas como Fandango, Rotten Tomatoes, Medium, Chess.com e VK.

## Redes aliadas de inovação em defesa

Os países buscam superioridade tecnológica em IA para obter vantagens competitivas em vários domínios,

incluindo capacidades militares, produtividade econômica e inovação tecnológica. Nos últimos anos, os aliados da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) têm se concentrado significativamente na inovação da defesa e nos desafios correspondentes. A OTAN lançou sua primeira estratégia de IA em outubro de 2021.<sup>25</sup> Uma estratégia de IA revisada foi lançada na Cúpula de Washington em julho de 2024.<sup>26</sup>

O Defense Innovation Accelerator for the North Atlantic, DIANA, (Acelerador de Inovação em Defesa para o Atlântico Norte, em tradução livre) da OTAN, trabalha com governos, indústria e o meio acadêmico no apoio ao desenvolvimento de tecnologias emergentes na América e na Europa. O programa oferece aos inovadores acesso a uma rede profissional para ajudar no desenvolvimento de um programa acelerador personalizado.<sup>27</sup> Além da IA, a OTAN tem se concentrado em várias outras tecnologias emergentes e disruptivas, que incluem sistemas autônomos, tecnologias quânticas, biotecnologia e tecnologias de aperfeiçoamento humano, sistemas hipersônicos, setor espacial, materiais e fabricação inovadores, energia e propulsão, bem como redes de comunicação de próxima geração.<sup>28</sup>

O DIANA entrou em operação em meados de 2023, lançando sua primeira rodada de desafios para promover a

inovação em necessidades de segurança críticas específicas, visando o avanço tecnológico.<sup>29</sup> Em 2023, a OTAN lançou a primeira rodada de desafios para apoiar o desenvolvimento de tecnologias de emprego dual a fim de resolver problemas de resiliência energética, sensoriamento e vigilância e compartilhamento seguro da informação.<sup>30</sup>

O DIANA lançou cinco novos desafios em 2024, que incluem energia e potência, segurança de dados e

informação, sensoriamento e vigilância, saúde e desempenho humano e infraestrutura e logística críticas.<sup>31</sup> O compromisso do DIANA é promover soluções de ponta e reforçar as capacidades estratégicas da OTAN em um cenário global cada vez mais complexo. Essas iniciativas se alinham à necessidade crítica de inovações robustas em defesa e colaborações estratégicas essenciais para combater as aplicações militares da IA em rápida evolução. ■

## Referências

1. "AlphaDogfight Trials Foreshadow Future of Human-Machine Symbiosis", Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA), 26 August 2020, <https://www.darpa.mil/news-events/2020-08-26>.
2. "ACE Program's AI Agents Transition from Simulation to Live Flight", DARPA, 13 February 2023, <https://www.darpa.mil/news-events/2023-02-13>.
3. Fabio Urbina et al., "AI in Drug Discovery: A Wake-up Call", *Drug Discovery Today* 28, no. 1 (January 2023): Article 103410, <https://doi.org/10.1016/j.drudis.2022.103410>.
4. David Oniani et al., "Adopting and Expanding Ethical Principles for Generative Artificial Intelligence from Military to Healthcare", *npj Digital Medicine* 6, no. 1 (2 December 2023): p. 1-10, <https://doi.org/10.1038/s41746-023-00965-x>.
5. Joon Sung Park et al., "Generative Agents: Interactive Simulacra of Human Behavior", arXiv, 5 August 2023, <http://arxiv.org/abs/2304.03442>.
6. Ibid., sec. 3.4.
7. Ibid., sec. 1.
8. Ibid.
9. Tom Di Fonzo, "What You Need to Know About Generative AI's Emerging Role in Political Campaigns", Tech Policy Press, 12 October 2023, <https://www.techpolicy.press/what-you-need-to-know-about-generative-ais-emerging-role-in-political-campaigns/>.
10. U.S. Department of Homeland Security, *Unveiling the Dark Art: Investigating the Nexus between Generative Artificial Intelligence and Foreign Malign Influence* (Washington, DC: U.S. Department of Homeland Security, 29 September 2023), [https://www.dhs.gov/sites/default/files/2023-09/23\\_0906\\_oia\\_GAI\\_ForeignMalignInfluence\\_508.pdf](https://www.dhs.gov/sites/default/files/2023-09/23_0906_oia_GAI_ForeignMalignInfluence_508.pdf).
11. Matt Berg, "Killer Robot Swarms, an Update", Politico, 4 January 2024, <https://www.politico.com/newsletters/digital-future-daily/2023/02/07/killer-robot-swarms-an-update-00081623>.
12. Laura Seligman e Matt Berg, "A \$2M Missile vs. a \$2,000 Drone: Pentagon Worried over Cost of Houthi Attacks", Politico, última atualização em 20 dez. 2023, <https://www.politico.com/news/2023/12/19/missile-drone-pentagon-houthi-attacks-iran-00132480>.
13. Veronika Melkozerova, "The Future of Warfare: A \$400 Drone Killing a \$2M Tank", Politico, 26 October 2023, <https://www.politico.eu/article/future-warfare-400-army-strike-drone-unit-2m-tank/>.
14. Iris Deng, "Shenzhen Is First Chinese City to Draft Regulations Specifically for AI", South China Morning Post (site), 30 June 2021, <https://www.scmp.com/tech/policy/article/3139319/shenzhen-chinas-silicon-valley-plans-turbocharge-local-ai-development>.
15. Eamon Barrett, "AI in China: TikTok Is Just the Beginning", *Fortune* (site), 20 January 2020, <https://fortune.com/longform/tiktok-app-artificial-intelligence-addictive-bytedance-china/>.
16. Zhou Xin, "Too Late Now for US to Hold Back China in Global AI Race", *Nikkei Asia*, 24 October 2023, <https://asia.nikkei.com/Opinion/Too-late-now-for-U.S.-to-hold-back-China-in-global-AI-race>.
17. Microsoft Threat Intelligence, "Sophistication, Scope, and Scale: Digital Threats from East Asia Increase in Breadth and Effectiveness" (Redmond, VA: Microsoft, September 2023), p. 6, <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RW1aFyW>.
18. Ibid., p. 6.
19. Ibid.
20. Ibid., p. 7.
21. Ibid.
22. Ibid.
23. Ibid., p. 10.
24. Ibid.
25. "Summary of the NATO Artificial Intelligence Strategy", NATO, 22 October 2021, [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_187617.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_187617.htm).
26. "NATO Releases Revised AI Strategy", NATO, 10 July 2024, [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_227234.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_227234.htm).
27. "NATO DIANA Announces First Cohort of Innovators, Launches Call for Mentors", NATO, 4 December 2023, [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_220930.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_220930.htm).
28. "Emerging and Disruptive Technologies", NATO, 22 June 2023, [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_184303.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_184303.htm).
29. "Defense Innovation Accelerator for the North Atlantic", NATO, 5 July 2024, [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_216199.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_216199.htm).
30. "NATO's Innovation Accelerator Becomes Operational and Launches First Challenges", NATO, 19 June 2023, [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_215792.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_215792.htm).
31. "2024 DIANA Challenge Programme Call for Proposals", NATO, acesso em 22 jul. 2024, [https://www.diana.nato.int/resources/site1/general/2024\\_challenge\\_programme\\_web.pdf](https://www.diana.nato.int/resources/site1/general/2024_challenge_programme_web.pdf).



Integrantes do 1º Batalhão, 506º Regimento de Infantaria "Red Currahee", 1ª Brigada de Combate de Infantaria, 101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo), em apoio à 3ª Divisão de Infantaria, mantêm suas posições durante exercício de adestramento situacional de dupla ação com as Forças Armadas da Letônia e da Polônia, no Campo Adazi, na Letônia, em 16 de setembro de 2023. (Foto: 2º Sgt Oscar Gollaz, Exército dos EUA)

# A rainha do combate

## Um argumento pela capacidade da verdadeira infantaria leve

Gen Bda Gregory K. Anderson, Exército dos EUA

Cel Brian M. Ducote, Exército dos EUA

Ten Cel D. Max Ferguson, Exército dos EUA

Maj Mark G. Zwirgzdas, Exército dos EUA

*As unidades de infantaria leve se tornam os senhores de seu ambiente. Os soldados da infantaria leve não lutam contra o ambiente, não o temem ou resistem a ele; eles o adotam como abrigo, proteção, provedor e lar. Aprendem a se sentir confortáveis e seguros em qualquer terreno e clima, seja na selva, na montanha, no deserto, no pântano ou na tundra ártica. Excepcionalmente adaptáveis, as unidades de infantaria leve dominam o terreno em que operam e o utilizam como vantagem contra seus inimigos.*

—Scott McMichael,

*A Historical Perspective on Light Infantry*

**E**ste artigo é um apelo ao restabelecimento da verdadeira infantaria leve, a “rainha do combate”, para todas as eventualidades da guerra.<sup>1</sup> O Exército dos Estados Unidos da América (EUA) dependerá de divisões de infantaria leve para combater e vencer em terrenos acidentados e inóspitos e em formações pequenas e possivelmente isoladas durante operações de combate em larga escala. Este artigo foi elaborado para iniciar um diálogo dentro da Força a fim de compreender as origens da verdadeira infantaria leve e expressar a necessidade de redescobrir suas vantagens intrínsecas. Além disso, este artigo apresenta considerações sobre como operacionalizar a doutrina emergente e transformar a infantaria leve, dentro das prioridades de modernização do Exército, na formação mais leve, mais autossuficiente e letal que o campo de batalha moderno exige.

**O Gen Bda Gregory K. Anderson, do Exército dos EUA**, serviu como Comandante da 10ª Divisão de Montanha e de Fort Drum, de setembro de 2022 a maio de 2024. Anteriormente, atuou como diretor de operações e cibernética (J-3) do Comando da África dos EUA, de julho de 2021 a agosto de 2022.

**O Cel Brian M. Ducote, do Exército dos EUA**, é o Comandante da 1ª Brigada de Assistência às Forças de Segurança em Fort Moore (Benning), Geórgia. Anteriormente, serviu como Comandante da 1ª Brigada de Combate, 10ª Divisão de Montanha, em Fort Drum, Nova York. É bacharel em Espanhol e Engenharia de Ciência da Computação pela Academia Militar dos EUA e tem três mestrados pelo U.S. Army Command and General Staff College e pelo U.S. Army War College. Serviu no Afeganistão, Iraque, Síria e Kosovo.

A infantaria é tão antiga quanto a guerra. Quer sejam chamados de pés de poeira, fuzileiros ou infantas, eles são a força de combate aproximado. A infantaria é a rainha do combate porque, assim como a rainha no xadrez, a infantaria vai a qualquer lugar onde precisem dela. Montanhas, selvas, planícies árticas ou cidades em ruínas.

Certamente há concessões envolvidas e limitações para as forças de infantaria leve. Viver e combater carregando tudo o que precisa em uma mochila possibilita agilidade e reações rápidas. Porém, uma vez posicionadas no campo de batalha, as tropas a pé ficarão limitadas ao terreno que conseguirem cobrir ou dependerão de meios externos de transporte aéreo e terrestre para fins de reposicionamento. As forças mais pesadas poderão cobrir de forma orgânica um terreno maior, explorar penetrações e acrescentar um nível de letalidade que a infantaria leve não conseguirá alcançar sozinha.

Portanto, a infantaria leve serve como um elemento essencial — mas apenas complementar — da equipe de armas combinadas. Quando comandada, treinada e equipada adequadamente, torna-se a peça mais versátil do tabuleiro de xadrez,

**O Ten Cel D. Max Ferguson, do Exército dos EUA**, comanda o 2º Batalhão, 14º Regimento de Infantaria, 2ª Brigada, 10ª Divisão de Montanha. É oficial de carreira da infantaria com seis desdobramentos no Iraque, Afeganistão e África Ocidental em unidades de operações convencionais e especiais. Recentemente, concluiu doutorado em Políticas Públicas pela University of Texas at Austin como bolsista do programa ASP3 Goodpaster Scholar.

**O Maj Mark G. Zwirgzdas, do Exército dos EUA**, conduz atualmente a coordenação de defesa interagências na região dos Grandes Lagos [da América do Norte]. Anteriormente, serviu como oficial de operações e oficial executivo do 1º Batalhão, 87º Regimento de Infantaria, 1ª Brigada de Combate, 10ª Divisão de Montanha. Comandou ainda a Companhia A, 2º Batalhão, 325º Regimento de Infantaria Aeroterrestre durante a Batalha de Mosul, em 2017. Suas atribuições incluem desdobramento de mais de 42 meses na área de responsabilidade do Comando Central dos EUA. É bacharel em Gestão de Operações pela Ohio State University e tem mestrado pela U.S. Army Command and General Staff College.

especialmente em ambientes restritivos, inóspitos e isolados. A infantaria leve se fará necessária no futuro nas regiões alpinas, paisagens urbanas, ilhas contestadas no Pacífico e nas planícies árticas. Este artigo é um apelo para revigorar ou, talvez, redescobrir uma parte crucial do nosso arsenal de manobras de armas combinadas em nossa próxima guerra: as verdadeiras forças de infantaria leve.

O Exército dos EUA alega ter divisões inteiras de infantaria *leve*, mas essas designações originais diminuíram com o passar dos anos. Os requisitos de missão imediatamente abaixo do limiar do conflito e as iniciativas de distribuição de equipamento corroeram, de forma lenta porém contínua, a essência da identidade da infantaria leve e tornaram pesadas nossas divisões de infantaria leve, com viaturas blindadas e toneladas de equipamentos em excesso. A infantaria leve se desviou de seu verdadeiro propósito e se ancorou em caudas logísticas, linhas de comunicação terrestres e contêineres Tricon<sup>NT1</sup> repletos de equipamentos. Frotas de viaturas e reboques ainda se acumulam em suas frotas motorizadas, mesmo após a recente redução das formações de infantaria motorizada de acordo com o anúncio da “Transformação da Estrutura da Força do Exército” (“*Army Force Structure Transformation*”) em fevereiro de 2024.<sup>2</sup> Pilhas de equipamentos de comando de missão entulham os postos de comando. As cargas individuais dos soldados, que chegam a quase 50 quilos, desgastaram o que costumavam ser as formações de infantaria leve.

A arquitetura física da infantaria leve já existe na forma de unidades de infantaria impressionantes, como a 10ª Divisão de Montanha, a 11ª Divisão de Infantaria, a 25ª Divisão de Infantaria, a 82ª Divisão Aeroterrestre e a 101ª Divisão Aeroterrestre. Essas divisões têm um histórico marcante advindo da Segunda Guerra Mundial, da Coreia, do Vietnã, bem como de conflitos modernos no Iraque e no Afeganistão. Estão entre as melhores divisões de infantaria do mundo. No entanto, nenhuma delas é verdadeiramente uma divisão de infantaria *leve*, conforme originalmente planejado. Ninguém é necessariamente culpado por isso; apenas perdemos de vista o que representa uma autêntica divisão de infantaria leve, o que faz com que a infantaria leve seja *realmente* leve e qual é o papel que a infantaria leve sempre teve e terá em conflitos futuros.

Para entender o argumento pelas capacidades da verdadeira infantaria leve nas operações de combate em larga escala, devemos primeiro compreender o que significa ser uma infantaria leve e como esse estilo distinto de infantaria surgiu no Exército dos EUA. Este artigo começa analisando a infantaria leve em retrospecto, desde o seu estabelecimento na década de 1980. Em seguida, acompanhamos as raízes das características centrais da infantaria, desde a Revolução Americana até os infantas da Segunda Guerra Mundial. Depois de traçar as características que tornam a infantaria leve estadunidense única, analisamos as perspectivas para o futuro da infantaria leve com base em observações de conflitos contemporâneos para possivelmente embasar a transição doutrinária do Exército dos EUA rumo às operações em múltiplos domínios. Por fim, este artigo examina como as seis prioridades de modernização do Exército estadunidense podem ajudar a capacitar a rainha do combate a amplificar e viabilizar a capacidade de verdadeira infantaria leve que a força conjunta, sem dúvida, precisará nas operações de combate em larga escala.

## Uma distinção moderna que separa a infantaria regular da leve

A ideia universal de infantaria leve não é nova. Certamente não foi inventada pelo Exército dos EUA. No entanto, o conceito moderno de uma divisão de infantaria leve como uma organização distinta das forças de infantaria mecanizada e regular só surgiu no Exército dos EUA por volta de 1984.<sup>3</sup>

O processo começou quando o Exército dos EUA fez uma análise cuidadosa sobre o que a infantaria havia se tornado na década pós-Vietnã. O Gen Ex John Wickham era o Chefe do Estado-Maior do Exército<sup>NT2</sup> na época. A União Soviética continuava sendo a ameaça iminente como o principal adversário na Guerra Fria, e as forças de manobra dos EUA foram concebidas para se defenderem dos avanços blindados através do Passo de Fulda previstos no Pacto de Varsóvia. A infantaria estava preparada para enfrentar combates em larga escala juntamente com, ou como apoio a engajamentos de carros de combate em larga escala. Por esse motivo,

NT1: Tipo de contêiner usado pelas Forças Armadas dos EUA; três deles equivalem a um contêiner padrão de 20 pés.

NT2: Equivalente a Comandante do Exército, no Brasil.



Instrutores de assalto aéreo da Lightning Academy da 25ª Divisão de Infantaria realizaram uma inserção pelo topo de um edifício durante curso de mestre do Sistema de Inserção/Extração por corda rápida (*fast rope*) e do Sistema de Inserção/Extração de Patrulha Especial (FRIES/SPIES), em 5 de novembro de 2020, em Schofield Barracks, Havaí. (Foto: Spc. Jessica Scott, Exército dos EUA)

o Exército substituiu muitas das viaturas blindadas de transporte de pessoal em unidades de infantaria mecanizada pela nova viatura de combate Bradley, e a infantaria foi treinada para um combate de apoio desembarcado, concentrando-se em abater carros de combate, invadir fortalezas fortificadas e ocupar e manter acidentes capitais. Essas tarefas essenciais à missão fizeram com que até mesmo as unidades de infantaria padrão dependessem de viaturas para “carregar a gama de equipamentos pesados necessários para realizar seu trabalho”.<sup>4</sup> Assim, como os Dragões do século XVI, o infante sobrecarregado do início da década de 1980 foi treinado para chegar no local do combate, desembarcar e combater o inimigo a pé.

Mas comandantes como Wickham reconheceram uma lacuna preocupante na capacidade: *a rainha do combate não conseguia mais ir aonde quisesse*. A infantaria havia se tornado muito pesada e morosa. A infantaria regular havia se prendido às suas próprias necessidades logísticas, o que comprometia um dos maiores atributos da infantaria: sua *versatilidade*. O Exército dos EUA depende e continuará a depender

de formações de infantaria leve para se infiltrar, invadir, atacar e emboscar o inimigo, apesar do terreno, do clima e das circunstâncias mais implacáveis.

## O que é a infantaria leve?

A essência da infantaria leve transcende o modo como é equipada, o que deve fazer e até mesmo onde deve atuar. O Instituto de Estudos de Combate (*Combat Studies Institute*) publicou em 1987 uma extensa pesquisa do Maj Scott McMichael examinando as perspectivas históricas do que significava ser uma infantaria leve. McMichael concluiu que “A infantaria leve é, em primeiro lugar, um estado de espírito e, em segundo lugar, um produto da organização”.<sup>5</sup> Esse estado de espírito é mais bem descrito como uma atitude de autossuficiência e iniciativa do comandante de pequenos escalões. Livres das amarras das estradas e das montanhas de logística, os integrantes da infantaria leve aprendem a viver com o que carregam em sua mochila apenas. Seus estômagos são seus proverbiais tanques de combustível. E sempre que possível, eles reabastecem seus cantis com água de riachos e neve ao seu redor.



