

Normas Técnicas para a Análise de Informações

Uma oportunidade de proporcionar aos comandantes no Exército uma vantagem no processo decisório

Ten Cel Robert W. Schmor, Exército dos EUA

Maj James S. Kwoun, Exército dos EUA

O Corpo de Inteligência Militar (IM) do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) tem o requisito desafiador de mesclar as expectativas da Força com as da comunidade de inteligência (*intelligence community*, IC). Embora distintas, essas duas comunidades convergem naturalmente ao fornecer inteligência de defesa nos níveis conjunto e nacional. As melhores práticas de uma comunidade podem fornecer percepções que aprimoram o desempenho da outra. Nesse sentido, as nove normas técnicas para a análise de informações constantes da Diretriz da Comunidade de Inteligência 203, *Normas Analíticas* (ICD 203, *Analytic Standards*), podem ser úteis para profissionalizar ainda mais a análise de todas as fontes do Exército. O Exército carece de normas técnicas para garantir o rigor analítico em todo o processo de inteligência. Isso acaba por minar o papel dos analistas como provedores de um serviço único que os comandantes não podem obter de outro lugar. Os comandantes não têm falta de opções ao solicitar informações sobre o ambiente operacional. Os analistas militares do Exército têm uma vantagem, pois são companheiros de combate que podem se relacionar

com seus comandantes, mas isso por si só não é suficiente. A implementação da ICD 203 pelo Exército e a criação de normas técnicas integradas sobre análise de informações aumentariam ainda mais o valor do Corpo de IM para os comandantes, preenchendo uma lacuna significativa no modo como os analistas são treinados.

Longe de ser uma invenção puramente da IC, as técnicas analíticas são, instintivamente, o que os comandantes no Exército sempre desejaram de sua seção de inteligência. Por exemplo, o Gen Ex Norman Schwarzkopf reconheceu a necessidade de normas técnicas comuns para a IC muito antes da primeira publicação da ICD 203 em 2007. Durante depoimento ao Congresso dos EUA em 1991, o Gen Ex Schwarzkopf criticou o apoio que recebeu da área de inteligência quando liderou o Comando Central dos EUA durante a Operação *Desert Storm*. Ele declarou: “Sinto que há uma necessidade séria de desenvolver uma metodologia padronizada dentro da comunidade de inteligência para fazer estimativas e análises preditivas.”¹ Ele ainda comentou como as avaliações da IC foram “inúteis” porque continham “muitas advertências” e “inúmeras ressalvas”. Atualmente, três das nove normas técnicas para a análise de informações constantes



Analista de inteligência (à direita) do 18º Batalhão de Sustentação (Apoio Logístico) dá ao Gen Bda Jack O’Conner, Comandante do 21º Comando de Apoio Logístico de Teatro de Operações, um briefing sobre a atividade inimiga, em 16 de maio de 2014, usando um caixão de areia da Área de Treinamento de Hohenfels que ele construiu em Hohenfels, na Alemanha. (Foto: 1º Ten Henry Chan, Exército dos EUA)

na ICD 203 — as normas para incerteza, argumentação e precisão — resolveriam quaisquer dos problemas identificados pelo Gen Ex Schwarzkopf em 1991.

Outros oficiais mais antigos do Exército reconheceram os benefícios do que hoje chamamos de técnicas analíticas. Ao longo de sua carreira, o Gen Ex Colin Powell aplicou um conjunto de regras às suas seções de inteligência: “Diga-me o que você sabe. Diga-me o que você não sabe. Em seguida, diga-me o que você pensa. Sempre diferencie uma coisa da outra.”² Essas regras espelham de perto as normas técnicas para a análise de informações relacionadas a distinção e incerteza. O Gen Ex Stanley McChrystal também passou a entender o valor da norma técnica para a distinção antes de ser oficialmente codificada na ICD 203, especificamente a exigência de identificar de forma transparente as principais premissas.

Ele reconheceu que seu quartel-general de operações especiais no final de 2003 presumia que a Al-Qaeda no Iraque tinha uma “hierarquia tradicional em forma de pirâmide” quando, na realidade, o grupo consistia em “redes emaranhadas” que exibiam “padrões desconhecidos”.³ O comando do Gen Ex McChrystal conduziu operações contra a Al-Qaeda com base nessa suposição errônea. Chris Fussell, um ex-Navy Seal (força de operações especiais da Marinha dos EUA) que serviu sob o comando do Gen Ex McChrystal na época, comentou como questões de “viés” levaram a essa suposição errônea de que o comando acabou fazendo a correção “quase tarde demais”.⁴

O Exército e as demais Forças Singulares estão significativamente atrás do resto da IC no que diz respeito à profissionalização de seus analistas de inteligência de todas as fontes. Desde 2001, duas comissões nacionais

analisaram as falhas de inteligência associadas aos ataques terroristas do 11 de Setembro e aos programas de armas de destruição em massa do Iraque antes de 2003. Ambas as comissões identificaram deficiências no desempenho analítico da IC. Algumas organizações da IC já corrigiram essas deficiências, publicando as diretrizes de implementação da ICD 203 e desenvolvendo normas técnicas integradas para os profissionais da área de inteligência.

No entanto, o Exército ainda precisa agir sobre as falhas amplamente documentadas nas últimas duas décadas. Um relatório de 2018 do inspetor geral do Departamento de Defesa dos EUA concluiu que a “maioria” dos analistas militares designados para comandos geográficos conjuntos (*combatant commands*, CCMD) “não tinha treinamento prévio sobre a ICD 203.”⁵ Esse relatório concluiu ainda que os analistas militares eram “frequentemente menos proficientes na aplicação das normas técnicas da ICD 203 [...] do que seus colegas civis”. Como uma organização que aprende continuamente, o Exército deve prestar atenção às lições aprendidas desde 2001 e analisar as melhores práticas em toda a IC quanto à relevância para a missão de combate terrestre (ver tabela).

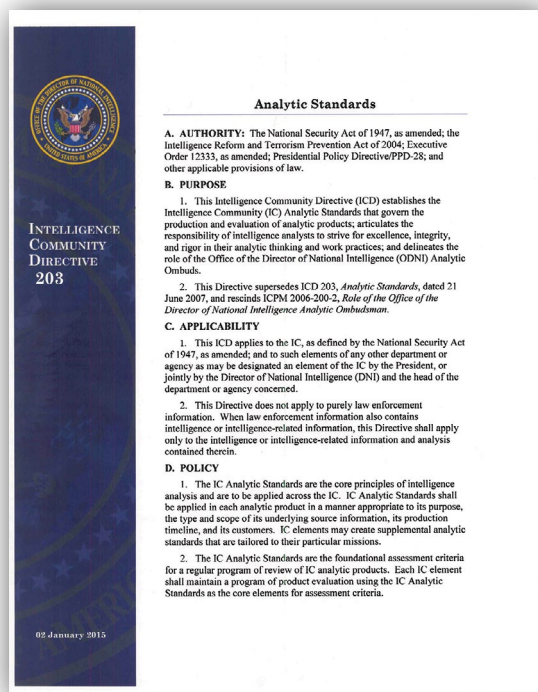
O papel central da análise de todas as fontes torna as técnicas analíticas um requisito urgente para o Exército. A função de combate *inteligência* é única porque eleva o mero ato de pensar ao nível de uma competência central (isto é, análise de inteligência).⁶ A interação mais decisiva do Corpo de IM com os comandantes em um campo de batalha se dá por meio de sua comunidade analítica de todas as fontes. A análise é o resultado que representa o tipo de conhecimento refinado que os comandantes esperam de sua seção de inteligência. Essa realidade se reflete no fato de que os comandantes aprovam necessidades de inteligência prioritárias — que são inerentemente analíticas — mas não aprovam, necessariamente, as

informações de apoio ou os requisitos de coleta. Normas técnicas rígidas devem reger todas as competências centrais que tenham um papel direto no processo decisório e na visualização do ambiente operacional pelos comandantes. Atualmente, o Exército não fornece uma diretriz no âmbito de toda a Força sobre como implementar as normas técnicas para a análise de informações da ICD 203, o que limita sua capacidade de garantir que a análise

de todas as fontes seja conduzida com o nível de rigor que os comandantes merecem.

