

Não Corremos com Tesouras nas Mãos



Por Que o Exército dos EUA tem Dificuldade com o Conceito de Aceitação de Riscos

Maj Michael J. Rasak, Exército dos EUA



Em 1952, o Marechal de Campo William Slim, já na reserva, discursou por 45 minutos sobre aspectos do “Comando Superior” aos alunos do U.S. Army Command and General Staff College (CGSC). Perto do fim do discurso, Slim enfatizou uma ideia importante: se um subordinado sofre algum revés decorrente de seu próprio descuido, estupidez ou covardia, deve ser, então, afastado pelo seu comandante. “Porém,” continuou Slim, “se isso ocorreu por ser demasiado ávido, por assumir riscos demais ou por excesso de combatividade, dê outra oportunidade a ele.”¹ Embora profundo, o conselho de Slim, na verdade, ecoa as palavras proferidas há dois milênios por pensadores militares. No primeiro século d.C., o filósofo grego Onassandro reconheceu o valor da iniciativa de subordinados no campo de batalha e instou os potenciais comandantes a permitirem que seus soldados assumissem riscos com altas recompensas potenciais.² Três séculos mais tarde, Vegécio Renato observou que, enquanto o medo e a punição ajudavam a incutir a disciplina em campanha, a esperança e as recompensas promoviam de forma mais efetiva o comportamento combativo nos soldados.³ Em outras palavras, os comandantes devem ser lentos para punir e rápidos para recompensar a audácia e ousadia de ação. Infelizmente, a combinação de mecanismos institucionais e forças culturais internas restringe a iniciativa de subordinados no Exército dos Estados Unidos da América (EUA). Em vez de incentivar a audácia de ação, o Exército dos EUA estimula a cautela e a conformidade, acabando por enfraquecer o desenvolvimento do tipo de líder ousado que deseja produzir.

No mínimo, o que Slim, Onassandro e Vegécio têm em comum é a firme crença nos benefícios obtidos pela aplicação do princípio doutrinário da aceitação de riscos.⁴ Esse princípio contém vários aspectos, incluindo alocação de recursos, gestão do tempo e análise de custos, porém o mais importante é a confiança. Para promover a iniciativa disciplinada, deve existir um nível de confiança entre comandante e subordinado — de que o comandante aceitará que seu subordinado assumirá riscos e demonstrará tal confiança ao admitir eventuais erros bem-intencionados que venham a ocorrer.⁵

Teoricamente, esse processo não apenas incentiva a execução descentralizada, mas também promove o desenvolvimento de líderes ousados, inteligentes e inovadores — líderes capazes e dispostos a explorar, ativamente, oportunidades fugazes, de formas às vezes únicas e criativas.

Embora o Exército dos EUA tenha codificado em sua doutrina os fundamentos intelectuais da aceitação de riscos, na prática esse princípio está claramente ausente. As evidências disso estão presentes em pesquisas anuais sobre liderança, lições aprendidas dos centros de treinamento de combate (*combat training centers, CTC*) e diversas observações publicadas de comandantes no Exército. Essas fontes sugerem que grande parte dos oficiais e dos graduados não gozam do nível de confiança de que precisam para que se sintam tranquilos no exercício da iniciativa disciplinada, conforme previsto na Publicação Doutrinária do Exército 6-0, *Comando de Missão: Comando e Controle das Forças Armadas* (ADP 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces*) ou como proposto por comandantes mais antigos, como o Gen Stephen Townsend.⁶ Há duas causas interligadas que provavelmente contribuem para esse fenômeno: (1) atualmente não há incentivos significativos para que os comandantes executem operações de maneira arrojada e inovadora durante treinamentos; e (2) a cultura do Exército desencoraja (ou até mesmo pune) tal postura. Dessa forma, parece que o cálculo feito por muitos desses comandantes na análise de custo-benefício relativa à assunção de riscos muitas vezes os leva a adotar linhas de ação que só podem ser descritas como convencionais, prosaicas ou apenas boas o suficiente para que ninguém seja destituído.

