



O Cap Irvin Drummond, do Exército dos EUA, estuda em um computador, 18 Mai 07. (Chris Sanders, Exército dos EUA)



Dissertações

Um Modelo de Maximizar o Retorno do Investimento do Exército em Educação

Maj Hassan Kamara, Exército dos EUA

Tenha a coragem para escrever, publicar e ser ouvido. Lance as suas ideias e seja uma parte integral da discussão. Por que? Porque isso faz a nossa nação e a nossa profissão mais fortes. Afinal, nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós pensando juntos.

—Alte Esq (Res) Jim Stavridis, Marinha dos EUA

O diálogo sobre a educação da Força tende a concentrar-se, principalmente, em fazer mais investimentos no ensino, o que é cada vez mais difícil na atual época de reduções orçamentárias e de efetivo. Portanto, este artigo redireciona o diálogo para um caminho no qual o Exército dos EUA possa



O Alte James Stavridis, Comandante do Comando Europeu dos EUA e Comandante Aliado Supremo na Europa, discursa para estudantes do U.S. Naval War College e Senior Enlisted Academy durante uma visita ao Naval War College, em Newport, Rhode Island, 23 Out 12. Em um artigo, de 2008, em *Proceedings*, Stavridis defende o hábito de escrever artigos para revistas especializadas. (Sgt Eric Dietrich, Marinha dos EUA)

maximizar o retorno dos investimentos que tem feito na educação. O ensino profissional-militar e a instrução de soldados encontram-se no topo das prioridades do Exército, apesar das reduções no orçamento e na força de trabalho. A inauguração da Army University, em 2015, é uma evidência do comprometimento da Força com o investimento na educação dos militares. Segundo o seu regulamento, a Army University “representa um maior investimento em nossos militares e civis por meio de educação melhorada que aumentará a competência, caráter e comprometimento”¹. Tipicamente, as pessoas e instituições investem para receber o máximo de retorno, o que levanta a seguinte questão: Como pode o Exército maximizar o retorno de seus investimentos na educação de militares? Em outras palavras, como pode o Exército explorar o conhecimento dos soldados que é cultivado por meio de investimentos contínuos na educação?

Um aumento no estímulo à produção de dissertações pode ajudar o Exército a utilizar efetivamente esse

conhecimento resultante de investimentos feitos no sistema educacional. A implementação de [os conceitos do caderno doutrinário] *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (“O Conceito Operativo do Exército dos EUA: Vencer em um Mundo Complexo”, em tradução livre) exige a criação de líderes competentes, inovadores e adaptáveis em harmonia com alguns dos princípios operacionais dessa ideia². Ao estimular o hábito de escrever, o Exército pode aprimorar a competência, inovação e pensamento crítico dos militares — este artigo ressalta como, e oferece maneiras pelas quais o Exército pode motivar militares a escrever mais, e melhor.

A Literatura sobre a Arte de Escrever

Há bastante literatura sobre a arte de escrever e uma breve análise ajudará a prover contexto e clareza aos argumentos decorrentes sobre a utilidade da dissertação para o Exército. Alguns dos trabalhos sobre a arte de escrever

discutem a importância e os benefícios da boa redação, mas muito da literatura sobre o assunto busca melhorar, em aspectos específicos, as competências da escrita.

A comunicação escrita clara é importante e benéfica. O Exército entende a importância dessa clareza e a promove nos seus manuais. Por exemplo, o Regulamento do Exército 25-50, *A Preparação e o Gerenciamento de Correspondência* (AR 25-50, *Preparing and Managing Correspondence*), estabelece uma comunicação escrita eficaz para a Força. Define a escrita eficaz do Exército como sendo aquela “entendida pelo leitor em uma única rápida leitura e...livre de erros em conteúdo, organização, estilo e exatidão”³. Outros exemplos da importância atribuída e do comprometimento do Exército para com a redação eficaz são o, já revogado, Regulamento 600-70, *O Programa de Redação do Exército* (AR 600-70, *The Army Writing Program*), de 1985, e o Caderno Doutrinário do Departamento do Exército 600-67, *A Redação Eficaz para Líderes do Exército* (DA Pam 600-67, *Effective Writing for Army Leaders*), de 1986. No DA Pam 600-67, o então Comandante do Exército Gen Ex John A. Wickham Jr. se referiu à desastrosa Carga da Brigada Ligeira — um fracasso baseado principalmente em ordens escritas de forma nebulosa — na Batalha de Balaclava, em 1854. Wickham observou, “uma maneira para garantir ... comunicação clara e concisa é melhorar a qualidade da nossa redação”⁴. Essa perspectiva é compartilhada por alguns no Exército. Por exemplo, no seu bem escrito artigo, de 2011, na revista *Military Review* intitulado “A Simulação de Voo para o Cérebro: A Razão pela qual os Oficiais Precisam Escrever”, o Maj Trent Lythgoe ecoa a importância essencial para o Exército, bem como os benefícios, de escrever bem. Lythgoe ressalta um vínculo entre a redação e o pensamento crítico, argumentando que “a redação, embora um meio valioso de comunicação, é mais valiosa como uma poderosa forma de pensar”⁵.

