

Fuzileiro naval norte-americano lança uma granada de instrução durante exercício de adestramento no campo de tiro de Arta, em Djibouti, 18 Fev 14.

Força Aérea dos EUA, Sgt Staci Miller



# Do Entendimento Estratégico Como Ensinar Estratégia a Partir da Base

Maj Matthew Cavanaugh, Exército dos EUA

O Maj Matthew Cavanaugh é estrategista do Exército dos EUA e professor assistente do Programa de Estudos de Defesa e Estratégia na Academia Militar de West Point. Trabalha, atualmente, em sua tese de doutorado sobre o generalato sob a orientação do Professor Colin S. Gray na University of Reading (Reino Unido) e escreve um blog no site [WarCouncil.org](http://WarCouncil.org).

**N**em todos apoiam o ensino de estratégia a oficiais subalternos. Os argumentos típicos de seus críticos parecem basear-se na conveniência:

- Deve-se manter o ensino de oficiais subalternos voltado à tática, já que é isso que terão de fazer após se formarem.
- Não há tempo suficiente para que estudem estratégia e tática.
- Sua função é analisar e engajar alvos.
- Não sabem o suficiente para compreender questões estratégicas.
- Caso comecem a formar uma opinião sobre questões estratégicas, acabarão tornando-se desobedientes.

Até Platão considerava ser uma má ideia estimular o pensamento avançado nos jovens soldados ao escrever sobre os “guardiães” da sociedade em *A República*<sup>1</sup>. Aconselhou: “[U]ma criança não pode diferenciar uma alegoria do que não é”. Preferia jovens combatentes que agissem como obedientes cães de guarda<sup>2</sup>.

Essa lógica persiste na era moderna. O autor Ward Just afirma que o então Diretor da Academia

Militar de West Point, General Samuel Koster, disse, em 1970: “Estamos mais interessados em ‘quem faz’ do que em quem pensa”<sup>3</sup>. Mais recentemente, ouvi um professor do componente da Ativa da Academia Militar dizer, de maneira direta, que o Exército dos EUA não ia querer segundos-tenentes que fossem pensadores estratégicos. À luz dessas afirmações, surgem certas questões: por que os oficiais subalternos precisariam pensar além do combate tático e, em caso afirmativo, até que ponto? Como desenvolveriam seu raciocínio acima do nível tático caso isso fosse realmente necessário?

À medida que o *poder terrestre estratégico* for tomando forma conceitualmente, todos os oficiais do Exército — particularmente os oficiais subalternos — precisarão desenvolver algum grau de entendimento estratégico. O conceito de poder terrestre estratégico está evoluindo, mas geralmente se refere ao emprego abrangente e sincronizado do poder terrestre para alcançar, de modo efetivo e eficiente, os objetivos estratégicos nacionais. Não será necessário que os oficiais subalternos estudem o planejamento estratégico para que o Exército dos EUA implemente esse conceito. Contudo, precisarão desenvolver

suficiente *entendimento estratégico* — a compreensão e a capacidade de comunicar um objetivo amplo para o emprego da força e o relacionamento entre ações táticas e políticas nacionais — para se tornarem comandantes efetivos na era que se aproxima.

Alguns consideram o entendimento estratégico como sendo da alçada exclusiva dos que exercem o *Comando de Missão*, definido pela Publicação Doutrinária do Exército 6-0 — *Comando de Missão (ADP 6-0 – Mission Command)* como “o exercício da autoridade e direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão, de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a condução de operações terrestres unificadas”<sup>4</sup>. O entendimento estratégico pode apoiar o exercício do Comando de Missão, mas não precisa restringir-se a ele. O Comando de Missão é limitado pelo termo *missão*. As missões, de modo geral, são concebidas para apoiar o esforço de guerra. Não é apenas útil, mas *necessário* que um oficial reflita sobre como sua missão se enquadra na guerra. A guerra consiste em muito mais que o combate tático.

Este artigo demonstrará que todos os comandantes do Exército — incluindo oficiais subalternos — devem desenvolver seu entendimento estratégico. Descreverá como implementar um programa de ensino de estudos estratégicos para oficiais subalternos que seja compatível com o conceito de poder terrestre estratégico do Exército dos EUA.