Existem várias implicações para a falta de procedimento e aplicação consistente das normas técnicas para a análise de informações no Exército. Em primeiro lugar, os analistas ficam mais vulneráveis a vieses cognitivos. Como afirmou o Dr. Richards J. Heuer Jr, autor de *Psychology of Intelligence Analysis* (“Psicologia da Análise de Inteligência”, em tradução livre), “As limitações cognitivas fazem com que as pessoas empreguem várias estratégias simplificadoras e regras práticas para aliviar o fardo do processamento mental de informações.”⁷ Essas estratégias de simplificação são a fonte de vieses cognitivos. Esses vieses fazem com que os analistas

confiem em “modelos mentais” preexistentes, formados por meio de experiências passadas, em vez de realidades objetivas no terreno.⁸ Em segundo lugar, os analistas que já aplicam o pensamento crítico e criativo para mitigar os vieses cognitivos estão fazendo isso, em grande parte, no escuro, sem o benefício de normas técnicas institucionalizadas para garantir a aplicação consistente em toda a Força. Por fim, os analistas do Exército enfrentam desafios de interoperabilidade ao colaborar com seus colegas em toda a IC. As normas técnicas para a análise de informações que constam da ICD 203 promovem a interoperabilidade em toda a IC, fornecendo um estrutura comum, ao mesmo tempo que permite que cada organização adapte a maneira como implementa essas normas.



Para visualizar a Diretriz 203 da Comunidade de Inteligência, Normas Analíticas, acesse [https://www.dni.gov/files/documents/ICD/ICD%20203%20Analytic%20Standards.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/ICD/ICD%2020203%20Analytic%20Standards.pdf).

A evolução e os componentes das técnicas analíticas

A evolução das técnicas analíticas fornece as melhores práticas que o Exército pode aproveitar. A necessidade de normas técnicas para toda a IC, aplicáveis a todas as funções de inteligência — não apenas para a análise de informações — foi claramente documentada no relatório da Comissão do 11 de Setembro que examinou as circunstâncias que levaram aos ataques terroristas ocorridos no dia 11 de setembro de 2001.⁹ A lei de 2004 sobre Reforma da Inteligência e Prevenção contra o Terrorismo deu origem ao Gabinete do Diretor de Inteligência Nacional (*Office of the Director of National Intelligence*, ODNI) e exigiu que ele estabelecesse normas técnicas para a análise de informações para toda a IC.¹⁰ A necessidade de tais normas técnicas recebeu mais ênfase em 2005, quando a Comissão de Armas de Destruição em Massa documentou falhas da IC em aplicar “princípios lógicos e analíticos fundamentais” antes da intervenção militar dos EUA em 2003 no Iraque.¹¹ Em 2007, o ODNI codificou oito normas técnicas para a análise de informações (mais tarde, essa codificação subiu para nove normas técnicas) quando a ICD 203 foi publicada (veja a tabela).¹² Algumas organizações da IC desenvolveram suas próprias normas técnicas sob medida usando a ICD 203 como base. Essas experiências fornecem percepções valiosas sobre como adaptar e aplicar normas técnicas de nível nacional à missão única de uma organização analítica de todas as fontes.

A Agência de Inteligência da Defesa dos EUA (*Defense Intelligence Agency*, DIA) representa um estudo de caso bastante útil sobre como aplicar a ICD 203 em um contexto de defesa. O Gabinete do Diretor de Pesquisas da DIA publica notas e cartilhas sobre técnicas analíticas que contêm diretrizes de implementação e normas técnicas específicas da agência baseadas nas normas técnicas encontradas na ICD 203. Essas notas e cartilhas constituem o principal currículo da DIA para o treinamento inicial de analistas civis no curso de Formação Profissional para a Carreira de Analista (*Professional Analyst Career Education*). A DIA adapta suas diretrizes e normas técnicas para sua missão e linhas de produtos voltados para a defesa. Por exemplo, a norma técnica da ICD 203 para precisão fornece uma diretriz ampla para “expressar opiniões da forma mais clara e precisa possível.”¹³ A DIA explica essa norma técnica, exigindo que os analistas expressem opiniões

O Gen Ex Norman Schwarzkopf Jr., então Comandante do Comando Central dos EUA, ouve o ex-Secretário de Defesa Dick Cheney responder a perguntas da mídia em fevereiro de 1991 durante uma coletiva de imprensa realizada pelos EUA e a Arábia Saudita durante a Operação *Desert Storm*. (Foto: PH2 Susan Carl/ Departamento de Defesa dos EUA)