Paraquedistas do 3º Pelotão, Companhia D, 2º Batalhão, 503º Regimento de Infantaria, 173ª Brigada Aeroterrestre, verificam o andar superior de prédio abandonado durante adestramento bilateral com o 6º Batalhão Aeroterrestre, 16ª Brigada Aeroterrestre da Polônia (não retratada na foto), em uma instalação de treinamento em operações urbanas em Wędrzy, Polônia, em 21 de novembro de 2016. (Foto: Sgt William Tanner, Exército dos EUA)

Os homens e mulheres da infantaria leve incorporam uma “forte confiança de que sobreviverão e terão sucesso em qualquer situação em que se encontrem.” Não se intimidam com condições desfavoráveis (como por estarem isolados ou em inferioridade numérica) [...] [e] elaboram esquemas para cumprir suas missões, por mais difíceis que sejam as tarefas.”<sup>6</sup>

O Cel Huba Wass de Czege, um dos principais arquitetos da doutrina de Combate Ar-Terra, definiu em 1985 a infantaria leve como uma força “especializada em transportabilidade aérea rápida, inserção clandestina, terrenos muito acidentados, operações noturnas, infiltração, incursões e emboscadas. Produz apenas pequenas assinaturas táticas.”<sup>7</sup> Wass de Czege reconheceu que a infantaria leve combate onde as forças pesadas não conseguem combater, defendendo “áreas de terreno acidentado para que possam se tornar o ponto de apoio para manobras defensivas e contra-ataques.”<sup>8</sup> Ele descreve o equilíbrio como “leve, mas poderosamente equipado” e

ágil.<sup>9</sup> As forças de infantaria leve abrigadas em terrenos restritivos tornam-se difíceis de serem detectadas e mais difíceis ainda de serem desalojadas. A infantaria leve tinha o objetivo de propor dilemas inquietantes para os adversários embarcados. As tripulações dos carros de combate aprenderam na Segunda Guerra Mundial que uma das maiores ameaças aos blindados eram os soldados de infantaria leve na beira das estradas, escondidos em algum lugar entre as encostas, com sistemas de armas anticarro de disparo sobre o ombro.

A definição de Wass de Czege sugere que agora temos uma falta de entendimento fundamental a respeito da infantaria leve em sua verdadeira forma, o que resultou em formações de infantaria leve saturadas de equipamentos e em uma falta generalizada de entendimento sobre sua missão e intenção originais. Diz-se que a 10ª Divisão de Montanha se tornou uma unidade de infantaria motorizada com excesso de equipamentos acumulados ao longo de anos de combate de



Soldados da Companhia A, 2º Batalhão, 22º Regimento de Infantaria, 10ª Divisão de Montanha, marcham rapidamente rumo à rampa do CH-47 Chinook para retornar ao Campo Aéreo do Exército em Kandahar, em 4 de setembro de 2003. Os soldados procuravam por combatentes do Talibã e cachês de armas ilegais no distrito de Daychopan, no Afeganistão. (Foto: 2º Sgt Kyle Davis, Exército dos EUA)

contrainsurgência. Os últimos 20 anos condicionaram as unidades de infantaria “leve” a depender de caminhões para transportar pessoal, entregar suprimentos e alimentar equipamentos de comando de missão. As frotas motorizadas exigiam mais de 32% de um batalhão para deslocar seus veículos.<sup>10</sup> Quando um terço do batalhão afivelava os cintos de segurança apenas para operar seu equipamento orgânico, já não era mais leve. Tornava-se motorizado. Essas unidades motorizadas de fato foram condicionadas a permanecer conectadas às linhas de comunicação terrestres; não às colinas, aos pântanos ou às montanhas, mas às estradas, que são facilmente alvejáveis. Nossas formações “leves” perderam a verdadeira essência da infantaria leve necessária para combater e vencer durante operações de combate em larga escala. A atitude obstinada de autossuficiência e versatilidade incomum

só é obtida mediante condicionamento físico e mental constante. Combater, de posse apenas do que cabe em uma mochila, requer mais do que disciplina individual — requer cultura organizacional.

A próxima guerra será violenta e implacável. Se as formações de infantaria leve não alinharem sua ordem de batalha e suas missões com os requisitos das operações de combate em larga escala, sofreremos grandes perdas no campo de batalha. Se não conseguirmos restabelecer, codificar na doutrina e modernizar a verdadeira infantaria leve, poderemos correr o risco de sacrifícios desnecessários e de reaprender lições que a nação já conhece. A boa notícia é que a essência da infantaria leve já está bem codificada no DNA do etos da mentalidade do combatente estadunidense e do modo de guerra estadunidense. Portanto, recuperá-la está totalmente dentro do campo do possível.



A 11ª Divisão Aeroterrestre foi transferida para o teatro de operações do Pacífico em junho de 1944. Entrou em ação pela primeira vez na ilha de Leyte (Filipinas) em uma função tradicional de infantaria. Em janeiro de 1945, a divisão participou da invasão de Luzon. Os dois regimentos de infantaria (planadores) operaram novamente como infantaria convencional, assegurando uma cabeça de praia antes de seguir combatendo para o interior. Posteriormente, participou da libertação de Manila. É importante destacar que duas companhias de paraquedistas da divisão realizaram uma incursão audaciosa ao campo de internamento de Los Baños, libertando 2.000 civis. Sua última operação de combate na Segunda Guerra Mundial ocorreu ao norte de Luzon, nos arredores de Aparri, em auxílio às forças combinadas dos EUA e das Filipinas que combatiam para subjugar a resistência japonesa remanescente na ilha. (Foto cedida pelo Arquivo Nacional)

O que precisamos é de uma infantaria leve estadunidense livre de equipamentos volumosos e liderada por comandantes de pequenos escalões que assumam a responsabilidade pelas operações, resolvam problemas táticos e demonstrem astúcia, ardilidade e tenacidade para combater em pequenas unidades enquanto estiverem isolados. Eles combatem em terrenos que só podem ser acessados a pé, não por rodas, para complementar a força conjunta. A infantaria leve estadunidense combate em pequenos elementos não conectados às linhas de comunicação. Eles entram na retaguarda das formações inimigas para desestabilizar e causar medo. As verdadeiras unidades de infantaria leve não só prosperam em terrenos acidentados, condições adversas e à noite,

como também aproveitam suas vantagens no ambiente para ajudá-las a destruir o inimigo.

Em última análise, *há duas maneiras de tornar ágil um elemento de combate*: retirar peso para tornar os soldados mais leves e permitir que comandantes competentes exerçam a iniciativa disciplinada, pois a agilidade também vem do fato de permitir que comandantes de pequenos escalões assumam riscos calculados. Os comandantes que operam em cantos remotos do campo de batalha podem obter dividendos inestimáveis ao tomar decisões oportunas em um combate de operações de combate em larga escala, com base em seu discernimento e compreensão da missão mais ampla. É aí que o Exército dos EUA está em sua melhor forma.

## A infantaria leve estadunidense

Um treinamento rigoroso e equipamentos mais leves tornam mais letal qualquer boa unidade de infantaria leve. O que distingue a infantaria leve estadunidense é a iniciativa disciplinada e a confiança mútua promovida entre os infantões do Exército dos EUA e seus comandantes de pequenos escalões. Os graduados da infantaria do Exército dos EUA são admiráveis. Nossos comandantes de pequenos escalões tornam a infantaria leve do Exército dos EUA única. A infantaria leve estadunidense combate como formações descentralizadas em terrenos restritivos, equipada com suas armas, mochilas, algum entendimento compartilhado, a intenção do comandante e as ordens de missão.

Há muito tempo, os estadunidenses são mestres no uso de soldados de infantaria leve para contornar os pontos fortes e as vantagens do inimigo, de modo que possam atacar as vulnerabilidades críticas nos momentos que escolherem. A infantaria leve estadunidense, aproveitando os princípios de patrulhamento, emboscadas e incursões, iniciou sua linhagem com Robert Rogers, que introduziu o conceito de *ranging* no século XVIII contra os franceses e os indígenas.<sup>11</sup> Como adolescente no “Velho Oeste” estadunidense na década de 1740, Rogers passou grande parte de sua infância com comerciantes indígenas estadunidenses e membros das tribos vizinhas Mohawk e Penacook.<sup>12</sup> Os indígenas estadunidenses ajudaram Rogers a se tornar autossuficiente nas florestas da Nova Inglaterra e lhe ensinaram maneiras de sobreviver aos invernos rigorosos da região.<sup>13</sup> O mais importante é que os indígenas estadunidenses ensinaram a Rogers “não apenas boas práticas de caça, mas também como pensar sobre a guerra.”<sup>14</sup>

Outros pioneiros da infantaria leve estadunidense incluem Francis Marion, conhecido como “Swamp Fox” (Raposa do Pântano, em tradução livre), e Thomas Sumter, que atormentaram os britânicos com seus ataques de infantaria leve durante a Guerra Revolucionária estadunidense.<sup>15</sup>

A infantaria leve estadunidense remonta à Guerra Revolucionária, na qual os britânicos e outras nações europeias não compreendiam totalmente a letalidade que os soldados da infantaria leve estadunidense poderiam infligir em terrenos acidentados. Em seu artigo na [publicação] *Army History*, “The Influence of Warfare

in Colonial America: On the Development of British Light Infantry” (“A influência da guerra nos EUA colonial: Sobre o desenvolvimento da infantaria leve britânica,” em tradução livre), Jack E. Owen Jr. destaca como os britânicos não compreenderam essa faceta única do modo de guerra estadunidense:

Eles não reduziram sua ênfase na disciplina rígida nem abandonaram a linha regular de táticas de combate, mesmo no interior dos EUA. Adaptaram e modificaram suas táticas e técnicas militares ao inimigo francês e indígena e ao terreno de floresta, mas essa resposta à singularidade da guerra nos EUA não constituiu nem a conversão do Exército britânico às táticas da infantaria leve nem a aceitação da ação independente por pequenos grupos de soldados no campo de batalha.<sup>16</sup>

A mentalidade da infantaria leve estadunidense também ficou evidente durante a Segunda Guerra Mundial em uma ampla gama de atividades, desde os Rangers de Rudder em Pointe du Hoc até as forças que conquistaram as praias da Normandia por terra, mar e ar. Do ponto de vista do inimigo, a incrível mentalidade da infantaria leve estadunidense resultou em vários erros de cálculo do Eixo. Por exemplo, durante a Operação Cobra — a expansão dos Aliados a partir da Normandia —, os alemães tentaram impedir o sucesso dos Aliados com um contra-ataque blindado agressivo na cidade de Mortain, que foi inesperadamente defendida pela infantaria leve estadunidense.<sup>17</sup>

Por seis dias, o 2º Batalhão, 120º Regimento de Infantaria, manteve suas posições no topo da Colina 314, com vista para uma importante via de acesso de cinco divisões Panzer e *Schutzstaffel* (SS) alemãs.<sup>18</sup> O batalhão de infantaria acabou isolado do restante do regimento no primeiro dia. Eles continuaram combatendo. No terceiro dia, estavam sem água, alimentos, munição e suprimentos médicos. Eles continuaram combatendo. Um oficial alemão da SS se aproximou de suas linhas sob uma bandeira branca com uma oferta para aceitar sua rendição. Em vez disso, a infantaria estadunidense optou por combater mais. Um lançamento aéreo conseguiu entregar uma carga valiosa de munição, alimentos e baterias. Suprimentos médicos, incluindo ataduras, curativos e morfina, foram disparados (sem sucesso)



Militar da 10ª Divisão de Montanha desce penhasco coberto de gelo em Smugglers' Notch, em Jeffersonville, Vermont, em 28 de janeiro de 2017. Os soldados aprimoraram suas habilidades de montanhismo em escalada no gelo, rapel e esqui como parte de seu treinamento anual de inverno. (Foto: 2º Sgt Sarah Mattison, Força Aérea dos EUA)

em granadas fumígenas vazias para o batalhão isolado pela artilharia.<sup>19</sup> O 120º Regimento de Infantaria nunca abandonou a Colina 314 e acabou sendo substituído por outras unidades de infantaria estadunidenses. “Sua defesa brilhante neutralizou o avanço dos Panzer e possibilitou um grande triunfo para os

aliados.”<sup>20</sup> A 120ª Infantaria, combatendo como um batalhão desembarcado na Colina 314, revelou-se muito difícil de ser derrotada pelas divisões mecanizadas e blindadas alemãs. Os alemães não consideraram totalmente o poder de combate da infantaria leve em terrenos restritivos, com o apoio de fogos indiretos e especialistas em seus ofícios. Nas palavras do Gen Omar Bradley, a decisão alemã de atacar “iria custar um exército ao inimigo e nos dar a França.”<sup>21</sup>

Durante a Segunda Guerra Mundial, os soldados de infantaria leve estadunidenses da 10ª Divisão de Montanha romperam a Linha Gótica, que havia bloqueado o 5º Exército na Itália por quase seis meses. As tropas leves de montanha escalaram os penhascos de 4.500 metros do Cume de Riva (*Riva Ridge*) com cordas fixas, à noite, sob a neve e a neblina de inverno, e infiltraram mil soldados no topo sem serem detectados pelos combatentes alemães. Foi a primeira operação deles na guerra e desnorteou os alemães, que não acreditavam que uma manobra daquele tipo fosse possível. Após a operação no Cume de Riva, a 10ª Divisão de Montanha manteve pressão implacável em um terreno difícil e derrotou os alemães no Monte Gorgolesco, no Monte Belvedere e no Monte della Torraccia. A história dessa grande ofensiva é uma história de sargentos e tenentes e de formações tenazes física e mentalmente, que os alemães não sabiam como enfrentar.

Combater isolado e incomunicável por longos períodos tornou-se, desde então, a verdadeira essência da mentalidade da infantaria leve estadunidense. Os “Pequenos Grupos de Paraquedistas” das 82ª e 101ª Divisões Aeroterrestres na Segunda Guerra Mundial demonstraram o poder

das unidades de infantaria leve estadunidenses que se infiltram em profundidade no território inimigo, guiadas apenas pelas ordens de missão e a intenção.<sup>22</sup> O 506º Regimento de Infantaria na Batalha de Bastogne comprovou a tenacidade das forças de infantaria leve, mesmo quando isoladas e com suprimentos mínimos nas condições mais persistentes. Isolado e cercado, o comandante estadunidense capturou o espírito da infantaria leve estadunidense em uma única palavra quando os alemães pediram sua rendição. Ele simplesmente respondeu: “LOUCURA!” Os estadunidenses então deixaram claro aos negociadores alemães: “Se vocês continuarem com esse ataque insensato, suas perdas serão gigantescas.”<sup>23</sup> Não estavam blefando.

Mas o poder de uma força de infantaria leve é mais do que apenas um forte senso de autossuficiência e determinação. Ela deve ser capaz de combater como pequenas unidades em ambientes complexos contra um inimigo avançado do ponto de vista tecnológico. O empoderamento de comandantes de pequenos escalões por meio dos princípios de comando de missão é o que torna a infantaria leve estadunidense diferente da força de infantaria leve de qualquer outra nação.<sup>24</sup> Hoje, o Exército dos EUA treina seus combatentes para se superarem em condições adversas sob as ordens de missão e a intenção apenas.

A faceta crítica da cultura da infantaria leve estadunidense talvez seja a mais evidente no corpo de graduados e na formação de comandantes de pequenos escalões do Exército dos EUA. Soldados e comandantes de pequenos escalões altamente qualificados continuarão sendo o ponto forte do Exército dos EUA nos próximos conflitos. O Gen Ex James Rainey e a Gen Div Laura Potter escreveram sobre o Exército de 2030, afirmando: “O fator mais importante para vencer no futuro campo de batalha não é um novo equipamento ou conceito, mas nosso pessoal.”<sup>25</sup> O combate futuro dependerá dos comandantes de pequenos escalões, e os princípios de comando de missão serão essenciais. As pequenas unidades de infantaria leve estadunidenses, *com pouco mais do que suas armas, mochilas e alguma iniciativa disciplinada*, “identificarão oportunidades e atuarão de forma independente para alcançar a intenção geral sem ordens específicas.”<sup>26</sup> Se é isso que o combate futuro exigirá, então as formações verdadeiramente leves

serão essenciais para atender às necessidades da força conjunta nas operações de combate em larga escala. Podemos aproveitar esse aspecto único do modo de guerra estadunidense usando conhecimentos de hoje para atualizar nossa doutrina e modernizá-la adequadamente para, em última instância, criar uma capacidade de infantaria leve.

## Transformando a infantaria leve para o campo de batalha moderno

Em 2022 Exército dos EUA formalizou na doutrina o conceito operacional de operações em múltiplos domínios.<sup>27</sup> A transição para as operações em múltiplos domínios, pelo menos para a infantaria leve, é uma evolução — não uma revolução. À medida que o papel do Exército evolui no apoio à força conjunta sob as operações em múltiplos domínios, a infantaria leve deve se adaptar. As lições aprendidas com os conflitos contemporâneos, incluindo a guerra na Ucrânia, “moldaram e continuam a moldar nosso conceito transformacional de combate das operações em múltiplos domínios.”<sup>28</sup> Esses conflitos oferecem muitos *insights* úteis sobre como desenvolver a doutrina e transformar a infantaria leve para combater também em operações de combate em larga escala.

Um estudo do Instituto Real de Serviços Unidos (*Royal United Services Institute*, RUSI) sobre a guerra na Ucrânia concluiu: “Não há santuário na guerra moderna. O inimigo pode atacar em toda a profundidade operacional. A capacidade de sobrevivência depende da dispersão dos estoques de munição, do comando e controle, das áreas de manutenção e das aeronaves.”<sup>29</sup> A dispersão e as forças sem sobrecargas foram fundamentais à capacidade de sobrevivência. “A Ucrânia se esquivou com sucesso da onda inicial de ataques da Rússia, dispersando seus arsenais, aeronaves e defesas antiaéreas. Por outro lado, os russos conseguiram engajar 75% das áreas de defesa estática nas primeiras 48 horas da guerra.”<sup>30</sup>

As unidades de infantaria leve obterão vantagens distintas ao evitar a detecção e o processamento de alvos em um campo de batalha moderno. A infantaria leve é especialmente adequada à dispersão e manutenção de uma assinatura reduzida. O estudo do RUSI sobre a Ucrânia observou que “a capacidade de sobrevivência é, geralmente, alcançada por estarem suficientemente dispersos para que se tornem

um alvo antieconômico, movendo-se com rapidez suficiente para desestabilizar a cadeia de ataque do inimigo, evitando, assim, o engajamento, ou entrando em estruturas reforçadas.<sup>31</sup> A cobertura e a camuflagem admitem novas considerações no campo de batalha moderno. À medida que as unidades de combate se esforçam para se ocultar no espectro eletromagnético e mascarar as assinaturas térmicas, acústicas e sísmicas facilmente detectáveis, a infantaria leve obterá a vantagem para a força conjunta.

