



A Persistência do Rígido: Uma Análise Crítica da Hierarquia Militar como Sistema Arcaico

The Persistence of Rigidity: A Critical Analysis of Military Hierarchy as an Archaic System

Wagner de Lima Alves

Resumo: Este estudo analisa a estrutura hierárquica das Forças Armadas sob uma perspectiva crítica e sociológica, discutindo em que medida a rigidez organizacional pode produzir tensões entre disciplina, eficiência operacional, adaptação tecnológica e relações socioprofissionais. Adota-se uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo e analítico, tomando como referências centrais as contribuições de Huntington (1996), Janowitz (1971) e Foucault (2014), complementadas por literatura contemporânea sobre saúde ocupacional militar. O estudo examina a formação histórica da hierarquia, o conflito entre autoridade formal e competência técnica, os possíveis impactos psicossociais da rigidez organizacional e os desafios impostos por ambientes operacionais marcados por maior complexidade tecnológica. Conclui-se que a questão contemporânea não consiste em eliminar a hierarquia, mas em discutir seus limites e possibilidades de combinação com liderança técnica, responsabilidade, flexibilidade decisória e preservação da dignidade do militar.

Palavras-chave: hierarquia militar; sociologia militar; saúde mental; modernidade; eficiência operacional.

Abstract: This study analyzes the hierarchical structure of the Armed Forces from a critical and sociological perspective, discussing the extent to which organizational rigidity may create tensions among discipline, operational efficiency, technological adaptation, and socio-professional relations. A qualitative and analytical literature review is adopted, drawing primarily on the contributions of Huntington (1996), Janowitz (1971), and Foucault (2014), complemented by contemporary literature on military occupational health. The study examines the historical development of hierarchy, the conflict between formal authority and technical competence, the potential psychosocial impacts of organizational rigidity, and the challenges posed by operational environments characterized by increasing technological complexity. It concludes that the contemporary issue is not to eliminate hierarchy, but rather to discuss its limits and the possibilities of combining it with technical leadership, accountability, decision-making flexibility, and the preservation of military personnel's dignity.

Keywords: military hierarchy; military sociology; mental health; modernity; operational efficiency.

INTRODUÇÃO

A hierarquia e a disciplina constituem elementos estruturantes das instituições militares e, historicamente, foram associadas à necessidade de coordenação, previsibilidade e unidade de comando. A organização do poder militar, entretanto, não permaneceu estática: a profissionalização do oficialato e a transformação das relações entre instituições militares e Estado acompanharam mudanças políticas, sociais e tecnológicas. Huntington (1996) destaca, nesse processo, a

profissionalização militar e a necessidade de estabelecer formas de controle civil compatíveis com a autonomia técnica da profissão militar.

No campo das relações entre autoridade e competência, a hierarquia pode desempenhar funções organizacionais relevantes, mas também pode produzir tensões quando a posição formal passa a ser tomada como substituta da expertise. Essa questão se torna particularmente importante em áreas nas quais conhecimentos técnicos se renovam rapidamente. Assim, o problema analisado neste estudo não é a existência da hierarquia em si, mas a possibilidade de que sua aplicação rígida dificulte a circulação de conhecimento, a iniciativa profissional e a adaptação institucional.

Diante desse cenário, este estudo busca analisar a hierarquia militar sob a dupla ótica da sociologia clássica e da eficiência operacional contemporânea. O objetivo principal é discutir os conflitos entre tradições institucionais e exigências éticas, psicológicas e tecnológicas da sociedade contemporânea. Busca-se responder: em que condições a disciplina operativa pode ser conciliada com autonomia técnica, capacidade de adaptação e preservação da integridade dos profissionais militares?

No entanto, ao adentrarmos o século XXI, o panorama geopolítico, social e tecnológico transformou-se radicalmente, fazendo emergir um debate complexo nas ciências sociais e na administração pública acerca da validade e atualidade desse modelo. Questiona-se, com frequência cada vez maior, até que ponto esse sistema de subordinação estrita — frequentemente classificado por críticos contemporâneos como arcaico e inflexível — atua como um obstáculo intransponível para a inovação institucional, para a retenção de talentos intelectuais e para o bem-estar biopsicossocial dos indivíduos que compõem a tropa. As estruturas corporativas civis, por exemplo, passaram por revoluções gerenciais profundas nas últimas décadas, migrando de modelos tayloristas-fordistas altamente verticalizados para redes horizontais de cooperação e autonomia local. As Forças Armadas, contudo, permanecem como um dos últimos redutos de verticalidade absoluta.