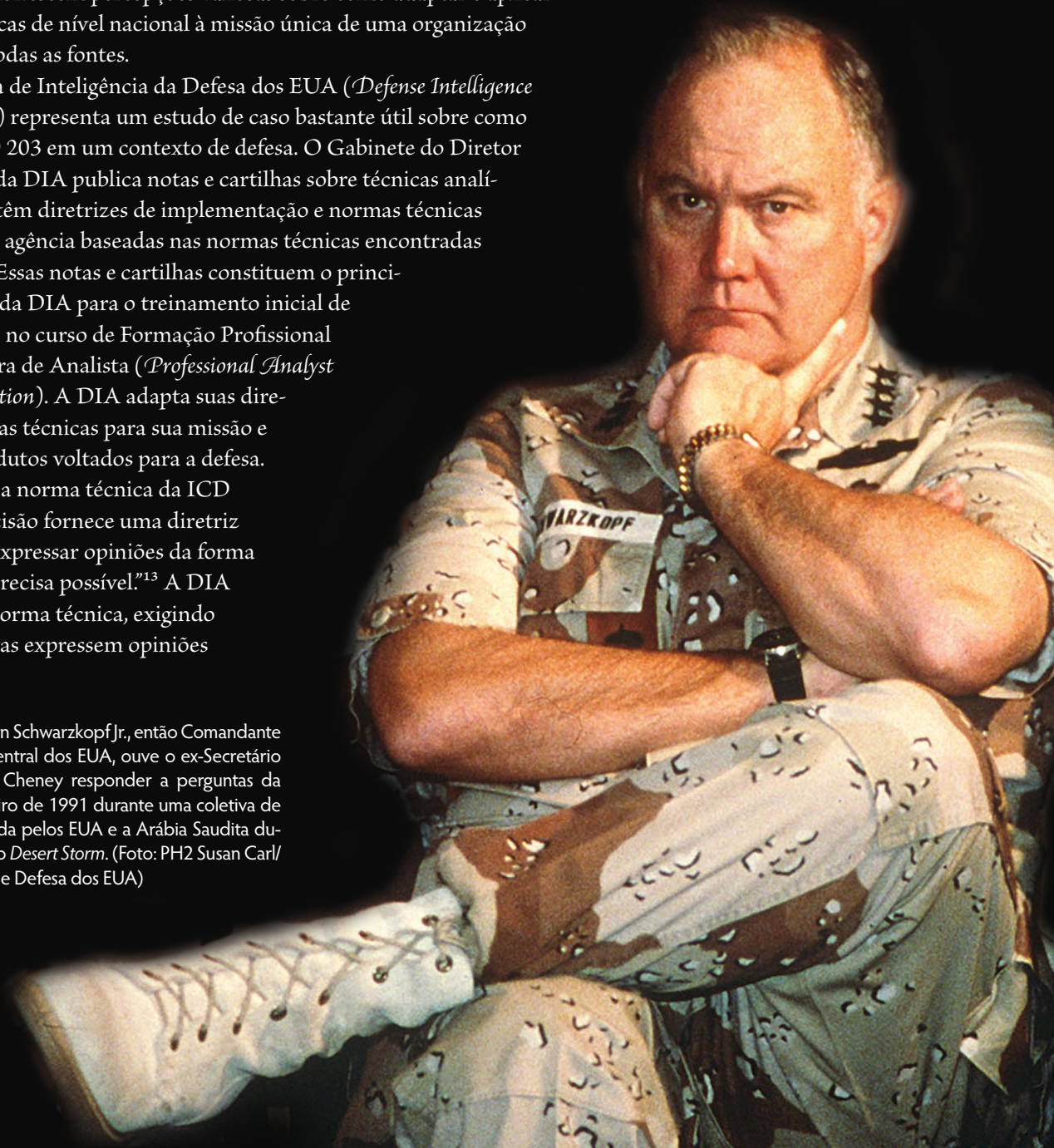


Tabela. Normas Técnicas da Diretriz 203 da Comunidade de Inteligência para a Análise de Informações e sua aplicação na Agência de Inteligência da Defesa

Normas Técnicas da Diretriz 203 da Comunidade de Inteligência (ICD 203) para a Análise de Informações	Aplicação da ICD 203 pela Agência de Inteligência da Defesa
Fonte: Descrever adequadamente a qualidade e a credibilidade das fontes, dados e metodologias subjacentes usados para chegar a conclusões analíticas.	Fonte: A DIA é mais específica em sua diretriz do que a ICD 203, exigindo que os produtos tenham caracterizações da fonte, resumos sobre as fontes e citações nas notas finais.
Incerteza: Expressar e explicar adequadamente as incertezas associadas às principais conclusões analíticas.	Incerteza: Assim como a ICD 203, a diretriz da DIA concentra-se em dois conceitos: probabilidade de eventos e níveis de confiança. A DIA fornece uma estrutura específica para determinar ambos.
Distinções: Fazer uma distinção adequada entre as evidências subjacentes e as suposições e julgamentos dos analistas.	Distinções: A DIA apresenta a ideia de linguagem de sinalização para ajudar nas distinções. Também apresenta uma técnica chamada verificação de suposições-chave.
Alternativas: Sempre considerar alternativas plausíveis para a principal conclusão analítica.	Alternativas: A DIA fornece uma diretriz específica sobre como desenvolver e apresentar análises de alternativas.
Relevância: Demonstrar relevância abordando as implicações para as conclusões analíticas fornecidas aos consumidores de inteligência.	Relevância: A DIA explica esta norma em termos específicos, dizendo aos analistas para “ir além do óbvio” e identificar “vulnerabilidades e pontos de influência”.
Argumentação: Exibir de forma clara a principal conclusão analítica e distingui-la das conclusões subordinadas. Combinar evidências e raciocínio para apoiar as conclusões.	Argumentação: A diretriz da DIA discute o mapeamento do argumento, a lógica de ligação e a avaliação do argumento como ferramentas para atender à norma mais ampla da ICD 203.
Linha analítica: Ser transparente sobre como uma conclusão analítica é diferente da análise publicada anteriormente.	Linha analítica: A DIA fornece exemplo da linguagem a ser usada na comunicação de mudanças em conclusões analíticas anteriores.
Precisão: Garantir que a mensagem seja clara em todos os produtos analíticos.	Precisão: A DIA proíbe avaliações relativas (por exemplo, “aumenta o risco de”) e avaliações de estados mentais ou crenças.
Visualização: Usar informações visuais para esclarecer, complementar ou aprimorar a apresentação da análise.	Visualização: A DIA discorre sobre os diferentes tipos de recursos visuais: tabelas, gráficos, linhas do tempo, mapas, imagens, fotos, infográficos customizados e gráficos interativos.

(Tabela criada pelos autores)

apenas sobre “resultados, ações ou comportamento”. A agência geralmente proíbe avaliações sobre os “estados mentais ou crenças” de um ator estrangeiro porque são inerentemente não testáveis e difíceis de avaliar sem conhecimento especializado.¹⁴ A DIA emite diretrizes semelhantes e normas técnicas específicas da agência para outros elementos técnicos da ICD 203.

As normas técnicas analíticas têm vários componentes que devem ser entendidos ao identificar oportunidades para melhorar a análise de todas as fontes. As normas técnicas para a análise de informações, conforme codificadas nas notas e cartilhas da ICD 203 e da DIA, representam os critérios usados para avaliar o trabalho de analistas de todas as fontes. As técnicas analíticas estruturadas consistem em várias metodologias ou ferramentas que ajudam os analistas a atender aos requisitos definidos nas normas técnicas para a análise de informações. Especificamente, essas técnicas ajudam a mitigar vieses cognitivos e prevenir armadilhas mentais comuns. Além disso, elas empregam processos deliberados que dividem problemas complexos em partes gerenciáveis. Essa abordagem metódica pode simplificar o que de outra forma seria um processo complexo, permitindo que os analistas concentrem sua energia na condução do pensamento crítico e criativo, em vez de definir o escopo de problemas analíticos difíceis. Finalmente, as linhas de produtos orientam a apresentação da análise. Algumas regras dentro das linhas de produtos refletem normas técnicas específicas. Outras regras são internas a uma linha de produtos específica e não são necessariamente guiadas por técnicas analíticas. Coletivamente, essas normas, técnicas e regras de linha de produtos representam o que a IC chama de “técnicas analíticas”.¹⁵

Entre todos os componentes das técnicas analíticas, a lacuna mais significativa do Exército é a falta de normas técnicas codificadas. O Exército carece de sua própria versão sob medida da ICD 203, aprovada por uma autoridade central e aplicada de forma consistente em toda a Força. Em outras palavras, o Exército não fornece diretrizes e nem normas técnicas sob medida para ajudar seus analistas a compreender a ICD 203 no contexto específico da Força. Essa lacuna pode levar à ideia errada de que as técnicas analíticas sejam incompatíveis com a missão do Exército. Em sua essência, as normas técnicas para a análise de informações constantes na ICD 203 refletem princípios universais relacionados ao pensamento

crítico e criativo que podem ser facilmente aplicados fora de um contexto de inteligência. No entanto, o Exército deve fornecer diretrizes para a implementação e normas técnicas específicas à Força para as técnicas analíticas sejam práticas para seus analistas. Sem diretrizes e normas técnicas especificamente concebidas, o Exército terá dificuldade de preencher a grande lacuna que existe entre as normas técnicas de nível nacional da ICD 203 e a interpretação do profissional de como implementá-las em um contexto local.