Entre os numerosos trabalhos que buscam melhorar as habilidades de redação, o livro de Henriette Anne Klausner *Writing on Both Sides of the Brain* (“Escrevendo com Ambos Hemisférios do Cérebro”, em tradução livre) destaca-se como um importante facilitador para escritores e pretendidos escritores. Klausner ajuda escritores a controlar a tendência criativa de redação livre contra o forte impulso de editar e corrigir⁶. O livro *On Writing Well* (“Escrever Bem”, em tradução livre) de William

Zinsser é incluído entre os trabalhos mais relevantes sobre como melhorar a redação. Zinsser ataca os desafios comuns da redação, como a simplicidade, estilo e técnicas — temporais, gramaticais e mecânicas⁷. Da mesma forma, *The Writer’s Art* (“A Arte do Escritor”, em tradução livre) de James Kilpatrick descreve técnicas, ideias e exemplos de redação para ambos escritores, profissionais e iniciantes⁸. O livro *The Complete Guide to Article Writing: How to Write Successful Articles for Online and Print Markets* (“O Guia Completo para Escrever Artigos: Como Escrever Artigos Bem-Sucedidos para os Mercados On-line e de Produtos Impressos”, em tradução livre), de Naveed Saleh, é notável pela sua ênfase na importância da pesquisa na produção de artigos bem-sucedidos, e por suas ideias sobre como se destacar na arte de escrever, em geral⁹.

A Dissertação como um Meio para Melhorar a Competência Profissional-Militar

O Exército pode cultivar e melhor utilizar a competência profissional-militar ao compelir os militares a escreverem artigos sobre assuntos militares profissionais e ao incluir a escrita sobre assuntos operacionais como parte dos seus deveres diários. Eles precisarão conduzir pesquisas, pensar criticamente e estudar. Esses processos são inerentes na redação profissional e são catalisadores para o desenvolvimento de militares competentes e adaptáveis. Naveed Saleh concorda que a pesquisa é inerente à redação e ele relata que, “bons escritores passam, na realidade, aproximadamente 80% do seu tempo escrevendo. A boa pesquisa ajuda a determinar o que é importante em relação ao assunto que está sendo explorado e muito mais”¹⁰. Kate L. Turabian descreve o valor da melhoria do conhecimento por meio da pesquisa, observando que a redação de um relatório de pesquisa aumenta o conhecimento sobre o assunto e aprimora a capacidade de escrever¹¹. Então, ao compelir soldados a pesquisar e escrever sobre aspectos da profissão militar e, também, como parte das atividades diárias, o Exército pode ajudá-los a construir o elevado nível de competência essencial para superar desafios complexos.

A experiência de Dwight Eisenhower sob o comando e tutoria do Gen Bda Fox Conner é um bom exemplo de como uma ênfase na redação nas atividades diárias pode melhorar a competência. Enquanto estavam estacionados no Panamá, durante a década de



Um militar da 1ª Brigada de Combate, 34ª Div Inf, durante um rodízio em apoio à Operação *New Dawn*, escreve uma carta para casa, no Camp Arifjan, Kuwait, 9 Out 12. (Exército dos EUA)

1920, Conner mandou o seu jovem pupilo e oficial de operações escrever planos e ordens operacionais diariamente, o que aumentou o talento de Eisenhower como um planejador operacional. Em uma carta de resposta ao pedido de Eisenhower por ideias que pudessem ajudá-lo a preparar-se para cursar o *Command and General Staff College* do Exército dos EUA, Conner escreveu:

Talvez você não saiba, mas, devido aos seus três anos de trabalho no Panamá, você está bem mais treinado e preparado para Leavenworth do que qualquer outro que eu conheço. Você se lembrará que durante todo o seu tempo de serviço [comigo] eu exigia que você escrevesse uma ordem de campanha para a operação do posto todos os dias, durante os anos em que você estava lá. Você ficou tão bem familiarizado com as técnicas [sic] e rotina da preparação de planos e ordens de operações, incluindo a sua logística, que elas se tornarão quase instintivas para você¹².