## A Necessidade de Entendimento Estratégico

O ambiente contemporâneo é caracterizado por um crescimento exponencial em capacidade e recursos digitais. Os telefones móveis hoje são onipresentes em zonas de combate em todo o mundo. O enorme alcance e as câmeras embutidas nesses aparelhos possibilitaram uma proliferação de jornalistas civis e correspondentes de guerra principiantes. Os números são surpreendentes: em um editorial do jornal *New York Times*, Pico Iyer observa: “10% de todas as fotos tiradas até o final de 2011 foram tiradas naquele ano”<sup>5</sup>. Steven Metz, do U.S. Army War College, escreve que as guerras hoje são transmitidas “ao vivo” e “disponibilizadas a um público mundial em tempo real ou quase real”<sup>6</sup>. Parece, então, que o poder terrestre ficará sujeito ao mesmo tipo de

exame minucioso que o *replay* instantâneo possibilita nos esportes profissionais. Toda guerra conduzida em terra ficará visível ao público, sujeitando os oficiais subalternos a maior exame que seus antecessores. O General Sir Rupert Smith, da Grã-Bretanha, descreveu esse novo paradigma como “guerra em meio ao povo”<sup>7</sup>.

## Além de reconhecer a utilidade do poder aéreo e naval, os oficiais subalternos do Exército devem compreender as capacidades das outras Forças que proveem o poder terrestre.

Nesse contexto, o Exército dos EUA ajuda a moldar o ambiente de segurança ao alinhar forças regionalmente. As *forças regionalmente alinhadas* são Unidades designadas ou alocadas a comandos combatentes ou comandos preparados para missões regionais<sup>8</sup>. As Unidades táticas deverão desenvolver relacionamentos contínuos com comandos combatentes geográficos, possibilitando maior especialização cultural. Por exemplo, um artigo publicado recentemente na revista *Parameters*, de autoria de Kimberly Field, James Learmont e Jason Charland, descreveu a experiência de alinhamento regional de uma brigada. Ao longo dos cerca de seis meses de sua designação junto ao Comando da África dos EUA, a Grande Unidade conduziu quase cem missões de curta duração nos escalões grupo de combate a pelotão em mais de 30 países<sup>9</sup>. Em suma, o alinhamento regional de Forças significa que o Exército está enviando Unidades menores para mais lugares — mais rapidamente do que nunca. Oficiais subalternos irão comandar essas missões continuamente mutáveis.

Não bastasse o grau de complexidade a ser enfrentado, o oficial subalterno também precisa ter uma noção maior sobre operações com parceiros conjuntos, interagências e multinacionais. Em *Military Strategy: a General Theory of Power Control* (“Estratégia Militar: uma Teoria Geral do Controle do Poder”, em tradução

livre), J.C. Wylie escreve sobre como o militar do Exército necessita de parceiros conjuntos:

O soldado não pode atuar sozinho. Seus flancos estão expostos; sua retaguarda, vulnerável; e ele olha para cima com cautela. Precisa do aviador e do marinheiro para sua própria segurança ao executar sua missão<sup>10</sup>.