O Exército já implementou alguns componentes das técnicas analíticas. O Corpo de IM ensina sua própria variação de técnicas analíticas estruturadas formuladas para a aplicação no campo de batalha. Algumas dessas técnicas são idênticas às ensinadas aos analistas da DIA. Por exemplo, a etapa quatro do processo de preparação de inteligência do campo de batalha (*Intelligence Preparation of the Battlefield*, IPB)

O Ten Cel Robert W. Schmor, do Exército dos EUA, atua como oficial encarregado de treinamento funcional e coordenador do Curso de Oficial de Inteligência Estratégica no Centro de Excelência em Inteligência do Exército dos EUA em Fort Huachuca, Arizona. Anteriormente, atuou como chefe de setor e analista militar sênior na Agência de Inteligência da Defesa. O Ten Cel Schmor também serviu em funções de inteligência do nível tático ao estratégico no Comando Europeu dos EUA, no Centro Nacional de Treinamento e em várias funções na 1ª Divisão de Infantaria. Suas missões no exterior incluem a Alemanha, o Iraque e o Afeganistão.

O Maj James S. Kwoun, do Exército dos EUA, foi designado para a Agência de Inteligência da Defesa, onde leciona as normas profissionais da área de inteligência para os analistas da agência. Anteriormente, atuou como chefe de setor na mesma agência, supervisionando analistas de todas as fontes que produziam avaliações oficiais sobre questões político-militares e terrorismo no norte e oeste da África. Antes de seu serviço na Agência de Inteligência da Defesa, o Maj Kwoun serviu em funções de inteligência no nível de comando geográfico conjunto e em várias funções no nível de brigada e abaixo. Suas missões no exterior incluem a Coreia do Sul, o Iraque e o Afeganistão.

incorpora duas técnicas que são ensinadas aos analistas da DIA. Primeiro, os analistas do Exército realizam o que a DIA chama de “geração de hipóteses” sempre que identificam as possíveis linhas de ação do inimigo durante a IPB. Em seguida, eles realizam o que a DIA chama de “análise de hipóteses concorrentes” ao criar uma matriz de eventos para identificar qual linha de ação o inimigo tomará. Outras técnicas analíticas estruturadas são exclusivas da missão do Exército, como o gráfico temporal de eventos e a estrutura para avaliar as considerações civis de áreas, estruturas, organizações, pessoas e eventos. Para exibir os resultados dessas técnicas, as publicações doutrinárias fornecem exemplos de produtos e modelos — o equivalente aproximado das linhas de produtos da DIA — que as unidades podem utilizar.

Militar, que fornecem recursos para grande parte (mas não todas) de suas capacidades de inteligência.¹⁶ Como resultado, as culturas das Forças Singulares influenciam profundamente como as capacidades de IM são desenvolvidas. Em geral, as Forças Singulares priorizaram a integração do campo de batalha, desenvolvendo sua força de inteligência como elementos interoperáveis dentro de suas formações específicas mais amplas.

Fatores legislativos, políticos e doutrinários podem explicar ainda mais a autonomia das Forças Singulares no desenvolvimento de suas próprias capacidades de IM. A lei de 2004 sobre Reforma da Inteligência e Prevenção contra o Terrorismo deixa claro que as políticas do ODNI relativas a “normas para educação, treinamento e desenvolvimento de carreira [...] não devem ser incoerentes com as políticas de pessoal aplicáveis aos integrantes das Forças Armadas.”¹⁷ Além disso, a polí-

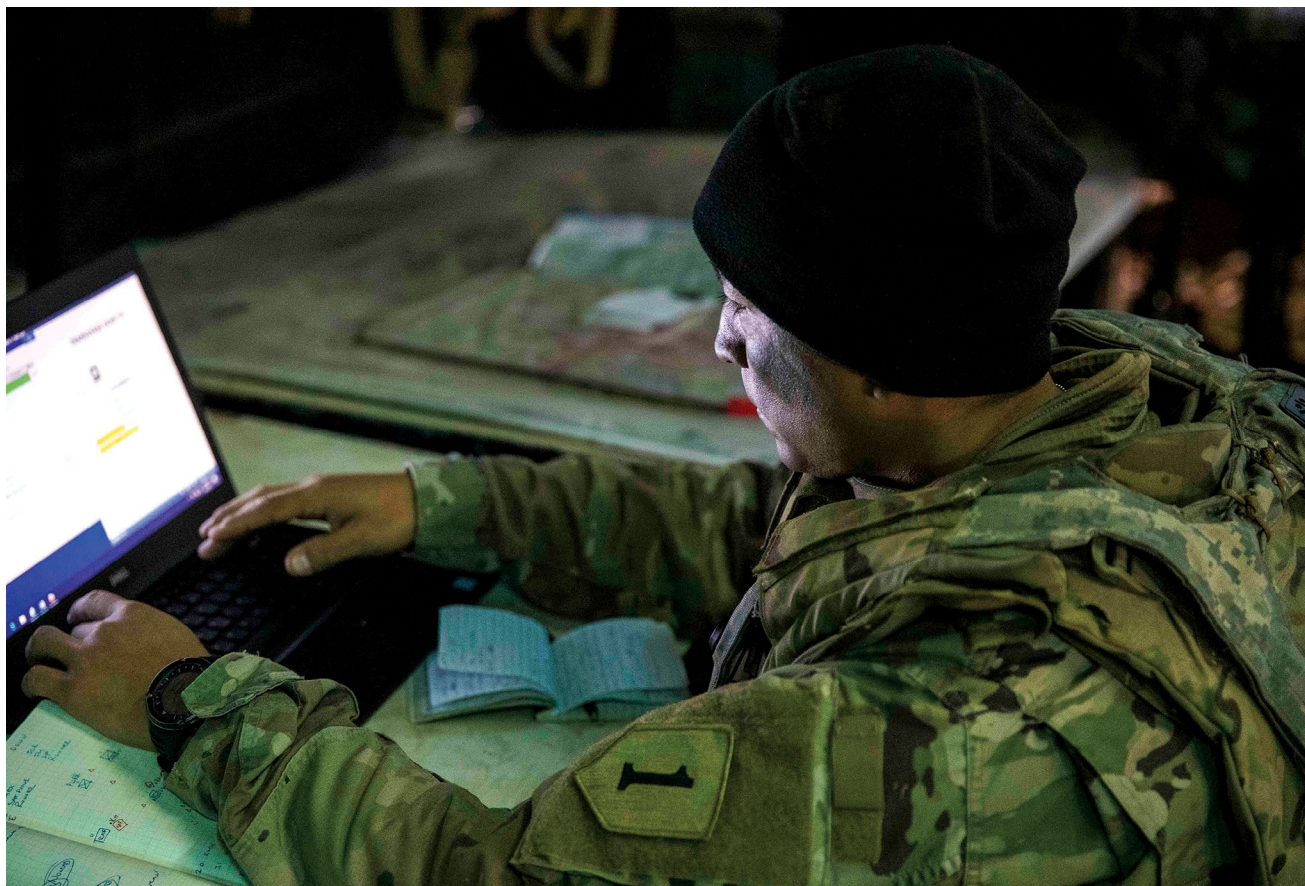
“ O Exército decidiu fazer com que seus analistas se concentrem em aprender processos do campo de batalha em apoio direto aos comandantes terrestres nos níveis tático e operacional. ”