Pequenas unidades de infantaria leve na Ucrânia conseguiram frustrar o inimigo por meio de sua capacidade de dispersão, cobertura e ataque sob comando. Um estudo observou que “bandos itinerantes de infantaria leve saqueadora agem de maneira semelhante às operações dos submarinos alemães (U-boats) durante a Batalha do Atlântico.”<sup>32</sup> O autor os descreveu “como alcateias terrestres” que podiam se espalhar pelo interior simplesmente “para se concentrar e explorar oportunidades identificadas antes de se dispersar novamente.”<sup>33</sup>

A guerra na Ucrânia também destaca como a infantaria leve pode desempenhar ainda um papel fundamental como as primeiras linhas de contato para a defesa contra os sistemas de aeronaves remotamente pilotadas (SARP) inimigos. As unidades de infantaria leve se sobressaem em ambientes distribuídos que lhes permitem operar em densidades e massa pequenas o suficiente para reduzir a probabilidade de serem alvejadas.<sup>34</sup> O uso de sistemas de mísseis portáteis Stinger desempenhou um papel decisivo na defesa de meios críticos ucranianos contra ataques do apoio aéreo aproximado russo.<sup>35</sup> Os sistemas portáteis de defesa antiaérea se tornarão especialmente eficazes contra drones e o apoio aéreo aproximado do inimigo quando o Exército dos EUA desenvolver sistemas portáteis de defesa antiaérea que possam ser integrados em radares móveis.<sup>36</sup>

A infantaria leve prospera em terrenos extremamente restritivos, e o campo de batalha moderno provavelmente será dominado por cidades ou entre montanhas e selvas. Até mesmo campos agrícolas lamacentos podem prejudicar as operações embarcadas, como os russos descobriram durante a invasão inicial da Ucrânia. As forças motorizadas russas rapidamente se viram retidas nas estradas após o degelo em fevereiro de 2022, quando os campos agrícolas

descongelaram na rasputitsa (estação da lama) da Ucrânia.<sup>37</sup> As viaturas sobre lagartas também tiveram dificuldades para atravessar os campos inundados da Europa. Consequentemente, nos arredores de campos de batalha como Bakhmut, é possível ver onde as “viaturas blindadas inimigas percorreram uma única estrada de acesso estreita, [e passaram por] [...] carcaças de caminhões explodidos e queimados que não conseguiram chegar ao destino.”<sup>38</sup> Os desafios da Rússia com relação à mobilidade servem como alerta para as unidades de infantaria do Exército dos EUA que se tornaram muito dependentes e vinculadas às suas frotas motorizadas. A transição de volta para a infantaria leve irá prepará-las melhor para combater em terrenos restritivos.

Uma das observações mais interessantes sobre o conflito na Ucrânia é a dicotomia entre os sistemas russos e ucranianos de logística e sustentação. O estudo do RUSI avaliou que “os estoques de guerra ucranianos sobreviveram porque podiam ser rapidamente deslocados e dispersos. O material bélico russo permaneceu extremamente vulnerável aos fogos de longo alcance.”<sup>39</sup> Quanto mais leve for a unidade, menor será a logística necessária no nível operacional para sustentar esse elemento de combate. O estudo concluiu que “a redução da cauda logística e, portanto, a vulnerabilidade reduzida dos sistemas de precisão, talvez seja tão importante quanto seu efeito em termos de superioridade em relação aos fogos que não sejam de precisão.”<sup>40</sup> A dependência pela Ucrânia das unidades mais leves desagregadas revelou-se promissora para que a sustentação da infantaria leve seja um fator importante em conflitos futuros.<sup>41</sup>

À medida que o Exército se transforma para as operações de combate em larga escala e codifica os papéis na doutrina, a infantaria leve oferecerá uma combinação das formas subordinadas do ataque (emboscada, contra-ataque, demonstração, finta, incursão e contra-ataque de desorganização) na defesa e no ataque para gerar um campo de batalha descontinuo favorável às ações amistosas subsequentes.<sup>42</sup> Ao frustrar a atividade tática do inimigo e criar diversos dilemas para o adversário, a infantaria leve pode forçar o inimigo a combater de forma fragmentada e em várias direções, impedindo a unidade de esforço e massa contra as forças amigas. À medida que o Exército operacionaliza ainda mais as operações em múltiplos



Soldados da Guarda Nacional do Exército, estado da Califórnia, com a Companhia Bravo, 1º Batalhão, 185º Regimento Blindado, 81ª Brigada de Combate, 40ª Divisão de Infantaria, preparam-se para entrar na casa de supostos insurgentes perto de Anaconda, Base Aérea de Balad, Província de Salah Ad Din, Iraque, em 20 de agosto de 2004. (Foto: 2º Sgt Steve Faulisi, Força Aérea dos EUA)

domínios para combater e vencer em operações de combate em larga escala, podemos tirar proveito das vantagens únicas que a verdadeira infantaria leve oferece, considerando o ambiente operacional emergente.

## Uma abordagem holística da modernização da infantaria leve

Os esforços de modernização para fogos de precisão de longo alcance, viaturas de combate de última geração, transporte vertical futuro, rede e defesa antiaérea atraem a maior parte da atenção de artigos e diálogo acadêmicos sobre o que será importante para a sobrevivência e a vitória no futuro campo de batalha. Nesta última seção, oferecemos algumas recomendações sobre como adotar uma abordagem holística à transformação da infantaria leve conforme as seis prioridades de modernização do Exército.<sup>43</sup>

Das seis categorias, “letalidade do combatente” sugere uma ênfase na criticidade da infantaria leve. De acordo com o Gen Bda Bob Scales, da reserva

remunerada, a infantaria leve “recebe menos de um por cento do orçamento total do Departamento de Defesa alocado para custear equipamentos e treinamento de pequenas unidades”.<sup>44</sup> As prioridades de modernização podem ser vistas de forma holística, sendo a infantaria leve um componente essencial para a manobra de armas combinadas em qualquer campo de batalha futuro restritivo e tecnologicamente saturado. Para a infantaria leve, os esforços de modernização são meios econômicos de amplificar as capacidades intrínsecas, em vez de fins distintos. Portanto, com um custo relativamente baixo, a infantaria leve pode proporcionar à força conjunta um alto retorno sobre o investimento.

Desonerar as formações táticas de infantaria leve, a redundância e a simplicidade devem ser parte do mantra do Exército para os esforços de modernização da rede. Ao deixar a complexidade com os escalões superiores de comando, que dispõem de mecanismos de proteção e guerra eletrônica mais avançados, a

infantaria leve pode utilizar sistemas mais simples para se integrar ao ambiente e manter uma baixa assinatura eletrônica em um ambiente vulnerável. Devem continuar sendo exploradas formas de modernizar a rede com base em constelações de satélites de órbita terrestre baixa, redes celulares 5G e pequenas aberturas para formações de infantaria leve.

A rede deve proporcionar soluções de rádio intuitivas, leves e portáteis, que sejam capazes de operar em banda cruzada (*crossbanding*). A infantaria leve deve ter rádios que se comuniquem com outras formações e parceiros de coalizão. Formas de onda personalizadas patenteadas por corporações que neguem à infantaria leve a capacidade de se comunicar com unidades fora de seu comando direto resultarão em uma inflexibilidade significativa.

Um campo de batalha amplamente descontínuo exigirá uma ênfase renovada nas capacidades de transporte para reabastecer a infantaria leve em posições avançadas ou para permitir que as forças combatam isoladas por períodos mais longos. Além disso, a evacuação de baixas da infantaria leve contará com transporte modernizado usando sistemas de drones, pois acredita-se que a evacuação será mais desafiadora nas operações de combate em larga escala e que o número de baixas deverá aumentar. Se nada for feito, as evacuações médicas se tornarão uma operação deliberada esgotante que impedirá que as formações de infantaria leve combatam de forma eficaz em terrenos acidentados.

As prioridades de letalidade do combatente geralmente estão alinhadas com os requisitos da infantaria leve para capacidades desembarcadas e respectivas cargas dos militares. Isso inclui esforços para desenvolver armas de pequeno porte mais capazes e avanços no Sistema Integrado de Aumento Visual (*Integrated Visual Augmentation System*). No entanto, exceções importantes estão visivelmente defasadas em relação ao investimento do Exército dos EUA em sistemas de mísseis anticarro desembarcados e anti-SARP para soldados da infantaria leve.

Os conflitos atuais na Ucrânia, no Iraque, na Síria, nos Bálcãs e em Israel demonstram que a modernização da defesa antiaérea será primordial para as operações de combate em larga escala, principalmente em preparação para combates de manobras *ofensivas* de nossas forças terrestres. Atualmente, o

foco da modernização continua sendo derrotar os SARP maiores que estão sendo empregados como mecanismos de ataque unidirecional. “Abater aeronaves tripuladas e grandes VANT [veículos aéreos não tripulados] é relativamente simples, como os ucranianos demonstraram. Os micro e pequenos VANT são um desafio diferente.”<sup>45</sup> Os Stingers não são a solução para o combate aos SARP. Precisamos encontrar formas de integrar pequenos sistemas de mísseis desembarcados interceptadores de drones aos sistemas de radares da força conjunta para que os infantess os carreguem na fronteira do combate e ajudem a proteger o restante da força.

No entanto, há um equilíbrio entre proteção e letalidade, e o acréscimo de equipamentos muitas vezes reduz o ritmo. Os assessores do Grupo de Assessoria Especial dos EUA para a Ucrânia (*U.S. Special Advisory Group-Ukraine*) alertam contra a tentação de sobrecarregar os infantess com muitos meios antidrone e de pequenas aeronaves não tripuladas, além de seus equipamentos básicos. O Exército russo na Ucrânia compensou a redução do ritmo enviando levadas maciças de tropas descartáveis. As equipes pequenas de forças de infantaria leve estadunidenses devem permanecer ágeis e letais para preservar o ritmo, operando de forma sincronizada contra o inimigo em todo o campo de batalha.

Embora o Exército dos EUA não tenha exclusividade sobre a noite, ele ainda tem uma vantagem única. Os russos e os ucranianos geralmente não combatem durante as horas de visibilidade limitada. Embora provavelmente haja uma série de motivos para isso, é razoável concluir que há uma falta de familiaridade e, possivelmente, de disponibilidade de equipamentos de visão noturna. Em flagrante contraste, o Exército dos EUA promove uma cultura de combate sob condições de visibilidade limitada para treinar, certificar e validar as forças. A capacidade diferenciada do Exército estadunidense para combater à noite continuará sendo uma vantagem competitiva contra seus adversários. O combate e as manobras noturnas permitirão que a infantaria leve estadunidense se concentre e crie uma vantagem de ritmo.

Os esforços de modernização do Exército podem ajudar a encontrar maneiras de capacitar, proteger e amplificar os efeitos das forças de infantaria leve em combate aproximado, considerando a realidade das

operações de combate em larga escala. Essas prioridades não são *fins*, mas sim *meios* para liberar todo o potencial da infantaria leve e o que essa força pode alcançar em operações de combate em larga escala. A capacidade da infantaria leve de se deslocar por grandes distâncias para tomar e fortificar posições em acidentes capitais, realizar emboscadas, executar outras formas de ataque e conduzir operações defensivas dispersas determinarão o resultado de um combate em operações em larga escala.

## Conclusão

Para se preparar para um combate iminente em operações de combate em larga escala, a nação e o Exército estadunidenses dependerão da infantaria leve para combater em terrenos restritivos, inóspitos e isolados. Em preparação, devemos primeiro declarar o verdadeiro significado da infantaria leve e, em seguida, reformular segundo as prioridades doutrinárias e de modernização emergentes. A essência da infantaria leve está no cerne do ethos do combatente estadunidense. A história e os conflitos contemporâneos revelam a criticidade da infantaria leve, e os comandantes mais antigos atuais entendem isso melhor do que a maioria.

O Gen Ex Randy A. George, Chefe do Estado-Maior do Exército, delineou suas quatro prioridades para a Força: *combate, disponibilização de formações de combate prontas, transformação contínua e fortalecimento da profissão*.<sup>46</sup> A infantaria leve é, por natureza, adequada para se ajustar a fim de atender às prioridades do Exército e deve continuar sendo um componente essencial da concepção operativa do Exército dos EUA. Mas o papel da infantaria leve deve ser reimaginado para as operações de combate em larga escala. Nossa doutrina e nossos equipamentos devem se transformar para capacitar os soldados a pé que combaterão na próxima guerra — as pequenas unidades que se infiltram através de pântanos e escalam cumes. São aqueles que atormentarão uma força inimiga maior e manterão um acidente capital, independentemente das condições. Abraçar a importância e a versatilidade da infantaria leve *estadunidense* operacionaliza a visão do Chefe do Estado-Maior do Exército.

*Combate* significa preparar a força para combater em operações de combate em larga escala em qualquer terreno. A infantaria leve treina tanto para os ambientes operacionais que o Exército dos EUA inevitavelmente enfrentará quanto para aqueles que

não podem ser previstos. Conforme mencionado neste artigo, a essência da mentalidade do combatente estadunidense é a tenacidade, a engenhosidade e a iniciativa disciplinada, que há muito tempo são as marcas registradas de nossas formações de infantaria leve. Para a força conjunta, essas formações de infantaria leve tornam-se as forças rapidamente desdobráveis, capazes de proteger sistemas-chave de armas, a infraestrutura essencial e as zonas de apoio. Para a equipe de armas combinadas do Exército, a infantaria leve irá onde outras formações não conseguem ir. A infantaria leve estadunidense combaterá em condições climáticas extremas, nos terrenos mais acidentados e isolada de sua base logística. Combate refere-se a aproveitar os pontos fortes da infantaria leve da nação nos campos de batalha do próximo grande conflito.

*Disponibilização de formações de combate prontas* significa treinar a infantaria leve para o combate que teremos no futuro, e não para o que tivemos no passado. As formações de infantaria leve devem treinar para as realidades do combate aproximado contra adversários com poder de combate quase equiparado e projetar, capacitar e sustentar suas forças em operações de combate em larga escala. Disponibilizar formações de combate prontas é um objetivo duplo para a infantaria leve. Em primeiro lugar, prontidão significa que a infantaria leve pode empregar tecnologia moderna de forma eficaz para atingir seu propósito tradicional em um campo de batalha moderno. Segundo, a prontidão implica que a verdadeira infantaria leve está preparada para operar em ambientes inóspitos, em um campo de batalha descontínuo e distante das linhas de comunicação tradicionais. Os soldados da infantaria leve devem fazer mais do que sobreviver em terrenos complexos; devem estar prontos para prosperar e dominar o terreno em vantagem própria.

*Transformação contínua* significa encontrar maneiras de modernizar a capacidade do Exército de manobrar a pé em terrenos acidentados e inóspitos. Cada objetivo de modernização não pode se tornar um fim independente em si mesmo ou existir para tratar de sintomas ou desafios distintos apresentados pelas operações de combate em larga escala. Transformação contínua significa também alinhar a doutrina emergente e operacionalizar as operações em múltiplos domínios de forma a tirar proveito da verdadeira infantaria leve a fim de capacitar a força para combater e vencer em operações de combate em larga escala.

*Fortalecimento da profissão* inclui o desenvolvimento contínuo de comandantes de pequenos escalões, principalmente nossos graduados, para criar uma infantaria leve estadunidense competente, inteligente e astuta. Comandantes de pequenos escalões habilitados e confiáveis criam formações coesas, autônomas e letais. Diferentemente de qualquer outro exército do mundo, os graduados e os comandantes de pequenos escalões do Exército dos EUA impulsionam a infantaria leve estadunidense para que seja capaz de operar apenas com as ordens de missão e a intenção. A mentalidade da infantaria leve estadunidense cria uma coesão eficaz por meio de dificuldades compartilhadas no treinamento e no combate, quando as unidades operam de forma independente e isolada.

A infantaria leve estadunidense deve continuar a habilitar e a confiar nos comandantes de pequenos escalões para que treinem a fim de alcançar a autonomia radical. As pequenas formações tornam-se extremamente letais, disciplinadas e agressivas devido à responsabilidade, autonomia e primazia dos graduados que as

lideram. Esses graduados são especialistas na aplicação técnica e tática da violência. Além disso, eles treinam as equipes aptas, tenazes e coesas que os combates modernos exigem. Essas equipes são orientadas pelo preceito de que a infantaria leve não é apenas uma estrutura de força, mas uma mentalidade fundamental que assegurou as vitórias da nação ao longo da história.

Preparar a infantaria leve no contexto das diretrizes do Chefe do Estado-Maior do Exército não se refere apenas a cada prioridade isoladamente. Na verdade, trata-se de oferecer um caminho que atenda a grande parte do que o Exército dos EUA deseja para a Força em geral. Incutir uma mentalidade de verdadeira infantaria leve, fundamental para a essência do combatente estadunidense, posicionará a rainha do combate para que apoie a força conjunta sob quaisquer condições e em qualquer terreno. Mais importante ainda, uma verdadeira infantaria leve será um componente insubstituível para a equipe de armas combinadas do Exército que irá combater e vencer a próxima grande guerra. ■

---

## Referências

**Epígrafe.** Scott McMichael, *A Historical Perspective on Light Infantry*, Research Survey No. 6 (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute, 1987), p. 220, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/combat-studies-institute/csi-books/Historical-Perspective-Light-Infantry.pdf>.

1. "The Infantryman's Creed", Fort Moore (Benning), acesso em 13 maio 2024, <https://www.moore.army.mil/infantry/199th/ibolc/content/PDF/The%20Infantryman's%20Creed.pdf>.

2. "Army Force Structure Transformation", Army.mil, acesso em 10 maio 2024, <https://api.army.mil/e2/c/downloads/2024/02/27/091989c9/army-white-paper-army-force-structure-transformation.pdf>. As mudanças na estrutura da força da Total Army Analysis 25-29 (anunciadas em 27 de fevereiro de 2024) incluíram a eliminação dos regimentos de cavalaria nas brigadas de combate de infantaria, bem como a redução das companhias de armas pesadas em cada batalhão de infantaria a um único pelotão.

3. John Wickam, *White Paper 1984: Light Infantry Divisions* (Washington, DC: Department of the Army, 25 May 1984).

4. Huba Wass de Czege, "Three Kinds of Infantry", *Infantry* 75, no 4 (July-August 1985): p. 11-13.

5. McMichael, *A Historical Perspective on Light Infantry*, p. xii.

6. *Ibid.*, p. 219.

7. Wass de Czege, "Three Kinds of Infantry".

8. *Ibid.*

9. *Ibid.*

10. Porcentagem com base no QOD modificado do ano fiscal de 2023 para o 1º Batalhão, 87º Regimento de Infantaria (WAP2AA e WD82H0) do G3/5/7 do Exército dos EUA, FMSWeb [acesso limitado a portadores do CAC], acesso em 10 maio 2024, <https://fmsweb.fms.army.mil/unprotected/splash/welcome.aspx>.

11. John F. Ross, *War on the Run: The Epic Story of Robert Rogers and the Conquest of America's First Frontier* (New York: Bantam Books, 2011), p. 43.

12. *Ibid.*, p. 24-33.

13. *Ibid.*

14. *Ibid.*, p. 30.

15. Heather Arnett, "The Influence of Partisan Guerilla Warfare on the American Revolution in the South", Loyola University New Orleans, p. 5, acesso em 24 maio 2024, <http://cas.loyno.edu/sites/chn.loyno.edu/files/The%20Influence%20of%20Partisan%20Guerilla%20Warfare%20on%20the%20American%20Revolution%20in%20the%20South.pdf>.

16. Jack E. Owen Jr., "The Influence of Warfare in Colonial America on the Development of British Light Infantry", *Army History* 36 (Winter 1996): p. 24.