Ao refletir sobre a sua experiência com os exercícios de planejamento operacional em Leavenworth,

Eisenhower escreveu posteriormente, “Fox Conner tinha razão, tínhamos feito este tipo de jogos de guerra no Panamá”¹³.

A Dissertação como um Meio para Melhorar a Inovação nas Fileiras

Além de construir e utilizar a competência e o conhecimento dos soldados, o Exército pode promover a inovação por meio de uma ênfase na produção literária profissional. A inovação floresce com a discussão, que é fortemente incrementada pela redação e publicação. Em outras palavras, a dissertação promove a troca livre e rápida de ideias e fatos, o que ajuda a produzir novas e inovadoras ideias. Segundo Elizabeth Eisenstein, o “ressurgimento da aprendizagem,” durante o período do Renascimento na Itália do Século XIV, foi fomentado pelo advento da imprensa e da capacidade de produzir em massa várias obras escritas¹⁴.

Historicamente, militares têm escrito como uma forma de promover o diálogo profissional e fomentar a inovação e a mudança. O impacto institucional de alguns que têm escrito e publicado as suas ideias, há muito tempo, ainda pode ser sentido hoje. Segundo Edward

Cox, em 1910, enquanto servia no Estado-Maior Geral, Conner “começou a escrever artigos para publicação em jornais militares profissionais” e um deles, intitulado “Field Artillery in Cooperation with the Other Arms” (“Artilharia de Campanha em Cooperação com as Outras Armas”, em tradução livre), produziu grandes mudanças nos regulamentos da artilharia de campanha¹⁵. Da mesma forma, Eisenhower e George S. Patton Jr. desafiaram a doutrina convencional da Infantaria da sua época e inspiraram debate profissional ao publicar artigos nos jornais da Infantaria e da Cavalaria sobre a manobra das armas combinadas e do combate blindado¹⁶.

A dissertação ajuda a disseminar informação e ideias, o que promove a aprendizagem, adaptação e inovação institucional. Por exemplo, durante as campanhas do Iraque e do Afeganistão, as unidades eram capazes de compartilhar as lições operacionais ao prover *feedback* escrito dos seus rodízios de combate aos fóruns centralizados, como o Centro de Lições Aprendidas do Exército, e em muitos casos diretamente às unidades que as substituíam. Essa troca e acesso livre às lições escritas estimulava a inovação e a adaptação, especialmente no nível tático. Em seu perspicaz estudo sobre a inovação militar durante a campanha do Iraque, James Russell ressalta que a inovação fluiu do nível tático para cima, conforme algumas unidades adaptavam a sua doutrina, organização e equipamento para as condições específicas da campanha¹⁷. Considerando que unidades tipicamente revezavam-se de volta à sede depois de um ano, a adaptação e a inovação continuada durante a campanha do Iraque foram principalmente viabilizadas por meio do compartilhamento de observações e lições escritas. A contínua transformação do Exército depende, também, do compartilhamento de lições e da aprendizagem. Michael Formica concorda, ao escrever que a transformação do Exército iria “exigir que o Exército fomente um debate sobre as lições aprendidas, por toda a organização”¹⁸.

A Dissertação como um Meio para Melhorar o Pensamento Crítico e a Iniciativa

A vitória nos complexos ambientes operacionais contemporâneos e futuros exige pensadores melhores e mais agressivos. Desafiar e incentivar militares a escrever ajudará o Exército a promover o pensamento crítico e a iniciativa nas fileiras. O Cel (Reserva) Thomas X. Hammes, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, afirma que o

Exército precisará fazer crescer e incentivar oficiais “agressivos e de pensamento livre, que aceitem correr risco” para serem os líderes nas guerras complexas do presente e do futuro, ou de Quarta Geração¹⁹. Em seu artigo sobre a arte de escrever, Lythgoe argumenta, “se o Exército pretende ter melhores pensadores, então devemos começar preparando melhores escritores”²⁰. Desirae Gieseman concorda, afirmando que o Exército contemporâneo quer “pensadores estratégicos”, e “uma melhor abordagem para a sua produção literária ajudará o Exército a desenvolvê-los”²¹. Curiosamente, o pensamento crítico e a iniciativa são qualidades indispensáveis para o Comando de Missão — uma filosofia de comando que advoga a prática de conceder o poder de decisão aos subordinados para executar missões dentro da intenção dos escalões superiores, empregando a iniciativa disciplinada.