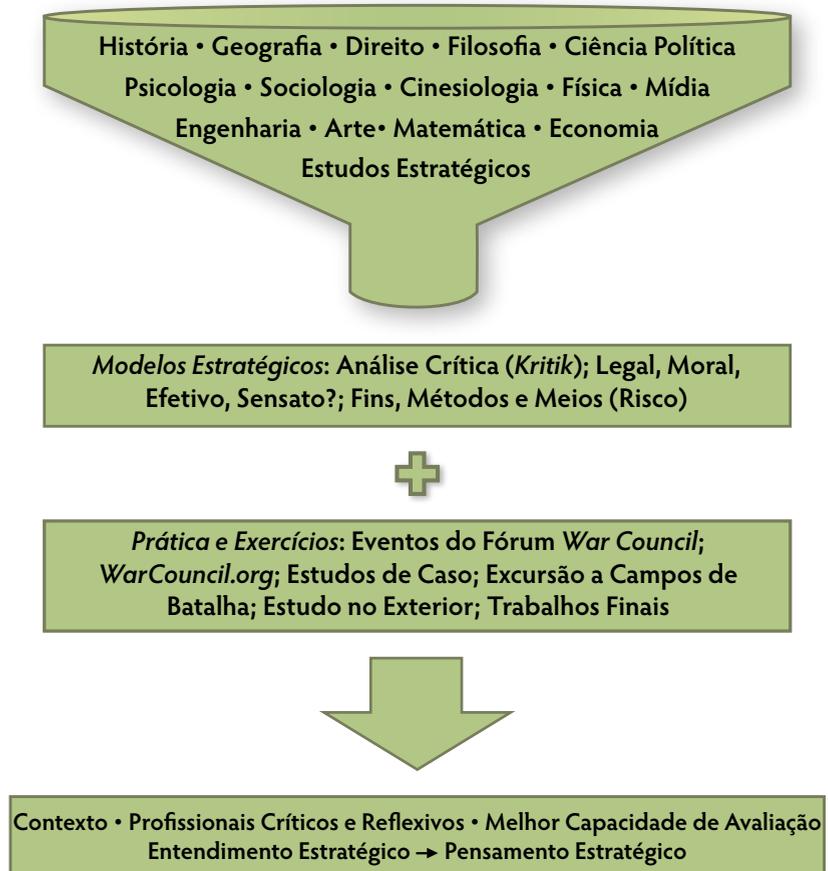
Além de reconhecer a utilidade do poder aéreo e naval, os oficiais subalternos do Exército devem compreender as capacidades das outras Forças que proveem o poder terrestre (o Corpo de Fuzileiros Navais e as Forças de Operações Especiais). O maior entendimento estratégico desses oficiais ajudará a melhorar a coordenação entre as Forças Singulares.

O Gen Ex Raymond Odierno, Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA (correspondente ao Comandante do Exército, em outros países), indicou, ao menos duas vezes, seu apoio ao entendimento estratégico na profissão. Em fevereiro de 2013, escreveu que seu objetivo era formar oficiais subalternos “conscientes das potenciais ramificações estratégicas de suas decisões”<sup>11</sup>. Então, em fevereiro de 2014, determinou que o Exército se concentrasse em objetivos que incluíssem “cultivar uma perspectiva estratégica” e utilizasse o ensino para “desenvolver a capacidade intelectual de entender o complexo ambiente de segurança contemporâneo”<sup>12</sup>. Essas declarações apoiam fortemente a ampliação da formação estratégica do oficial subalterno.

Infelizmente, há evidências de que o Exército dos EUA não valoriza o desenvolvimento do entendimento estratégico de seus oficiais subalternos. Não existe um requisito exclusivamente voltado à formação estratégica na Academia Militar de West Point ou no Programa de Preparação dos Oficiais da Reserva (*Reserve Officer Training Corps — ROTC*) — enquanto a Academia da Força Aérea dos EUA, por exemplo, inclui duas disciplinas obrigatórias.

Essa deficiência persiste, apesar do fato de que, após 11 de setembro de 2001, o então Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, General Eric Shinseki, determinou que o U.S. Army War College elaborasse um relatório sobre liderança, o qual concluiu que a Força deveria “começar a desenvolver a capacidade de liderança estratégica antes mesmo que os oficiais fossem designados para sua primeira função de comando”<sup>13</sup>. Esse tipo de preparação talvez houvesse ajudado um tenente do Exército dos EUA servindo em Camp Arifjan, no Kuwait. Em entrevista recente, a jornalista Rosa Brooks, da revista *Foreign Policy*, perguntou-lhe: “Qual é sua missão aqui?”<sup>14</sup> Sua resposta debochada incluiu a conhecida expressão “Ours not to wonder why”<sup>15</sup>. [Em tradução livre: “Não nos cabe perguntar por quê”. Amplamente utilizada na cultura popular e baseada no verso “Theirs not to reason why”, do poema “The Charge of the Light Brigade” de Alfred Tennyson — N. do T.] Um oficial da profissão militar nunca deveria deixar uma pergunta como essa sem resposta. Um sentido de

## Componentes dos Estudos Estratégicos



propósito estratégico é um aspecto necessário de um oficial competente. A solução é o ensino voltado ao entendimento estratégico.

