



Um oficial de combate da 1ª Divisão de Infantaria utiliza o Posto de Comando do Futuro (CPOF) durante Exercício de Posto de Comando em 27 Jan 16, em Fort Riley, Estado do Kansas. (Foto do S Ten Mike Lavigne, Com Soc, 1ª DI)

Desenvolvendo a Letalidade Digital

Cap Jonathan Stafford, Exército dos EUA

O principal meio que o estado-maior tem para influenciar o campo de batalha não consiste em uma metralhadora pesada *Browning M2*, um fuzil *M4* ou uma viatura blindada de combate *Bradley*. Em seu lugar, o estado-maior emprega suas habilidades intelectuais e sua experiência, reforçadas por uma combinação de diferentes sistemas digitais, para ajudar o comandante a exercer o Comando de Missão. [Vale observar que a terminologia adotada pelo Exército dos

EUA para o adestramento digital descrito neste artigo se baseia em uma analogia com os termos referentes à instrução de técnica de tiro. — N. do T.]

Embora existam muitas diferenças entre os tradicionais sistemas de armas letais e os sistemas digitais, uma das principais é o fato de estes últimos não terem contado com um programa que adestre indivíduos inexperientes a operar segundo os padrões exigidos como parte de uma equipe (ou “guarnição”), seção e unidade. Para

		Módulo	Operadores	Resultados de adestramento
Dirigidos pelo MCDMG de equipe digital	Nível 1	I	Habilidades básicas no sistema	Montagem, configuração, verificações e serviços de manutenção preventivos; operação; resolução de problemas
		II	Proficiência em integração	Edição e cadastramento no Serviço de Disseminação de Dados
	Nível 2	III	Criação do Cenário Operativo Comum	Filtragem de informações sobre localização; estimativas do estado-maior; cooperação do sistema de brigada
		IV	Gestão de combate	Acompanhar as operações planejadas da brigada; reagir ao desenrolar dos acontecimentos; executar condutas de combate de brigada; criar roteiro
	V	Planejamento digital	Planejar, preparar e disseminar ordem de operações; emprego cooperativo entre escalões; <i>briefings</i>	
	VI	Certificação de equipe digital	Executar gestão de combate para operações atuais e futuras; validar procedimentos operacionais padrão (POP)	
Coordenados pelo comandante e pelo MCDMG do estado-maior de combate	Nível 3	VII	Integração comandante / estado-maior / equipe digital (posto de comando)	Unificar equipe mediante a cooperação em processos e sistemas digitais
		VIII	Condutas de combate de comandante / estado-maior / equipe digital (posto de comando)	Avaliar/reforçar o emprego do <i>software</i> integrado de Sistemas de Informação de Comando de Missão no processo de operações e reuniões de sincronização
		IX	Avaliação integrada do posto de comando	Equipe conclui, com êxito, o programa de adestramento e avaliação e certifica o POP digital
	MCVE	X	Exercício de Validação de Comando de Missão (MCVE) do Posto de Comando	Operações sustentadas com o emprego de quadro de organização e dotação modificado autorizado (<i>software</i> integrado de Sistemas de Informação de Comando de Missão) executadas em sucessivas mudanças de turno

(Imagem de Cel Patrick Crosby, MCCoE)

Figura – Dez Módulos de Adestramento Digital

remediar essa deficiência, o *Mission Command Center of Excellence — MCCoE* (Centro de Excelência de Comando de Missão), em Fort Leavenworth, Kansas, criou um modelo composto de dez módulos de adestramento digital. A 1ª Divisão de Infantaria (1ª DI) utilizou-os para criar um programa de instrução de “técnica de tiro” digital, que aumentou radicalmente a capacidade da unidade para auxiliar o comandante na execução do Comando de Missão. O programa recebeu forte apoio do comando e fomentou um ambiente que estimulou o emprego contínuo e integrado de sistemas digitais no adestramento para as operações. Tal adestramento aumentou consideravelmente a proficiência da 1ª DI em sistemas de Comando de Missão, levando a uma letalidade digital maior e ao êxito durante o Exercício *Warfighter (WFX) 16-04*.

