

O *Design* da Vitória na Europa

Coronel John J. Marr, Exército dos EUA



Marinha dos EUA

Oficiais do alto comando observam a invasão da Normandia a bordo do USS Augusta, junho de 1944.

ATUALMENTE, O EXÉRCITO dos EUA discute o conceito de *design* como uma solução avançada para a gestão de problemas¹. Ele foi introduzido pela primeira vez na doutrina do Exército dos EUA em 2006, com a inclusão de um capítulo sobre *design* de campanha no Manual de Campanha 3-24 — *Contrainsegurança* (FM 3-24 — *Counterinsurgency*), que foi seguida de referências ao conceito tanto no Manual de Campanha 3-0 — *Operações* (FM 3-0 — *Operations*) quanto no manual revisado sobre operações pós-conflito: Manual de Campanha 3-07 — *Operações de Estabilização* (FM 3-07 — *Stability Operations*). A inclusão de um capítulo dedicado à descrição do processo do *design* na atual versão da principal referência

doutrinária do Exército para o planejamento — o Manual de Campanha 5-0 — *O Processo de Operações* (FM 5-0 — *The Operations Process*) — elevou o conceito para o patamar de doutrina fundamental (*capstone*).

Apesar de anos de debate e revisão da doutrina de *design*, o conceito parece ainda não ter sido plenamente aceito e incorporado nos processos de gestão de problemas pelas Unidades do Exército dos EUA em operações². Isso provavelmente decorre do fato de que ele não foi completamente testado em campanha, antes de sua inclusão na doutrina. Essa é uma lição que o Exército já aprendeu antes e que foi registrada em detalhes em duas publicações do Comando de

Instrução e Doutrina (TRADOC, na sigla em inglês): *From Active Defense to AirLand Battle: The Development of Army Doctrine 1973-1982*, de John Romjue, publicado em 1984; e *Deciding What Has To Be Done*, do Major Paul Herbert (Leavenworth Paper Nº 16), de 1988.

Resumindo essas duas obras, a publicação da doutrina de Defesa Ativa, na versão de 1976 do Manual de Campanha 100-5 — *Operações* (FM 100-5 — *Operations*), levou a um período de “acalorado debate” e, o que é mais importante, a experimentações sérias pelos comandos de campanha (como o V Corpo de Exército, por exemplo), responsáveis por operacionalizar os conceitos. “Embora geralmente aceita, [a versão de 1976 do FM 100-5] levantou questões profundas, até mesmo entre seus admiradores, e

O Coronel John J. Marr, do Exército dos EUA, é aluno na Escola de Estudos Militares Avançados (SAMS), no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Comandou o 1º/15º Batalhão de Infantaria, da 3ª Brigada da 3ª Divisão de

Infantaria, e integrou o Centro da Divisão Multinacional (Força-Tarefa Marne) durante a “escalada de tropas” no Iraque, de 2007-2008. É bacharel pela University of Minnesota e mestre pela Saint Mary’s University.

as críticas gerais eram de grande abrangência”³. Em consequência, em 1979, o Comandante do TRADOC à época, General Donn Starry, instituiu um novo processo doutrinário, que enfatizava “conceitos operacionais [que] não se converteriam em doutrina até que fossem testados, aprovados e aceitos” pela Força, em campanha⁴. Em outras palavras, o General Starry e sua equipe de doutrina reconheceram que somente a experimentação poderia resolver “as dúvidas existentes dentro do próprio Exército quanto à doutrina de Defesa Ativa — dúvidas que o debate não havia resolvido satisfatoriamente”⁵.

Até que o processo de experimentação cumpra seu papel com relação ao *design*, outra possível forma de diminuir a relutância das Unidades em aceitá-lo seria a análise de exemplos práticos e históricos, que possam servir de base para o entendimento. Embora, evidentemente, os planejadores militares do passado não tivessem conhecimento dos conceitos fundamentais inerentes à atual aplicação militar da Metodologia de *Design* do Exército (como a teoria de sistemas, a complexidade e o enquadramento de problemas), a premissa básica de como ele se “encaixa” no planejamento — a integração do pensamento conceitual e do planejamento detalhado — não é algo necessariamente novo⁶. O objetivo deste artigo é fornecer uma espécie de “estudo de caso” para a aplicação do *design*.