17. Ralph A. Kerley, *Operations of the 2d Battalion, 120th Infantry Regiment (30th Infantry Division) at Mortain, France, 6-12 August 1944 (Northern France Campaign) (Personal Experience of a Company Commander)* (monografia, Fort Benning, GA: Advanced Infantry Officer Course, 1949-1950), p. 15, <https://mcoecbamcoepwprd01.blob.core.usgovcloudapi.net/library/>

[DonovanPapers/wwii/STUP2/G-L/KerleyRalphA%20%20MAJ.pdf](#);  
 Mark J. Reardon, *Victory at Mortain: Stopping Hitler's Panzer Counteroffensive* (Lawrence: University Press of Kansas, 2002).

18. Kerley, *Operations of the 2d Battalion*, p. 16-17.

19. *Ibid.*, p. 7-18.

20. J. Keith Kellogg, *On Light Infantry* (monografia, Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 1987), p. 11, <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA182832.pdf>.

21. Omar N. Bradley, *A Soldier's Story* (New York: Henry Holt, 1951), p. 371-72.

22. Logan Nye, "How the 'Little Groups of Paratroopers' Became Airborne Legends", *We Are the Mighty*, 2 April 2019, <https://www.wearethemighty.com/articles/how-the-little-groups-of-paratroopers-became-airborne-legends/>.

23. Kenneth J. McAuliffe Jr., "The Story of the NUTS! Reply", *Army.mil*, 8 December 2013, [https://www.army.mil/article/92856/the\\_story\\_of\\_the\\_nuts\\_reply](https://www.army.mil/article/92856/the_story_of_the_nuts_reply).

24. Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], July 2019), p. 1-7. Os princípios do comando de missão incluem competência, confiança mútua, entendimento compartilhado, intenção do comandante, ordens de missão, iniciativa disciplinada e aceitação de riscos.

25. James Rainey e Laura Potter, "Delivering the Army of 2030", *War on the Rocks*, 6 August 2023, <https://warontherocks.com/2023/08/delivering-the-army-of-2030/>.

26. *Ibid.*

27. Field Manual 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, October 2022), p. ix. A nova ênfase das operações em múltiplos domínios é a "integração das capacidades do Exército e das capacidades conjuntas em todos os domínios para derrotar os complexos de fogos integrados e os sistemas de defesa antiaérea do inimigo, de modo que as forças de manobra possam explorar a liberdade de ação resultante".

28. *Ibid.*, prefácio.

29. Mykhaylo Zabrodskiy et al., *Preliminary Lessons in Conventional Warfighting from Russia's Invasion of Ukraine: February–July 2022* (London: Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, 30 November 2022), p. 2, <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/special-resources/preliminary-lessons-conventional-warfighting-russias-invasion-ukraine-february-july-2022>.

30. *Ibid.*

31. *Ibid.*

32. Michael G. Anderson, "How Ukraine's Roving Teams of Light Infantry Helped Win the Battle of Sumy: Lessons for the US Army", *Modern War Institute*, 17 August 2022, <https://mwi.westpoint.edu/how-ukraines-roving-teams-of-light-infantry-helped-win-the-battle-of-sumy-lessons-for-the-us-army/>.

33. *Ibid.*

34. Stephen Biddle, "Back in the Trenches: Why New Technology Hasn't Revolutionized Warfare in Ukraine", *Foreign Affairs*, September/October 2023, p. 11, <https://www.foreignaffairs.com/ukraine/back-trenches-technology-warfare>.

35. Aleksander Pelicot, "Air Defense: Ukraine Parries as Russia Seeks to Slow Counteroffensive with New Surge of Attacks", *Radio Free Europe/Radio Liberty*, 25 May 2023, <https://www.rferl.org/a/ukraine-air-defenses-russia-patriot-stinger-invasion-counteroffensive/32427847.html>.

36. Peter Mitchell, "Contested Skies: Air Defense After Ukraine", *Modern War Institute*, 3 November 2022, <https://mwi.westpoint.edu/contested-skies-air-defense-after-ukraine/>.

37. John S. Harrel, *The Russian Invasion of Ukraine, February-December 2022: Destroying the Myth of Russian Invincibility* (Barnsley, UK: Pen and Sword Military, 2024), chap. 3.

38. Andrew Kramer, "The Final Blocks: Inside Ukraine's Bloody Stand for Bakhmut", *New York Times* (site), 12 April 2023, <https://www.nytimes.com/2023/04/12/world/europe/bakhmut-ukraine-russia.html>.

39. Zabrodskiy et al., *Preliminary Lessons in Conventional Warfighting*, p. 54.

40. *Ibid.*

41. Para obter *insights* sobre os desafios enfrentados pela Rússia devido à carência de infantaria e à dependência excessiva de formações blindadas, veja Michael Kofman e Rob Lee, "Not Built for Purpose: The Russian Military's Ill-Fated Force Design", *War on the Rocks*, 2 June 2022, <https://warontherocks.com/2022/06/not-built-for-purpose-the-russian-militarys-ill-fated-force-design/>.

42. Army Techniques Publication 3-21.10, *Infantry Rifle Company* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2018), p. 2-160, 2-187.

43. Army Futures Command, "2019 Army Modernization Strategy", *Army.mil*, 17 October 2019, <https://www.army.mil/standto/archive/2019/10/17>. A estratégia de modernização de 2019 detalha como o Exército "se transformará em uma força de múltiplos domínios até 2035, cumprirá sua responsabilidade duradoura como parte da Força Conjunta para servir à defesa dos EUA e manterá sua posição como o poder terrestre dominante globalmente".

44. Bob Scales, "Boots on the Ground: Why America Must Invest in Dominant Infantry Forces", *National Interest* (site), 29 September 2016, <https://nationalinterest.org/blog/the-buzz/boots-the-ground-why-america-must-invest-dominant-infantry-17875>.

45. Mitchell, "Contested Skies".

46. Todd South, "The Army's New Chief Has a Plan and It's All about Warfighting", *Army Times* (site), 9 October 2023, <https://www.armytimes.com/news/your-army/2023/10/09/the-armys-new-chief-has-a-plan-and-its-all-about-warfighting/>.



Reparador estrutural de aeronaves da 12ª Brigada de Aviação de Combate, 7º Comando de Treinamento do Exército, escreve um ensaio durante a *Best Warrior Competition* do Exército dos EUA na Europa e África, na Área de Treinamento de Hohenfels, Alemanha, em 8 de agosto de 2021. O ensaio abordou questões relevantes para a liderança, proficiência tática e letalidade do Exército. Com base na *Army People Strategy* (Estratégia de Pessoal do Exército), a Força está assegurando ter as pessoas certas, com as habilidades e treinamento certos, nas funções certas, para ter êxito em missões futuras e complexas. (Foto: Cb Michael Alexander, Exército dos EUA)

# Como escrever um artigo

Cap Theo Lipsky, Exército dos EUA

**T**odos os dias, os soldados têm boas ideias sobre como aprimorar o nosso Exército. O difícil é fazer algo com relação a elas. Com frequência, esses soldados com boas ideias não sabem por onde começar. Alguns acreditam que não têm qualificações para se manifestar. Outros

acreditam que, mesmo que tentassem, não têm o poder para fazer algo em relação às suas ideias. Devido a isso, muitas boas ideias morrem em nosso Exército sem serem ouvidas.

Uma maneira de dar vida a uma ideia é escrever sobre ela. Muito do que existe no mundo é fruto da

decisão de alguém de transformar uma ideia em palavras. Não é fácil fazer isso, principalmente se a pessoa não tem prática, porém a escrita recompensa várias vezes o esforço investido, evitando que uma boa ideia tenha uma morte prematura. A seguir, apresenta-se um guia breve de como escrever um artigo de comentário para ser publicado. Leia esse guia quando achar que teve uma ideia que vale a pena compartilhar.

## Por que escrever?

Em outra parte da edição especial da *Military Review*,<sup>NT1</sup> o 1º Sgt Leyton Summerlin oferece uma resposta abrangente à pergunta: “Por que escrever?”<sup>1</sup> Sua reflexão é excelente e merece ser lida com atenção. E complementando, neste artigo abordamos essa pergunta brevemente abaixo, pois, ao respondê-la, também começamos a responder como escrever um artigo.

Você seria perdoado se perguntasse: “Por que se preocupar em escrever?” Há tantas razões óbvias para não escrever. Um soldado pode achar que já passa tempo demais de sua vida pensando no Exército. Um oficial pode achar que as mídias sociais oferecem mais visibilidade com menos esforço do que escrever. A preocupação de alguns é que falar pode gerar mais problemas com o comando superior do que vale a pena. Outros dizem que a chance de o Exército ouvir é pequena, e menor ainda é a chance de o artigo mudar alguma coisa.

Então, por que escrever? Por um lado, escrever melhora a nossa capacidade de pensar, e pensar é coisa de militar. Ao colocar ideias no papel, somos forçados a confrontar falhas lógicas e limitações no nosso conhecimento sobre o tema em questão. Podemos aprimorar os nossos pensamentos somente depois de visualizá-los. Esse fato levou muitos, como o historiador David McCullough, a observar que “escrever é pensar”<sup>2</sup>

Escrever também nos torna líderes melhores. O Gen S. L. A. Marshall expressou melhor essa ideia em 1966 ao escrever: “aqueles que conseguem fazer com que as palavras sirvam a seus pensamentos e sentimentos estão no caminho certo para comandar homens que cumpram seus propósitos [...] Comandantes superiores respeitam o subalterno que

tem facilidade para pensar e analisar bem uma ideia e depois expressá-la de forma clara e sem adornos.”<sup>3</sup> Isso continua a ser tão verdadeiro hoje na linha de frente quanto em 1966.

Acima de tudo, a escrita perdura. O que escrevemos sobrevive além dos nossos pensamentos, palavras ditas, atividades on-line e até mesmo nossa própria existência. O exemplo do Cel Emory Upton nos ensina isso. Upton liderou com bravura as tropas da União nos campos de batalha sangrentos da Guerra Civil e, posteriormente, dedicou sua vida a escrever sobre maneiras de aprimorar o Exército. Morreu antes de ver sua escrita fazer diferença. Porém ela, de fato, fez diferença, levando a reformas fundamentais que prepararam o Exército para a Primeira Guerra Mundial. Nunca se sabe o impacto que sua escrita pode ter.<sup>4</sup>

## Tenha uma ideia

Uma boa redação começa com uma boa ideia que importa para o escritor. Descubra o que você quer expressar, se quiser dizer algo. Vale destacar essa noção aparentemente óbvia, já que a tentação é fazer o oposto. Com o desejo de sermos ouvidos, decidimos escrever primeiro e, depois, buscamos entender o que queremos expressar. Esse é um erro humano comum. Cuidado com isso. Um artigo que tem algo a dizer vale mais do que cem artigos sem propósito.

A boa notícia é que soldados e oficiais sempre têm boas ideias no decorrer do cumprimento de seus deveres. Nós nos preocupamos com essas ideias porque nos importamos com a nossa profissão, mesmo quando ela possa ser frustrante para nós. Caso contrário, não suportaríamos as dificuldades do serviço militar. Essas ideias podem abordar um problema técnico com o equipamento, uma lacuna doutrinária identificada durante o treinamento, uma questão cultural observada em uma formação ou uma falha regulatória.

As ideias permanecem incompletas se pararem no diagnóstico. Quando isso acontece, acabam se resumindo ao que muitos chamam de “admirar o problema”. Em vez de admirar um problema, pense em possíveis maneiras de corrigi-lo. Pesquise os mecanismos que provocam mudanças

**O Cap Theo Lipsky, do Exército dos EUA,** é aluno da School of International and Public Affairs da Columbia University. Tem bacharelado pela Academia Militar dos EUA.

NT1: O autor se refere à edição 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/>.

no Exército. As correções propostas não precisam ser perfeitas, mas devem ser as mais específicas possíveis. Análises e recomendações sólidas e precisas têm mais probabilidade de adoção.

Quando você tem uma ideia, pode descartá-la por pensar que, se fosse realmente boa, alguém já teria pensado nela. Afinal de contas, as pessoas que elaboram a doutrina e lideram formações são inteligentes. Quais seriam as chances de terem deixado passar algo que um soldado estaria vendo agora? A resposta curta: muitas. No terreno, observamos o que acontece quando as políticas e a doutrina do Exército se deparam com a realidade. Na prática, surgem problemas que não aparecem na teoria. Consequentemente, suas observações são cruciais.

Mesmo que você reconheça que a sua ideia tem mérito, a humildade pode impedi-lo de escrever. A maioria de nós não é especialista nos tópicos que nos interessam e, por isso, não nos sentimos qualificados para escrever sobre eles. Em vez de desistir de uma ideia, aproveite a oportunidade para aprender. Procure material pertinente nos diversos bancos de dados disponíveis nas bibliotecas do Exército ou em sites de defesa. Converse com as pessoas de sua unidade que possam saber sobre o problema em questão, seja um chefe de manutenção ou um subtenente.

Se você ainda estiver preocupado com o fato de ter apenas parte da resposta, considere uma coautoria. Por exemplo, um artilheiro e um aviador que tenham uma ideia inovadora sobre como treinar a observação de tiros de artilharia usando sistemas de aeronaves remotamente pilotadas poderiam escrever um artigo juntos. O artilheiro pode fornecer *insight* sobre instrução de tiro e o aviador sobre desconflito do espaço aéreo. A coautoria pode funcionar de várias maneiras, mas, quando é eficaz, torna o artigo mais confiável e mais abrangente.

Talvez descubra que alguém já escreveu sobre o que você quer expressar. Se for o caso, não se desespere. O registro histórico pode sustentar dois textos que defendem o mesmo argumento. Para que uma ideia ganhe impulso, geralmente é necessário mais que uma única obra. Seu tópico não precisa ser totalmente novo. O essencial é fornecer ao leitor uma nova informação ou um ângulo diferente a partir do qual ele possa considerar o seu tópico. Os jornalistas às vezes chamam isso de furo de reportagem. Qual é o seu?

## Escolha seu público-alvo

Depois de ter uma ideia que seja do seu interesse, estudar o tópico, consultar companheiros de armas e apresentar possíveis soluções, é hora de definir o público-alvo. Mesmo uma boa ideia, bem expressa, não irá longe se for dirigida a pessoas que não possam fazer nada em relação a ela. Descubra quem precisa ouvir seu argumento e escreva como se estivesse conversando com eles, sentados à mesa no refeitório.

Então, como você sabe qual é seu público-alvo? Muitas vezes, a resposta se coloca à medida que você estuda o problema e suas soluções. Por exemplo, se você observou um problema com a política de promoção de praças, pode concluir que o seu público seria o vice-chefe de pessoal do Exército e a liderança do Comando de Recursos Humanos. É claro que você deseja que outras pessoas leiam o artigo, mas, nesse caso, a escrita deve seguir o princípio da boa pontaria: “mire pequeno, erre pequeno”.

E se você não souber quem, dentro da grande burocracia do Exército, pode tomar providências quanto ao problema que você identificou? Um bom lugar para começar é o regulamento ou manual do Exército referente ao seu tópico. O primeiro capítulo ou prefácio geralmente relaciona os responsáveis ou proponentes da política em questão. Pergunte aos membros de sua unidade que tenham experiência no lado institucional do Exército, como a maioria dos oficiais mais antigos, se você está no caminho certo. Suas respostas preencherão o que as publicações deixaram de fora.

Escolher seu público o capacita a olhar para o futuro. Os artigos que simplesmente lamentam os erros do passado acabam se limitando. Os artigos que antevêm uma decisão ou oportunidade iminente e recomendam ações para o público maximizam a probabilidade de o artigo fazer diferença. Escolha seu público com antecedência e cuidado, de forma a antever a próxima oportunidade em que eles possam fazer algo em relação à sua ideia. Sem conhecer seu público, será difícil alcançar esse objetivo.

Nem sempre é possível concentrar-se em uma decisão iminente, mas pense sempre em fazer isso. Digamos que você queira recomendar uma alteração nas políticas de manutenção dos quartéis. Se o público-alvo desejado for testemunhar perante um comitê da Câmara sobre o assunto, será útil moldar seu artigo de forma a mostrar o que seu público

<b>Exemplo abreviado de um esboço</b>
<p>Seção Um: Introdução</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Tópico frasal para o parágrafo “gancho”: Uma proposta surpreendente e cativante para chamar a atenção do leitor</li> <li>ii. Tópico frasal apresentando o argumento: uma declaração urgente sobre o problema e uma recomendação resumida</li> </ul>
<p>Seção Dois: Antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Tópico frasal que fornece uma visão geral dos antecedentes do problema</li> <li>ii. Tópico frasal que introduz um aspecto adicional dos antecedentes                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Primeira evidência</li> </ul> </li> </ul>
<p>Seção Três: O problema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Tópico frasal que relaciona o problema aos antecedentes</li> <li>ii. Tópico frasal referente a um aspecto do problema                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Primeira evidência</li> <li>b. Segunda evidência</li> </ul> </li> <li>iii. Tópico frasal referente a um segundo aspecto do problema                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Primeira evidência</li> <li>b. Segunda evidência</li> </ul> </li> </ul>
<p>Seção Quatro: Como corrigir o problema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Tópico frasal analisando possíveis soluções                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Declaração da relação entre a natureza do problema e a solução</li> </ul> </li> <li>ii. Tópico frasal introduzindo a primeira recomendação                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Como ela trata da característica do problema na teoria</li> </ul> </li> <li>iii. Tópico frasal que conecta a recomendação à evidência                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Primeira evidência</li> </ul> </li> <li>iv. Tópico frasal introduzindo mais evidências de apoio                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Segunda evidência</li> </ul> </li> <li>v. Tópico frasal reconhecendo uma recomendação alternativa                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Primeira evidência</li> <li>b. Segunda evidência</li> </ul> </li> <li>vi. Tópico frasal que explica por que você não apoia a recomendação alternativa                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Faça referência à sua análise</li> <li>b. Citações contrárias</li> </ul> </li> </ul>
<p>Seção Cinco: Perspectivas alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Tópico frasal reconhecendo a existência de explicações alternativas para o problema, sendo a mais prevalente [...]                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Primeira evidência</li> <li>b. Segunda evidência</li> </ul> </li> <li>ii. Tópico frasal que explica por que você não adota essa explicação                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Referência à sua análise</li> <li>b. Citações contrárias</li> </ul> </li> </ul>
<p>Seção Seis: Conclusão</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Tópico frasal que reafirma o problema com uma linguagem nova baseada no argumento que você desenvolveu desde a introdução</li> <li>ii. Tópico frasal abordando oportunidades iminentes de mudança                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Primeira evidência</li> <li>b. Segunda evidência</li> </ul> </li> <li>iii. Uma frase final que lembre ao leitor a urgência da questão</li> </ul>

(Figura do autor)

### Figura. Exemplo de esboço

deveria dizer aos representantes do comitê. O mesmo pode ser dito sobre as próximas revisões de regulamentos, decisões de aquisição, mudanças na estrutura da força ou até mesmo transformações culturais.

## Faça um esboço

Agora você tem uma ideia que lhe interessa. Fez sua lição de casa, conhece seu público-alvo e talvez tenha identificado uma decisão iminente na qual deva se concentrar. É hora de estruturar a sua ideia. Para isso, faça um esboço. Preparar um bom esboço para um artigo, assim como traçar uma boa rota em um mapa, tornará a sua jornada muito mais fácil.