Todo comandante no Exército dos EUA estabelece um sistema de Comando de Missão composto de cinco elementos: pessoal; redes, sistemas de informação; processos e procedimentos; e instalações e

equipamentos¹. Quando se discute a proficiência digital, a maioria pensa, imediatamente, nos Sistemas de Informação de Comando de Missão (MCIS, na sigla em inglês), como o *Command Post of the Future — CPOF* (Posto de Comando do Futuro). [Os MCIS correspondem aos sistemas de informação de comando e controle do EB, e o CPOF é um *software* de apoio ao comando — N. do T.] Embora sejam um componente essencial, esses sistemas de informação representam apenas um pequeno aspecto do sistema de Comando de Missão de um comandante. Igualmente importantes são os operadores dos sistemas e as redes que transmitem as informações (sociais e técnicas); os processos e procedimentos padronizados que estabelecem a estrutura para o uso; e as instalações utilizadas para as operações. Quando integrada no plano de adestramento de uma unidade e ministrada por “instrutores de tiro” digitais de Comando de Missão (*Mission Command Digital Master Gunners — MCDMG*), a “técnica de tiro”

digital fornece a base para certificar uma unidade em todos os aspectos dos sistemas de Comando de Missão.

Antecedentes

A 1ª DI tem um histórico de enfatizar a proficiência digital. Em maio de 2013, a Divisão publicou um plano para reorganizar seu centro de operações conjuntas e estabelecer um CPOF na rede não sigilosa NIPRNET (*Nonsecure Internet Protocol Router Network*) como principal sistema empregado pelo estado-maior e unidades subordinadas para enviar relatórios e conduzir *briefings*. Com isso, criou-se um ambiente em que a unidade passou a usar o CPOF diariamente.

Ao longo do ano seguinte, a 1ª DI estabeleceu uma rede inteira de CPOF na sua NIPRNET². Esse sistema melhorou consideravelmente a proficiência digital da Divisão na sede, a qual foi diretamente aproveitada durante a Operação *Inherent Resolve* (operações militares dos EUA contra o Estado Islâmico) em outubro de 2014. Entretanto, o aumento do emprego diário do CPOF não foi suficiente. Apesar da excelente proficiência básica no CPOF, ficou claro que a Divisão não estava integrando todos os seus Sistemas de Informação de Comando de Missão efetivamente. Os operadores dos outros sistemas estavam trabalhando em grupos separados, desconectados uns dos outros, nos quais geravam dados específicos para as suas funções, mas não validavam a integração deles com outros sistemas de informação.

Esse não era um problema exclusivo da 1ª DI. O Exército criou programas para ajudar as unidades a sincronizarem seus sistemas de Comando de Missão antes dos exercícios conduzidos em um centro de adestramento para o combate ou daqueles dirigidos pelo *Mission Command Training Program — MCTP* (Centro de Instrução em Comando de Missão), em Fort Leavenworth. Cabe observar que a equipe de integração de Sistemas de Comando de Missão do *Program Executive Office Command, Control, Communications–Tactical* (Escritório Executivo do Programa “Comando, Controle, Comunicações–Nível Tático”) fornece instrução para o estabelecimento de instalações, redes e produtos digitais de um posto de comando (PC) em conjunto com um exercício. Esse programa é útil, mas não oferece as ferramentas ou uma estrutura para o estabelecimento e condução de um programa de adestramento de unidades.

Para lidar com esse problema de todo o Exército, o *US Army Forces Command* (FORSCOM) determinou que as unidades utilizassem os MCDMG e os “instrutores de tiro” digitais de Comunicações para montar equipes digitais e submetê-las a um programa de adestramento integrado de três níveis, culminando em um exercício de validação:

- ◆ Nível I: habilidades individuais
- ◆ Nível II: proficiência em integração
- ◆ Nível III: integração de sistemas de Comando de Missão e estado-maior
- ◆ Exercício de validação do Comando de Missão³.

Simultaneamente, o MCCoE aperfeiçoou o pacote do programa de adestramento a ser disseminado pelos concluintes do curso de MCDMG. O MCCoE aplicou a diretriz do FORSCOM em seus esforços contínuos para produzir os módulos de “técnica de tiro” digital.

Os Módulos de Adestramento

Há dez módulos no programa de adestramento digital. Cada módulo desenvolve o que foi abordado no anterior, começando no nível do operador e passando para o nível de equipe, seção e, por fim, todo o estado-maior (veja a figura)⁴. Por tomarem os módulos anteriores como ponto de partida, eles gradualmente incorporam o pessoal; as redes; os sistemas de informação; os processos e procedimentos; e as instalações e equipamentos. A figura ilustra os três níveis do FORSCOM e os exercícios de validação do Comando de Missão ao lado dos módulos correspondentes.