## Entendimento Estratégico: Três Componentes Essenciais

Há pelo menos dois caminhos rumo ao entendimento estratégico para os oficiais subalternos: o ensino formal e o ensino informal. Um excelente exemplo desta última alternativa é o autodidatismo, ou autoestudo.

oficial subalterno começaria a cultivar a capacidade de liderança estratégica cursando uma disciplina ligada ao tema antes da designação para a primeira função de comando. Em palavras simples, os estudos estratégicos são o estudo multidisciplinar do emprego da força. Conforme mostra a figura, os três componentes fundamentais de um curso de estudos estratégicos são: incluir várias áreas acadêmicas, usar modelos estratégicos e oferecer formas de prática e exercícios. Esses três componentes são essenciais para um efetivo curso de estudos estratégicos.

## Abordagens Multidisciplinares

Considere qualquer cenário de conflito do mundo real — histórico ou contemporâneo. Agora pense nas diversas perspectivas que podem ser consultadas para entender melhor tal conflito. Há sempre muitas. Por exemplo, com respeito à situação em curso na Ucrânia, Jack Matlock, ex-Embaixador dos EUA na União Soviética, escreveu em seu *blog*: “Acredito que ninguém possa entender os prováveis resultados do que está acontecendo sem levar em consideração os fatores históricos, geográficos, políticos e psicológicos em jogo nesses acontecimentos dramáticos”<sup>17</sup>. O jornalista Sebastian Junger descreve a guerra de forma ainda mais ampla: “Digo, em relação à guerra — é mais ou menos tudo [...] em um pacote complicado”<sup>18</sup>.

A guerra é uma atividade vasta e complexa, grande demais para se enquadrar em uma única categoria acadêmica. Portanto, o estudo da guerra é inerentemente multidisciplinar. O Professor Stephen Biddle, da George Washington University, explica por que seu estudo não pode se restringir a uma única disciplina:

A guerra não conta com uma disciplina para estudá-la — está situada nas junções da forma como o meio acadêmico é organizado [...] [Portanto, para estudar a guerra], creio que o melhor conjunto de habilidades é diversificado



Exército dos EUA, Sgtr Mikki L. Sprenkle

Da esquerda para a direita: Gen Ex (Res.) Gordon R. Sullivan, Presidente da Associação do Exército dos EUA, apresenta os participantes da mesa redonda no Fórum sobre o Poder Terrestre Estratégico, Centro de Convenções E. Washington, Washington, D.C., 23 Out 13. Gen Ex Robert W. Cone, Gen Ex Raymond T. Odierno, Gen Ex John M. Paxton Jr e AE William Harry McRaven (fora da foto) participam da mesa redonda.

O site [WarCouncil.org](http://WarCouncil.org) ilustra essa questão: consiste em um fórum acadêmico multidisciplinar e apartidário, dedicado ao estudo do emprego da força (primordialmente) para a profissão militar<sup>16</sup>. Os usuários podem não só enviar suas contribuições para o *blog* do site, como também tirar proveito de uma seção de autoestudo com mais de 20 temas e uma coleção de cerca de 300 links de vídeo, *podcasts*, mapas e imagens. Essa aprendizagem informal pode apoiar o ensino formal.

Um curso formal seria como o recomendado no relatório solicitado pelo General Shinseki: cada futuro

e multidisciplinar. A guerra é um fenômeno social complexo e, para entendê-la, é útil ser capaz de abordá-la de diferentes ângulos<sup>19</sup>.

O historiador Hew Strachan, da Universidade de Oxford, concorda, chamando os estudos estratégicos de “um híbrido — uma mistura das disciplinas de história, política, direito, algo de economia e até um pouco de matemática”<sup>20</sup>. Os indivíduos que desempenham papéis estratégicos em geral possuem formações diversas. Essa variedade fortalece o esforço coletivo. Em uma pesquisa recente entre 234 “atuais e antigos altos funcionários do governo” que enfrentam desafios estratégicos regularmente, Paul C. Avey e Michael C. Desch constataram a existência de considerável diversidade quanto à sua formação acadêmica: 13 áreas de concentração diferentes no nível de graduação, englobando de biologia a idiomas estrangeiros, com outros 12% na categoria “outros”<sup>21</sup>.