Para melhor aproveitar a capacidade dos soldados de pensar criticamente, comandantes devem veementemente considerar reduzir a dependência exagerada do PowerPoint pelo Exército, optando que subordinados apresentem informações a eles em relatórios e *briefings* escritos, como em tempos anteriores a esse programa de computador. Hammes escreve que antes do PowerPoint, os estados-maiores do Exército “preparavam resumos sucintos, de duas ou três páginas, dos assuntos principais”, que envolviam mais rigor intelectual, e proporcionavam mais tempo aos oficiais do estado maior e aos tomadores de decisão para analisar e ponderar assuntos em profundidade²². O PowerPoint não ajuda o Exército a ter a completa noção sobre o resultado dos seus investimentos na educação e no conhecimento militares porque impede o pensamento crítico. Hammes escreve que o PowerPoint é “uma ferramenta que é a antítese do pensamento ... é ativamente hostil à tomada de decisão ponderada”²³. Lythgoe escreve, “é relativamente fácil produzir uma apresentação do PowerPoint sem entender claramente o assunto. Podemos cortar, colar e reorganizar os fragmentos de frase para produzir uma ilusão de pensamento e entendimento”²⁴. Ao enfatizar relatórios escritos quando viável, em substituição ou adicionalmente aos *briefings* de PowerPoint, o Exército pode compelir os militares a pensarem criticamente e com mais profundidade sobre assuntos.

Como Pode o Exército Conseguir que Militares Escrevam Mais, e Melhor?

A dissertação é um ótimo meio para o Exército cultivar e explorar a competência profissional, inovação e

pensamento crítico dos seus soldados — mas como pode o Exército conseguir que eles escrevam mais, e melhor? Os comandantes do Exército, em todos os níveis, podem começar ao exigir que os seus subordinados formulem documentos e correspondência bem escritos como parte das suas atividades diárias da unidade. Além disso, podem estabelecer requisitos formais e incentivos relacionados ao desempenho para que militares escrevam profissionalmente. Lythgoe concorda e afirma que o Exército deve “reintroduzir a boa redação como uma parte visível das operações cotidianas do Exército,” com comandantes exigindo que subordinados escrevam bem nos e-mails e em outras formas escritas de comunicação²⁵. Uma aumentada exigência para documentos e correspondência bem escritos na administração diária ajudará militares e comandantes a pensar mais criticamente sobre os assuntos, e se tornarem mais competentes.

Conseguir que militares escrevam mais e melhor nas atividades diárias exigirá, mais uma vez, uma mudança na dependência exagerada do PowerPoint pelo Exército como uma ferramenta para apresentar informação aos tomadores de decisão. Isso é porque o PowerPoint exige obrigatoriamente que os usuários compactem a informação, independente das complexidades envolvidas, o que fomenta uma preocupação com a sintetização de dados às custas de uma análise, lógica e coerência atenciosas. Segundo Edward Tufte, um estudo que comparou o PowerPoint a outros métodos de exibir informação produziu evidências de que “o PowerPoint, em comparação com outras ferramentas comuns de apresentação, reduz a qualidade analítica de apresentações sérias de fatos. Isso é especialmente o caso para os gabaritos já prontos do PowerPoint, que corrompem o raciocínio estatístico, e frequentemente enfraquecem o pensamento verbal e espacial”²⁶. Curiosamente, foi relatado que durante a sua visita às Forças dos EUA no Kuwait, o Secretário de Defesa Ashton Carter impediu o uso de PowerPoint em um esforço para “desafiar o pensamento dos seus comandantes”²⁷.