Os CTCs, como o Centro Nacional de Treinamento ou o Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto, foram concebidos para servir como locais principais de vivência e prática dessa assunção de riscos para os comandantes no Exército. Os CTCs proporcionam aos comandantes mais antigos a rara oportunidade de reunir toda a sua organização em um único espaço para executar operações em um ambiente de treinamento dinâmico e realista contra uma força oponente altamente capaz e de pensamento livre. Objetivos, tarefas e recursos

Página anterior: Integrantes da Guarda Nacional do Estado da Geórgia correm em direção ao seu objetivo durante um exercício de tiro real em 12 de maio de 2018 no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto, Fort Polk, estado de Louisiana, EUA. Por definição, os centros de treinamento de combate servem como locais principais de vivência e prática da assunção de riscos para os comandantes no Exército. (Foto: Escritório de Com Soc do Grupo de Operações do JRTC)

são atribuídos aos comandantes, que têm, então, a oportunidade de colocar em prática seu ofício sob o olhar de observadores-controladores/instrutores, bem como de superiores, colegas e subordinados. Em geral, esse processo ocorre apenas uma vez por ano. Caso não se vislumbrem ações de combate no futuro, esses comandantes têm apenas uma oportunidade de impressionar os avaliadores com sua capacidade de aplicar anos de experiência, treinamento e educação; uma oportunidade ao ano de ser avaliado como um dos “mais qualificados”. A relevância disso é, sem dúvida, altíssima. E é ainda mais alta se considerarmos que tais exercícios são geralmente os eventos ponderados de forma mais significativa durante o período de um oficial em uma missão-chave de desenvolvimento profissional. Além disso, a maioria dos oficiais está bem ciente de que são necessárias, no mínimo, três avaliações em um período de cinco anos como um dos “mais qualificados” para assegurar sua promoção ao grau hierárquico seguinte.⁷ Diante disso, é possível compreender por que os comandantes talvez hesitem em se desviar muito do convencional — por que talvez evitem conceber os esquemas “ousados”, “inovadores” ou “criativos” que os CTCs são projetados de forma única para viabilizar.

Alguns podem ter dificuldade para acreditar que o desempenho de um comandante em um exercício de dez dias em um CTC possa influenciar desproporcionalmente o resultado de uma avaliação que deveria, supostamente, refletir seu desempenho durante um ano inteiro. No entanto, há evidências de que isso, de fato, ocorre. Um estudo realizado por Lee A. Evans e G. Lee Robinson revelou que os avaliadores diretos e avaliadores superiores, como todos os humanos, incorrem em vieses cognitivos, como o “efeito halo” (ou “efeito aura”) ou a “negligência da duração”, para simplificar a complexa tarefa de uma avaliação detalhada que cubra 12 meses de interações, decisões e ações.⁸ Ambos os vieses levam os avaliadores a se fixar de forma excessiva em um único aspecto do caráter ou desempenho do avaliado