Em conformidade com esses resultados, 14 áreas acadêmicas diferentes contribuem para o plano de estudos da disciplina eletiva em estratégia militar na Academia de West Point. Essa abordagem é benéfica por evitar uma abordagem míope e unidisciplinar para o estudo de conflitos. Transmite o sentido de humildade intelectual recomendado pelo Almirante de Esquadra James Mattis, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA: “Precisamos de oficiais instruídos e adaptáveis — que não fiquem presos a uma única e exclusiva visão da guerra”<sup>22</sup>. O ensino de estudos estratégicos para oficiais subalternos deve adotar essa filosofia.

## Modelos Estratégicos

O uso de diferentes disciplinas requer que se empreguem modelos estratégicos, para canalizar diferentes ideias para a análise. Alguns modelos são gerais e podem englobar todos os níveis da guerra. Emile Simpson, antigo oficial do Exército britânico, descreve um modelo tático e operacional útil que ele chama de “*Can I? Should? Must I?*” (“Posso? Devo? Tenho de fazê-lo?”). “Posso?” é uma questão jurídica sobre regras de engajamento. “Devo?” se refere ao efeito: se a possível ação apoia o propósito da operação em um sentido mais amplo. “Tenho de fazê-lo?” é uma questão moral prática, que busca manter o número de possíveis baixas civis em um nível mínimo<sup>23</sup>.

Outro modelo é a conhecida busca de equilíbrio entre objetivos militares (*fins*), conceitos militares

(métodos), recursos militares (meios) e risco, conforme descrita por Arthur Lykke<sup>24</sup>. A abordagem abrangente de Lykke envolve vários campos acadêmicos.

Mais recentemente, Irving Lachow forneceu ainda outro modelo: “É legal? É moral? Pode ser efetivo? É sensato?”<sup>25</sup> Essa perspectiva mais ampla do modelo de Simpson é útil por sua flexibilidade. Pode ajudar comandantes a avaliar quaisquer ações estratégicas ou militares, de uma intervenção a um ataque de míssil de cruzeiro ou à ajuda humanitária. A questão de algo ser sensato, ou sábio, está sujeita à interpretação, mas um parâmetro útil talvez seja: *consecução de fins sustentáveis em conformidade com o interesse nacional — a um custo aceitável*<sup>26</sup>.

Um último exemplo de um modelo estratégico é a análise crítica de Carl von Clausewitz (*kritik*)<sup>27</sup>. Como afirmou em *Da Guerra*: “[...] a análise crítica [é] a aplicação de verdades teóricas a acontecimentos reais [...]”<sup>28</sup>. O objetivo é desemaranhar o “processo oculto de apreciação intuitiva”, uma habilidade importante para todos os oficiais<sup>29</sup>. Esse processo, descrito em detalhe em um capítulo inteiro dedicado ao tema em *Da Guerra*, permite ao aluno ligar teorias de diversos campos à experiência militar<sup>30</sup>.

## Prática e Exercício

O historiador David McCullough observou certa feita:

O que é ótimo com respeito às artes é que só se consegue aprender fazendo — é assim que se aprende algo. Não se pode aprender a tocar piano lendo um livro sobre o assunto. Não se pode aprender a pintar sem pintar. É preciso praticar<sup>31</sup>.

Da mesma forma, desenvolver um entendimento estratégico é algo semelhante a aprender uma das artes. O formato ideal para estudar a estratégia inclui estudos de caso e a prática no mundo real. Para esse fim, na Academia Militar de West Point, a instrução de sala de aula sobre estratégia militar é complementada por uma série de eventos do fórum *War Council* (conduzidos separadamente, mas em paralelo com o *site* mencionado). O conceito básico é convidar, para uma mesa redonda, especialistas com diferentes formações acadêmicas, que ofereçam perspectivas diferentes sobre um conflito. Três eventos recentes incluíram um total de 18 participantes, oriundos de dez departamentos diferentes.

Segundo uma pesquisa conduzida em março-abril de 2014, os eventos do *War Council* tiveram a aprovação da maior parte dos respondentes<sup>32</sup>. Na opinião da grande maioria, os eventos os ajudaram a entender melhor o emprego da força no ambiente internacional e os inspiraram a aprofundar-se no tema com o autoestudo. Um dos cadetes afirmou: “Foi por eventos como os do *War Council* que eu vim estudar em West Point. Foram as experiências de desenvolvimento mais relevantes que já tive aqui”.