O Módulo I cobre as habilidades básicas no emprego do sistema, necessárias para configurar, operar, manter e solucionar problemas no Sistema de Informação de Comando de Missão do usuário (ou seja, o CPOF; o AFATDS [Sistema Avançado de Dados Táticos da Artilharia de Campanha]; o TAIS [Sistema de Integração Aeroespacial Tática] e outros).

Um MCDMG ou operador qualificado de outros sistemas integrantes dos Sistemas de Informação de Comando de Missão pode ministrar um treinamento de “reciclagem”, mas a instrução inicial é realizada em um centro local de adestramento de missão ou na escola responsável por cada sistema (como a do AFATDS em Fort Sill, em Oklahoma, ou a do TAIS, em Fort Rucker, no Alabama). Antes de sua integração em uma equipe, esse módulo certifica que um

indivíduo está apto a utilizar os sistemas de informação com um determinado nível de proficiência.

Um instrutor dirige o adestramento relativo aos Módulos II e III. Durante as atividades correspondentes a esses módulos, os alunos aprendem habilidades essenciais, como a integração de Sistemas de Informação de Comando de Missão; os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) digitais; e a elaboração do Cenário Operativo Comum. Nesse estágio, começam a operar como uma equipe e a aprender como alcançar a interoperabilidade entre os sistemas. Por exemplo, os operadores do AFATDS determinam como confirmar se as suas medidas de coordenação do apoio de fogo estão sendo transferidas corretamente de seu sistema para o CPOF. Por sua vez, o operador do CPOF aprende como publicar imagens gráficas e verificar se elas podem ser visualizadas nos demais Sistemas de Informação de Comando de Missão. Cada um dos sistemas de informação é abordado em um adestramento semelhante.

Para que esses sistemas funcionem corretamente, os diferentes Sistemas de Informação de Comando de Missão requerem uma rede ativa, o que exige que os MCDMG atuem em estreita cooperação com seus oficiais de Gestão da Informação ou de Comunicações e com seus “instrutores de tiro” digitais de Comunicações. Ambos os Módulos II e III oferecem oportunidades para que a unidade ensine aos operadores dos Sistemas de Informação de Comando de Missão como criar e compartilhar produtos digitais segundo seus POP.

No Módulo IV, “Gestão de Combate”, as equipes digitais são responsáveis pela execução, acompanhamento e gestão de condutas de combate; resposta a eventos críticos; e sincronização de recursos. Na sequência, o Módulo V requer que as equipes digitais elaborem e distribuam uma Ordem de Operações no Sistema de Informação de Comando de Missão.

Os Módulos de VI a IX se destinam a testar, validar e, então, certificar os POP, equipes e PC da unidade com a total integração do estado-maior. As equipes digitais fornecem as informações relevantes necessárias para que o estado-maior e comandantes tomem decisões e emitam diretrizes.

Por fim, a série culmina no Módulo X. Esse é o exercício de validação do Comando de Missão que confirma a capacidade de uma unidade em configurar

e organizar um PC para apoiar os requisitos da missão, em que o estado-maior possa coordenar todas as fases das operações e cumprir todas as tarefas designadas.

“Técnica de Tiro” Digital da 1ª DI: Resultados e Melhores Práticas

A 1ª DI, em Fort Riley, acolheu a oportunidade de trabalhar com o MCCoE para testar e operacionalizar os “módulos de tiro” digitais. O objetivo do Comandante da Divisão era concluir todos os dez módulos antes do Exercício *WFX 16-04*.

A seção de Gestão do Conhecimento da Divisão tomou a dianteira nesse esforço. Estabeleceu um quadro de MCDMG por toda a Divisão, sincronizou os “módulos de tiro” digitais com o cronograma de adestramento e começou a utilizá-los em janeiro de 2016.

Antes de iniciá-los, a Divisão planejou treinar um número suficiente de MCDMG para conduzir e administrar o adestramento eficientemente. Atuando em estreita cooperação com a escola, a Divisão identificou o pessoal ideal para participar do curso. Para serem efetivos, os MCDMG precisavam ter a competência para entender os sistemas e a confiança para dirigir suas seções quando elas operassem os sistemas. Além disso, precisavam ter estabilidade na unidade e representar todas as funções de combate. Finalmente, o pessoal selecionado tinha de concluir o adestramento antes de a unidade iniciar o Módulo I.