Há vários tipos de artigos, incluindo os que usam de narrativas, listas, diálogos, exemplos históricos ou ficção para transmitir um ponto de vista. Dependendo de seu argumento e estilo, seu artigo pode exigir qualquer um deles. Para fins deste artigo, consideraremos um dos tipos de artigos mais comuns que encontramos nas análises atuais: um ensaio argumentativo, com cerca de 800 a 3.000 palavras.

Esta seria a estrutura típica de um ensaio argumentativo, embora não seja a única: uma introdução que apresenta o ponto central do artigo, uma seção que fornece as informações preliminares necessárias, um corpo que explica o problema com profundidade, um conjunto de recomendações, uma consideração de perspectivas alternativas e uma conclusão voltada ao futuro.

Comece com um esboço. Um esboço organiza os diversos pensamentos em sua mente, colocando-os em suas funções apropriadas. Destaca lacunas no argumento, serve como um roteiro quando você se perde na redação e garante que seu editor encontre, em seu primeiro rascunho, uma estrutura clara com a qual possa trabalhar. A figura apresenta um exemplo do formato do esboço.

Escreva seu esboço com base nos parágrafos. Cada parágrafo deve conter um único pensamento. O parágrafo anterior a este, por exemplo, tratava da finalidade de um esboço. Este parágrafo diz respeito à natureza de seus parágrafos. Um parágrafo com mais de uma ideia fica longo demais, e parágrafos grandes matam a dinâmica do texto. Portanto, terminarei este parágrafo aqui.

Inclua no esboço um primeiro rascunho da primeira frase de cada parágrafo, geralmente chamada de tópico frasal. Escrever cada tópico frasal no esboço garante

que cada parágrafo desenvolva uma ideia clara e distinta. Com isso, você também verifica se a sua redação flui. Se, ao ler *apenas* os tópicos frasais do seu esboço em sequência, você não encontrar grandes saltos entre ideias ou tópicos, é sinal de que a sua redação será fácil de seguir. Se os tópicos frasais pulam entre temas ou não fluem naturalmente, eles precisam de sua atenção.

Ao analisar a melhor forma de conectar os tópicos frasais, considere o conselho do então Cap Joseph Greene na edição de julho-agosto de 1936 do *Infantry Journal*, que, em seu louvável artigo de instruções, explicou a continuidade da seguinte forma:

Este é um dos truques importantes da redação: unir pensamentos. Pode ser feito de duas maneiras principais: usando palavras e expressões conectivas, como “portanto”, “mas”, “e além disso”, entre outras, e empregando frases, expressões ou termos que reflitam o pensamento anterior ou que façam a transição para o novo [...] Além disso, lembre-se que o pensamento não só deve fluir suavemente de um parágrafo para outro, mas também de uma frase para outra dentro dos parágrafos. Isso não significa que toda frase deva conter uma palavra conectiva especial. Esse tipo de texto, apesar de ser muito mais fácil de ler do que uma composição desconexa, é cansativo. Isso pode ser evitado principalmente com a introdução de várias frases curtas entre as mais longas. Veja esta frase com quatro palavras.<sup>5</sup>

## Escreva o artigo

Você resumiu a sua boa ideia em um esboço destinado a um público específico. É hora de começar a escrever. Fazer isso é difícil. George Orwell, uma de nossas maiores autoridades sobre a escrita, comprou escrever um livro a “uma crise prolongada de uma doença dolorosa”.<sup>6</sup> Mas, como muitas coisas difíceis no Exército, vale a pena. Então, como começar?

Simplificando, comece a escrever, siga seu esboço e vá em frente. Talvez você fique insatisfeito com as palavras que saem no início. Podem se embaralhar, fazer digressões, repetir-se ou ficar sem sentido. Resista ao impulso de editá-las durante essa primeira redação. Escrever requer impulso, e questionar sua prosa pode acabar com ele. A edição é importante, mas vem depois do primeiro rascunho.

Ao começar a escrever, lembre-se do esboço, mas não precisa segui-lo sequencialmente. Por exemplo, você pode escrever o corpo do texto antes da introdução ou da conclusão. Antes de escrever suas recomendações, pode escrever uma consideração sobre por que você está

da História, de acontecimentos atuais, de pesquisas acadêmicas ou de outros textos. Talvez você também queira integrar a sua própria experiência. Evite fundamentar uma grande parte de seu argumento em uma única evidência, caso ou relato. Isso pode

“ Evite fundamentar uma grande parte de seu argumento em uma única evidência, caso ou relato. Isso pode enfraquecer o argumento ao sugerir, inadvertidamente, que ele se aplica apenas a casos específicos ou, pior ainda, que não é válido. ”

errado. Dito isso, não abandone completamente suas seções. Vamos examiná-las em sequência agora.

Geralmente, a introdução inclui pelo menos dois parágrafos. Isso ocorre porque uma introdução tem dois objetivos: chamar a atenção do leitor e apresentar o ponto principal do artigo. É possível atrair a atenção do leitor de várias maneiras, mas, como na comédia, um princípio básico que funciona é a surpresa. No segundo parágrafo, você pode apresentar o ponto principal do artigo. Se você quiser focar especificamente em uma decisão iminente, por exemplo, uma revisão da estrutura da força, aborde essa decisão na introdução.

A seguir, vem a seção de antecedentes. Considere os antecedentes de seu artigo de forma ampla. Embora talvez não precise explicar a natureza das promoções de praças a um dos membros de seu público-alvo, como o vice-chefe de pessoal do Exército, alguns dos seus leitores talvez precisem de uma reciclagem. As seções de antecedentes são um bom lugar para se referir a outros artigos sobre o mesmo tópico. Essas seções também permitem que você se apresente e explique por que a sua abordagem é útil para o diálogo sobre o tema escolhido.

O corpo do seu artigo é onde você desenvolve seu argumento. Se pretende abordar vários problemas ou um problema multifacetado, seria recomendável dividir o corpo do artigo em subseções para ajudar o leitor a acompanhar seu argumento. Embora não haja uma resposta certa, um princípio útil é que o corpo do artigo seja mais extenso do que a introdução e a seção de antecedentes juntas.

Apresente evidências em prol de seu argumento no corpo do artigo. Você pode extrair evidências

enfraquecer o argumento ao sugerir, inadvertidamente, que ele se aplica apenas a casos específicos ou, pior ainda, que não é válido.

Depois de transmitir aos leitores a natureza do problema com evidências, explique como corrigi-lo. As soluções recomendadas não precisam ser perfeitas ou completas. Uma solução completa ou confiante demais pode levar a críticas improdutivas ou distrair os leitores com minúcias. No entanto, incluir recomendações específicas diferencia seu artigo de uma mera reclamação e direciona a conversa para caminhos mais produtivos.

Considere algumas perspectivas diferentes para evitar a falácia do espantalho, demonstrar boa-fé aos seus leitores e fortalecer seu próprio argumento. Geralmente, existem várias perspectivas sobre um problema e desvantagens associadas a qualquer solução, incluindo a que você propõe. Escreva o melhor desses contra-argumentos conforme a sua percepção. Em seguida, aborde-os com evidências e reconheça quando revelarem questões não resolvidas.

Você chegou ao final. Resista ao impulso de começá-lo escrevendo “Em conclusão”. Em vez disso, reforce ao leitor a urgência do problema identificado, seus riscos, oportunidades iminentes de melhorias e como implementar essas mudanças. Se você invocou uma imagem ou tema no início, considere retomá-lo. Para o leitor, é como amarrar as ideias.

Ao escrever, pense para qual publicação você pretende enviar o artigo. Se ela tiver diretrizes de estilo especificadas na página de envio, trate de segui-las cuidadosamente. Leia vários artigos que ela já tenha publicado e que sejam comparáveis ao seu. Observe

o tom característico, a média de palavras por parágrafo, o uso de cabeçalhos e o tópico. Faça igual. Isso não compromete o estilo, mas demonstra um respeito cuidadoso para com a publicação que está considerando o seu artigo.

## Revise

Você não estará pronto ao terminar o rascunho. É preciso revisar o seu trabalho. Deixe seu rascunho de lado por um tempo, dedique-se a algo não relacionado e depois o retome. Leia o artigo inteiro em voz alta. Os erros se tornarão imediatamente evidentes, sejam eles gramaticais, lógicos, de evidência ou de estilo. Nesse período em que você se afastou do artigo, talvez tenha encontrado evidências de apoio ou contrárias. Faça as alterações necessárias.

Não restrinja as revisões do artigo apenas às suas próprias edições. Escrever é difícil porque, ao escrever, você expõe aos outros seus pensamentos íntimos. É difícil dizer onde termina você individualmente e onde começa o rascunho do seu artigo. Seria mais fácil não escrever nada, porque, quando se fica em silêncio, é mais difícil alguém criticar a sua posição. A vulnerabilidade inerente à escrita torna o processo surpreendentemente pessoal. No entanto, uma boa escrita resulta de um bom *feedback*. Busque-o. Para obter orientações sobre como fazer isso de forma eficaz, consulte o artigo de Rebecca Segal incluído na edição especial da *Military Review* sobre escrita profissional militar.<sup>7,NT2</sup>

Peça *feedback* das pessoas que saberiam se você estivesse errado. O seu amigo militar que concorda com você sempre que conversam durante o café, por melhor pessoa que seja, não deve ser o único a ler seu rascunho. Peça *feedback* sobre seu rascunho também à sua liderança. Os comandantes podem ter muito a oferecer, pois normalmente já servem há mais tempo e têm um conhecimento aprofundado sobre o contexto em que seu problema surgiu.

Mostrar seu trabalho a eles também serve a outros propósitos. Seu artigo pode alertá-los sobre um problema que ainda não havia sido identificado em sua unidade. Compartilhar seu rascunho com seus

comandantes também os poupará de uma surpresa, caso ele seja publicado. Isso é especialmente importante se você estiver apresentando recomendações controversas ou políticas desafiadoras que impactem diretamente a sua organização.

Alguns dos comentários recebidos podem ser difíceis de ouvir, pois nem todo mundo vai gostar do seu artigo. No entanto, se a ideia valer a pena, aceite o *feedback* que o ajudará a elaborar um argumento melhor. Às vezes, talvez seja preciso reescrever muito. O artigo de Trent Lythgoe “*Rewriting: The Secret to Writing Well*” (“Reescrever: O segredo para escrever bem”), em outra parte desta publicação, oferece ótimas orientações sobre como reescrever bem.<sup>8</sup>

Procure obter *feedback* da seção de comunicação social e oficiais de segurança de sua unidade como parte da análise pré-publicação. O objetivo dessas análises é impedir a divulgação não intencional de informações controladas ou controversas, o que seria improvável. O objetivo de uma análise pré-publicação não é censurar. Enviar seu artigo para uma análise pré-publicação é uma maneira econômica de pecar por excesso de zelo. Pode-se obter mais informações sobre análises pré-publicação no documento Army Regulation 360-1, *The Army Public Affairs Program* (Regulamento do Exército 360-1, *O Programa de Comunicação Social do Exército*), e no Army Regulation 385-5, *The Army Information Security Program* (Regulamento do Exército 385-5, *O Programa de Segurança da Informação do Exército*).<sup>9</sup>

## Envie o seu artigo

Depois de ter buscado e incorporado o *feedback* e reescrever o artigo conforme necessário, você estará pronto para enviá-lo. As instruções sobre como fazer isso podem ser encontradas nos sites das publicações, geralmente em uma página com um “guia para o envio de artigos”. Siga rigorosamente essas instruções e envie seu manuscrito para uma publicação de cada vez. Os editores frequentemente recebem dezenas de manuscritos por semana; portanto, tenha paciência enquanto eles revisam o seu. John Amble dá conselhos sábios sobre como trabalhar com editores em outra parte desta edição.<sup>10,NT3</sup>

Envie primeiro para a publicação ou site com maior probabilidade de atingir seu público-alvo. As publicações e os sites nascem, morrem e mudam, mas, no momento

NT2: O artigo (em inglês) “A Writer’s Guide to Giving and Receiving Feedback”, da Cap Rebecca Segal, pode ser acessado em <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/Professional-Military-Writing/Giving-Receiving-Feedback/>.

NT3: O artigo (em inglês) “Your Draft Is Done, Now What?: Working with an Editor”, de John Amble, pode ser acessado em <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/Professional-Military-Writing/Draft-Is-Done/>.

em que este artigo foi escrito, a seguinte informação normalmente se aplica: questões táticas, que dizem respeito a problemas geralmente no nível de brigada e abaixo, são adequadas para revistas e sites específicos das armas, como o *From the Green Notebook*, cujo público leitor é do nível tático. As questões de doutrina ou regulamentação podem alcançar as pessoas relevantes e em condições de modificar ambas por meio de publicações como a *Military Review* e a *Parameters*, revista da Escola Superior de Guerra do Exército dos EUA. Ideias relacionadas a políticas de alto nível podem exigir uma audiência com os formuladores de políticas do Pentágono e, portanto, podem ser adequadas para o *Army Times* ou o site *War on the Rocks*. Outras plataformas abrangem toda a gama, como o *Modern War Institute*.

As publicações e os sites diferem quanto aos tipos de artigos que desejam. Alguns só aceitam *op-eds*, artigos de opinião, que significa o “oposto da página editorial”, termo que veio da época em que as opiniões de escritores não afiliados ao conselho editorial de um jornal apareciam ao lado dos editoriais do jornal no layout. Alguns, como a revista *Military Review*, querem citações formais. Alguns aceitam o que chamam de “comentários”. Se você tem uma publicação em mente, familiarize-se com suas expectativas já

no início do processo de escrever para evitar perder tempo criando o tipo errado de artigo.

As publicações, muitas vezes, pedem uma breve proposta (*pitch*) antes de você enviar o rascunho. Essas propostas devem, em poucas palavras, descrever o problema, explicar sua importância, como corrigi-lo e por que sua perspectiva merece atenção. Essas propostas podem parecer complicadas. Encare-as como um exercício útil. Se você encontrar dificuldades para resumir seu argumento em cerca de 100 palavras usando esses pontos essenciais, a clareza dele pode melhorar com um processo iterativo de tentativa.

Seu texto será rejeitado em algum momento. Aconteça o que acontecer, continue escrevendo. Lembre-se que os benefícios de escrever são valiosos independentemente de sua publicação, porque é no processo de escrever que você aprende e disciplina seus pensamentos. Somente ao aceitar a rejeição é que você desenvolverá a confiança necessária para escrever bem. É quase, mas não exatamente, um paradoxo, como no livro *Catch-22* (intitulado *Ardil-22* no Brasil), que, a propósito, foi rejeitado 22 vezes.<sup>11</sup> ■

*Um guia resumido com sete etapas para escrever um artigo está disponível no apêndice, logo após este texto.*

## Referências

1. Leyton Summerlin, “Muddy Boots and Powerful Pages: Why We Write”, *Military Review* 104, no. SE-02 (2024): p. 22-26.
2. David McCullough, “Interview: The Title Always Comes Last”, entrevista de Bruce Cole, National Endowment for the Humanities, 2003, <https://www.neh.gov/about/awards/jefferson-lecture/david-mccullough-biography>.
3. S. L. A. Marshall, *The Officer as a Leader*, 1st ed. (Harrisburg, PA: Stackpole Company, April 1966), p. 79.
4. Richard C. Brown, “General Emory Upton—The Army’s Mahan”, *Military Affairs* 17, no. 3 (1953): p. 125-31, <https://doi.org/10.2307/1982669>.
5. Joseph I. Greene, “Write It Up for the Journal”, *Infantry Journal* 43, no. 4 (July-August 1936), [https://archive.org/details/sim\\_infantry-journal\\_july-august-1936\\_43\\_4/page/324/mode/2up](https://archive.org/details/sim_infantry-journal_july-august-1936_43_4/page/324/mode/2up).
6. George Orwell, “Why I Write”, *Gangrel*, no. 4 (Summer 1946), republicado on-line pela Orwell Foundation, <https://www.orwellfoundation.com/the-orwell-foundation/orwell/essays-and-other-works/why-i-write/>.
7. Rebecca Segal, “A Writer’s Guide to Giving and Receiving Feedback”, *Military Review* 104, no. SE-02 (2024): p. 94-99.
8. Trent Lythgoe, “Rewriting: The Secret to Writing Well”, *Military Review* 104, no. SE-02 (2024): p. 51-59.
9. Army Regulation (AR) 360-1, *The Army Public Affairs Program* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2020), chap. 7, [https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB\\_ID=1020482](https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB_ID=1020482); AR 385-5, *The Army Information Security Program* (Washington, DC: U.S. GPO, 2022), [https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB\\_ID=1021668](https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB_ID=1021668).
10. John Amble, “Your Draft Is Done, Now What? Working with an Editor”, *Military Review* 104, no. SE-02 (2024): p. 100-5.
11. Sian Cain, “From Animal Farm to Catch-22: The Most Regrettable Rejections in the History of Publishing”, *The Guardian* (site), 26 August 2019, <https://www.theguardian.com/books/short-cuts/2019/aug/26/animal-farm-catch-22-most-regrettable-rejections-history-publishing>.

## Apêndice. Como escrever um artigo: um guia resumido de sete etapas

<b>Primeira etapa</b>	Tenha uma ideia sobre a qual valha a pena escrever. Para saber se vale a pena desenvolver a ideia, pergunte: <ul style="list-style-type: none"><li>• Essa ideia é útil?</li><li>• Há evidências que sustentem essa ideia?</li><li>• Há algo de novo nessa ideia? Qual é o seu “furo de reportagem”?</li></ul>
<b>Segunda etapa</b>	Escolha seu público. Para saber quem é o público-alvo do seu artigo, indague: <ul style="list-style-type: none"><li>• Quem se importaria?</li><li>• Quem tem o poder de agir conforme as suas recomendações?</li><li>• Quem enfrenta decisões iminentes relacionadas ao seu tópico?</li></ul>
<b>Terceira etapa</b>	Escreva o esboço. Faça isso com base nos parágrafos. Há diversos tipos de artigos, porém um formato argumentativo confiável seria: <ul style="list-style-type: none"><li>• introdução para prender a atenção do leitor</li><li>• os antecedentes de que o leitor precisa</li><li>• uma análise do problema que o preocupa</li><li>• suas soluções recomendadas</li><li>• uma consideração dos motivos pelos quais você pode estar equivocado</li><li>• uma conclusão com olhar no futuro</li></ul>
<b>Quarta etapa</b>	Escreva o artigo. Sua tarefa aqui é transformar seus pensamentos em palavras. Não se edite excessivamente ao fazer isso. Guarde para a próxima etapa. Caso contrário, nunca conseguirá colocar o suficiente no papel.
<b>Quinta etapa</b>	Revise o seu texto. <ul style="list-style-type: none"><li>• Leia seu texto em voz alta para si mesmo.</li><li>• Busque a opinião de pessoas que conheçam seu tópico.</li><li>• Não leve nada para o lado pessoal.</li></ul>
<b>Sexta etapa</b>	Envie o seu texto. <ul style="list-style-type: none"><li>• Escolha uma publicação apropriada para você.</li><li>• Proponha seu artigo de forma breve e adequada.</li><li>• Espere rejeição.</li></ul>
<b>Sétima etapa</b>	Continue escrevendo. Isso fará de você um pensador melhor, um orador melhor e um soldado melhor. Boa sorte.