Identificar canais para possibilitar a prática e o exercício — particularmente na avaliação de atuais questões estratégicas — é algo que encontra receptividade junto ao público-alvo para esse ensino estratégico.

## Resultados e Valor

O entendimento estratégico capacita os oficiais subalternos a fazerem as perguntas certas sobre seu ambiente. Já que nunca terão de reviver a Guerra Civil, a Guerra do Vietnã ou a Guerra do Iraque, parece apropriado que se concentrem em resolver novos problemas conforme forem surgindo.

Existem vantagens evidentes para que um oficial subordinado desenvolva um senso de entendimento

estratégico. A primeira é o senso de contexto. A guerra é algo grande e caótico, e o Departamento de Defesa dos EUA é enorme. Para um novo integrante dessa organização, entender os fundamentos do emprego da força pode servir como uma espécie de “bússola”. Segundo, o entendimento estratégico capacitará os profissionais a refletirem mais, por ficarem mais bem preparados para ligar componentes individuais do conhecimento militar de um modo coerente. Terceiro, a capacidade de avaliação militar é a essência da profissão militar. O entendimento estratégico amplia a “lente” de um comandante, permitindo-lhe focalizar o relacionamento entre a ação tática e as políticas nacionais. O entendimento estratégico é uma maneira mais ampla de examinar o comando de um pelotão.

Embora haja sempre os que resistam, o ambiente de segurança contemporâneo e a profissão militar oferecem fortes indícios de que o entendimento estratégico deve tornar-se um requisito para todos os oficiais, incluindo os mais modernos. Esses indícios não devem ser ignorados. Este é o melhor momento para começar a desenvolver o entendimento estratégico no quadro de oficiais subalternos — é o que o êxito em futuras disputas do poder terrestre requer. ■

*Este artigo expressa uma opinião pessoal e não oficial. Os pontos de vista apresentados neste artigo são do autor e não refletem a posição oficial da Academia Militar dos EUA, do Departamento do Exército, do Departamento de Defesa ou de quaisquer outros órgãos do Governo dos EUA.*

**Agradecimentos.** *Agradeço a todos os que generosamente contribuíram com suas sugestões e revisaram este artigo, especialmente Frank Hoffman, da National Defense University, e Liam Collins, do Programa de Estudos de Defesa e Estratégia da Academia Militar de West Point.*

---

## Referências

1. Plato, *Republic*, ed. By Elizabeth Watson Scharffengerger, trans. by Benjamin Jowett (New York: Barnes & Noble Books, 2004), p. 60 (2.375a). [Na tradução deste artigo, utilizamos a tradução de Enrico Corvisieri, Fundador VICTOR CIVITA (1907-1990) — N. do T.]
2. *Ibid.*, p. 65 (2.378d).
3. Samuel Koster, apud Ward Just, *Military Men* (New York: Alfred A. Knopf, 1970), p. 24.
4. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO] May 2012), p. 1.
5. Pico Iyer, “The Folly of Thinking We Know: The Painful Hunt for Malaysia Airlines Flight 370”, *New York Times* (20 Mar. 2014).
6. Steven Metz, “Strategic Landpower Task Force Research Report” (Carlisle, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 18 Sept. 2013), p. 4, <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/index.cfm/articles/STRATEGIC-LANDPOWER-TASK-FORCE/2013/10/3>.
7. Rupert Smith, apud Toni Pfanner, “Methods of Warfare: Interview with General Sir Rupert Smith”, *International Review of the Red Cross*, 88(864), (December 2006): p. 719.
8. Field Manual (FM) 3-22, *Army Support to Security Cooperation* (Washington, D.C.: GPO, Jan. 2013).