DELIBERATE RISK ASSESSMENT WORKSHEET					
MISSION/TASK DESCRIPTION Troop Formation (Running Route)			2. DATE (DD/MM/YYYY) 25/09/2019		
PREPARED BY					
a. Name (Last, First, Middle Initial) Lawrence, Timothy, D.		b. Rank/Grade GS-13	c. Duty Title/Position Director		
g. Fort Lee, VA., Safety		e. Work Email timothy.d.lawrence.civ@mail.mil	f. Telephone (DSN/Commercial (Include Area Code)) 539/765-3132		
i. CIN (as required) W6CPAA		h. Training Support/Lesson Plan or OPORD (as required)		l. Signature of Preparer LAWRENCE, TIMOTHY D. 1228488310 <small>Digitally signed by LAWRENCE, TIMOTHY D. 1228488310 Date: 2019.09.25.09:27:51 -0400</small>	
Steps of Risk Management: (1) Identify the hazards (2) Assess the hazards (3) Develop controls & make decisions (4) Implement controls (5) Supervise and evaluate <i>(Step numbers not equal to numbered items on form)</i>					
MISSION/TASK	6. HAZARD	8. INITIAL RISK LEVEL	7. CONTROL	8. HOW TO IMPLEMENT/ WHO WILL IMPLEMENT	9. RESIDUAL RISK LEVEL
String and Daily 4 first troop formation	Vehicular/Pedestrian accident	H	-Closed and joint (running/vehicular) routes -Barriers/cones/signs/Road Guards -Publicize PT Maps/Policy	How: Unit Policy/Media channels/signage Who: Leaders, DPW, MP Presence/Safety	M
	Roadway conditions Potholes, ice, and snow	M	-Ensure roads are maintained -Evaluate risks -Develop Unit Policy and unsafe road conditions procedures	How: Internal unit running policy/DPW Who: Leader, DPW (Roads and Grounds)	L
	Weather Conditions (Fog, Heat, Cold)	M	-Develop Unit Policy -Assess conditions, Develop controls and supervise/evaluate conditions	How: Unit Policy/Risk Mgt. Worksheet Who: Leader	L
				How: Who:	
				How: Who:	
Additional entries for Items 6 through 9 are provided on page 2.					
OVERALL RESIDUAL RISK LEVEL (All controls implemented): <input type="checkbox"/> EXTREMELY HIGH <input type="checkbox"/> HIGH <input checked="" type="checkbox"/> MEDIUM <input type="checkbox"/> LOW					
OVERALL SUPERVISION PLAN AND RECOMMENDED COURSE OF ACTION minimum, barriers/warning signs will be placed at the following intersections: B Avenue at 38 Street, B Avenue at Mahone Avenue, B Avenue at Lee Avenue, B Avenue at 16th Street, B Avenue (North) at Sisisky Boulevard, Shop Road at 19th Street, and Shop Road at 11th Street.					
APPROVAL OR DISAPPROVAL OF MISSION OR TASK <input checked="" type="checkbox"/> APPROVE <input type="checkbox"/> DISAPPROVE					
a. Name (Last, First, Middle Initial) Hollie, J.		b. Rank/Grade O6	c. Duty Title/Position Garrison Commander	d. Signature of Approval Authority 	
Additional Guidance: ENCLOSURE 2					

Página de amostra do Formulário DD 2977, *Deliberate Risk Assessment Worksheet* (“Planilha de Avaliação Deliberada de Risco”, em tradução livre). O autor alega que os comandantes no Exército tendem a ser avessos ao risco, embora este possa ser mitigado por ferramentas desse tipo durante as operações militares. (Imagem extraída de Fort Lee Policy 20-7, *Troop Movements and PT [Running Routes]*)

nesse período. Dado o longo e significativo processo de preparação e execução de um rodízio em CTC, como os comandantes de unidades em todos os escalões poderiam não se prender involuntariamente às impressões ali formadas quando chegar a hora de fazer a avaliação? Além disso, é exatamente por darem indicações sobre como será a atuação dos subordinados em combates reais que os exercícios de CTC são tão importantes.

Talvez outros sejam céticos quanto à ideia de que muitos comandantes no Exército permitam que o carreirismo influencie sua tomada de decisões em

treinamento ou combate. Entretanto, essa noção parece não apenas excessivamente otimista, mas também contradiz um grande volume de dados que sugere o contrário. Para começar, o estudo decisivo de Leonard Wong e Stephen J. Gerras *Lying to ourselves: Dishonesty in the Army Profession* (“Mentindo para Nós Mesmos: A Desonestidade na Profissão do Exército”, em tradução livre) cita explicitamente o carreirismo como uma força que contribui para a

a vida em torno de suas carreiras no Exército, muitas vezes às custas da carreira do cônjuge ou das oportunidades educacionais de seus filhos. Além disso, um recente estudo da empresa RAND indica que 46% dos militares que ingressam no Exército o fazem em razão dos benefícios estritamente ocupacionais, tais como salário estável, benefícios de saúde e, presumivelmente, perspectiva de pensão vitalícia. Por outro lado, apenas 9% ingressam exclusivamente por razões

“Mesmo que os comandantes mais motivados estejam isentos de inclinações de carreira autoimpostas, é ainda bastante provável que, em algum momento, sirvam em uma unidade cujo supervisor, de forma geral, não aceite bem ou mesmo rejeite totalmente a assunção de riscos.”