Em janeiro de 1943, um ano antes de o General Dwight Eisenhower e o Marechal Bernard Montgomery começarem a considerar o problema da Normandia, o Estado-Maior Combinado dos Estados Unidos e do Reino Unido decidiu que “havia chegado a hora de dar início ao desenvolvimento detalhado do Plano *Overlord*”⁷. Subsequentemente, nomeou o General de Divisão F.E. Morgan, da Grã-Bretanha, como Chefe do Estado-Maior do Comando Supremo das Forças Aliadas (COSSAC), incumbindo-lhe de organizar e liderar uma equipe para fornecer a “base para o posterior desenvolvimento de um planejamento detalhado”⁸. Os esforços do Estado-Maior do COSSAC e seu relacionamento com os subsequentes preparativos feitos por Eisenhower e seu estado-maior oferecem um estudo de caso sobre o desenvolvimento de um *design* de campanha, posteriormente operacionalizado por um planejamento detalhado⁹.



Exército dos EUA

General Donn A. Starry.

Como Entender o *Design*

O Exército dos EUA enxerga a Metodologia de *Design* como uma abordagem abrangente para a resolução de problemas, que integra o planejamento detalhado com o “pensamento crítico e criativo”, executada com a ajuda de um enquadramento iterativo do problema, de modo a gerar “melhor compreensão, uma solução proposta com base nesse entendimento e um meio para aprender e adaptar-se”¹⁰.

O *design* determina que o comandante “conduza um trabalho adaptável” e “se empenhe no aprendizado pela ação”, para assegurar-se de que tem uma solução para o problema correto, em vez de ter uma solução correta para o problema errado¹¹. Como metodologia cognitiva, a abordagem de *design* examina um problema a partir de três perspectivas: o ambiente, o problema em si e a operação.

A análise do ambiente ajuda a entender por que a situação atual (o “sistema observado”) é diferente da intenção do comandante (o “sistema desejado”). Enquadrar o problema consiste em visualizar as tensões entre o “sistema observado” e o “sistema desejado”, para determinar quais são as ações necessárias. O conceito utilizado



O General Dwight D. Eisenhower fala aos militares do 502º Regimento de Infantaria Paraquedista na Inglaterra, pouco antes do início da invasão da Europa pelos aliados, 05 Jun 44.

para efetuar essa transformação é denominado “abordagem operacional”, que consiste em desenvolver uma “ampla conceituação das ações gerais” necessárias, que “forneça a lógica” que irá orientar o desenvolvimento de linhas de ação, durante o planejamento detalhado (que lhe é subsequente). Para o desenvolvimento da campanha, a abordagem operacional traça ações paralelas e sequenciais, muitas vezes expressas como “linhas de operação” ou “linhas de esforço”, que são descritas, segundo o FM 3-0, por meio dos elementos do *design* operacional. Como se pretende que o *design* esteja integrado com o planejamento detalhado, a “saída” ou o resultado final do processo é um conceito que reflete a “compreensão do ambiente operacional e do problema, ao mesmo tempo em que descreve como o comandante enxerga uma abordagem abrangente, capaz de levar à situação

final pretendida”¹².

Talvez seja útil empregar um exemplo histórico, que seja compatível com a explicação doutrinária da Metodologia de *Design* do Exército, para analisarmos como a Força empregou o *design* no combate. Com essa metodologia, a aplicação do *design* é caracterizada por:

- Emprego do pensamento crítico e criativo
- Foco em uma abordagem conceitual (não detalhada)
- Emprego de peritos (especialistas)
- Ênfase no aprendizado contínuo
- Aplicação de uma metodologia contínua, iterativa e cognitiva, por meio de um enquadramento inicial e posteriores reenquadramentos do problema.

Os esforços do General de Divisão Morgan e do Estado-Maior do COSSAC durante a Segunda Guerra Mundial representam uma abordagem de

design sobre o desenvolvimento da campanha militar. Ela está alinhada com o atual pensamento do Exército dos EUA quanto à aplicação do *design* à gestão de problemas militares.