Dedicou-se bastante tempo para definir a quantidade e distribuição adequadas dos MCDMG da Divisão. Acabou-se decidindo que cada seção e função de combate precisava de um MCDMG por turno e PC. No nível da Divisão, isso exigiu o treinamento de 23 indivíduos. Cada brigada necessitava de quatro, e cada batalhão teria dois. No total, isso gerou a necessidade de qualificar 87 MCDMG na 1ª DI. O número pode parecer elevado, mas esse investimento é fundamental para desenvolver a letalidade digital.

Além da instrução dos MCDMG, o centro de adestramento de missão em Fort Riley ajudou na criação de um módulo de integração como parte do curso básico de CPOF. Esse módulo ensinou os alunos a publicarem informações a partir do CPOF e a se cadastrarem para receberem dados de outros Sistemas de Informação de Comando de Missão, com o objetivo de criar um Cenário Operativo Comum holístico. Está

sendo desenvolvida mais uma semana de adestramento, que compreenderá quatro dias de integração de sistemas e de processo de “técnica de tiro” digital, assim como um quinto dia focado no processo de Gestão do Conhecimento da Divisão. Os MCDMG adicionais e um melhor adestramento em CPOF continuam a aumentar a proficiência digital básica da Divisão.

Em seguida, a seção de Gestão do Conhecimento criou relações nominais de combatentes digitais, divididos por equipe. No nível da Divisão, cada PC contava com uma equipe diurna e uma equipe noturna. Isso conferiu à Divisão seis equipes digitais: equipes diurnas e noturnas para seu PC principal, seu PC tático e seu PC da área de apoio. As equipes nos PC do nível Divisão eram grandes porque era necessária a integração de cada sistema de informação de todas as diferentes funções de combate para criar uma equipe sincronizada. Da mesma forma que os comandantes de viaturas de combate *Bradley* precisam participar de um adestramento com um motorista e um atirador, com cada um cumprindo suas respectivas tarefas essenciais para que o sistema funcione como um todo, a equipe, ou “guarnição”, digital precisa ser adestrada no uso de seu AFATDS, TAIS e outros sistemas de informação e saber integrá-los. Se faltar um desses sistemas à equipe, o PC se torna ineficaz. No mínimo, cada equipe precisa contar com um MCDMG.

As equipes digitais foram apresentadas nos *briefings* trimestrais de adestramento de brigada para ressaltar sua importância e a necessidade de sua maior estabilidade. Em seguida, os módulos foram inseridos no calendário de adestramento de modo a sincronizá-los com os eventos já programados. A Divisão estava se preparando para seu Exercício *WFX* e tinha uma série de exercícios de posto de comando (*CPX*) programados. O Módulo I consistiu na instrução em sistemas centrais, realizada no centro de adestramento de missão em Fort Riley. O Módulo II teve início em janeiro de 2016.

A “técnica de tiro” digital foi integrada de maneira criativa em outros adestramentos. Por exemplo, as atividades dos Módulos II e III foram realizadas como parte do centro de operações conjuntas da Divisão, e as relativas ao Módulo IV foram executadas durante o *CPX 2* envolvendo o centro de operações conjuntas, o centro de adestramento de missão e o PC tático da Divisão. Também foram incluídos

alguns módulos de recuperação do adestramento para garantir máxima participação. O Módulo V, de planejamento, foi executado durante a produção de ordens para o *CPX 3*. O Módulo VI foi incluído no exercício de comunicações do *CPX3*, em que cada PC teve de realizar condutas de combate; atualizações do Cenário Operativo Comum; e *briefings*. Os MCDMG avaliaram os Módulos VII e VIII em cada PC durante o *CPX3*. A Divisão cumpriu o Módulo IX durante o minixercício do *Warfighter 16-04*, concluindo com o exercício de validação do Comando de Missão (Módulo X) durante o *WFX*.