O estudo caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa e analítica. O corpus teórico combina obras clássicas da sociologia militar e do poder disciplinar com literatura acadêmica recente sobre cultura militar, saúde mental, inovação organizacional, guerra híbrida e inteligência artificial aplicada à atividade militar. A revisão recente foi utilizada de forma complementar, especialmente para atualizar argumentos que, na versão inicial, estavam apoiados apenas em autores clássicos.

Foram priorizados artigos acadêmicos publicados entre 2023 e 2024, complementados pelas obras clássicas de Huntington (1996), Janowitz (1971) e Foucault (2014). A seleção temática concentrou-se em quatro eixos: (a) cultura, identidade e saúde mental militar; (b) liderança e segurança psicológica; (c) inovação e transformação organizacional; e (d) transformação tecnológica, inteligência artificial e novas formas de conflito. O procedimento é bibliográfico e teórico, não envolvendo entrevistas, questionários ou coleta de dados primários. Consequentemente, as conclusões devem ser entendidas como interpretação

crítica da literatura selecionada, e não como evidência causal de que toda instituição militar apresente os problemas discutidos.

Diante desse cenário, este estudo busca analisar a hierarquia militar sob a dupla ótica da sociologia clássica e da eficiência operacional contemporânea. O objetivo principal é discutir os conflitos entre tradições institucionais e exigências éticas, psicológicas e tecnológicas da sociedade contemporânea. A questão de pesquisa é: em que condições a disciplina operativa pode ser conciliada com autonomia técnica, segurança psicológica, capacidade de adaptação e preservação da integridade dos profissionais militares? A hipótese analítica adotada é que a hierarquia continua desempenhando funções indispensáveis de coordenação e responsabilidade, mas pode produzir efeitos disfuncionais quando confundida com centralização absoluta ou quando impede a circulação de conhecimento especializado.

Para compreender a permanência de formas rígidas de organização nas Forças Armadas, é necessário considerar sua formação histórica. Huntington (1996) mostra que a profissão militar moderna resulta de um longo processo de institucionalização e especialização, especialmente acentuado no Ocidente entre os séculos XVIII e XIX. A diferenciação entre oficiais e demais integrantes da força também possui raízes históricas ligadas às formas de recrutamento, às estruturas sociais e à profissionalização do oficialato. Por isso, é mais adequado tratar a hierarquia militar como uma construção histórica e institucional do que como uma estrutura imutável.

Para compreender o enraizamento da rigidez nas Forças Armadas, é necessário escavar suas origens históricas. A estrutura militar moderna não nasceu em um vácuo funcional; ela herda seus modelos institucionais diretamente da Antiguidade clássica, do feudalismo e, de maneira mais marcante, do Absolutismo europeu. Nestes períodos, a distinção rígida entre oficiais (comandantes) e praças (comandados) não era baseada apenas em competências técnicas, mas espelhava de forma direta e simétrica a divisão de classes e castas da sociedade civil da época. O oficialato era um privilégio exclusivo da nobreza e da aristocracia proprietária de terras, enquanto as fileiras de soldados rasos eram preenchidas pelo campesinato, pela plebe marginalizada ou, em muitos casos, por mercenários e prisioneiros.

A obediência constitui uma dimensão central da organização militar, mas sua compreensão acadêmica requer distinguir obediência institucional de obediência irrefletida. Huntington (1996) relaciona a ética profissional militar à disciplina e à subordinação institucional, ao mesmo tempo em que situa a profissão militar dentro de uma relação de controle civil. Assim, a hierarquia pode ser funcional sem que toda decisão superior seja presumida como tecnicamente infalível.

Uniformes, insígnias, medalhas, continências e normas de cerimonial funcionam também como marcadores simbólicos de identidade e diferenciação. Em uma leitura foucaultiana, práticas disciplinares podem contribuir para organizar corpos, tempos e comportamentos por meio de mecanismos de vigilância e normalização (Foucault, 2014). Essa interpretação, contudo, não permite concluir automaticamente que tais ritos tenham como única finalidade a dominação; eles

também podem desempenhar funções de identidade institucional, pertencimento e coesão.