O *Design* da Vitória na Europa

Nos dias 5 e 6 de junho de 1944, sob o comando do General Dwight Eisenhower, Comandante Supremo das Forças Aliadas, deu-se o início da Operação *Overlord*. Os ataques combinados, que iniciaram a operação pelo ar e pelo mar, envolveram mais de 5 mil embarcações de desembarque anfíbio com cinco Divisões aliadas a bordo (protegidas por 700 navios de guerra), e o lançamento de três Divisões de Paraquedistas por mais de mil aeronaves de transporte e planadores, apoiados por mais de 4 mil caças e bombardeiros. Os quase 130 mil soldados, aviadores, marinheiros e fuzileiros navais de sete países que conduziram esse assalto representavam a vanguarda de uma

Força que acabaria totalizando mais de 4 milhões e que, em menos de um ano, provaria ser capaz de derrotar a Alemanha nazista¹³. A coordenação das missões táticas, os preparativos logísticos, o movimento marítimo, o estabelecimento da superioridade aérea, o bombardeio preparatório, o apoio de fogo e o controle indireto das Forças representavam uma tarefa enorme e complexa.

O sucesso da Operação *Overlord*, em junho de 1944, havia começado 18 meses antes, com os esforços de Morgan e de sua equipe do COSSAC. O objetivo declarado do COSSAC era dar início ao planejamento formal para três operações: operações de dissimulação em 1943 (*Cockade*); um retorno rápido para o continente caso a Alemanha se rendesse (*Rankin*); e um “ataque maciço contra o continente em 1944 (*Overlord*)”¹⁴. Tendo recebido uma “janela de tempo” (verão de 1944), uma orientação geográfica genérica (norte da França) e uma estimativa das Forças disponíveis (cinco



Guarda Costeira dos EUA

Navios de desembarque anfíbio descarregam equipamentos na Praia de Omaha, em meados de junho de 1944.

Divisões de Assalto), a equipe do COSSAC foi incumbida de “desenvolver a Operação *Overlord* a partir da concepção estratégica, produzindo um plano final de ataque”¹⁵. Morgan logo se deu conta de que um esforço para desenvolver uma campanha tão ampla como um ataque à Alemanha pelo noroeste da Europa, com o objetivo de a pôr fim à guerra, exigiria mais que apenas o planejamento militar tradicional. Para isso, o Estado-Maior do COSSAC utilizou uma abordagem de *design*, que enfatizava o pensamento crítico e criativo, concentrava-se em conceitos amplos, empregava peritos e desenvolvia processos para o aprendizado contínuo, por meio de uma metodologia iterativa de enquadramento do problema.

Pensamento crítico e criativo. Para concentrar os esforços necessários para lidar com um problema com a magnitude da Operação *Overlord*, o Estado-Maior utilizou o pensamento crítico e criativo para “esclarecer os objetivos, no contexto do ambiente operacional, dentro dos limites impostos pelas políticas, estratégia, ordens ou diretrizes”¹⁶. A ideia dominante, que permitiu que o Estado-Maior do COSSAC abandonasse as técnicas tradicionais dos planejadores militares e adotasse uma abordagem mais voltada ao *design*, foi o reconhecimento de que seu verdadeiro papel era estabelecer as condições para futuros esforços de planejamento. Como o próprio Morgan identificou, no início do processo, as metodologias do Estado-Maior do COSSAC precisavam ser diferentes de uma atividade de planejamento típica¹⁷. O emprego desse tipo de pensamento crítico e criativo capacitou o Estado-Maior a enxergar o problema de forma holística e de buscar, ativamente, oportunidades para extrair ensinamentos das operações em curso. Por exemplo, Morgan viu a execução das operações de dissimulação de 1943 (Operação *Cockade*) como “um ensaio razoavelmente realista, durante o qual poderíamos reformular os procedimentos que precisaríamos utilizar para a grande campanha”¹⁸. A perspectiva imparcial do Estado-Maior permitiu uma abordagem mais ampla do que teria sido possível obter com um estado-maior subordinado tanto a um comandante quanto a Forças designadas.

Manter o foco em conceitos abrangentes, que possibilitem o planejamento detalhado.



Blindados anticarro M10 britânicos utilizam uma ponte Bailey para atravessar um canal perto de Lille St. Hubert, na Bélgica, Set 1944.