Os módulos de adestramento digital apresentaram a perfeita oportunidade para ensinar os POP da 1ª DI, já que os operadores dos Sistemas de Informação de Comando de Missão aprenderam a gerir condutas de combate, utilizar o *chat* tático, enviar relatórios e praticar a gestão do conhecimento. Além disso, os módulos foram além dos sistemas de informação, possibilitando a integração do sistema de Comando de Missão como um todo. As equipes digitais apresentaram um desempenho significativamente melhor no estabelecimento do PC, o que aumentou a integração digital e promoveu maior sincronização de todas as funções de combate. Tanto o PC principal quanto o tático apresentaram uma melhora significativa conforme o adestramento e os *CPX* avançaram. As mudanças baseadas nessas melhoras foram registradas em atualizações dos POP e incorporadas em exercícios posteriores de “técnica de tiro” digital.

A rotatividade de pessoal era um problema significativo no nível Divisão, mas o comando empenhou-se em gerar maior estabilidade. Para situações em que a estabilização não foi possível, o plano de “técnica de tiro” digital introduziu módulos de recuperação do adestramento após cada exercício, que se constituíram em oportunidades para fornecer atualizações sobre os novos POP às equipes e incorporar novos integrantes.

Apesar disso, nem todos os integrantes do PC que operavam um Sistema de Informação de Comando de Missão conseguiram participar do adestramento. Para suprir essa deficiência, futuras versões do programa de instrução de “técnica de tiro” digital da 1ª DI contarão com um adestramento separado para comandantes que utilizem o CPOF, mas não façam parte, necessariamente, de uma equipe. Tal evento proporcionará a indivíduos como o chefe do estado-maior da Divisão ou

o oficial de operações um treinamento de reciclagem sobre os POP de CPOF e de PC, assegurando, assim, que eles tenham as habilidades necessárias para operar e chefiar o PC. Esse adestramento não levará mais que noventa minutos, mas proporcionará aos comandantes a profundidade de entendimento para executar e aperfeiçoar os POP digitais da unidade.

O investimento representado pelo envio de militares para o curso de MCDMG e pelo tempo dedicado aos módulos de adestramento digital melhorou, significativamente, a capacidade da unidade para apoiar o Comando de Missão. Essa proficiência digital se converteu diretamente em letalidade, já que a Divisão foi capaz de manter a sincronização com uma coordenação mais rápida e maior cooperação. Todos os escalões se beneficiaram de um maior entendimento compartilhado, facilitado pela proficiência de equipes digitais.

Dois eventos realizados durante o *WFX* mostraram, claramente, o impacto exercido pelos MCDMG e pelos módulos de “técnica de tiro” digital. Primeiro, o adestramento capacitou a Divisão a deslocar o PC principal 24 horas antes do programado. As equipes digitais puderam transferir parte de suas tarefas para as equipes no PC tático, PC da área de sustentação (apoio logístico) e PC da artilharia divisionária. Os operadores de Sistemas de Informação de Comando de Missão asseguraram aos seus equivalentes as informações e autorizações certas para dar seguimento ao combate. O pessoal no PC principal pôde, então, desmontar seus sistemas, conduzir um movimento tático e restabelecer a conectividade em 14 horas. Nesse período, o combate prosseguiu conforme o planejado, mesmo depois de o PC tático ter perdido 50% de seu pessoal em um ataque.

Segundo, a capacidade da Divisão para executar planos de contingência foi facilitada pela coesão das equipes digitais. O comandante rapidamente publicou ordens de missão com elementos gráficos eficazes e outros produtos digitais. Os PC puderam receber, confirmar e, então, executar esses planos prontamente graças à ágil coordenação e cooperação que vieram com o aumento da letalidade digital.

Conclusão

A proficiência necessária para integrar, operar e manter os atuais Sistemas de Informação de Comando de Missão do Exército dos EUA requer o apoio do

comando, o uso contínuo e um plano de adestramento de sustentação digital. Esses módulos de “técnica de tiro” digital criados pelo MCCoE e operacionalizados pela 1ª DI são justamente o tipo de programa de adestramento de que o Exército precisa. Por serem suficientemente flexíveis para serem incorporados no cronograma já estabelecido pela Divisão, eles podem ser acrescentados ao programa de adestramento de um batalhão ou brigada. Os módulos de “técnica de tiro” digital — com MCDMG qualificados para conduzi-los — fornecem a estrutura para desenvolver a letalidade digital em conjunto com os sistemas letais físicos.