disposição dos comandantes em “mentir, trapacear ou roubar para garantir que avancem na carreira”.⁹ A política de “*up or out*” do Exército (em que, caso não seja promovido, o militar terá de dar baixa) e a ansiedade dos comandantes em relação à segurança no emprego tornam-se ainda mais aparentes quando

se leva em conta que a maioria deles planeja permanecer no Exército pelos 20 anos de carreira. Mais de 90% dos oficiais superiores, 62% dos oficiais intermediários e subalternos e 85% dos graduados relatam ser esse o caso, conforme a *Pesquisa Anual de Liderança do Exército do Centro de Liderança do Exército (Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership, CASAL)* de 2016.¹⁰ Isso sugere, então, que a maioria dos comandantes organizou

institucionais (por exemplo, patriotismo, vocação, história familiar).¹¹ A combinação dos conjuntos de dados acima revela, de qualquer modo, uma instituição saturada de indivíduos e comandantes presos às questões financeiras de suas carreiras. Talvez seja impossível determinar a porcentagem exata de comandantes que permitem que a segurança no emprego afete sua disposição para conceber planos ousados ou criativos, mas uma estimativa bastante conservadora deve ficar em torno de 35%, sendo provável que o número seja muito maior.¹²

Essas considerações suscitam a seguinte pergunta: Que incentivos os comandantes têm para que sejam ousados, inovadores ou criativos? Na melhor das hipóteses, um comandante receberia reconhecimento e boas avaliações por um excelente desempenho. Na pior das hipóteses, esse comandante poderia ser afastado, rotulado de incompetente e ter dificuldades para salvar sua reputação profissional. Em outras palavras, a opção pela ousadia ou inovação pode resultar no encerramento da carreira. Por outro lado, se um comandante se restringe às convenções de rotina e executa as tarefas mínimas definidas pela doutrina ou por ordens do comando superior, terá então uma boa chance de sucesso seguindo o caminho mais seguro que conduza à sua promoção. É fato que em cada posto rumo ao

O Major Michael J. Rasak, Exército dos EUA, integra o programa Art of War Scholar da Escola de Comando e Estado-Maior. Formou-se pela Michigan State University e está cursando pós-graduação em História pela Western Kentucky University. Serviu em duas missões de combate no Afeganistão, entre outras, uma como comandante de pelotão de infantaria e outra como oficial de inteligência de regimento.



Integrantes da 1036ª Companhia de Engenharia, Guarda Nacional do Exército, estado do Arkansas, detonam uma Carga Linear de Abertura de Brecha M58 em 16 de agosto de 2015, no Centro Nacional de Treinamento, Fort Irwin, Califórnia. As lições aprendidas nos centros de treinamento de combate indicam que a aceitação de riscos está visivelmente ausente durante o treinamento. (Foto: Maj W. Chris Clyne, 115º Destacamento Móvel de Com Soc)

de tenente-coronel (que a maioria dos oficiais deve atingir para passar para a reserva) praticamente todas as armas apresentam uma taxa de promoção superior a 50%.¹³ Assim, se os comandantes conseguirem não chamar atenção negativa para si mesmos durante um dos eventos mais importantes de seu período de avaliação, a lei das médias sugere que podem atingir seus objetivos de passagem para a reserva, sem que tenham de correr riscos ousados ou agressivos.

Mesmo que os comandantes mais motivados estejam isentos de inclinações de carreira autoimpostas, é ainda bastante provável que, em algum momento, sirvam em uma unidade cujo supervisor, de forma geral, não aceite bem ou mesmo rejeite totalmente a assunção de riscos. No relatório CASAL de 2016, apenas 66% dos comandantes, de sargento a capitão, sentiam que os integrantes da unidade “eram autorizados e encorajados a aprender

com seus erros bem-intencionados.”¹⁴ É revelador o quanto essa tendência é pior para os indivíduos designados para unidades combatentes (cuja estrutura é regida por tabela de organização e equipamento, ou *table of organization and equipment*, TO&E) do que para unidades administrativas ou de adestramento (cuja estrutura é regida por tabela de distribuição e dotação, ou *table of distribution and allowances*, TDA) — indicando que são justamente as unidades operacionais treinadas e desdobradas para o combate as que mais sofrem com a liderança avessa ao risco.¹⁵ Embora 71% dos oficiais intermediários e subalternos em missões em unidades TDA sintam que os integrantes delas “têm autonomia para tomar decisões relativas às suas funções”, apenas 63% dos oficiais designados a uma unidade TO&E sentem o mesmo. Para os graduados em missões em unidades TO&E, o nível de desconfiança é significativamente maior: apenas 57% sentem-se