9. Kimberly Field, James Learmont e Jason Charland, "Regionally Aligned Forces: Business Not As Usual", *Parameters* (Autumn 2013), p. 60.
10. J.C. Wylie, *Military Strategy: A General Theory of Power Control*, Classics of Sea Power series (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1989), p. 46.
11. Raymond Odierno, "The Force of Tomorrow," *Foreign Policy* (4 February 2013), [http://www.foreignpolicy.com/articles/2013/02/04/the\\_force\\_of\\_tomorrow](http://www.foreignpolicy.com/articles/2013/02/04/the_force_of_tomorrow).
12. Raymond Odierno, "CSA Strategic Priorities: Waypoint 2," (19 February 2014), [http://www.army.mil/article/118873/Waypoint\\_2\\_Follow\\_up\\_to\\_CSA\\_s\\_Marching\\_Orders/](http://www.army.mil/article/118873/Waypoint_2_Follow_up_to_CSA_s_Marching_Orders/).
13. Leonard Wong et al., "Strategic Leadership Competencies" (Carlisle, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 1 September 2003), 11, [itálico no original], <http://www.strategic-studiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=382>.
14. Rosa Brooks, "Portrait of the Army as a Work in Progress," *ForeignPolicy.com* (May/June 2014), 44.
15. *Ibid.*
16. Confira o blog do site WarCouncil.org: <http://www.warcouncil.org/>.
17. Jack Matlock, "Ukraine: The Price of Internal Division," blog de [JackMatlock.com](http://jackmatlock.com), publicado em 1 mar. 2014, <http://jackmatlock.com/2014/03/ukraine-the-price-of-internal-division/>.
18. Sebastian Junger, "Ethics Matter: A Conversation with Sebastian Junger", Carnegie Council for Ethics in International Affairs, MP3 audiorecording, 18 Mar. 2014.
19. Stephen D. Biddle, "Military Victory in the Information Age, with Stephen D. Biddle", audiovisual recording, UCTV [University of California Television] Conversations with History series, 17 April 2006, <http://www.uctv.tv/shows/Military-Victory-in-the-Information-Age-with-Stephen-D-Biddle-Conversations-with-History-11495>.
20. Hew Strachan, *The Direction of War: Contemporary Strategy in Historical Perspective* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2013), p. 253.
21. Paul C. Avey e Michael C. Desch, "What Washington Wants", *Foreign Policy* (March/April 2014), p. 69.
22. James Mattis, Discurso de abertura durante o lançamento de 'Keeping the Edge: Revitalizing America's Military Officer Corps', MP3 audiorecording, Center for a New American Security, 24 Feb. 2010.
23. Emile Simpson, *War from the Ground Up: Twenty-First-Century Combat as Politics* (New York: Columbia University Press, 2012), p. 154.
24. Arthur F. Lykke, "Toward an Understanding of Military Strategy", in *The U.S. Army War College Guide to Strategy*, ed. J. Boone Bartholomees (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2001), p. 179-185.
25. Irving Lachow, "Bugs, Bytes, and Bots," Center for a New American Security: Annual Conference 2013, MP3 audiorecording, 16 June 2013, <http://www.cnas.org/media-and-events/transcripts/transcript-cnas-2013-annual-conference-bugs-bytes-bots#.UxwxR1z6luY>.
26. O autor adaptou essa frase de H.R. McMaster, em uma palestra para o programa "Ground Forces Dialogue", Center for Strategic and International Studies, Mar. 2013, [csis.org/node/42400/multimedia](http://csis.org/node/42400/multimedia).
27. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. and trans. by Michael Howard and Peter Paret (Princeton: Princeton University Press, 1976), 156. [Os trechos da obra Da Guerra foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de MICHAEL HOWARD e PETER PARET. — N. do T.] Princeton University Press, 1976), 156.
28. *Ibid.*
29. *Ibid.*, p. 389.
30. Para mais informações sobre a análise crítica, veja Jon Tetsuro Sumida, *Decoding Clausewitz: A New Approach to On War* (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 2008).
31. David McCullough, "Painting With Words", documentário biográfico dirigido por Mark Herzog e exibido no canal HBO (Home Box Office), 2008.
32. Para avaliar quantitativamente o valor dos eventos do fórum War Council, realizei uma enquete por e-mail de 30 Mar 14 a 01 Abr 14. Todos os 41 respondentes "concordaram" ou "concordaram fortemente" com a afirmativa de que os eventos ajudaram os cadetes a "entender melhor o emprego da força no ambiente internacional". Além disso, 95% afirmaram sentir-se "inspirados a aprofundar-se no tema com o autoestudo". Com base nessas e em outras opiniões favoráveis, a abordagem de ensino do War Council recebeu o Prêmio Apgar de Excelência em Ensino 2014, selecionado entre onze indicações do corpo docente da Academia Militar dos EUA.