O Exército pode estimular a produção literária entre os militares ao criar e formalizar exigências e incentivos relacionados ao desempenho de que eles escrevam para revistas especializadas, ou em alguns casos, para o desenvolvimento de doutrina, táticas, técnicas e procedimentos. Conceitualmente, semelhante ao requisito anual do Corpo de Aquisição do Exército para os seus integrantes acumularem 40 pontos contínuos de

aprendizagem por ano, o Exército pode determinar que oficiais de carreira e graduados publiquem pelo menos um artigo de pesquisa em uma publicação profissional por ano. Esse aumento na ênfase dada à produção de artigos profissionais pode, também, ajudar o Exército a maximizar o retorno em seus investimentos feitos em grandes fontes de literatura como *The Army Press* e a *Military Review*, e, além disso, promoveria o diálogo profissional.

Além disso, o Exército pode instituir exames escritos como parte do critério de admissão para cursos ou escolas de aperfeiçoamento para oficiais e graduados. Douglas Macgregor concorda, citando que como uma forma para cultivar um hábito de estudo profissional cedo na carreira do oficial, o Exército deve instituir um exame de admissão escrito para o *Command and General Staff College*. Ele escreve que “ao publicar a lista de leitura necessária e programa de matérias, os capitães saberiam exatamente quais áreas seriam verificadas e quais habilidades precisariam para ter um bom desempenho”²⁸. Nesse ponto, é relevante ressaltar que em 2015 o Exército implementou e avaliou uma iniciativa em que graduados cursando o *Warrior Leader Course* (Curso de Liderança de Combate), *Advanced Leader Course* (Curso de Liderança Avançada), *Senior Leader Course* (Curso de Líderes Superiores), *Master Leader Course* (Curso de Líder-Mestre) e o *Curso de Sergeants Major* [Adjunto de Comando de unidade nível batalhão para cima — N. do T.] foram requeridos escrever dissertações que foram avaliadas pelo que é conhecida como a *Criterion Writing Assessment Tool* (Ferramenta de Avaliação do Critério da Redação). Essa ferramenta ajuda o Exército a identificar e retificar os desafios na redação e na comunicação de graduados²⁹.

Ainda, o Exército pode conseguir que soldados escrevam ao incentivar comandantes em todos os escalões a dar avaliações de desempenho mais altas aos militares que — sendo iguais em todas as demais condições — exibem um nível de profissionalismo superior relativo aos seus colegas ao se empreenderem em estudar, pesquisar e escrever sobre aspectos da Profissão das Armas. As comissões de promoção podem ser orientadas a conceder pontos adicionais aos candidatos que tenham exibido comprometimento com crescimento profissional e intelectual ao cumprir continuamente o seu requisito anual obrigatório de publicar um artigo sobre um assunto relevante à profissão.

Finalmente, o Exército pode inspirar militares a escrever ao enfatizar a leitura. Pode-se argumentar de maneira convincente que o Exército possui uma forte tradição de leitura — citando as listas de leitura profissional de vários líderes do Exército, como evidência. No entanto, a existência de listas de leitura profissional, embora inspiradoras e motivantes para alguns, deixa de incentivar a grande maioria de militares a ler e estudar a profissão em seu tempo livre. É necessária uma ênfase por parte do comando para convencer a maioria dos militares a lerem profissionalmente. Os líderes, preferivelmente os comandantes, devem fazer com que a leitura e a subsequente discussão sejam uma parte dos seminários periódicos de desenvolvimento profissional da sua unidade. A leitura e a discussão inspirarão militares a escrever, que estimulará vigorosamente o crescimento profissional no Exército. Segundo Lythgoe, “a redação, quando combinada com a leitura, produz um pensamento poderoso”³⁰. Alguns dos oficiais mais ilustres da história do Exército cresceram profissionalmente por meio de leitura voraz, pensamento crítico, discussão e produção literária. Quando estava no Panamá, Eisenhower não apenas escrevia, mas também lia extensivamente. Cox escreve que Eisenhower e Conner “liam biografias de generais da Guerra Civil dos EUA e passavam [sic] horas discutindo as suas decisões juntos,” frequentemente conversando até altas horas da noite³¹. Curiosamente, segundo Cox, também foi durante esse tempo que Conner comentou as suas experiências e lições obtidas ao lutar ao lado dos poderes aliados na Primeira Guerra Mundial, e ele exortou Eisenhower a aprender tudo que fosse possível sobre a participação em guerras com alianças³².