Sob a perspectiva da sociologia militar de Samuel Huntington, a profissionalização militar deve ser compreendida em conjunto com a questão do controle civil. O autor distingue a esfera de competência profissional militar da autoridade política responsável pelas decisões de natureza política e estratégica, defendendo uma forma de controle civil compatível com o profissionalismo militar (Huntington, 1996). Sua análise também descreve uma ética profissional marcada por realismo conservador, o que ajuda a compreender a resistência institucional a mudanças bruscas.

Por outro lado, Morris Janowitz (1971) oferece uma leitura que enfatiza a transformação da profissão militar diante das mudanças tecnológicas, políticas e sociais. Em *The Professional Soldier*, o autor analisa a profissionalização militar, a organização, a tecnologia e as mudanças nas formas de liderança e autoridade. Pesquisas recentes confirmam que cultura e identidade militar permanecem dimensões importantes para compreender a experiência profissional: uma revisão de escopo publicada em 2024 reuniu 65 estudos e identificou relações complexas entre cultura militar, identidade e saúde mental, sem reduzir essas relações a uma única causa (Heward *et al.*, 2024). A contribuição de Janowitz (1971), portanto, pode ser atualizada sem abandonar sua base histórica: a adaptação institucional envolve não apenas tecnologia, mas também cultura, identidade e formas de liderança.

Por outro lado, Morris Janowitz (1971), em *O Soldado Profissional*, introduz uma visão mais dinâmica, argumentando que o desenvolvimento tecnológico e a necessidade de engajamento em missões internacionais de paz forçam as instituições militares a se aproximarem dos valores civis. Janowitz identifica que a liderança militar precisa migrar de um estilo baseado puramente no “comando autoritário” para um modelo baseado no “consenso e na manipulação de competências”. A persistência do modelo absolutista de dominação nas Forças Armadas contemporâneas gera, portanto, um descompasso direto com as realidades democráticas estudadas por esses autores.

O termo “arcaico” é empregado neste estudo como categoria analítica, e não como sinônimo de inadequação absoluta. A expressão designa estruturas organizacionais que podem preservar práticas pouco flexíveis diante de ambientes nos quais informação, conhecimento técnico e capacidade de adaptação assumem importância crescente. A literatura recente sobre cultura de inovação militar reforça que as Forças Armadas também são produtoras e usuárias de inovação em áreas como robótica, drones, comunicações, sistemas de informação e inteligência artificial (Rusu, 2023). Assim, o argumento deste estudo não é que a organização militar seja incapaz de inovar, mas que a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar a incorporação de inovação.

O termo “arcaico” é frequentemente mobilizado na literatura crítica não como um insulto pejorativo, mas como uma categoria analítica. Ele descreve a acentuada resistência das Forças Armadas em adotar modelos de gestão horizontais e flexíveis que já se consolidaram e provaram sua eficácia em grandes

corporações tecnológicas, centros de pesquisa e ambientes de inovação global. Enquanto o mundo civil valoriza a quebra de silos corporativos, o fluxo livre de ideias e a liderança situacional, o ambiente militar continua operando sob canais de comunicação rigidamente estanques e burocratizados.

Um dos pontos de tensão entre tradição e transformação tecnológica está relacionado às diferentes experiências profissionais e culturais presentes nas instituições militares. Novos integrantes podem chegar às organizações com repertórios técnicos desenvolvidos em ambientes digitais e com expectativas distintas acerca de comunicação, autonomia e participação. Entretanto, a literatura não autoriza tratar “Millennials” ou “Geração Z” como grupos homogêneos nem afirmar que exista um conflito geracional inevitável. O argumento mais defensável é que mudanças tecnológicas e culturais podem alterar expectativas sobre liderança e trabalho, exigindo mecanismos institucionais de adaptação.

Esse cenário pode produzir, em determinadas circunstâncias, dois gargalos operacionais e institucionais principais:

Em áreas de rápida transformação tecnológica, como segurança cibernética, análise de dados, inteligência artificial e sistemas não tripulados, a competência técnica nem sempre coincide com a posição hierárquica. Estudos recentes mostram que aplicações de machine learning podem apoiar processamento de grandes volumes de dados e decisão militar (Galán; Carrasco; LaTorre, 2024), enquanto experimentos com ferramentas de IA em análise de inteligência indicam ganhos de desempenho sob pressão de tempo, mas também limitações diante de informações ambíguas ou contraditórias (Nitzl *et al.*, 2024). Esses achados reforçam a importância de integrar expertise técnica à cadeia decisória, sem pressupor que a tecnologia substitua o julgamento profissional.