(Apêndice do autor)



(Ilustração: 1º Sgt Curtis Loter, Multimedia and Visual Information Division [OCPA], Exército dos EUA)

# Coturnos enlameados e páginas impactantes

## Por que escrevemos

1º Sgt Leyton Summerlin, Exército dos EUA

**E**m nossa sociedade, as pessoas esperam gratificação instantânea para os trabalhos mais simples. Assim é fácil perder de vista

a importância da escrita, principalmente quando o ciclo de feedback para o autor raramente se fecha. Com pouco ou nenhum impacto ou gratificação

imediate, por que alguém iria querer escrever? É desafiador, intimidante e pode nos fazer sentir vulneráveis. Além disso, por que um combatente de coturnos enlameados iria querer assumir tal tarefa?

A escrita é uma ferramenta poderosa para o auto-desenvolvimento, incomparável em sua capacidade de trazer clareza aos nossos pensamentos e aprimorar nossas ideias. Ao colocarmos esses *insights* no papel, somos forçados a desenvolvê-los em sua totalidade, expondo pontos fracos em nossos argumentos que precisam ser reforçados e pontos de atrito que precisam ser esclarecidos. Quanto mais passamos pelo processo de escrever e refinar, mais aprimoramos nossa habilidade de comunicação concisa.

Mais importante do que o efeito da escrita sobre o autor é como ela transforma o leitor. Quando uma lição difícil é compartilhada, ela torna os leitores decisores melhores. Quando um *insight* é absorvido, ele molda a nossa visão de mundo e influencia nossas vidas de maneiras que nunca teríamos imaginado. Em 1987, o Chefe do Estado-Maior do Exército, Gen Carl E. Vuono, disse:

### O 1º Sgt Leyton

Summerlin é assistente especial do Chefe do Estado-Maior do Exército e Sargento de Pelotão na 173ª Brigada Aeroterrestre. Summerlin também serviu na 2ª Divisão de Infantaria, onde foi desdobrado para a Província de Zabul, no Afeganistão, com a 3ª Brigada, no Centro de Prontidão Multinacional Conjunto com o 1º Batalhão, 4º Regimento de Infantaria (OPFOR) e como sargento instrutor no Centro de Excelência de Manobra (MCoE). Durante seu tempo no MCoE, Summerlin se tornou o Sargento Instrutor do Ano da MCoE em 2021 e ministrou aulas de liderança para a comunidade de sargentos instrutores.

“Compartilhar conhecimento e experiência é o maior legado que você pode deixar aos subordinados.”<sup>1</sup>

As histórias a seguir, contadas pelo Master Sgt. John Bandy<sup>NT1</sup> e o Ten Cel Jay Ireland, demonstram a importância de compartilhar nossas experiências e a conexão direta entre a leitura, a escrita e o combatente. Outras, como a minha, demonstram o impacto indireto e periférico que podemos ter quando compartilhamos nossas percepções, ideias ou experiências.

### Palavras salvam vidas — Master Sgt. John Bandy

Conheci o Master Sgt. Bandy em 2023 enquanto servia no 2º Batalhão (Aeroterrestre),

503º Regimento de Infantaria da 173ª Brigada Aeroterrestre. Sua vivacidade, experiência e acessibilidade decorrem do cuidado genuíno que tem com os soldados e do seu amor pelo Exército, o que leva os soldados a procurá-lo em busca de mentoria. Ele é mais conscientizado do que a maioria das pessoas sobre a importância de compartilhar lições.

*Certo dia, no início de 2004, quando estava em serviço, tive de ler um artigo sobre a Operação Gothic Serpent, uma operação militar dos Estados Unidos da América (EUA) em Mogadíscio, na Somália. Algo nesse artigo chamou a atenção: 95% das baixas ocorreram nas ruas.*

*Avançando para novembro de 2004, eu estava em meio à Operação Phantom Fury [Fallujah, Iraque], o combate urbano mais extenso dos EUA desde a Guerra do Vietnã. Nada, e quero dizer nada mesmo, se compara ao caos de Fallujah. Em meio àquele caos todo, uma voz ficava ecoando na minha cabeça: fique longe das ruas.*

*“Os prédios ao meu redor desmoronavam e precisávamos continuar buscando abrigo nas ruínas para nos manter seguros.” Graças a esse artigo, minha equipe evitou ser atingida nas ruas. Em uma noite, ele salvou nossas vidas. Quando estávamos prestes a nos abrigar, tive um pressentimento ruim sobre a nossa posição. Disse a todos que entrassem em nossas viaturas e, assim que entramos, morteiros inimigos bombardearam o local onde estávamos. Fique longe das ruas.*

*Sou eternamente grato por ter lido esse artigo e não parei de ler desde então. Devo muito aos graduados que costumavam exigir que lêssemos conteúdos escritos internamente durante o serviço ou quando havia tempo livre. Aquele único conselho, encontrado em uma publicação empoeirada que fui obrigado a ler, salvou a minha equipe e a mim muitas vezes. Agradeço àqueles que dedicam seu tempo para compartilhar suas histórias e lições. Não são apenas palavras; elas salvam vidas.*

### Aprendendo mais rápido — Ten Cel Jay Ireland

Outra perspectiva vem do Ten Cel Ireland. Um líder apaixonado, cujo cuidado com os soldados é claramente visível em seu trabalho. Como Comandante do 1º Batalhão, 8º Regimento de Cavalaria, da 1ª Divisão de Cavalaria, ele ficou mais recentemente conhecido por seu bem-sucedido programa de redação nas unidades.<sup>2</sup>

NT1: Graduação sem equivalente no Exército Brasileiro.



Soldados da 1ª Divisão de Cavalaria se preparam para entrar e inspecionar um prédio em 12 de novembro de 2004 durante combate em Fallujah, no Iraque. O Sgt John Bandy lembrou-se de ter lido um artigo sobre a Operação Gothic Serpent em Mogadíscio, na Somália, no início de 2004. Já em meio à Segunda Batalha de Fallujah, a frase "fique longe das ruas" ecoava em sua cabeça. Ele disse: "Aquele único conselho, encontrado em uma publicação empoeirada que fui obrigado a ler, salvou a minha equipe e a mim muitas vezes. [...] Não são apenas palavras, elas salvam vidas". (Foto: 1º Sgt Johan Charles Van Boers, Exército dos EUA)

*Fui comandante em combate, e isso moldou quem eu sou. Estou sempre preocupado com a possibilidade de decepcionar a minha equipe ou ter de dar aquele temido telefonema para a família de alguém. Eu não desejaria isso a ninguém e, para evitar que isso aconteça, hoje sou continuamente motivado a compartilhar o que aprendi, seja para ajudar a salvar a vida de soldados ou para facilitar um pouco o trabalho de alguém.*

*Tudo começou em 2009, quando minha tropa estava prestes a ser desdobrada para as montanhas do Nuristão, no Afeganistão. Meu chefe fez com que os oficiais lessem a versão editada das investigações 15-6<sup>NT2</sup> sobre o ataque ao posto avançado de Wanat. Estava toda marcada para ocultar certas informações, mas lemos cada palavra, procurando por qualquer coisa que nos ajudasse a*

*manter nosso pessoal em segurança e um passo à frente do inimigo. Aquele ano foi intenso e repleto de atividades do Talibã. Sem dúvida, ler esse relatório ajudou a nos preparar para o inferno que enfrentamos. Aprendi o valor da leitura no contexto do combate e senti um alívio ao ver que todos nós levamos a sério aquela tarefa passada pelo meu comandante.*

*Quando retornamos, eu quis compartilhar minhas experiências e ajudar futuros soldados. Escrevi sobre a defesa do nosso posto avançado de combate, misturando táticas e histórias pessoais. Quando achei que já estava pronto para enviar à revista profissional *Armor*, solicitei o feedback de outras pessoas, mas me disseram que o*

NT2: Investigações sobre determinados tipos de incidentes ocorridos no Exército dos EUA conforme previsto no AR 15-6.

trabalho não estava pronto para publicação. Então, eu o engavetei e nunca mais olhei para ele. Em retrospectiva, sei que não estava perfeito, mas queria não ter desistido. Eu me arrependo de não ter usado o feedback como motivação para transformar aquele texto em um artigo profissional. Com isso, eu poderia ter compartilhado nossas lições, duramente aprendidas, e ajudado alguém a se manter um passo à frente.

Quero ser o primeiro a dizer que está tudo bem se a sua primeira tentativa não for perfeita. Escrever é um desafio, e agora que estou no comando de um batalhão, quero incentivar todos os militares a escrever e compartilhar suas experiências. Como um Exército, estamos nisso juntos, e eu ajudarei qualquer pessoa a preparar seu texto para que outros possam ler e, assim, conseguiremos todos continuar um passo à frente.

## Impacto imprevisto — 1º Sgt Leyton Summerlin

De 2019 a 2023, fui sargento instrutor no Centro de Excelência de Manobra (*Maneuver Center of Excellence*, MCoE). Em 2020, eu e minha esposa descobrimos que ela estava grávida da nossa primeira filha, e me dei conta de que os soldados que eu estava treinando poderiam vir a ser comandantes dela, caso ela resolvesse se alistar no serviço militar, como muitos fizeram na nossa família. Essa ideia persistente me levou a trabalhar mais do que nunca, e eu me tornei o Sargento Instrutor do Ano do MCoE dois dias antes de ela nascer. Essa função é a de principal instrutor dos sargentos instrutores recém-designados, onde atualmente é o Fort Moore (Benning), na Geórgia.



Esta foto de 9 de julho de 2008 mostra uma vista do posto avançado de combate de Wanat, localizado no terreno acidentado e montanhoso da província de Nuristan, no Afeganistão, voltado para o leste a partir de uma posição de morteiro guarnecida por soldados da Companhia Chosen, 2º Batalhão, 503º Regimento de Infantaria (Aeroterrestre), 173ª Brigada de Combate Aeroterrestre, em direção ao bazar da cidade e a um ponto de observação importante. A Batalha de Wanat, entre militares dos EUA e aproximadamente 200 insurgentes afegãos, foi travada dias depois, em 13 de julho de 2008. (Foto: 2º Sgt Jesse Queck, Exército dos EUA)

Eu acreditava que, se pudesse ajudar os sargentos instrutores, isso teria um impacto mais amplo e significativo nos futuros comandantes no Exército que, um dia, poderiam comandar a minha filha.

Nesse período, criei um curso de três dias sobre liderança com a participação de todos os novos sargentos instrutores. Essas aulas foram conduzidas por

## Vozes que empoderam

Qual seria o momento certo para os militares começarem a compartilhar suas ideias e experiências nas publicações do Exército? A resposta é agora. Sejam 800 ou 4.000 palavras, seja um jovem praça ou um tenente-coronel experiente, todos têm ideias que podem beneficiar outras pessoas.

“ Por mais que eu achasse que seria difícil ou detestasse a ideia de colocar esse curso no papel, sabia que eles tinham razão. Passei várias noites trancado em um quarto, após o trabalho, lutando contra meu bloqueio criativo até finalmente chegar ao produto final. ”

meio de discussões interativas e em grupo focadas em proporcionar aos participantes um senso de propósito profundamente enraizado, ferramentas práticas e a orientação de companheiros experientes. O problema é que eu usei somente um quadro branco e um marcador na aula. Não havia uma versão escrita.

Meus comandantes mais antigos me desafiaram a registrar a aula para que pudesse transmitir esses três anos de trabalho árduo aos instrutores que viriam depois de mim. Por mais que eu achasse que seria difícil ou detestasse a ideia de colocar esse curso no papel, sabia que eles tinham razão. Passei várias noites trancado em um quarto, após o trabalho, lutando contra meu bloqueio criativo até finalmente chegar ao produto final.

Por ter aprendido muito com as revistas profissionais do Exército, decidi contribuir com minhas ideias e publiquei “Standardizing Excellence” (“Padronizando a excelência,” em tradução livre) na revista profissional *Infantry*.<sup>3</sup> Eu não tinha grandes expectativas para esse artigo. Queria apenas servir de inspiração para alguns jovens soldados pelos próximos 20 anos ou mais.

Após três anos e duas mudanças de cargo, descobri que essa aula ainda está sendo ministrada e que o artigo que escrevi se tornou um componente essencial, influenciando positivamente muito mais soldados do que eu poderia imaginar. Sou grato por ter contado com os Sgts Garner, Gonzalez e Hapney como comandantes que me incentivaram e apoiaram a escrever e compartilhar minhas ideias e experiências com outros. Sempre incentivarei qualquer pessoa com boas intenções a fazer o mesmo.

Embora a narrativa deste artigo ofereça motivos para escrever e seja um chamado para a escrita, é sempre fácil encontrar motivos para não o fazer, seja por falta de tempo, por ficarmos intimidados, por medo de represália, entre outros. Para os alistados, talvez seja por não terem habilidades para escrever ou acharem que ninguém valorizará suas ideias. Para um oficial, pode ser a pressão autoinduzida devido à possível percepção de incompetência por outros.

No entanto, se alguém afirmasse que o que você escreve hoje pode vir a salvar uma vida ou inspirar excelência em outras pessoas, e que isso, por sua vez, ajudará a vencer uma guerra futura que protege seus entes queridos, você escreveria? Como soldados, não hesitamos em enfrentar uma chuva de balas ou atravessar um possível campo de minas para nos aproximarmos do inimigo e destruí-lo ou para salvar um companheiro. Seja qual for o obstáculo que está impedindo você de pegar a caneta e compartilhar sua ideia ou experiência, supere-o. Talvez você não se dê conta ou nunca descubra, mas alguém está contando com você. Não escreva para você mesmo, escreva para eles.

Aqui estão algumas considerações finais sobre como começar, bem como abordagens para fortalecer a profissão das armas:

1. *Projeto final.* Redija um texto refletindo sobre o fim de seu período em uma função específica. Seja você o comandante da Academia de Sargentos Instrutores no final do seu período na função ou um comandante de pelotão terminando um rodízio no Centro de Aprestamento Multinacional

Conjunto (*Joint Multinational Readiness Center*), compartilhe o que aprendeu, no que falhou ou o que gostaria de ter feito diferente.

2. *Arma*. Há algum desafio específico para uma determinada divisão, como a integração de sistemas de aeronaves remotamente pilotadas em um pelotão de fuzileiros de infantaria? Escreva dando a sua opinião sobre como isso pode ser corrigido.
3. *Institucional*. Seria preciso mudar algo em nossos cursos de instrução militar principais? Se for o caso, inicie um diálogo entre a instituição e a força para solicitar um feedback claro e ponderado.

4. *Organizacional*. Você acha que sua unidade poderia ser mais eficaz na guarnição e no treinamento? Comandantes, inspirem seus soldados a colocar suas ideias no papel e a, possivelmente, publicá-las em uma revista para beneficiar outras pessoas fora da organização. ■

*Sou grato por ter contado com os Sgts. Maj Garner, Gonzalez e Hayney como comandantes e com uma esposa incrível, que me incentivou e apoiou a escrever e compartilhar minhas ideias e experiências com outras pessoas.*

---

## Referências

1. "Year of the NCO Remarks at the Dedication of the New Academic Building United States Army Sergeants Majors Academy Fort Bliss, Texas", 12 November 1987, folder 26, box 2, Carl E. Vuono Papers, United States Army Heritage and Education Center, Carlisle, PA, <https://emu.usahec.org/alma/multi-media/610336/20184784MNBT989110502F024174I004.pdf>.

2. Jay Ireland e Ryan Van Wie, "How to Develop and Run a Unit

Writing Program", *Military Review* 104, no. SE-02 (2024): p. 76-81. Este artigo, incluído nesta edição [em inglês], apresenta um modelo de programa de redação nas unidades destinado a promover um discurso saudável e uma escrita profissional clara em nossas formações.

3. Leyton M. Summerlin, "Standardizing Excellence", *Infantry* (Summer 2023): p. 11, [https://www.moore.army.mil/infantry/magazine/issues/2023/Summer/pdf/12\\_Summerlin\\_txt.pdf](https://www.moore.army.mil/infantry/magazine/issues/2023/Summer/pdf/12_Summerlin_txt.pdf).

"Continue trabalhando duro. Se sua principal aspiração é comandar (e deveria ser), lembre-se de que isso só pode ser alcançado com esforço e com prática constante. A ideia de que as Forças Armadas veem os escritores com desconfiança é completamente inválida. Todo Exército funciona bem principalmente por meio de uma redação clara."

—S. L. A. Marshall, "Genesis to Revelation", *Military Review* 52, no. 2 (February 1972): p. 24



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.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

## 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.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

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

**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.

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



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](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 majores e tenentes-coronéis da artilharia de defesa anti-aérea. 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,<sup>NT1</sup> 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.”<sup>6</sup> 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,<sup>NT2</sup> 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/>.

# Reescrever

## O segredo para escrever bem

Trent J. Lythgoe, Ph.D.

**V**ocê teve uma ideia ótima, fez suas pesquisas e redigiu um artigo. Muito bem! Você foi mais longe do que a maioria. Muitos pensam em escrever para publicar, mas poucos encontram coragem para começar a digitar ou a tenacidade para perseverar até haver um rascunho.

Ainda assim, há um trabalho significativo a ser feito. O artigo que você tem agora é um primeiro rascunho, ênfase em “primeiro.” Para melhorá-lo, é preciso reescrevê-lo. Reescrever é o processo que os escritores realizam após concluir o primeiro rascunho. Envolve a revisão para melhorar a substância e a estrutura do texto, a edição para assegurar a clareza, bem como a verificação gramatical, ortográfica e de pontuação para garantir que esteja correto.

Este artigo é um guia sobre o processo de reescrever, ou seja, revisão, edição e verificação.<sup>NT1</sup> Esse processo fortalecerá e esclarecerá seu texto. Isso transformará o seu artigo de um rascunho a um manuscrito limpo, algo que os editores desejarão publicar e as pessoas desejarão ler. Reescrever dá muito trabalho, mas vale a pena.

### Por que reescrever?

Admitir que seu rascunho precisa ser reescrito pode causar desânimo. Afinal, você trabalhou duro para escrevê-lo, brigando com as suas ideias página após página até, triunfantemente, colocar aquele ponto final (Olha *isso*, mundo). Nessa hora, é tentador usar o corretor ortográfico, corrigir os erros de digitação e clicar em enviar.

Não faça isso.

Apesar de todo o seu esforço, é quase 100% garantido que o seu rascunho não sairá perfeito.<sup>1</sup> Mas

não se desespere — isso não significa que você seja um escritor ruim. Todos os primeiros rascunhos são terríveis. *Todos*. O primeiro rascunho deste meu artigo foi horrível (pergunte ao editor). Assim como o primeiro rascunho daquele artigo maravilhoso que você leu recentemente. E aquele escritor brilhante cujo trabalho você admira? Seus primeiros rascunhos também foram terríveis. Mas o ponto principal é: bons escritores reescrevem seus primeiros rascunhos terríveis até que não sejam mais tão terríveis. Escritores ruins, não.

Reescrever é o segredo para escrever bem.<sup>2</sup> É o que diferencia bons artigos daqueles que poderiam ter sido bons, se ao menos o autor tivesse conseguido expressar seus pensamentos de alta qualidade em uma escrita de alta qualidade. É no processo de reescrever que se ganha ou se perde a batalha.

Portanto, não desanime. Elaborar um rascunho horrível primeiro é uma etapa normal e necessária no processo da escrita. Afinal, você não pode aproveitar o poder da reescrita até ter um rascunho para reescrever.