motivados a aprender com erros bem-intencionados e 54% sentem ter autonomia para tomar decisões relativas às suas funções. Por fim, e ainda mais contundente, apenas 52% de *todos* os comandantes entrevistados — de sargento a coronel — sentiam que seus supervisores imediatos “promoviam um clima para o desenvolvimento (por exemplo, permitiam o aprendizado a partir de erros bem-intencionados).”¹⁶ Assim, uma estimativa razoável da porcentagem de comandantes que servem sob um supervisor avesso ao risco, que desestimula o aprendizado a partir dos erros, pode se situar em aproximadamente 45%.

A síntese dos dados acima gera resultados notáveis. Se 35% de todos os comandantes se opõem instintivamente às ações “ousadas” por motivo de carreira e 45% de todos os comandantes servem sob um comandante superior avesso a riscos, então a porcentagem de comandantes que possuem *tanto* a vontade interna *quanto* o apoio externo para assumir riscos pode variar de 20% a 55%, com uma média de 37,5%.¹⁷ Em uma simulação realizada pelo autor com uma amostra aleatória de 500 comandantes hipotéticos, apenas 31,4% possuíam ambas as características.¹⁸ É claro que esse número pode oscilar, dependendo da distribuição dos tomadores de risco em unidades tolerantes ao risco. No entanto, parece que, em média, apenas um terço dos oficiais a caminho dos CTCs acabam convencidos pela ideia de Townsend de que “não faz mal correr com tesouras nas mãos”.

Essa minoria de oficiais, entretanto, tem em mente outras considerações que reduzem ainda mais qualquer oportunidade para que se “corra com tesouras nas mãos,”

a iniciativa e análise do estado-maior, ao determinar imediatamente uma única linha de ação (LA) no início do processo de planejamento.¹⁹ Por mais eficiente que seja, o uso habitual de LA determinadas pelo comando pode acabar comprometendo o clima de pensamento livre, *brainstorming*, debates com “forças oponentes” (*red-teaming*) ou outros processos de planejamento criativos ou colaborativos. Em vez disso, as LA determinadas dessa forma fomentam a antítese desses processos: o pensamento de grupo e a obediência cega às ordens de superiores. Um estudo de Harvard realizado por Sayce Falk e Sasha Rogers revela tal padrão. De acordo com a pesquisa, quase metade dos oficiais subalternos que deixam as Forças Armadas relatam que o fazem por considerarem que elas “não fazem um bom trabalho na identificação e recompensa de características como criatividade, em comparação a qualidades como resistência ou capacidade de seguir ordens.”²⁰ Além disso, os militares apontam, invariavelmente, dentre todos os atributos da liderança do Exército, a inovação como sendo o menos demonstrado por seus supervisores imediatos.²¹

A tendência histórica dos comandantes no Exército em emitir ordens de missão excessivamente prescritivas revela, igualmente, uma instituição repleta de oficiais não dispostos a qualquer desvio de uma estrita obediência aos textos doutrinários ou às exigências de avaliação. Esse fato é evidente em inúmeras observações registradas pelos CTCs, pelo Programa de Instrução em Comando de Missão do Exército e pela Divisão de Doutrina de Armas Combinadas.²² Essas