O Manual de Campanha 5-0 descreve nosso processo operacional como a integração de “dois componentes diferentes, mas intimamente ligados: um componente conceitual [*design*] e um componente detalhado [o Processo Decisório Militar]”¹⁹. O Estado-Maior do COSSAC compreendeu essa diferença de forma intuitiva, enxergando o planejamento detalhado como sendo de responsabilidade das Unidades terrestres, marítimas e aéreas encarregadas de executar as operações²⁰, o que o levou a concentrar seus esforços em conceber formas de facilitar o aprendizado futuro. Retomando constantemente a análise de esforços anteriores, o Estado-Maior buscou identificar tudo aquilo que precisava aprender e estabeleceu um verdadeiro ambiente de aprendizado. Isso incluiu o envio de integrantes da equipe para “observar os preparativos para a Operação *Husky*, a fim de identificar o que seria útil para nós”²¹. Também fez uma análise completa de exemplos históricos, incluindo todas as travessias militares do Canal da Mancha entre o século XI e o ataque-surpresa ao porto de Dieppe, em 1942. Esse empenho reforçou a ideia de aprendizado pela ação, mediante o emprego da modelagem experimental para resolver facetas do problema, e levaram à preparação de vários protótipos, incluindo os dos portos artificiais *Mulberry*, o de um

oleoduto atravessando o Canal da Mancha, o do veículo anfíbio *DUKW* e o da ponte *Bailey*²².

A principal forma encontrada pelo Estado-Maior do COSSAC para manter-se concentrado em uma abordagem geral (em vez de detalhada) foi restringir o escopo de suas atividades, enfocando apenas aquilo que era capaz de controlar²³. Dois exemplos demonstram como o COSSAC empregou essa técnica: o foco inicial exclusivo na travessia do Canal da Mancha e o atraso deliberado em realizar a análise de diretrizes alternativas para a invasão.

A diretriz de planejamento original do Estado-Maior Combinado, emitida em março de 1943, havia incumbido o Estado-Maior do COSSAC de elaborar três planos separados: o *Cockade* (operações de dissimulação), o *Rankin* (inesperada capitulação da Alemanha) e *Overlord* (travessia do Canal da Mancha). Entretanto, depois de elaborar a primeira visão geral dos planos, em maio de 1943, o General Morgan convenceu o Estado-Maior Combinado a reduzir o escopo dos esforços de planejamento, restringindo-os à missão da vanguarda, de atravessar o Canal da Mancha: a Operação *Overlord*. Como observaria Morgan, “essa diretriz complementar nos deu um objeto mais tangível”, levando a um esforço mais apurado e focalizado²⁴. Mais tarde (depois da conferência do Quadrante, em agosto de 1943), o Estado-Maior do COSSAC recebeu uma nova atribuição de planejamento: a análise de uma invasão da Europa pela Noruega (Operação *Jupiter*). Felizmente, a equipe do COSSAC ignorou essa tarefa, que logo se tornou desnecessária. Ao enfrentar os Chefes do Estado-Maior Combinado, Morgan possibilitou esse dimensionamento calculado de esforços uma vez mais. Argumentou que “para fazer justiça a um planejamento para a Operação *Jupiter*, não seria possível fazer justiça à Operação *Overlord*”²⁵. Em ambos os casos, o Estado-Maior restringiu intencionalmente o escopo do problema, de modo a obter maior refinamento naquilo que era mais importante.

Emprego de peritos. O General de Divisão Morgan utilizou a estrutura do Estado-Maior do COSSAC para facilitar o aprendizado, ao reunir oficiais da Marinha, do Exército e da Força Aérea da Grã-Bretanha e dos Estados Unidos

em um estado-maior conjunto plenamente integrado²⁶. A nova doutrina de *design* descreve, explicitamente, a utilização de “especialistas de diferentes áreas na formulação do seu entendimento” do problema²⁷. Inicialmente estruturados segundo o modelo britânico, em três seções (Inteligência, operações e logística), todos os elementos do estado-maior eram integrados por oficiais ingleses e estadunidenses, de cada uma das Forças Armadas. Foram incluídos especialistas de diferentes áreas para complementar a equipe de militares. Como indicou o General Morgan: “embaixadores, operadores de microfilmagem, banqueiros, agricultores, jornalistas, advogados, guardas-florestais e vários outros — todos eles peritos em alguma técnica — [eram] necessários para nos ajudar a chegar aonde queríamos”. Além da incorporação de especialistas, o Estado-Maior do COSSAC estava “em contato diário com o comando do Teatro de Operações Europeu do Exército dos EUA... particularmente com a organização de Serviços de Suprimento”. Com o aumento do tamanho e do escopo dos esforços do Estado-Maior do COSSAC, a inclusão de especialistas nas várias diretorias e seções subordinadas tornou-se algo lógico e inevitável. Entretanto, os especialistas mais