Canais formais de comunicação são necessários para preservar responsabilidade e coordenação, mas podem tornar-se disfuncionais quando impedem que informações relevantes cheguem aos níveis decisórios. Nesse ponto, o conceito de segurança psicológica é particularmente útil: estudo sobre sua aplicação às Forças Armadas argumenta que ambientes nos quais integrantes conseguem comunicar dúvidas, erros e preocupações sem receio desproporcional de punição podem favorecer aprendizagem e eficácia de equipes (Swain *et al.*, 2024). A questão, portanto, não é abolir a cadeia de comando, mas criar condições para que ela não bloqueie informação crítica.

Burocracia decisória paralisante: A exigência regulamentar de que o fluxo de informações, relatórios e solicitações percorra obrigatoriamente todos os degraus e instâncias da cadeia de comando (os canais de comando formais) gera uma lentidão catastrófica. Em momentos de crise contemporânea — que exigem respostas rápidas, dinâmicas e adaptáveis —, a centralização decisória impede a agilidade e sabota a eficácia das operações.

A rigidez organizacional e a assimetria de poder podem integrar um conjunto de condições que influenciam a experiência psicossocial no meio militar. A literatura recente recomenda cautela com explicações monocausais. A revisão sistemática

de Hosseini, Hesam e Hosseini (2023), por exemplo, identificou associação entre burnout e fatores ambientais de trabalho, variáveis psicológicas e condições de sono. Mais recentemente, Heward *et al.* (2024) mostraram, em revisão de escopo de 65 estudos, que cultura e identidade militar se relacionam de maneira complexa com saúde mental e bem-estar. Portanto, a hierarquia deve ser examinada como parte de um sistema socioprofissional mais amplo, e não como causa isolada de adoecimento.

A literatura contemporânea indica que o burnout entre militares é um fenômeno multifatorial. Em revisão sistemática de 43 estudos, Hosseini, Hesam e Hosseini (2023) encontraram associações entre burnout e fatores ambientais de trabalho, variáveis psicológicas e condições relacionadas ao sono. Esses resultados recomendam cautela diante de explicações monocausais e reforçam a necessidade de analisar a organização militar em conjunto com outras condições de trabalho.

Burnout, ansiedade, depressão e estresse não devem ser apresentados como consequências automáticas da hierarquia. A revisão sistemática de Hosseini, Hesam e Hosseini (2023) mostra que o burnout entre militares apresenta prevalência variável e associação com múltiplos fatores, entre eles carga de trabalho, turnos, estresse, ansiedade, depressão e sono. Dessa forma, a hipótese mais defensável é que determinados arranjos organizacionais possam contribuir para ambientes de maior pressão, mas não que a hierarquia, por si só, explique o adoecimento.

A transição da carreira militar para a vida civil pode envolver mudanças importantes de identidade profissional, rotina e formas de autoridade. No entanto, o texto original apresentava essa desadaptação como fenômeno generalizado. Para preservar o rigor acadêmico, é mais adequado tratá-la como uma possibilidade que demanda investigação empírica específica, evitando generalizações sobre “muitos militares” sem dados que sustentem essa afirmação.

A assimetria hierárquica pode dificultar a comunicação de problemas e a denúncia de condutas inadequadas, mas a afirmação de que existe subnotificação sistêmica exige dados específicos. Assim, neste estudo, o ponto é apresentado como hipótese organizacional: ambientes nos quais o subordinado teme consequências profissionais podem reduzir a disposição para relatar conflitos, assédio ou abuso de autoridade, hipótese que precisaria ser testada empiricamente.

As formulações de Michel Foucault em *Vigiar e Punir* são úteis para interpretar a relação entre disciplina, vigilância, organização do tempo e produção de comportamentos normalizados (Foucault, 2014). A referência ao ambiente militar deve, porém, ser tratada como ferramenta teórica, não como prova empírica de que toda organização militar elimina a individualidade. A literatura contemporânea sobre cultura e identidade militar sugere justamente uma relação mais complexa, na qual valores institucionais podem influenciar tanto identidade profissional quanto saúde mental, com resultados que variam segundo contexto e experiência (Heward *et al.*, 2024).