A interoperabilidade do Exército com a comunidade de inteligência

Existem considerações orçamentárias e de financiamento que devem ser entendidas para caracterizar adequadamente a relação do Exército com a IC. Normalmente, a ICD 203 e outras diretrizes do ODNI não são obrigatórias para todo o Exército, a menos que especificamente estabelecido por política. Embora o Exército seja um dos 17 membros da IC, ele administra seu próprio fluxo de financiamento de inteligência e exerce uma autonomia significativa sobre como seus soldados são treinados. O ODNI gerencia a implementação do Programa Nacional de Inteligência, enquanto o Gabinete do Secretário de Defesa — mais especificamente, o Subsecretário de Defesa para a Área de Inteligência — gerencia o Programa de Inteligência Militar. Sob a direção do Gabinete do Secretário de Defesa, as Forças Singulares administram suas próprias fontes de financiamento do Programa de Inteligência

tica do Departamento de Defesa autoriza cada Força Singular a manter “as capacidades de inteligência necessárias para atender às [suas] necessidades de inteligência.”¹⁸ Finalmente, a doutrina aconselha os comandantes das forças conjuntas a “permitir que as forças táticas e operacionais das Forças Singulares e de Operações Especiais [...] funcionem, de maneira geral, como foram projetadas,” o que inclui as capacidades analíticas e de coleta orgânicas de muitas unidades.¹⁹ O consenso é que as Forças Armadas exigem ampla latitude no desenvolvimento e emprego de capacidades de inteligência orgânicas para ter sucesso em seus respectivos domínios de combate. Dada essa latitude, o Exército decidiu fazer com que seus analistas se concentrem em aprender processos do campo de batalha em apoio direto aos comandantes terrestres nos níveis tático e operacional.

Embora crítico para o sucesso no combate terrestre, esse foco criou problemas de interoperabilidade entre o Exército e o restante do Sistema de Inteligência da



Técnico de inteligência de todas as fontes designado para o 2º Batalhão, 34º Regimento Blindado, 1ª BCT Blindada, analisa atividades significativas, 8 de abril de 2019, durante o Exercício *Allied Spirit X* em Hohenfels, na Alemanha. (Foto: 3º Sgt Thomas Mort, Exército dos EUA)

Defesa (*Defense Intelligence Enterprise*, DIE), que é o componente do Departamento de Defesa na IC. O Exército colabora rotineiramente com organizações do DIE que já implementaram a ICD 203, criando a necessidade de alinhamento horizontal das técnicas analíticas em todo o sistema. O Exército é um provedor significativo de forças para o DIE e um subconjunto menor dessa comunidade chamado de Sistema de Análise de Todas as Fontes de Inteligência da Defesa (*Defense Intelligence All-Source Analysis Enterprise*, DIAAE). O DIAAE é formado pela DIA, pelos Centros Conjuntos de Operações de Inteligência (*Joint Intelligence Operations Center*, JIOC) dos CCMD e pelos centros de inteligência das Forças Armadas.²⁰ Coletivamente, essas organizações representam a comunidade analítica de todas as fontes estratégica do Departamento de Defesa. O Centro Nacional de Inteligência Terrestre (*National Ground Intelligence Center*), um dos quatro centros de

inteligência das Forças Armadas, representa o Exército no DIAAE. O Exército também contribui com pessoal para organizações conjuntas no DIAAE, como a DIA e os JIOC dos CCMD. O papel do Exército em fornecer avaliações em nível estratégico requer a adoção de normas técnicas para a análise de informações que sejam compatíveis com aquelas usadas pelo resto do sistema.

A falha das Forças Armadas em implementar a ICD 203 é um dos principais óbices que impedem a interoperabilidade de técnicas analíticas entre as organizações do DIAAE responsáveis pela produção de avaliações de nível estratégico para os decisores do Departamento de Defesa. Atualmente, apenas civis da DIA, analistas designados para a sede da agência e os JIOC dos CCMD são obrigados a aprender as técnicas analíticas comuns como parte da Formação Profissional para a Carreira de Analista. Os centros de inteligência das Forças Singulares podem ter normas



técnicas locais para a análise de informações, mas, até agora, elas não foram formalmente adotadas por suas Forças Singulares enquadrantes. A falta de técnicas analíticas comuns é problemática porque cada organização do DIAAE é um gerador autorizado de tópicos gerenciados no âmbito do Programa de Análise de Inteligência da Defesa, que é uma estrutura supervisionada pela DIA que atribui responsabilidades analíticas.²¹ Uma comunidade que realiza análises com base na mesma estrutura deve usar normas técnicas comuns. Cada organização do DIAAE poderia se beneficiar ao se alinhar amplamente às normas técnicas para a análise de informações da DIA, dado o papel central da agência na integração da comunidade analítica estratégica do Departamento de Defesa.

A melhor integração do Exército com outras organizações do DIAAE e da IC garantirá que sua perspectiva única seja incorporada à análise de todas as fontes divulgada aos decisores em toda a comunidade interagências. A contribuição do Corpo de IM do Exército para a segurança nacional dos EUA vai além de suas atividades

Integrantes do 341º Batalhão de Inteligência Militar realizam interceptação de voz de baixo volume, 8 de fevereiro de 2020, na Base Conjunta Lewis-McChord, em Washington, em preparação para o *Panther Strike*, um exercício de nível de brigada em Camp Williams, Utah. O exercício do batalhão se concentrou na integração da inteligência de sinais, contrainteligência, inteligência geoespacial e coleta de inteligência humana. (Foto: Joseph Siemandel, Com Soc da Guarda Nacional de Washington)

nos níveis tático e operacional. Oficiais e praças do Exército são designados por todo o Departamento de Defesa e pela IC para fornecer, rotineiramente, análises estratégicas para comandantes de escalões mais elevados e formuladores de políticas civis. O Corpo de IM tem percepções exclusivas que a comunidade interagências valoriza, mas deve garantir que seus analistas sejam treinados para trabalhar junto com seus colegas do DIAAE e da IC para fornecer essas percepções em fóruns de nível estratégico. A criação de normas técnicas para a análise de informações, feitas sob medida com base na ICD 203,

promoveria a interoperabilidade com organizações fora do Exército. Refletindo sobre a necessidade de os combatentes pensarem além de suas respectivas Forças Singulares, o Gen James Mattis disse uma vez:

Nos dias de hoje, não me importa o quanto taticamente ou operacionalmente brilhante você seja; se você não puder criar harmonia — mesmo que seja uma harmonia feroz — no campo de batalha com base na confiança entre as Forças Singulares, entre forças da coalizão, entre nações e entre civis e militares, você precisa ir embora, pois significa que sua liderança está obsoleta. Precisamos de oficiais que possam criar harmonia ao longo de todas essas linhas divisórias.²²

O alinhamento das técnicas profissionais também deve ocorrer verticalmente em todos os escalões abaixo do nível estratégico. As seções de inteligência de comandos superiores fornecem avaliações que definem os problemas para as unidades subordinadas. Por sua vez, as unidades subordinadas refinam essas avaliações, fornecendo detalhes que apenas as unidades mais próximas do combate podem obter. Em suas memórias, o Gen Mattis descreveu como as seções de inteligência no Iraque, no final de 2003, tinham diferenças significativas em suas avaliações sobre a insurgência.²³ Ele contou como a 82ª Divisão Aeroterrestre avaliou uma insurgência organizada com base em “padrões coordenados de ataque”. Ele descreveu ainda como o V Corpo de Exército (*V Corps*), o núcleo da Força-Tarefa Conjunta Combinada 7 na época, avaliou que a violência era obra de “ladrões e alguns ex-soldados descontentes”. O Gen Mattis descreveu essas avaliações como “estranhas”, visto que o Gen Ex John Abizaid, então Comandante do Comando Central dos EUA, descreveu a insurgência como “uma campanha no estilo clássico de uma guerrilha”. Essa situação ressalta a necessidade de normas básicas comuns em todos os escalões. Discordâncias analíticas podem ser saudáveis apenas se houver transparência e integridade no processo subjacente.

Lidando com potenciais equívocos sobre as técnicas analíticas

O Exército deve aceitar a premissa de que as técnicas analíticas podem ser tão úteis no nível tático quanto no nível estratégico. A aplicação técnicas analíticas será diferente em cada nível, mas a necessidade de

pensamento crítico e criativo não desaparece nos escalões mais baixos. Na verdade, os analistas no nível tático costumam ser os mais vulneráveis a vieses cognitivos. A urgência do combate terrestre e o rápido ritmo das operações podem criar incentivos para que os analistas empreguem as “estratégias simplificadoras” que Heuer argumentou serem a fonte dos vieses cognitivos.²⁴ O Exército tem a obrigação moral de mitigar esses vieses e gerar vantagens competitivas no campo de batalha para apoiar os soldados mais próximos do combate. Melhorias na análise de nível tático também produzirão benefícios estratégicos diretos. Como o Gen Bda Bob Scales escreveu em 2016, “todos os nossos inimigos reconheceram que o nosso centro de gravidade estratégico vulnerável são os estadunidenses mortos.”²⁵

Longe de atrapalhar o pensamento rápido, as técnicas analíticas permitirão que analistas de todas as fontes operem com mais eficácia sob restrições de tempo. Quando operam sob essas restrições de tempo, a reação natural da maioria dos analistas será confiar em sua intuição e nos modelos mentais existentes de como perceber o campo de batalha.²⁶ Embora os instintos de um soldado sejam valiosos, há muitos problemas em fazer da intuição o único mecanismo que orienta a análise. Os processos doutrinários, como a IPB, podem ajudar os analistas a direcionar seu foco para aspectos relevantes do ambiente operacional. No entanto, os analistas ainda precisam confiar em sua intuição ao fazer avaliações, criando circunstâncias que levam a vieses cognitivos. A implementação de normas técnicas para a análise de informações pelo Exército fornecerá um marco e uma estrutura universais para o tipo de pensamento que os analistas atualmente carecem. Com o tempo, a proficiência dos analistas na aplicação do dessas técnicas analíticas se tornará mais instintiva à medida que eles ganharem experiência. Dessa forma, o Exército poderá treinar seus analistas para pensar com eficácia quando eles operarem sob restrições de tempo, tornando o pensamento crítico e o pensamento criativo uma parte natural do que eles fazem.

A aplicação de técnicas analíticas pode ser abreviada da mesma forma que as unidades fazem rotineiramente com processos doutrinários em um campo de batalha sob restrições de tempo. O Exército já adota a ideia de que aprender algo em sua forma deliberada permitirá sua aplicação abreviada sob restrições de tempo. Conforme consta do Manual de Campanha 6-0,

Organização e Operações do Comandante e Estado-Maior (FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations*), o processo decisório militar (*Military Decision-Making Process*, MDMP) é conduzido deliberadamente se o tempo permitir, mas os comandantes “podem alterar as etapas do MDMP para se adequarem às circunstâncias de tempo limitado.”²⁷ A aplicação deliberada do MDMP é, indiscutivelmente, mais demorada do que a maioria das técnicas analíticas estruturadas utilizadas por agências de inteligência estadunidenses. Também é útil considerar uma analogia envolvendo os três tipos de células integradoras nos postos de comando do Exército: planejamentos, operações futuras e operações correntes.²⁸ Cada uma dessas células funciona dentro de um horizonte de planejamento diferente, mas o pessoal em cada uma delas ainda deve ter um entendimento comum de como desenvolver um plano e ordem de operações. Da mesma forma, os analistas nos níveis tático e operacional devem ter o mesmo entendimento básico do pensamento crítico e criativo (isto é, técnicas analíticas) que seus colegas civis no nível estratégico.

Recomendações

O Exército deve submeter voluntariamente seus analistas à ICD 203 para se alinhar com o restante da IC e profissionalizar ainda mais sua comunidade analítica de todas as fontes. Conforme destacado anteriormente, a ICD 203 não é automaticamente obrigatória para todo o Exército. O Exército pode implementar a versão atual da ICD 203 sem submeter automaticamente toda a Força a futuras diretrizes do ODNI que podem não ser apropriadas. A adesão à ICD 203 melhorará significativamente a interoperabilidade do Exército com os outros membros do DIAAE e organizações analíticas de todas as fontes da IC. A doutrina conjunta reconhece esses benefícios potenciais, afirmando especificamente que os analistas de todas as fontes operando em uma capacidade conjunta “devem cumprir” a ICD 203.²⁹ Para garantir a aplicação uniforme em toda a instituição, é preciso haver uma autoridade principal no Exército em todas as questões de técnicas analíticas, com atuação semelhante ao papel desempenhado pelo Gabinete do Diretor de Pesquisas da DIA. A aplicação uniforme de técnicas analíticas aumentaria a integração do campo de batalha, dando ao Exército um vocabulário e quadro de referência comuns durante as discussões entre analistas e, mais importante, durante as discussões entre analistas e comandantes.