...a diretriz principal do COSSAC foi a de estar estruturado de modo a permitir a maximização do aprendizado pela ação.

importantes foram os diplomatas do alto escalão, que possuíam um entendimento mais amplo da situação geral e que interagiam apenas com os integrantes principais do esforço de *design*, mas que “contribuíram tremendamente para a eficácia geral de toda a organização”²⁸. A inclusão de especialistas também facilitou o desenvolvimento do COSSAC como uma organização capaz de aprender.

Estabelecer as condições para o aprendizado contínuo. Desde o seu estabelecimento até o momento da entrega do plano ao General Eisenhower, a diretiz principal do COSSAC foi a de estar estruturado de modo a permitir a maximização do aprendizado pela ação. O aprendizado contínuo é um dos “princípios centrais” da Metodologia de *Design* do Exército²⁹. O Estado-Maior do COSSAC facilitou o aprendizado com o enquadramento do problema — deslocar mais de 1 milhão de soldados para o outro lado do Atlântico e do Canal da Mancha, até o continente europeu — e seus posteriores reenquadramentos. Embora grande parte do esforço de análise tenha resultado em informações finitas e definitivas de planejamento, o Estado-Maior do COSSAC se empenhou em criar um arcabouço conceitual que futuros estados-maiores subordinados pudessem utilizar como base. Isso refletiu sua compreensão geral de que a meta final dos seus esforços deveria ser uma abordagem ampla, que estabelecesse as condições para o comandante do componente terrestre subordinado.

Outra forma pela qual a equipe do COSSAC abordou o aprendizado pela ação foi a utilização de modelos e protótipos, expressamente criados para serem testados e aperfeiçoados. Em uma campanha militar, a rápida geração de protótipos pode tomar muitas formas, incluindo jogos de guerra, narrativas, diagramas de sistemas ou programas-piloto. A geração de protótipos sustenta o aprendizado ao possibilitar o diálogo, mediante a interação com a manifestação física de uma ideia. Agilizando o aprendizado, alivia a tensão entre a necessidade de agir e a necessidade de pensar. Como observou a seção de operações do I Exército dos EUA, após a Segunda Guerra Mundial: “Por mais perfeito e cuidadosamente concebido que seja um planejamento de operações, há sempre ajustes a serem feitos... é muito melhor descobri-los e eliminá-los durante um período de prática do que esperar e deixá-los vir à tona durante ações importantes, quando será tarde demais para efetuar correções”³⁰. O Estado-Maior do COSSAC buscou utilizar as iterações iniciais como eventos de aprendizado, que pudessem servir de base para futuros esforços de *design* e planejamento. Por exemplo, o trabalho detalhado na Operação *Cockade*

tornou-se o protótipo para futuras operações de dissimulação e uma ferramenta de aprendizado para o esforço geral de *design*³¹. O Estado-Maior também enxergou a operação de ataque a Dieppe, na França, em 1942, como um protótipo. Como observou o General Morgan, “havia... muitos subprodutos desse ataque que eram valiosos e que deixavam o Estado-Maior do COSSAC em uma posição muito boa”³². A utilização de protótipos e modelos aumentou a capacidade desse estado-maior de enquadrar, testar e reenquadrar o problema continuamente.