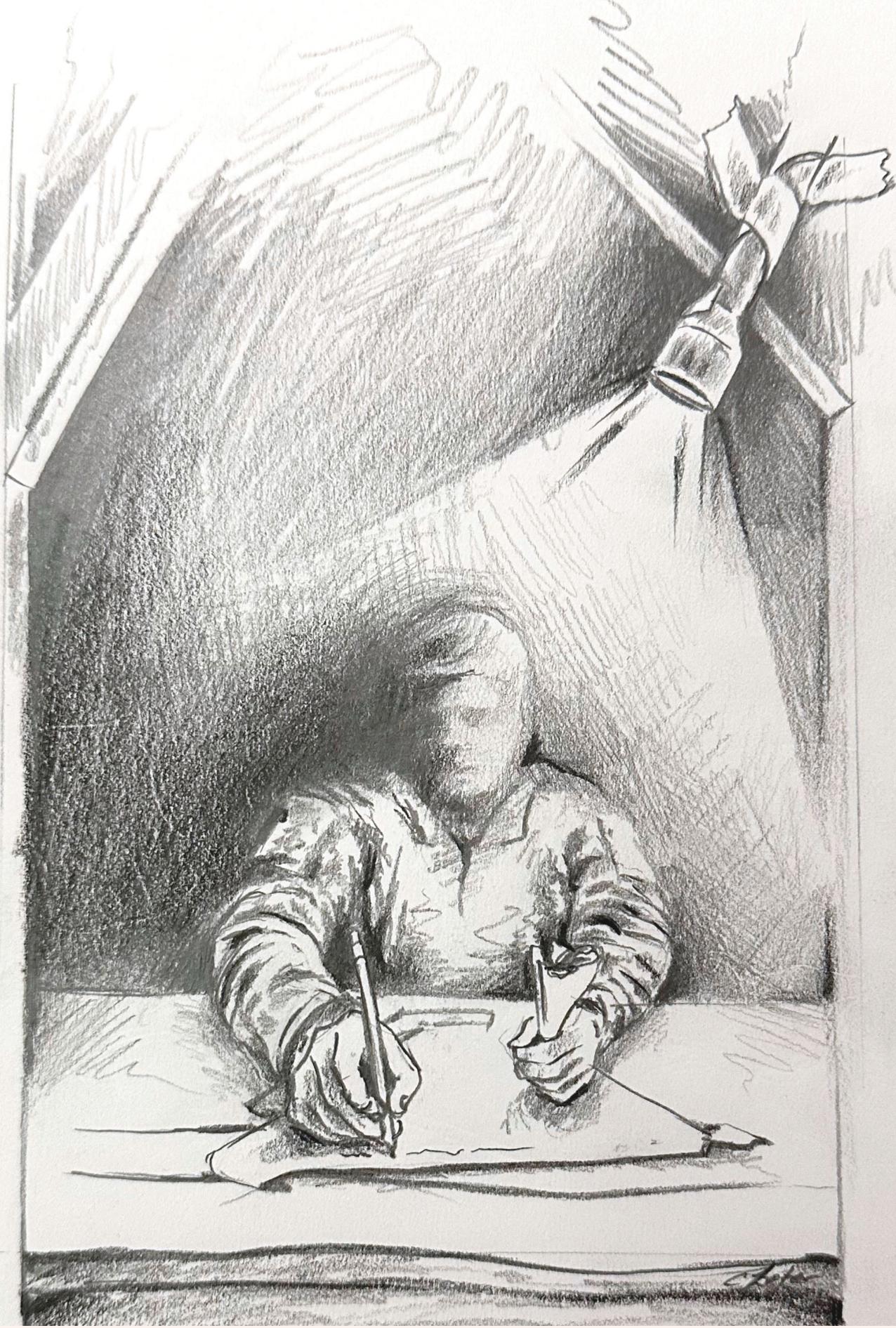
### O leitor

A reescrita eficaz exige que você observe seu texto do ponto de vista de um leitor, em vez de escritor. Até agora, você tem pensado como escritor, organizando o que deseja dizer e colocando em palavras. Mas agora deve pensar como um leitor. O que você disse foi dito de forma clara e convincente? Cabe ao leitor julgar.

E o leitor é um juiz implacável. O leitor não sabe ou não se importa com seu esforço todo e nem com o que você pretende expressar. O que realmente importa é se entendem o que você escreveu e acham o texto envolvente. Se não for assim, quase sempre a culpa é sua.

Como você pode satisfazer essa criatura impiedosa, o leitor? Criticando o que você escreveu como

NT1: No português, não há equivalência exata para as etapas descritas neste artigo. Em algumas fontes, “revising” corresponde a “edição” e “editing” a “revisão”. Outras fontes se referem a diferentes etapas de “revisão”, incluindo a revisão de texto e primeira e segunda revisões. Neste artigo, mantivemos as opções mais rentes aos termos originais: “revisão” para “revision”; “edição” para “editing”.



(Ilustração: 1º Sgt Curtis Loter, Army Multimedia and Visual Information Division [OCPA], Exército dos EUA)

o leitor fará, de forma fria, objetiva e implacável. Quando perceber que seu texto não está convincente, lógico ou claro (e isso vai acontecer), deve reescrevê-lo várias vezes até que esteja tão envolvente, lógico e claro que o leitor não possa ignorá-lo ou interpretá-lo mal.

## Revisão

A primeira etapa da reescrita é a revisão, para aprimorar as partes principais do texto. O intuito é esclarecer o ponto principal do artigo (a tese) e fazer com que tudo, cada página, trecho e parágrafo, esteja alinhado para fundamentá-lo. Não se preocupe com as partes menores, como frases, palavras e pontuação. Deixe isso para depois. Corrigi-las agora só atrasará a revisão. Além disso, como explicarei a seguir, você provavelmente terá de cortar algumas partes do rascunho. Gastar tempo editando partes que você mais tarde irá excluir é tempo perdido. Concentre-se nas coisas maiores.

Antes de revisar um rascunho, é bom deixá-lo de lado por alguns dias ou uma semana. O primeiro rascunho pode parecer sólido quando está fresco. Mas distanciando-se dele por um tempo, você verá suas falhas claramente. Deixá-lo de lado ajudará você a ser objetivo.

Comece a revisar pelo ponto principal do artigo, a tese. Deve estar claramente definida já na introdução, em uma ou duas frases (a *proposição da tese*). Leia a última frase novamente. *Apresente o ponto principal logo no início e com clareza.* Não faça o leitor procurar ou adivinhar.

Uma vez esclarecido o ponto principal, ajuste o restante do texto para fundamentá-lo. Isso compreende quatro tarefas: fortalecer os argumentos, matar seus queridinhos, melhorar a estrutura e refinar os parágrafos.

**Fortalecer os argumentos.** Muitas vezes a revisão de um rascunho expõe as ideias fracas. Os argumentos que pareciam sólidos no primeiro rascunho agora parecem frágeis. Reforçá-los exigirá mais pesquisa e escrita. Isso pode parecer um retrocesso, mas não se preocupe; é como deve ser. Você está usando a sua escrita para esclarecer seus pensamentos.

A escrita não é o produto do pensamento. Escrever é pensar. Escritores inexperientes acreditam muitas vezes que o pensamento precede a escrita, mas, na realidade, escrever e pensar ocorrem simultaneamente. Escrever um rascunho permite aos

O problema
Por que o problema é importante
A solução
Como a solução resolve o problema

(Figura do autor)

## Figura 1. Estrutura problema-solução

escritores descobrir o que querem expressar, revisar ajuda-os a refinar e fortalecer essas ideias.

**“Matar seus queridinhos.”** A segunda etapa da revisão consiste em cortar passagens desnecessárias. A revisão geralmente revela trechos que não apoiam a ideia principal. Corte-os ou, como disse o romancista inglês Arthur Quiller-Couch, “Mate seus queridinhos.”<sup>3</sup> Dramático? Sem dúvida. Mas o fato é que os escritores tendem a se apaixonar pelo que escreveram com muito esforço. Cortá-lo pode ser doloroso. No entanto, você deve ser implacável. Se um trecho, um parágrafo ou uma página não contribuir para o ponto principal, elimine-os.

**Melhorar a estrutura.** Um artigo bem estruturado apresenta as ideias seguindo uma ordem que faz sentido para o leitor.<sup>4</sup> Um artigo de história, por exemplo, pode usar uma estrutura cronológica tratando os eventos na ordem em que aconteceram. Um artigo sobre solucionar problemas pode usar uma estrutura de solução de problemas, conforme se vê na Figura 1. Outras estruturas de escrita incluem avaliação (analisar prós e contras), comparação (examinar semelhanças e diferenças) e causalidade (explorar causas e efeitos). A lista continua.

Os artigos podem combinar várias estruturas. Por exemplo, no artigo sobre resenhas de livros publicado na edição especial da *Military Review*,<sup>NT2</sup> Zach Griffiths combina estruturas analíticas e avaliativas (ver Figura 2).<sup>5</sup>

Primeiramente, ele analisa o argumento

**Trent J. Lythgoe** é professor assistente no Departamento de Comando e Liderança da U.S. Army Command and General Staff College. Obteve seu Ph.D. em Ciência Política pela University of Kansas. Seus interesses em pesquisa incluem liderança adaptativa, comando e controle, relações civis-militares e normas profissionais militares.

NT2: O autor se refere à edição 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/>.

Gancho
Introdução
Argumento principal
Resumo
Pontos fortes
Críticas
Conclusão e recomendação do leitor

(Figura: Ten Cel Zachary Griffiths, Exército dos EUA)

## Figura 2. Estruturas analíticas e avaliativas combinadas

principal do livro e depois avalia seus prós e contras. A ordem faz sentido. Faria menos sentido criticar o argumento principal do livro antes de resumi-lo. Uma estrutura lógica facilita o entendimento do artigo.

**Refinar parágrafos.** Escrever parágrafos eficazes é essencial e, frequentemente, é uma área em que muitos escritores iniciantes encontram dificuldade. Cada parágrafo deve abordar uma (e apenas uma) ideia. A revisão de parágrafos envolve identificar a ideia principal de cada parágrafo, apresentá-la de forma clara e garantir que suas frases restantes desenvolvam essa ideia.

Embora a paragrafação deva ser simples (um parágrafo = uma ideia), é fácil encontrar conselhos ruins sobre parágrafos, geralmente na forma de regras ridículas: um parágrafo deve ter entre 120 e 150 palavras, ou três a cinco frases, ou seis a oito frases, ou ainda cerca de 2,5 cm de profundidade na página.

Bobagem.

Um parágrafo é uma unidade de *pensamento*, não de frases, palavras ou centímetros. Cada parágrafo deve ter o comprimento necessário para desenvolver uma (e apenas uma) ideia. A maioria dos parágrafos desenvolve uma ideia usando uma série de frases conexas. Mas também podem ser uma frase, como o próximo parágrafo, ou até mesmo uma palavra, como o anterior.

Embora não valha a pena seguir a maioria das “regras” sobre parágrafo, aqui estão três diretrizes (não regras) que funcionam bem na maioria das vezes.

Primeiro, apresente a ideia principal de cada parágrafo na primeira frase. Os escritores muitas vezes escondem a ideia principal ou, pior ainda, nunca a

revelam. Encontre a frase que revela a ideia principal e coloque-a no início do parágrafo. Se nenhuma frase indicar a ideia principal, escreva uma.

Segundo, organize o resto do parágrafo em torno da ideia principal. A primeira frase apresenta a ideia principal, o restante das frases a desenvolve. Quando encontrar uma frase que não contribua para isso, você deve movê-la ou excluí-la.

Terceiro, parágrafos curtos são melhores que longos. Se uma ideia complexa precisar de uma longa explicação, divida-a em partes e aborde cada uma em um parágrafo separado. Os intervalos entre as partes permitirão que o leitor faça uma pausa e processe cada parte antes de continuar para a próxima.

A revisão está concluída quando você está satisfeito com a força das suas ideias, a ordem em que foram apresentadas e a estrutura dos parágrafos que elaborou para comunicá-las. É hora de editar.

## Edição

As metodologias existentes para o emprego de técnicas de edição são entendidas, coletivamente, como o esclarecimento e expurgo sistemáticos do discurso escrito, de forma que a interpretação subjetiva e construída do significado do texto pelo leitor seja a mais congruente possível com as intenções do escritor.

Você não está impressionado com esse parágrafo? Certamente, eu o convenci da importância da edição, sem falar que exibí meu maravilhoso domínio da língua. Aposto que você teve de parar de ler e pesquisar “expurgo”. Olha como eu sou inteligente!

Na verdade, duvido que você esteja maravilhado, convencido ou impressionado. É mais provável que esteja pasmo, irritado e deprimido. As coisas entre nós estavam bem até eu soltar essa baboseira empolada na página. Vou tentar novamente:

Editar significa tornar sua escrita *clara* para que seja fácil de ler e entender.

Perdoe-me por ter feito você ler aquele trecho cansativo, mas havia um motivo: mostrar como este artigo poderia ter sido muito diferente se eu tivesse feito outras escolhas na escrita.

Escrever bem significa fazer boas escolhas. Como o idioma é infinitamente flexível, os escritores podem optar por expressar a mesma ideia de inúmeras maneiras.<sup>NT3</sup>

NT3: O autor se referiu ao inglês no artigo original, mas seu argumento também se aplica a outros idiomas.

Observe atentamente o efeito da rápida movimentação de uma coorte de três *Apodemus sylvaticus* com deficiência visual.

Eis um trio de almas gentis envoltas em um eterno crepúsculo. Guiados pela mão invisível da natureza, eles disparam graciosamente pelo prado salpicado de sol.

Três ratos cegos. Veja como eles correm.

Mesmas ideias, escolhas diferentes.

Editar é o processo de reconsiderar escolhas. O foco está nas pequenas partes do artigo: palavras e frases. Ao redigir, você escolheu usar esta ou aquela palavra, escrever uma frase desta ou daquela maneira, colocar esta frase depois daquela. A edição é o momento de repensar essas escolhas para garantir que estejam adequadas e, se não estiverem, escolher outras melhores.

## Uma regra: seja sempre claro

O que torna uma escolha na escrita melhor ou pior? Na escrita profissional, a melhor escolha é aquela cuja redação está *clara*, ou seja, fácil de ler e entender. A escrita clara é simples, concreta e enxuta.

É importante ressaltar que simplesmente seguir as regras gramaticais do idioma *não* produzirá um texto claro. Com certeza, uma boa gramática é importante. No entanto, como mostra a última seção, uma baboseira empolada gramaticalmente correta continua sendo uma baboseira empolada. A escrita clara é uma escolha, não uma lista de verificação.

Dito isso, há uma regra fundamental na escrita profissional com a qual você pode contar, e que tento nunca desobedecer: *Seja sempre claro*. No mundo profissional, é sempre melhor redigir com clareza.

Essa afirmação pode parecer descabida. Escrever não é uma arte? O que é considerado “melhor” não seria uma questão de opinião? Claro, se estivéssemos falando de literatura. Mas não é o caso. Estamos falando de escrita *profissional*.

Os profissionais não estão lendo seu artigo por diversão. Estão lendo porque é valioso do ponto de vista profissional. Querem informações úteis, e não entretenimento. Os profissionais também são ocupados. Não podem se dar ao luxo de perder tempo no emaranhado de uma escrita convoluta.

Infelizmente, a escrita raramente nasce com a clareza que os leitores profissionais esperam. Esse último

parágrafo, por exemplo, começou como dois parágrafos mais longos. A Figura 3 mostra como eu os editei.

A maioria dos trechos começa como na Figura 3, de forma densa e prolixa. Para esclarecê-los, é preciso uma edição meticulosa. Veja como fazer isso.

## Comece com sujeitos e verbos

A escrita clara começa com sujeitos e verbos. Uma oração básica descreve um sujeito fazendo algo a um objeto: *Smith ajudou Jones. O carro de combate destruiu a cerca. Veja você*. Sujeitos, verbos e objetos formam o núcleo das orações, muitas vezes aparecendo nessa ordem: sujeito-verbo-objeto (SVO).

A oração SVO (sujeito-verbo-objeto) é uma ferramenta poderosa na escrita, pois é o formato que os leitores esperam.<sup>6</sup> Crianças de 24 meses formam orações de sujeito-verbo (*Bebê bebe*).<sup>6</sup> E depois incluem os objetos (*Bebê bebe suco*). Nossas orações se tornam mais complexas à medida que crescemos, mas, subconscientemente, ainda esperamos que comecem com sujeitos e verbos.

Considere, por exemplo, este trecho de um recente livro branco do Exército (sublinhei os principais sujeitos e verbos):

O Exército precisa solucionar seus desafios de recrutamento a fim de se transformar com sucesso para o futuro. Com base em iniciativas bem-sucedidas, como o Soldier Referral Program e o Future Soldier Prep Course, que trouxe mais de 14 mil novos militares para a Força desde sua criação no verão de 2022, o Exército agora está implementando mudanças mais fundamentais em sua abordagem de recrutamento.<sup>7</sup>

A primeira oração funciona bem porque é o que esperamos: o sujeito (o Exército) e o verbo (solucionar) no início. A segunda oração, no entanto, nos faz passar por 34 palavras antes de nos dizer quem (o Exército) está fazendo o quê (implementando mudanças). A apresentação tardia do sujeito e do verbo faz com que o leitor tenha de reter 34 palavras de informação na mente antes de compreender por que aquela informação é relevante. Portanto, a frase é mentalmente desgastante e de leitura difícil.

Claro, nem toda oração pode ou deve ser uma simples oração SVO. Mas, mesmo em orações mais longas, chegar ao sujeito e ao verbo rapidamente deixa tudo mais claro. Por exemplo:

## ANTES

Os leitores profissionais não estão lendo seu artigo por **prazer** **diversão** **durante as férias** **na praia em seu tempo livre**. Estão lendo porque é **valioso** do ponto de vista profissional. Querem **que você lhes dê** informações úteis, e não **oferecer entretenimento**. **Querem que seu artigo os informe, eduque ou convença**.

~ No entanto, uma escrita valiosa não é suficiente, sua escrita também deve ser fácil de ler e entender. Os leitores profissionais também são ocupados. Embora queiram informações úteis, não podem se dar ao luxo de perder tempo ~~atravessando o~~ no emaranhado de uma escrita convoluta ~~para tentar entender~~.

## DEPOIS

Os profissionais não estão lendo seu artigo por diversão. Estão lendo porque é valioso do ponto de vista profissional. Querem informações úteis, e não entretenimento. Os profissionais também são ocupados. Não podem se dar ao luxo de perder tempo no emaranhado de uma escrita convoluta.

(Figura do autor)

### Figura 3. Exemplo de edição

O Exército precisa solucionar seus desafios de recrutamento a fim de se transformar com sucesso para o futuro. Consequentemente, o Exército está mudando fundamentalmente sua abordagem de recrutamento.

Mover o sujeito (Exército) e o verbo (mudando) para o início da segunda frase e adicionar a palavra de transição consequentemente torna o trecho mais claro.

### Use uma linguagem concreta

Uma linguagem concreta é outra maneira de conferir clareza à escrita. A linguagem concreta consiste em palavras e frases que os leitores podem facilmente imaginar. O oposto é a linguagem abstrata, que é difícil para os leitores imaginarem. Compare, por exemplo, estas duas frases:

Uma redução nos gastos do programa está sendo implementada devido aos desafios decorrentes das recentes reduções de recursos.

O Exército está cortando os custos do programa devido aos recentes cortes orçamentários.

A segunda é mais concreta porque substituiu palavras vagas como “recursos” e “reduções” por palavras concretas como “corte” e “custos”. Também é construída em torno de uma oração SVO: o Exército (sujeito) está cortando (verbo) os custos do programa (objeto).