À medida que o Exército conceitua sua própria abordagem para a implementação da ICD 203, ele deve equilibrar cuidadosamente três requisitos principais. Em primeiro lugar, o Exército deve estabelecer suas próprias normas técnicas para a análise de informações, elaboradas sob medida para o combate terrestre. O combate terrestre apresenta desafios analíticos que são significativamente diferentes daqueles enfrentados por outros membros da IC. Sem normas sob medida, os analistas serão forçados a confiar puramente em sua própria interpretação de como aplicar as normas técnicas de nível nacional às suas circunstâncias locais. Em segundo lugar, diferentes partes do Corpo de IM precisarão aplicar e fazer cumprir as normas técnicas de sua própria maneira. O Centro Nacional de Inteligência Terrestre, por exemplo, pode precisar aplicar as técnicas analíticas de maneira semelhante à DIA, com base em seu papel comum de fornecer avaliações de nível estratégico como parte do DIAAE. Por fim, o Exército deve garantir que todas as técnicas analíticas sob medida que sejam desenvolvidas pela Força estejam aninhadas às normas comuns da ICD 203 para maximizar a interoperabilidade com o restante da IC. Equilibrar esses requisitos permitirá ao Exército cumprir vários papéis de forma intercambiável: como uma força combatente com capacidades de inteligência orgânicas, como um membro da comunidade analítica estratégica do Departamento de Defesa e como um membro da IC nacional.

Uma vez que as normas técnicas sob medida do Exército para a análise de informações forem estabelecidas, elas devem ser totalmente integradas à doutrina. As publicações doutrinárias devem rotular explicitamente essas normas técnicas como princípios fundamentais que se aplicam à comunidade analítica de todas as fontes do Exército, em vez de meras melhores práticas a serem consideradas pelos analistas. Além disso, as publicações devem integrar as normas técnicas em seções que discutem os processos fundamentais, como a IPB e a metodologia de design^{NT} do Exército dos EUA. Já há paralelos diretos entre a ICD 203 e processos doutrinários existentes que podem facilitar essa integração. A integração das técnicas analíticas à doutrina, entretanto, deve ir além de meramente listar cada norma técnica em capítulos

NT: Comparar com a Metodologia de Concepção Operativa, ou MCOE, do Exército Brasileiro.

separados dentro das publicações. O Exército deve comunicar que as normas técnicas representam um ethos que deve refletir tudo o que os analistas de todas as fontes fazem, em vez de representar uma simples lista de verificação a ser examinada depois que os produtos já tiverem sido desenvolvidos. Em última análise, todo esse esforço melhorará a capacidade do Corpo de IM do Exército de executar sua doutrina atual.

O Exército deve explorar paralelos entre as publicações existentes e a ICD 203 ao integrar as normas técnicas à doutrina. Por exemplo, a Publicação Doutrinária do Exército 5-0, *O Processo de Operações* (ADP 5-0, *The Operations Process*), descreve a importância de “quebrar velhos hábitos de pensamento” e combater “vieses” em todo o processo de operações.³⁰ A definição doutrinária da metodologia de design do Exército dos EUA inclui as palavras “pensamento crítico e criativo”.³¹ Essas passagens doutrinárias são quase

primeira vez, a ICD 203 pode parecer simples e direta. No entanto, sua simplicidade esconde a dificuldade de criar normas técnicas específicas da Força Singular e aplicá-las durante as operações. Os cenários de treinamento podem ajudar os analistas a ganharem experiência em processos decisórios que envolvam compensações ao aplicar as técnicas analíticas. Os analistas podem, às vezes, optar por omitir certos elementos das técnicas analíticas durante os *briefings*, mas podem aplicá-los a produtos escritos. As normas técnicas não limitam a flexibilidade de um analista de tomar decisões informadas sobre a melhor forma de se comunicar com os comandantes. A DIA reconhece que pode ser necessário tomar decisões semelhantes no nível estratégico. Por exemplo, a ICD 203 requer a consideração de alternativas para cada avaliação, mas a diretriz da DIA afirma que “nem todas as alternativas geradas na fase de pensamento necessariamente justificam a apresen-



A chave para a implementação de técnicas analíticas no Exército será estabelecer um espectro que descreva com que grau de deliberação os líderes podem fazer com que as normas técnicas sejam cumpridas em diferentes circunstâncias.



idênticas a como a IC descreve o papel e o propósito das técnicas analíticas. Além disso, a IPB já reflete algumas das normas técnicas da ICD 203. A IPB requer a formulação da linha de ação mais provável da ameaça, a conclusão analítica principal extraída de avaliações subordinadas com relação ao terreno, condições meteorológicas, considerações civis e capacidades da ameaça. Esse esforço é consistente com a norma técnica da DIA para argumentação, que requer a apresentação de uma “mensagem analítica principal” apoiada por “avaliações subordinadas”.³² Por fim, os analistas do Exército estão aderindo à norma técnica sobre alternativas ao conceberem a linha de ação mais perigosa da ameaça, que alerte os comandantes para um cenário de baixa probabilidade/alto impacto.

O Exército também deve incorporar suas normas técnicas para analistas ao treinamento oferecido em seu Centro de Excelência em Inteligência, centros de treinamento de combate e outros locais. Quando lida pela

tação aos clientes.”³³ O Exército pode treinar analistas para tomarem decisões sobre como aplicar as normas técnicas para a análise de informações usando cenários, currículos e programas de instrução existentes.

A chave para a implementação de técnicas analíticas no Exército será estabelecer um espectro que descreva com que grau de deliberação os líderes podem fazer com que as normas técnicas sejam cumpridas em diferentes circunstâncias. Algumas circunstâncias podem permitir um processo mais deliberado, incluindo o uso de técnicas analíticas estruturadas e várias camadas de revisões de produtos, para garantir que a análise de todas as fontes cumpra as normas profissionais. Se o tempo e o espaço permitirem, esse tipo de processo pode ser ideal para analistas que apoiam o planejamento de longo prazo ou operações futuras. No entanto, outros ambientes podem exigir avaliações rápidas para apoiar comandantes em situações instáveis. Nesses casos, os líderes devem avaliar até que ponto devem abreviar o

processo analítico com base nas variáveis da missão, inimigo, terreno, meios disponíveis, tempo e considerações civis; intenção do comandante; a operação decisiva da unidade; e o esforço principal em um determinado momento. Mesmo que o processo analítico seja bastante abreviado, os líderes podem mitigar os riscos de omitir passos do processo de análise de informações previsto nas técnicas analíticas tomando decisões informadas com base na plena consciência do que está sendo deixado de fora.

Conclusão

Os méritos amplamente reconhecidos das normas técnicas para a análise de informações para a área de inteligência facilitam a decisão do Exército de implementar a ICD 203. Organizações analíticas de todas as fontes em toda a IC já desenvolveram suas próprias normas técnicas usando a ICD 203 como ponto de partida. Dentro do Departamento de Defesa, o programa de técnicas analíticas da DIA é o mais maduro, uma vez que também se aplica à grande maioria dos analistas civis que trabalham nos JIOC dos CCMD, que são funcionários da agência. As ideias centrais contidas na ICD 203 podem ser facilmente aplicadas a qualquer missão porque refletem princípios universais relacionados ao pensamento crítico e criativo. Na verdade, empresas privadas lideradas por ex-analistas da IC oferecem serviços de consultoria e lições sobre técnicas analíticas para empresas que desejam compreender melhor seu ambiente comercial.³⁴ Em outras palavras, o conhecimento

especializado sobre técnicas analíticas é algo que as empresas estão dispostas a comprar no mercado livre, o que demonstra seu valor inerente e universal. O Exército deve aproveitar a oportunidade para desenvolver seu próprio conhecimento especializado sobre essas técnicas, aproveitando seus recursos orgânicos e relacionamentos em toda a IC.