Enquadramento iterativo. Ao longo de 1943, o Estado-Maior do COSSAC utilizou um processo cíclico de depuração do problema. O FM 5-0 enfatiza a importância de se empregar uma metodologia de enquadramento iterativa “para desenvolver a compreensão do ambiente operacional; entender os problemas complexos e mal estruturados e desenvolver abordagens para solucioná-los”³³. Realizando não menos que seis iterações diferentes para aperfeiçoar o planejamento para a Operação *Overlord*, o Estado-Maior do COSSAC começou com uma análise detalhada do trabalho concluído por iniciativas anteriores e, em seguida, enquadrou e reenquadrou o problema, questionando cada premissa e cada limitação, desde a missão atribuída, até o valor mínimo de Forças necessário para o êxito da operação³⁴. Com isso, o Estado-Maior percebeu a necessidade de ampliar a área de desembarque anfíbio, para facilitar a captura de mais de um porto. Outro aprimoramento importante se deu durante a quarta iteração, quando uma “diretriz complementar” reduziu o escopo dos esforços do COSSAC para a missão da vanguarda, de atravessar o Canal. Isso conferiu ao Estado-Maior do COSSAC “algo mais tangível: obter uma posição no continente, a partir da qual fosse possível executar outras operações ofensivas”³⁵. A quinta iteração também foi notável: um teste operacional do *design* no British Staff College em Largs, na Escócia³⁶.

O Estado-Maior do COSSAC empregou o mesmo processo iterativo de aprendizado no desenvolvimento da Operação *Rankin*, a resposta dos aliados a uma capitulação imprevista ou a uma desintegração da Alemanha. O trabalho detalhado, efetuado para descrever os três

diferentes planejamentos das operações, serviu como modelo para o enquadramento inicial do planejamento pós-conflito, uma vez que “a rendição incondicional da Alemanha representou, na verdade, o ápice da Operação *Overlord*”. Como observou o General de Divisão Morgan, “embora nunca tenha sido executada, a Operação *Rankin* forneceu ao COSSAC uma grande quantidade de experiências e informações valiosas, indispensáveis para outras atividades”³⁷.

Conclusão

O objetivo da Metodologia de *Design* do Exército é “organizar as atividades do comando em combate” mediante o desenvolvimento de organizações adaptáveis e capazes de aprender, que sejam peritas no planejamento integrado por

meio do “processo operacional” (planejamento, preparação, execução e acompanhamento)³⁸.

Até que o Exército dos EUA possa aperfeiçoar a Metodologia de *Design* por meio do teste operacional, o estudo de casos históricos pode oferecer uma forma de colocar essa metodologia em perspectiva.