Conclusão

Com mais militares lendo, pensando e escrevendo sobre os seus desafios e futuro, o Exército pode presenciar passos revolucionários no pensamento militar e

na inovação, da mesma forma que o Exército alemão (*Reichswehr*) fez há um século. Durante o período entre a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, o Exército alemão conseguiu reformar-se e desenvolver uma doutrina de armas combinadas em grande parte porque o seu Comandante, Hans Von Seeckt, empregou 10% do corpo de oficiais em estudo e registro da Primeira Guerra Mundial. Segundo Williamson Murray, Hans Von Seeckt incumbiu mais de 400 oficiais com experiência de combate (aproximadamente 10% do reduzido corpo de oficiais de 4.000, que foram organizados em quatro comitês diferentes) para estudar e escrever sobre a doutrina e as táticas da Primeira Guerra Mundial, bem como guerras futuras, sendo que “o resultado foi o extraordinário Regulamento do Exército 487, ‘Liderança e Combate de Armas Combinadas’”³³. Esse regulamento (publicado entre 1921 e 1923) mudou o foco da doutrina alemã de manobras defensivas para ofensivas, e enfatizou a descentralização e a iniciativa — princípios-chave do Comando de Missão³⁴. Em seu artigo perspicaz intitulado, “Read, Think, Write, and Publish” (“Ler, Pensar, Escrever e Publicar”, em tradução livre), o Alte Jim Stavridis argumenta que as Forças Armadas dos EUA se beneficiariam da mesma forma se mais militares estudassem, escrevessem e publicassem sobre os vários desafios contemporâneos enfrentados por suas instituições e pelas forças conjuntas³⁵.

O Exército dos EUA continuará a priorizar e investir no ensino e no treinamento de militares. Conforme a instituição busca e implementa formas inovadoras para educar militares, ela deve, também, continuar a buscar maneiras que podem maximizar o retorno dos investimentos já feitos. A ênfase para que militares escrevam mais e melhor nas suas atividades diárias, bem como profissionalmente, é uma maneira pelo qual o Exército pode alcançar um melhor retorno desses investimentos, na área do ensino profissional-militar. ■

O Major Hassan Kamara, do Exército dos EUA, é oficial da Arma de Cavalaria e gerente adjunto de produção do Program Executive Office Missiles and Space (Gabinete Executivo do Programa Mísseis e Espaço), no Arsenal Redstone, no Alabama. Serviu no Estado-Maior Conjunto das Forças dos EUA na Coreia (3ª Seção). Antes disso, comandou uma companhia de infantaria Stryker no Forte Bliss, Texas, e uma companhia de blindados no Iraque. É bacharel em Ciência Política pela Arizona State University e mestre em Estudos de Segurança pela U.S. Naval Postgraduate School. Kamara é, também, um graduado com distinção do U.S. Naval War College Command and Staff Course.

Referências

Epígrafe. Jim Stavridis, "Read, Think, Write, and Publish," *Proceedings* 134, no. 8/1,266 (August 2008), acesso em: 25 out. 2016, <http://www.usni.org/magazines/proceedings/2008-08/read-think-write-and-publish>.