A linguagem concreta é eficaz porque ativa o cérebro visual do leitor. Os humanos, assim como outros primatas, são animais visuais.<sup>8</sup> Evoluímos para utilizar pistas visuais em tudo, desde tarefas básicas de sobrevivência, como encontrar comida e escolher um parceiro, até comportamentos sociais complexos. Uma grande parte do nosso cérebro é dedicada ao processamento de informações visuais.

Quando lemos, nosso cérebro visual busca construir uma imagem mental daquilo que está escrito, como se estivesse convertendo um roteiro em um filme.<sup>9</sup> A linguagem concreta facilita a criação desse filme mental. Não surpreende que estudos demonstrem que os humanos processam a linguagem concreta com mais eficiência do que a linguagem abstrata.<sup>10</sup>

Como visto no exemplo acima, usar sujeitos e verbos é uma forma de tornar a escrita concreta. Nosso cérebro está preparado para perceber pessoas e coisas (sujeitos) fazendo algo (verbos) no mundo ao nosso redor. Quanto mais a escrita se aproxima do mundo visual, mais fácil é para o cérebro do leitor processá-la.

Outra maneira de tornar a escrita concreta é usar palavras específicas em vez de termos vagos. Por exemplo, em vez de *abordar* um problema, *conserte*, *resolva* ou *corrija-o*. Em vez de escrever que algo afeta a organização, diga que isso *melhora* ou *prejudica*. Em vez de:

Nossa organização está realizando uma avaliação da possibilidade de alocação de recursos adicionais,

tente

Estamos pedindo mais dinheiro ao comando.

Substitua palavras abstratas por palavras concretas sempre que possível.

A frase abstrata no último parágrafo é um bom exemplo do estilo de escrita burocrática que escritores militares frequentemente usam, mas não deveriam. A escrita burocrática, assim como seu homônimo, é densa e confusa. As pessoas pensam que a linguagem burocrática soa culta, confiável e oficial. Não é.

Compare, por exemplo, estas duas passagens: a primeira é de um relatório do Departamento de Defesa sobre trotes e a segunda é da filosofia de comando do CMG Chris Hill, da Marinha dos Estados Unidos da América (EUA):

Os trotes violam a dignidade humana básica de um militar, comprometem a prontidão para o combate e o cumprimento da missão, enfraquecem a confiança entre os integrantes e corroem a coesão da unidade. Qualquer ocorrência de trote é uma afronta aos valores do Departamento. O Departamento de Defesa permanece firme em seu compromisso de avaliar continuamente suas políticas e procedimentos para prevenir, detectar, dissuadir, abordar adequadamente e eliminar os trotes nas Forças Armadas.<sup>11</sup>

Os trotes são uma estupidez, são degradantes e uma enorme perda de tempo. Assim como o *bullying*, a agressão sexual e o assédio sexual, os trotes não criam um ambiente no qual o marinheiro seja amado ou valorizado. Não oferece missão e propósito aos marinheiros.<sup>12</sup>

O trecho simples e concreto de Hill é mais curto, mais claro e muito mais poderoso.

Por fim, tenha cuidado com o uso da linguagem figurativa, como analogias e metáforas. A linguagem figurativa evoca imagens concretas na mente do leitor, que podem ser úteis ou não.

Uma linguagem figurativa bem colocada pode ajudar os leitores a entender um conceito complexo ou abstrato. No início desta seção, por exemplo, usei a analogia de um filme mental para descrever como o nosso cérebro visual processa a escrita.

No entanto, em vez de esclarecer, a linguagem figurativa pode confundir quando evoca imagens irrelevantes na mente do leitor. Os piores infratores são os clichês. Evite-os. Abandone “pensar fora da caixa”, “fazer de olhos fechados” e “bater na mesma tecla.” Da mesma forma, esquema clichês esportivos batidos, como “embolar o meio de campo”, “bola *pra* frente” e “dar zebra.” Essas imagens irrelevantes dificultam a concentração do leitor no que realmente importa.

## Use a voz ativa

Você provavelmente sabe que na escrita do Exército se usam orações na voz ativa. Esse é um bom conselho. As orações na voz ativa geralmente são curtas e claras, enquanto as orações na voz passiva podem ser prolixas e vagas. As orações na voz ativa seguem o padrão SVO mencionado anteriormente:

O Sd Jones esfregou o chão.

Em contraste, as orações na voz passiva começam com o objeto e podem terminar com o sujeito ou omiti-lo:

O chão foi esfregado pelo Sd Jones.

O chão foi esfregado.

A oração na voz ativa é mais curta do que a segunda e mais concreta do que a terceira.

Claro, usar a voz passiva nem sempre é errado. Na verdade, é a melhor escolha quando o ator é desconhecido ou irrelevante, quando o escritor deseja mudar o foco da oração ou afirmar uma verdade geral.<sup>13</sup>

No entanto, os escritores militares costumam abusar da voz passiva, resultando em uma escrita vaga e prolixa:

A localização física das regiões será definida posteriormente para auxiliar os membros do programa SRAO em seus planos de rodízio. As regiões receberão uma lista de todas as posições que podem ser usadas para fins de rodízio. Além disso, uma lista de organizações que estão isentas do programa de regionalização será fornecida para cada região.

Atualizações trimestrais via VTC estão sendo implementadas para oferecer às regiões um fórum no qual elas receberão informações atualizadas, oferecerão suas lições aprendidas e receberão assistência com seus problemas e preocupações.

Indicadores estão sendo desenvolvidos para ajudar a identificar os pontos fortes

e fracos do programa de regionalização. Os resultados desse novo requisito serão relatados semestralmente por cada região e serão utilizados para desenvolver e aprimorar ainda mais o processo.<sup>14</sup>

Quando mal utilizada ou usada em excesso, a voz passiva entulha a escrita e confunde o leitor sobre quem está fazendo o quê e a quem. Embora as frases na voz passiva tenham seu lugar, na maioria das vezes, a voz ativa é melhor.

## Enxugue o texto

Falando em excesso, elimine-o. O excesso consiste em frases e palavras a mais que não são necessárias para transmitir a mensagem. É o irmão caçula dos queridinhos não assassinados. Nenhum deles tem uma função útil.<sup>15</sup> Corte.

A escrita militar é notoriamente prolixa, como neste exemplo da doutrina do Exército dos EUA:

A substituição em posição é uma operação na qual, por ordem de autoridade superior, toda ou parte de uma unidade é substituída em uma região pela unidade substituta, e as responsabilidades dos elementos substituídos para a missão e a zona de operações designada são transferidas para a unidade substituta.<sup>16</sup>

São 49 palavras para dizer: “Uma substituição em posição é quando uma unidade substitui a outra”. Poderíamos até deixar alguns detalhes: “Uma substituição em posição é quando uma unidade assume a missão e a área de outra”. Ainda assim, a frase tem metade do comprimento original.

Eliminar o excesso começa com a remoção de palavras desnecessárias. Todas as palavras em seu artigo devem ser necessárias para comunicar suas ideias. Mas se você analisar, verá que muitas não são. Por exemplo, as palavras extras em frases do dia a dia:

É perfeitamente possível que ele realmente pretenda admitir livremente seu erro.

Ou rodeios desnecessários e preliminares:

Acredito que seja importante entender que as unidades do Exército precisam de bons líderes.

Ou adjetivos e advérbios desnecessários:

A artilharia extremamente eficaz destruiu totalmente os atacantes, mas deixou os defensores com muito pouca munição.

Seja o que for, limpe todo o excesso da mesma maneira: eliminando-o.

Se não tiver certeza se algo é conteúdo ou excesso, tente aplicar o teste chamado “trabalho útil”.<sup>17</sup> Reescreva o trecho sem a palavra ou frase em questão. Se puder tirar isso sem perder ou alterar o significado do trecho, o que foi removido não estava sendo útil. Elimine.

## Simplifique

A escrita simples usa palavras comuns em frases curtas e diretas. Por exemplo, poderíamos simplificar este trecho de um recente livro branco do Exército:

Após inúmeras consultas junto ao Congresso, os líderes do Exército estão avançando com uma transformação significativa da estrutura de força.<sup>18</sup>

Simplificar a escrita confere mais clareza:

Depois de consultar o Congresso, o Exército está mudando sua estrutura de força.

Muitos escritores erroneamente acreditam que palavras difíceis e frases complexas deixam o texto mais confiável. Mas, na verdade, é o contrário. A linguagem simples é *mais* confiável do que a complexa, pois os leitores conseguem compreendê-la. A escrita complicada não só pode confundir os leitores, mas também levar a suspeitas de que o autor está usando uma linguagem rebuscada para ocultar ideias fracas.

A simplicidade começa com palavras simples.

Não use palavras longas quando as curtas servirem:

Precisamos de assistência ajuda porque não temos pessoal pessoas suficiente suficientes.

A simplicidade também se aplica às orações. Fique atento às preposições e locuções adverbiais. É fácil exagerar seu uso e muitas vezes elas podem ser simplificadas:

Seu relatório de avaliação foi um reflexo de refletiu seu desempenho.

É aconselhável proceder Proceda com cautela cautelosamente.

Preste atenção também às nominalizações, especialmente aos verbos transformados em substantivos. A professora Helen Sword os chama de “substantivos zumbis” porque nominalizar verbos tira a vitalidade deles.<sup>19</sup> Substantivos zumbis, inertes, precisam de outro verbo para fazê-los funcionar, resultando em uma escrita desnecessariamente prolixa. Por exemplo:

Os instrutores conduziram uma avaliação da unidade, realizaram uma reunião com os comandantes da unidade e fizeram uma apresentação dos resultados.

Os substantivos zumbis *avaliação, reunião e apresentação* exigem que o escritor adicione *conduziram, realizaram e fizeram*. Agora reescrito:

Os instrutores avaliaram a unidade, reuniram-se com os comandantes da unidade e apresentaram os resultados.

Transformar os substantivos zumbis em verbos novamente deixa a frase mais curta e mais simples.

Outra maneira de simplificar é dividir frases longas e confusas. Frases longas não são necessariamente ruins. Misturadas com outras mais curtas, as frases longas dão variedade e ritmo à escrita. No entanto, as coisas ficam confusas quando os escritores incluem muita informação em uma frase, como neste trecho gigante de 54 palavras:

Por exemplo, uma linha de controle de fogos permissiva — uma linha além da qual os meios convencionais de apoio de fogo direto e indireto superfície-superfície podem disparar a qualquer momento dentro dos limites do comando estabelecido sem coordenação adicional, mas não elimina a responsabilidade de coordenar o espaço aéreo necessário para conduzir a missão (JP 3-09) — exemplifica uma medida de controle permissiva.<sup>20</sup>

Essa frase não é apenas longa, mas separa o sujeito (linha de controle de fogos permissiva) de seu verbo (exemplifica), intercalados por 46 palavras. Dividir a frase e manter os sujeitos e verbos juntos melhora o trecho:

Uma linha de controle de fogos permissiva é um exemplo de medida de controle permissiva. É a linha além da qual os meios superfície-superfície podem disparar sem coordenação com o comando que estabeleceu a linha. No entanto, os meios de fogo ainda devem coordenar o espaço aéreo para conduzir a missão.

Não é crime usar frases longas, mas frases confusas, sim. Lembre-se, seja sempre claro.

Por fim, embora uma escrita simples ajude o leitor, também ajuda os escritores a cometer menos erros. Palavras simples são fáceis de soletrar e difíceis de usar de forma inadequada. Frases curtas e diretas são fáceis de escrever e menos propensas a erros de pontuação e gramática. A escrita simples é boa para todos.

## Verificação

A verificação vem após a revisão e a edição. Consiste em procurar e corrigir erros de gramática, ortografia e pontuação. Isso é importante. Se o seu artigo for desleixado, os editores podem concluir que o seu raciocínio também é desleixado.

Ironicamente, a melhor maneira de revisar não é lendo, mas sim ouvindo. Leia seu artigo em voz alta ou use um programa de leitura de tela para fazer isso por você (eu uso o recurso Ler em Voz Alta do Microsoft Word). Seus ouvidos perceberão erros que seus olhos deixarão passar.

Verifique novamente seu trabalho usando um software (eu prefiro Grammarly e o Editor do Word da Microsoft). No entanto, não presuma que o software está sempre certo. Você conhece seu artigo melhor do que o computador.

Por fim, confie no seu ouvido. Se soar correto, provavelmente está correto. Para escrever um ótimo artigo não é necessário ter diploma em Letras. Você já sabe tudo o que precisa saber sobre o idioma. Não se preocupe com vícios de linguagem, cacofonia e polissemia. Nem imagino o que sejam essas coisas, mas ainda assim consegui escrever este artigo.

Se estiver preocupado com erros gramaticais grosseiros, peça a um ou dois amigos para lerem o texto. Para dicas sobre feedback, confira o “A Writer’s Guide to Giving and Receiving Feedback” (“Um guia de escritor para dar e receber feedback”, em tradução livre), de Rebecca Segal, incluído na edição especial de 2024 da *Military Review*.<sup>21, NT4</sup> Lembre-se de que o objetivo não é a perfeição na língua — é oferecer ao leitor um artigo útil e claro.

## Uma palavra final

Reescrever é o segredo para escrever bem. Reescrever transforma rascunhos em artigos limpos e publicáveis. Começa com a revisão, o que melhora as partes principais: tese, estrutura e parágrafos. O próximo passo é a edição para melhorar as partes menores: frases e palavras. A última etapa, a verificação, corrige qualquer problema de exatidão restante. Reescrever ajudará a tornar seu artigo tão claro e envolvente quanto as ideias que o inspiraram. ■

NT4: O artigo (em inglês) “A Writer’s Guide to Giving and Receiving Feedback”, da Cap Rebecca Segal, pode ser acessado em <https://www.armypress.army.mil/journals/Military-Review/English-Edition-Archives/Professional-Military-Writing/Giving-Receiving-Feedback/>.

---

## Referências

1. William Zinsser, *On Writing Well: The Classic Guide to Writing Nonfiction*, 6th ed. (New York: Harper Perennial, 1998), p. 84.
2. *Ibid.*, p. 84-85.
3. Arthur Quiller-Couch, "On Style", in *On the Art of Writing: Lectures Delivered in the University of Cambridge, 1913-1914* (New York: G. P. Putnam's Sons; Cambridge: University Press, 1916), chap. 12, republicado on-line por Bartleby, <https://www.bartleby.com/190/12.html>.
4. Brandon Royal, *The Little Red Writing Book*, 1st ed. (Cincinnati: Writer's Digest Books, 2007), p. 22-25.
5. Zachary Griffiths, "How to Write a Book Review", *Military Review* 104, no. SE-02 (2024): p. 35-42.
6. Nora Bacon, *The Well-Crafted Sentence: A Writer's Guide to Style*, 2nd ed. (Boston: Bedford/St. Martins, 2013), p. 36-37.
7. Department of the Army, "Army Force Structure Transformation" (white paper, Washington, DC: Department of the Army, 27 February 2024), p. 1, <https://api.army.mil/e2/c/downloads/2024/02/27/091989c9/army-white-paper-army-force-structure-transformation.pdf>.
8. Jon H. Kaas e Pooja Balam, "Current Research on the Organization and Function of the Visual System in Primates", *Eye and Brain* 6, no. S1 (23 September 2014): S1, <https://doi.org/10.2147/EB.S64016>.
9. Steven Pinker, *The Sense of Style: The Thinking Person's Guide to Writing in the 21st Century*, repr. ed. (New York: Penguin Books, 2015), chap. 2.
10. Dawei Wei e Margaret Gillon-Dowens, "Written-Word Concreteness Effects in Non-Attend Conditions: Evidence from Mismatch Responses and Cortical Oscillations", *Frontiers in Psychology* 9 (13 December 2018), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02455>; F. Jessen et al., "The Concreteness Effect: Evidence for Dual Coding and Context Availability", *Brain and Language* 74, no. 1 (August 2000): p. 103-12, <https://doi.org/10.1006/brln.2000.2340>.
11. Department of Defense, *Fiscal Year 2020 Annual Report for Hazing Prevention and Response in the Armed Forces* (Washington, DC: Department of Defense, 29 December 2020), p. 5, <https://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/2020%20Hazing%20Report.pdf?ver=SLxnclletkR8avmjQD1SzQ%3D%3D>.
12. Gail Barnes, "#Leaders need to be into the #morale building business. It's not as much about time off and cookies, although they're super helpful. ...", LinkedIn, acesso em 31 maio 2024, [https://www.linkedin.com/posts/gailbarnes\\_the-way-of-the-warrior-sailor-activity-7167269165798547456-r9j8/](https://www.linkedin.com/posts/gailbarnes_the-way-of-the-warrior-sailor-activity-7167269165798547456-r9j8/). Incorporado na postagem de Barnes, veja a página 15 de *The Way of the Warrior Sailor: A Command Philosophy for CVN 69*, de Christopher Hill.
13. Lane Greene, *Writing with Style: The Economist Guide* (New York: Simon and Schuster, 2023), p. 39-41.
14. Andrea Williams, "Army Acquisition Corps (AAC) Regional Rotation Program" (documento de informação, Rock Island Arsenal, IL: Army Sustainment Command, 2 May 2006), [https://asc.army.mil/docs/divisions/acd/Info\\_Papers.pdf](https://asc.army.mil/docs/divisions/acd/Info_Papers.pdf).
15. Zinsser, *On Writing Well*, p. 16-17.
16. Army Doctrine Publication (ADP) 3-90, *Offense and Defense* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), p. 5-4, [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/ARN18377\\_AD3-90%20FINAL%20WEB.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN18377_AD3-90%20FINAL%20WEB.pdf).
17. Zinsser, *On Writing Well*, p. 16-17.
18. Department of the Army, "Army Force Structure Transformation", p. 4.
19. Helen Sword, "Zombie Nouns", *Opinionator* (blog), *New York Times* (site), 23 July 2012, <https://archive.nytimes.com/opinionator.blogs.nytimes.com/2012/07/23/zombie-nouns/>.
20. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), p. 2-5, [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/ARN20305\\_AD5-0%20FINAL%20WEB.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN20305_AD5-0%20FINAL%20WEB.pdf).
21. Rebecca Segal, "A Writer's Guide to Giving and Receiving Feedback", *Military Review* 104, no. SE-02 (2024): p. 94-99.



(Foto: U.S. Army CGSC)

## Fortalecendo parcerias

Em dezembro de 2024, a Army University recebeu o Gen Bda Mario Eduardo Moura Sassone, Comandante da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro, para a Série de Palestras General Mark Clark - Marechal Mascarenhas de Moraes.

A série, iniciada em 1998, ocorre alternadamente no Brasil e nos Estados Unidos da América (EUA). O intercâmbio promove o diálogo entre institutos de educação militar de alto nível dos Exércitos do Brasil e dos EUA e celebra a cooperação forjada entre as duas nações durante a Segunda Guerra Mundial.



(Foto: U.S. Army CGSC)



(Foto: U.S. Army CGSC)

Antes de sua apresentação aos nossos alunos, professores e funcionários, o Gen Bda Sassone reuniu-se com vários líderes da Army University, de departamentos do U.S. Army Command and General Staff College, como o Diretor Acadêmico, do Departamento de Operações Interagências, Conjuntas e Multinacionais e da equipe da *Military Review* LATAM da Army University Press. As conversas foram uma oportunidade para o Gen Bda Sassone conhecer como a Army University educa a próxima geração de líderes ágeis e determinados de que o Exército precisa para vencer qualquer conflito.