O exemplo fornecido por Morgan e pelo Estado-Maior do COSSAC tem importância especial para a Força Conjunta de hoje. Durante seus nove meses de existência, o Estado-Maior do COSSAC se concentrou no aprendizado pela ação, empregou peritos, utilizou o enquadramento e reenquadramento iterativo e integrou abordagens conceituais com soluções detalhadas. Essas ações caracterizam os esforços da equipe do COSSAC como uma verdadeira abordagem de *design*. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Este artigo se baseia em MARR, John J. “Learning Over Time: Using Rapid Prototyping, Generative Analysis, Experts, and the Reduction of Scope to Operationalize Design”, monografia (Advanced Operational Art Studies Fellowship, AY 09/10).
2. BANACH, Stefan J. “Educating by Design: Preparing Leaders for a Complex World”, *Military Review* (March-April 2009): p. 96.
3. ROMJUE, John L. *From Active Defense to AirLand Battle: The Development of Army Doctrine 1973-1982* (Fort Monroe: U.S. Army Training and Doctrine Command, 1984), p. 13.
4. *Ibid.*, p. 29.
5. *Ibid.*, p. 30.
6. CARDON, Edward C.; LEONARD, Steve. “Unleashing Design: Planning and the Art of Battle Command”, *Military Review* (March-April 2010): p. 3.
7. MORGAN, Frederick. *Overture to Overlord* (Garden City, NY: Doubleday and Company, Inc. 1950), p. 129.
8. UNITED STATES FORCES—EUROPEAN THEATER. “Report of the General Board: Strategy of the Campaign in Western Europe, 1944-1945 (General Board Study Number 1)” (Washington DC: Headquarters, Department of the Army, circa 1946), p. 10.
9. CLINE, Ray S. *Washington Command Post: The Operations Division. U.S. Army in World War II Series* (The War Department) (Washington DC: Department of the Army, 1951), p. 156-59. Os esforços de planejamento que mais tarde se transformaram na Operação *Overlord* tiveram sua origem na Divisão de Planos de Guerra do Estado-Maior do Exército, quando o Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA era o General Marshall (e nela trabalhava o então General de uma estrela Eisenhower). O “esboço das operações” inicial defendia um planejamento composto de três fases para um assalto anfíbio em abril de 1943 e desenvolveu uma série de premissas que definiram as iterações do *design* da Operação *Overlord* pelo COSSAC. Esses esforços se “destinavam a orientar o desdobramento e as operações” dentro de um marco estratégico que considerava as Ilhas Britânicas como uma área avançada para organização e treinamento.
10. Field Manual (FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington DC: Government Printing Office [GPO], March 2010), p. 3-1, e FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington DC, GPO, December 2006), p. 4-1.
11. BANACH, p. 96; e FM 5-0, 3-5 a 3-6.
12. FM 5-0, 3-7 a 3-12.
13. MILLER, Francis Trevelyan. *History of World War II* (Philadelphia: John C. Winston Company, 1945), p. 726, e SALMAGGI, Cesare; PALLAVISINI, Alfredo. *2194 Days of War* (New York: Windward, 1977), p. 529-32.
14. SUPREME HEADQUARTERS ALLIED EXPEDITIONARY FORCE (SHAEF). *History of COSSAC, File 8-3.6A CA* (Washington DC: Chief of Military History), p. 3; p. 5.
15. MORGAN, p. vi; *Cossac Paper*.
16. FM 5-0, parágrafo 3-5.
17. UNITED STATES FORCES—EUROPEAN THEATER. “Report of the General Board: Study of the Organization of the European Theater of Operations (General Board Study Number 2)” (Washington DC: Headquarters, Department of the Army, circa 1946), p. 11.
18. MORGAN, p. 84. Consulte também SHAEF, p. 18.
19. FM 5-0, parágrafo 3-1.
20. MORGAN, p. 151. A equipe do COSSAC reconheceu, desde o início, que seus esforços eram “um meio para alcançar um fim... O ataque ficaria a cargo do comandante da vanguarda, que receberia, no devido momento, a responsabilidade pelo planejamento detalhado (151).”
21. SHAEF, 7; MORGAN, p. 68.
22. MORGAN, p. 132. Uma explicação detalhada da gênese da ideia e do subsequente desenvolvimento dessas invenções consta de MORGAN, p. 263-74. A designação DUKW não é um acrônimo: o nome provém da terminologia utilizada pela GMC, para seus produtos.
23. MORGAN, p. 131. Morgan e a equipe do COSSAC reconheciam que a derrota das reservas do inimigo era chave para a campanha geral; contudo, chegar lá era o foco inicial: “O clima da campanha será a derrota do grosso das reservas do inimigo no combate. Isso definitivamente não ocorrerá nas praias ou nas suas proximidades... não podemos nunca perder de vista o fato de que o ataque nas praias é apenas a primeira etapa do que deve vir em seguida.”
24. SHAEF, p. 3 e p. 5; MORGAN, p. 66.
25. MORGAN, p. 241.
26. SHAEF, p. 3-4.
27. FM 5-0, parágrafo 3-1.
28. MORGAN, p. 44, p. 64, e p. 217.
29. FM 5-0, parágrafo 3-1.
30. FIRST UNITED STATES ARMY, “Unapproved G-3 After Action Review, Submitted to First U.S. Army Chief of Staff (General William Kean)”, de “Summary of Operations, October 1943-July 1944, parts 1 and 2.” Acessado nos registros oficiais de Headquarters, First United States Army, 1943-1955, constantes dos arquivos nacionais na Biblioteca Presidente Eisenhower, seção 1, p. 12.
31. MORGAN, p. 83. Morgan observou: “Era evidente que precisávamos fazer da necessidade a maior virtude possível e que, ao cumprir os termos da nossa diretriz, devíamos nos esforçar para obter das nossas operações de ensaio o máximo benefício para o nosso objetivo principal”.
32. MORGAN, p. 84.
33. FM 5-0, parágrafo 3-2.
34. CLINE, *Washington Command Post*, p. 159.
35. MORGAN, p. 66. Consulte também p. 55 e p. 135.
36. MORGAN, p. 144.
37. MORGAN, p. 118, p. 123.
38. FM 5-0, parágrafos 3-1 e 1-9.