Perspectiva foucaultiana: Aqui, as formulações do filósofo Michel Foucault (2014) na obra *Vigiar e Punir* tornam-se indispensáveis. Foucault utiliza justamente

o modelo militar do século XVIII para demonstrar como o poder disciplinar atua na fabricação de “corpos dóceis”. Por meio de uma vigilância panóptica, do controle rigoroso do tempo e dos movimentos (a marcha, a postura), a instituição militar aniquila a individualidade do sujeito para transformá-lo em uma engrenagem perfeitamente moldada e previsível. O sofrimento mental contemporâneo da tropa é, sob a lente foucaultiana, a reação do sujeito humano que resiste à sua completa coisificação pelo aparelho disciplinar do Estado.

É necessário considerar também o argumento contrário à crítica da rigidez. A hierarquia militar não é apenas uma tradição cultural: ela cumpre funções de coordenação, atribuição de responsabilidade e definição de autoridade. Em situações de combate, decisões precisam ser tomadas sob pressão e dentro de regras previamente estabelecidas. Huntington (1996) ajuda a compreender essa dimensão ao relacionar profissionalismo, competência e responsabilidade institucional.

Sob essa perspectiva pragmática, a questão não é substituir a cadeia de comando por deliberação permanente, mas avaliar qual grau de centralização é adequado a cada contexto operacional.

“No teatro de operações e no combate real, a dúvida é fatal. A hierarquia rígida elimina a hesitação no momento do perigo ao centralizar a responsabilidade máxima em quem detém o comando.”

Em cenários de alta intensidade bélica, a cadeia de comando pode reduzir ambiguidades de responsabilidade e favorecer coordenação. Entretanto, a existência de uma cadeia formal não impede necessariamente a delegação de autoridade ou a iniciativa dos escalões subordinados. A análise contemporânea deve, portanto, distinguir hierarquia de centralização absoluta.

Quadro 1 – Contraste entre o modelo tradicional de defesa e as exigências da guerra híbrida.

Modelo tradicional de defesa	Exigências da guerra híbrida
Comando centralizado (top-down)	Pequenas células autônomas
Fluxo de informação burocrático	Alto poder de decisão local / descentralizado
Foco no combate em massa e linhas clássicas	Guerra cibernética, eletrônica e informacional

Fonte: elaboração própria, com base no conteúdo do estudo.

A natureza dos conflitos contemporâneos também se transformou, com maior presença de operações assimétricas, tecnologias digitais, sistemas não tripulados e dimensões cibernéticas. Contudo, o conceito de “guerra híbrida” deve ser empregado com cautela: Libiseller (2023) demonstra que o termo adquiriu ampla circulação acadêmica e política, mas também apresenta problemas conceituais e riscos de uso excessivamente abrangente. Por isso, neste estudo, a expressão é utilizada de modo restrito para designar a combinação de instrumentos e domínios de atuação que ultrapassam o confronto convencional, sem pressupor que todos os conflitos atuais sejam “híbridos” em sentido uniforme.

Nesse contexto, modelos excessivamente centralizados podem apresentar limitações quando a situação exige decisões rápidas e conhecimento especializado no nível tático. Ao mesmo tempo, a descentralização não é uma solução universal: sistemas militares precisam preservar supervisão, responsabilidade e controle político. A literatura recente sobre IA militar também recomenda cautela, pois modelos computacionais podem apresentar comportamentos diferentes dos humanos em simulações de crise e gerar riscos quando empregados como substitutos do julgamento humano (Lamparth *et al.*, 2024). O desafio, portanto, é combinar autoridade, responsabilidade, conhecimento especializado e tecnologias de apoio sem transformar a automação ou a descentralização em fins em si mesmos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise bibliográfica realizada, conclui-se que a hierarquia militar não deve ser tratada como estrutura que precise ser simplesmente extinta ou preservada de forma acrítica. A coordenação, a atribuição de responsabilidades e a disciplina continuam sendo funções organizacionais relevantes. O problema está nos limites de modelos excessivamente rígidos, sobretudo quando a autoridade formal dificulta a utilização de conhecimento especializado, a comunicação e a adaptação institucional. A literatura recente sobre cultura militar, segurança psicológica, inovação e tecnologias emergentes sustenta uma leitura mais equilibrada do problema.