O *CPX 1*, concluído antes dos módulos, forneceu à 1ª DI uma linha-base e deu início ao programa de instrução de “técnica de tiro” digital com o objetivo de criar PC extremamente proficientes, que utilizaram a letalidade digital para prevalecer, mais tarde, durante um Exercício *WFX*. A progressão a partir do *CPX 1* por todo o exercício foi notável. Os operadores deixaram de empregar seus sistemas em esforços independentes, mas desarticulados, e passaram a criar produtos digitais específicos e a cooperar com outras funções para produzir um Cenário Operativo Comum verdadeiramente integrado.

Durante a análise pós-ação intermediária, os observadores do MCTP destacaram o trabalho árduo realizado pela Divisão para se preparar para o exercício. Especificamente, eles enfatizaram o emprego e o posicionamento dos MCDMG como algo que realmente criou as condições para o êxito. Os módulos de adestramento de “técnica de tiro” digital criaram um ambiente em que os operadores dos sistemas pararam de enviar suas perguntas sobre os Sistemas de Informação de Comando de Missão ao setor de gestão de comunicações e redes (G-6), passando a recorrer aos MCDMG ou militares de sua seção que haviam concluído o adestramento em “técnica de tiro” digital. Os MCDMG não só ajudaram a criar melhores produtos digitais, como também liberaram a equipe do G-6, que pôde se concentrar em uma ameaça cibernética extremamente potente.

Cabe observar que esse êxito foi alcançado, apesar de somente uma pequena parcela do estado-maior ter concluído os módulos de “técnica de tiro” digital. Apenas 60 militares de todas as funções de combate conseguiram concluir os Módulos I-X, mas sua

capacidade de influenciar o sucesso da Divisão foi notável. Os futuros adestramentos de “técnica de tiro” digital serão conduzidos com uma participação bem maior, resultando em um aumento ainda mais expressivo da proficiência digital. Conforme os MCDMG e suas equipes continuarem a desenvolver a proficiência, haverá menor dependência em relação a representantes do serviço em campanha para cada um dos Sistemas de Informação de Comando de Missão.

Antes da análise pós-ação final, o Comandante da Divisão observou que, até então, ele não havia feito parte de uma unidade que houvesse superado tão efetivamente os conflitos internos durante um *WFX*, concentrando seus esforços em eliminar o inimigo. A prática nos

processos internos, a gestão do conhecimento e o emprego eficiente dos sistemas digitais possibilitaram esse êxito. Os operadores dos sistemas digitais capacitaram plenamente o comando da 1ª DI — desde a criação, pela célula de sustentação, de eficazes quadros de sincronização de movimentos, que otimizaram o desdobramento da Divisão, até a rápida implementação, pelas seções de operações atuais e futuras, de um plano de contingência baseado em condições e de uma ordem de missão para possibilitar que o comandante obtivesse a iniciativa.

Os módulos de adestramento de “técnica de tiro” digital desenvolvidos em parceria com o MCCoE e a 1ª DI são extremamente úteis, especialmente quando integrados no adestramento em todos os níveis. ■

O Capitão Jonathan E. Stafford, do Exército dos EUA, é aluno do curso de estado-maior do U.S. Army Command and General Staff, em Fort Leavenworth, Estado do Kansas. É bacharel pela Pepperdine University e mestre em Administração Pública pela Webster University.

Referências

1. Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 17 May 2012), p. 11–12.

2. 1st Infantry Division's Nonsecure Internet Protocol Router (NIPR) Command Post of the Future (CPOF) concept of operation, datado de 24 fev. 2014, documentação de apoio e histórico disponível no site Intelink, <https://go.intelink.gov/t2Mblqk> (credencial requerido).

3. Department of the Army, Headquarters, U.S. Army Forces Command (FORSCOM), Memorandum for Commanders, Major

Subordinate Commands/Units Reporting Directly to FORSCOM, Army National Guard Bureau, Office, Chief Army Reserve and Army Service Component Commands, “FORSCOM Command Training Guidance (CTG)—Fiscal Year 2016,” 19 October 2015, acesso 5 mai. 2016, <https://fcs.forscom.army.mil/FC-DocMgmt/SiteAssets/Default.aspx> (login requerido).

4. Patrick Crosby, “Mission Command Center of Excellence, Directorate of Training and Strategy” (apresentação de desenvolvimento de líderes ao Estado-Maior da 1ª Divisão de Infantaria, Fort Riley, Kansas, 14 dez. 2015).