1. Daniel A. Dailey, Raymond T. Odierno e John M. McHugh, "The Army University Proclamation" (July 2015), acesso em: 31 out. 2016, <http://army.army.mil/sites/default/files/documents/ArmyU%20Proclamation.pdf>.
2. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 Oct., 2014), acesso em: 25 out. 2016, <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/TP525-3-1.pdf>.
3. Army Regulation 25-50, *Preparing and Managing Correspondence* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 17 May 2015), p. 6, acesso em: 25 out. 2016, <http://www.apd.army.mil/Search/ePubsSearch/ePubsSearchDownloadPage.aspx?docID=0902c85180010e59>.
4. Department of the Army Pamphlet 600-67, *Effective Writing for Army Leaders* (Washington, DC: U.S. GPO, 2 June 1986) [revogado desde janeiro de 2013], foreword.
5. Trent J. Lythgoe, "Flight Simulation for the Brain: Why Army Officers Must Write," *Military Review* 91, no. 6 (November-December 2011): p. 49, acesso em: 31 out. 2016, http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20111231_art011.pdf. Para uma versão em português, veja http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20120229_art005POR.pdf.
6. Henriette Anne Klausner, *Writing on Both Sides of the Brain: Breakthrough Techniques for People Who Write* (New York: HarperCollins, 1987).
7. William Zinsser, *On Writing Well: The Classic Guide to Writing Non-Fiction* (New York: HarperCollins, 2001).
8. James J. Kilpatrick, *The Writer's Art* (Kansas City, MO: Andrews McMeel Publishing, 1984).
9. Naveed Saleh, *The Complete Guide to Article Writing: How to Write Successful Articles for Online and Print Markets* (Burbank, CA: Writer's Digest Books, 2013).
10. *Ibid.*, p. 86.
11. Kate L. Turabian, *A Manual for Writers of Research Papers, Theses, and Dissertations*, 8th ed. (Chicago: The University of Chicago Press, 2013), p. 5.
12. Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell to Friends* (New York: Doubleday, 1967), p. 198.
13. *Ibid.*, p. 199.
14. Elizabeth L. Eisenstein, "The Advent of Printing and the Problem of the Renaissance," *Past & Present* 45 (November 1969): p. 19, acesso em: 25 out. 2016, <http://www.jstor.org/stable/650048>.
15. Edward Cox, "Grey Eminence: Fox Conner and the Art of Mentorship," Association of the U.S. Army, Institute of Land Warfare, *The Land Warfare Papers* no. 78W (September 2010), p. 37, acesso em: 25 out. 2016, http://www1.usa.org/publications/ilw/ilw_pubs/Documents/LWP%2078W%20Fox%20Conner.pdf.
16. 19. Eisenhower, *At Ease*, p. 172.
17. James A. Russell, *Innovation, Transformation, and War: Counterinsurgency Operations in Anbar and Ninewa Provinces, Iraq, 2005–2007* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2011).
18. Michael D. Formica, "Building Irreversible Momentum," in Williamson Murray ed., *Army Transformation: A View from the U.S. Army War College* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2001), p. 151.
19. HAMMES, Thomas X. *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century* (St. Paul, MN: Zenith Press, 2004). p. 233.
20. Lythgoe, "Flight Simulation," p. 49.
21. Desirae Gieseman, "Effective Writing for Army Leaders: The Army Writing Standard Redefined," *Military Review* 95, no. 5 (September-October 2015): p. 117, acesso em: 25 out. 2016, http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20151031_art016.pdf.
22. Thomas X. Hammes, "Essay: Dumb-Dumb Bullets," *Armed Forces Journal* online, 1 Jul. 2009, acesso em: 25 out. 2016, <http://www.armedforcesjournal.com/essay-dumb-dumb-bullets/>.
23. *Ibid.*
24. Lythgoe, "Flight Simulation," p. 53.
25. *Ibid.*, p. 55.
26. Edward R. Tufte, *The Cognitive Style of PowerPoint: Pitching Out Corrupts Within* (Cheshire, CT: Graphics Press, 2006), p. 3. O estudo em questão envolveu "10 estudos de caso, uma coleção imparcial de 2.000 slides PP [PowerPoint], e 32 amostras de controle de apresentações não PP".
27. Craig Whitlock, "Carter Summons U.S. Military Commanders, Diplomats to Kuwait," *The Washington Post* online, 22 Feb. 2015, acesso em: 25 out. 2016, https://www.washingtonpost.com/world/middle-east/carter-summons-us-military-commanders-diplomats-to-kuwait/2015/02/22/0d06c36e-baab-11e4-b274-e5209a3bc9a9_story.html.
28. Douglas A. Macgregor, *Transformation under Fire: Revolutionizing how America Fights* (Westport, CT: Praeger Publishers, 2003), p. 214.
29. Jim Tice, "Changes for NCOs: New Writing Test, Leader Course," *Army Times* online, 8 Feb. 2015, acesso em: 31 out. 2016, <https://www.armytimes.com/story/military/careers/army/enlisted/2015/02/08/army-nco-2020-projects-new-writing-test-leader-course/22799669/>.
30. Lythgoe, "Flight Simulation," p. 55.
31. Cox, "Grey Eminence," p. 89.
32. *Ibid.*, p. 90.
33. Williamson Murray e Allan R. Millet, "Armored Warfare: The British, French, and German Experiences," in Williamson Murray e Allan R. Millet eds., *Military Innovation in the Interwar Period* (New York: Cambridge University Press, 1996), p. 37.
34. *Ibid.*, p. 37-38.
35. Stavridis, "Read, Think, Write, and Publish," p. 16–19.