Este artigo fornece uma base conceitual para um planejamento mais detalhado para implementar a ICD 203 em todo o Exército. Esse planejamento deve envolver líderes que não fazem parte do Corpo de IM, especialmente comandantes no âmbito de toda a Força. O Exército também deve aproveitar seus relacionamentos com organizações da IC que já adaptaram a ICD 203 às suas missões específicas. Em particular, as experiências da DIA com a aplicação da ICD 203 podem ser úteis, dado o foco da agência em questões de defesa. Essas interações abordarão um princípio fundamental do conceito do Exército de operações em múltiplos domínios, a saber, a importância da “interoperabilidade entre as Forças Singulares, interações e junto a parceiros multinacionais” em conflitos futuros.³⁵ O Corpo de IM tem a oportunidade de cultivar uma combinação única de perspicácia em combate terrestre e conhecimento especializado sobre técnicas analíticas em sua comunidade analítica de todas as fontes. Além de fornecer vantagem de decisão no campo de batalha, essa combinação única de habilidades ofereceria uma perspectiva valiosa em fóruns estratégicos e interagências que podem moldar decisões críticas que afetam nossos soldados. ■

Referências

1. *Intelligence Successes and Failures in Operations Desert Shield/Storm, Report of the Oversight and Investigations Subcommittee of the Committee on Armed Services, House of Representatives*, 103rd Cong., 1st sess. (1993), p. 30, acesso em 18 nov. 2020, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a338886.pdf>.
2. Colin Powell, *It Worked for Me: In Life and Leadership* (New York: HarperCollins, 2012), p. 115-16.
3. Retired Gen. Stanley McChrystal on *Organizing to Fight and Win in a Complex World*, vídeo no YouTube, 16:30-16:33, publicado por “Modern War Institute” em 22 jun. 2017, acesso em 18 nov. 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=eXKJLBkRBFM>; Stanley McChrystal et al., *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Portfolio Penguin, 2015), p. 25.
4. *One Mission: How Leaders Build a Team of Teams*, vídeo no YouTube, 4:40-5:25, publicado por “New America” em 15 set. 2017, acesso em 18 nov. 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=UtUZKd-6zio>.
5. *Evaluation of Combatant Command Intelligence Directorate Internal Communications Processes*, Report No. DODIG-2019-032 (Washington, DC: Inspector General of the U.S. Department of Defense, 4 December 2018), p. 11-12, acesso em 18 nov. 2020, <https://media.defense.gov/2018/Dec/11/2002071181/-1/-1/1/DODIG-2019-032.PDF>.
6. Army Doctrine Publication (ADP) 2-0, *Intelligence* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 31 July 2019), p. 2-4, acesso em 18 nov. 2020, <https://armypubs>.

[army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN18344_ADP%202-0%20FINAL%20WEB.pdf](https://www.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN18344_ADP%202-0%20FINAL%20WEB.pdf).

7. Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis* (Langley, VA: Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999), p. 111, acesso em 18 nov. 2020, <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf>.

8. Ibid., p. 4.

9. *The 9/11 Commission Report* (Washington, DC: The National Commission on Terrorist Attacks upon the United States, 22 July 2004), p. 409, acesso em 18 nov. 2020, <https://www.9-11commission.gov/report/911Report.pdf>.

10. Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004, Pub. L. No. 108-458, 118 Stat. 3638 (2004), acesso em 18 nov. 2020, <https://www.dni.gov/files/documents/IRTPA%202004.pdf>.

11. *The Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction Report to the President of the United States* (Washington, DC: The Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction, 31 March 2005), p. 407, acesso em 18 nov. 2020, https://govinfo.library.unt.edu/wmd/report/wmd_report.pdf.

12. "Our Values: Objectivity", Office of the Director of National Intelligence, acesso em 18 nov. 2020, https://www.intelligence.gov/mission/our-values/342-objectivity?fbclid=IwAR1hB-f94t-3Q5phCajlBWhtYvfjS1P8SvCUap9-8Be_p3V29PO3kELF2Q-4.

13. Intelligence Community Directive 203, *Analytic Standards* (Washington, DC: Office of the Director of National Intelligence, 2 January 2015), p. 4, acesso em 18 nov. 2020, <https://www.dni.gov/files/documents/ICD/ICD%20203%20Analytic%20Standards.pdf>.

14. "Tradecraft Note 02-18: Accuracy" (Washington, DC: Office of the Research Director, Defense Intelligence Agency [DIA], 2018).

15. *Commission on the Intelligence Capabilities of the United States*, p. 12. O relatório da comissão define a técnica analítica como "a maneira como os analistas pensam, pesquisam, avaliam as evidências, escrevem e se comunicam".

16. Michael E. DeVine, "Intelligence Community Spending: Trends and Issues," Congressional Research Service (CRS) Report No. R44381 (Washington, DC: CRS, 18 June 2018), p. 17.

17. Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004, Pub. L. No. 108-458, 118 Stat. 3638 (2004).

18. Department of Defense Instruction (DODI) 3115.17, *Management and Oversight of DoD All-Source Analysis* (Washington, DC: Office of the Undersecretary of Defense for Intelligence, 16 November 2016), p. 7, acesso em 18 nov. 2020, <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/311517p.pdf>.

19. Joint Publication (JP) 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 22 October 2018), IV-4, acesso em 18 nov. 2020, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_0ch1.pdf?ver=2018-11-27-160457-910.

20. DODI 3115.17, *Management and Oversight of DoD All-Source Analysis*, p. 6.

21. JP 2-01, *Joint and National Intelligence Support to Military Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 5 July 2017), p. III-12, acesso em 18 nov. 2020, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp2_01_20170705v2.pdf.

22. Michael Ledeen, "Mattis Provides the Bottom Line", *National Review* (site), 23 June 2010, acesso em 18 nov. 2020, <https://www.nationalreview.com/corner/mattis-provides-bottom-line-michael-ledeen/>.

23. James Mattis and Bing West, *Call Sign Chaos: Learning to Lead* (New York: Random House, 2019), p. 116.

24. Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis*, p. 111.

25. Bob Scales, *Scales on War: The Future of America's Military at Risk* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2016), p. 4.

26. Richards J. Heuer Jr. discute sobre modelos mentais em seu trabalho *Psychology of Intelligence Analysis*.

27. Field Manual 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 5 May 2014), p. 9-4, acesso em 18 nov. 2020, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN14843_FM_6-0_Incl_C2_FINAL_WEB.pdf.

28. Ibid., p. 1-8.

29. JP 2-0, *Joint Intelligence* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 22 October 2013), I-16, acesso em 18 nov. 2020, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp2_0.pdf.

30. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, 31 July 2019), 1-15, acesso em 18 nov. 2020, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN20305_ADP%205-0%20FINAL%20WEB.pdf.

31. Ibid., p. 2-16.

32. "Tradecraft Note 03-18: Argumentation" (Washington, DC: Office of the Research Director, DIA, 2018).

33. "Tradecraft Note 03-17 and Primer: Analysis of Alternatives" (Washington, DC: Office of the Research Director, DIA, 2017).

34. Empresas privadas como a The Analytic Edge oferecem treinamento em técnicas analíticas para empresas comerciais.

35. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 6 December 2018), p. 23, acesso em 18 nov. 2020, <https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-1.pdf>.