As instituições militares podem, portanto, buscar formas de liderança que preservem a cadeia de comando e, simultaneamente, valorizem competência técnica, responsabilidade profissional, aprendizagem organizacional e segurança psicológica. A modernização não precisa significar horizontalização completa, mas pode envolver delegação seletiva de autoridade, canais seguros de comunicação, valorização do mérito técnico e uso responsável de tecnologias de apoio à decisão. Essa formulação também evita a oposição simplista entre “hierarquia” e “inovação”: organizações militares podem inovar, mas a cultura e as formas de liderança podem influenciar a velocidade e a qualidade dessa adaptação.

A preservação de tradições, símbolos e ritos pode contribuir para a identidade e coesão institucional, mas não deve ser utilizada como argumento suficiente para justificar práticas inadequadas ou impedir mecanismos de proteção à dignidade dos profissionais. A principal contribuição deste estudo é, assim, propor uma leitura de equilíbrio: a eficiência militar contemporânea pode depender menos da rigidez como valor absoluto e mais da capacidade de combinar disciplina, profissionalismo, conhecimento especializado, segurança psicológica e adaptação tecnológica. Como limitação, destaca-se que o estudo é bibliográfico e reúne literatura de diferentes países e contextos institucionais; pesquisas futuras, especialmente no contexto brasileiro, podem testar empiricamente as relações aqui discutidas.

REFERÊNCIAS

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramalheite. 42. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

GALÁN, José Javier; CARRASCO, Ramón Alberto; LATORRE, Antonio. **Military applications of machine learning: a bibliometric perspective**. arXiv preprint arXiv:2410.17272, 2024.

HEWARD, Carolyn; LI, Wendy; CHUN TIE, Ylona; WATERWORTH, Pippa. A scoping review of military culture, military identity, and mental health outcomes in military personnel. **Military Medicine**, v. 189, n. 11-12, p. e2382-e2393, 2024. DOI: 10.1093/milmed/usae276.

HOSSEINI, Seyed Morteza; HESAM, Saeed; HOSSEINI, Seyed Amirhossein. Burnout among military personnel: a systematic review. **Iranian Journal of Psychiatry**, v. 18, n. 2, p. 213-236, 2023. DOI: 10.18502/ijps.v18i2.12371.

HOSSEINI, Seyed Morteza; HESAM, Saeed; HOSSEINI, Seyed Amirhossein. Burnout among military personnel: a systematic review. **Iranian Journal of Psychiatry**, v. 18, n. 2, p. 213-236, 2023. DOI: 10.18502/ijps.v18i2.12371.

HUNTINGTON, Samuel P. **O soldado e o Estado: teoria e política das relações entre civis e militares**. Tradução de José Lívio Dantas. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996.

JANOWITZ, Morris. **The Professional Soldier: A Social and Political Portrait**. New York: Free Press; London: Collier-Macmillan, 1971.

LAMPARTH, Max; CORSO, Anthony; GANZ, Jacob; MASTRO, Oriana Skylar; SCHNEIDER, Jacquelyn; TRINKUNAS, Harold. **Human vs. machine: behavioral differences between expert humans and language models in wargame simulations**. arXiv preprint arXiv:2403.03407, 2024.

LIBISELLER, Chiara. 'Hybrid warfare' as an academic fashion. **International Affairs**, v. 99, n. 2, p. 858-880, 2023. DOI: 10.1080/01402390.2023.2177987.

NITZL, Christian; CYRAN, Achim; KRSTANOVIC, Sascha; BORGHOFF, Uwe M. The use of artificial intelligence in military intelligence: an experimental investigation of added value in the analysis process. **arXiv preprint** arXiv:2412.03610, 2024.

RUSU, Maria-Lucia. The military organization – a culture of innovation. **Land Forces Academy Review**, v. 28, n. 2, 2023. DOI: 10.2478/raft-2023-0016.

SWAIN, Jordon E.; CONKEY, Kate; KALKSTEIN, Yasmine; STRAUCHLER, Orin. Exploring the utility of psychological safety in the Armed Forces. **Journal of Character and Leadership Development**, v. 11, 2024. DOI: 10.58315/jcld.v11.288.

WIDDER, David Gray; GURURAJA, Sireesh; SUCHMAN, Lucy. Basic research, lethal effects: military AI research funding as enlistment. **arXiv preprint** arXiv:2411.17840, 2024.