“ A tendência histórica dos comandantes no Exército em emitir ordens de missão excessivamente prescritivas revela, igualmente, uma instituição repleta de oficiais não dispostos a qualquer desvio de uma estrita obediência aos textos doutrinários ou às exigências de avaliação. ”

em uma aparente relutância de toda a instituição em privilegiar a inovação, a criatividade e o pensamento não convencional nos níveis tático e operacional. Um relatório de tendências do CTC de 2019, elaborado pelo Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA, indica que os comandantes frustram, continuamente,

entidades postulam que as unidades costumam emitir ordens excessivamente detalhadas com grande volume de informações quase impossíveis de serem recebidas, assimiladas e postas em prática em tempo hábil pelos comandos subordinados. Uma única ordem pode incluir dezenas de produtos para fins regulamentares

e informativos, com calcos, modelos, matrizes, listas de verificação (*checklists*), gráficos, anexos, apêndices, mapas e atualizações de inteligência. Uma diretiva tão maciça — contendo inúmeras tarefas, exigências e prazos encobertos por montanhas de dados — abala qualquer percepção de autonomia ou liberdade de ação dos subordinados.²³ Pior ainda, os comandantes muitas vezes se veem dando ou recebendo essas ordens por meios ineficientes ou redundantes. Um participante do Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto observou a exigência para que digitalizasse os produtos analógicos de seu escalão inferior para que seu comando superior pudesse visualizar as operações de suas unidades.²⁴

Por isso, não é de se admirar que o Exército tenha um problema de aceitação de riscos. Cerca de um terço dos oficiais não está disposto a arriscar sua segurança financeira com atos audaciosos ou criativos que possam encerrar sua carreira; outro um terço está em unidades cujos supervisores diretos não se

dispõem a tolerar tal assunção de riscos; e o terço restante atua em uma instituição que costuma privilegiar um controle rígido e hierárquico em detrimento da autonomia dos subordinados. Por mais que tentem, os comandantes mais antigos do Exército dificilmente mudarão essa tendência com meras exortações sobre a importância do comando de missão. Em vez disso, para obter uma mudança genuína, suas palavras devem alterar a forma como o Exército avalia seus comandantes. Até que a ousadia, a criatividade e a combatividade sejam devidamente incentivadas, oficiais e graduados continuarão a evitar o risco em locais como o Centro Nacional de Treinamento. E isso é lamentável, pois muitos dos maiores pensadores militares, inovadores doutrinários e líderes de combate da humanidade se destacam a partir de anos de experimentação destemida e pensamento não convencional. Como observou o Gen Omar Bradley, “as boas decisões vêm da experiência e a experiência vem das más decisões.”²⁵ ■

Referências

1. Sir William Slim, “Higher Command in War”, *Military Review* 70, no. 5 (May 1990): p. 20.
2. Onasander, *Strategikos* [The general], trans. Illinois Greek Club (Harvard, MA: Loeb Classical Library, 1923), 32.3.
3. Vegetius, *Epitome of Military Science*, trans. N. P. Milner (Liverpool, UK: Liverpool University Press, 2001), 3.26.
4. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), p. 1-13.
5. *Ibid.*, p. 2-17.
6. Stephen Townsend, Douglass Crissman e Kelly McCoy, “Reinvigorating the Army’s Approach to Mission Command: It’s Okay to Run with Scissors, Part 1”, *Military Review* 99, no. 3 (May-June 2019): 4-9, acesso em 25 mar. 2022, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/May-June-2019/Townsend-Mission-Command/>.
7. Por exemplo, veja “Infantry Branch FY22 LTC PSB Analysis and Key Points”, U.S. Army Human Resources Command, 8 March 2022, acesso em 27 mar. 2022, <https://www.hrc.army.mil/content/ACTIVE%20OFFICER%20SELECTION%20BOARDS> (acesso limitado a portadores do CAC).
8. Lee A. Evans e G. Lee Robinson, “Evaluating Our Evaluations: Recognizing and Countering Performance Evaluation Pitfalls”, *Military Review* 100, no. 1 (January-February 2020): p. 97-98.
9. Leonard Wong e Stephen J. Gerras, *Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army Profession* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Press, 2015), p. 26-27, acesso em 21 mar. 2022, https://press.armywarcollege.edu/monographs/466?utm_source=press.armywarcollege.edu%2Fmonographs%2F466&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages.
10. U.S. Army Center for Army Leadership (CAL), “Military Leader Findings”, 2016 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL), Technical Report 2017-01 (Fort Leavenworth, KS: CAL, August 2017), p. 37.
11. Todd C. Helmus et al., *Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018), p. 26-27.
12. CAL, “Military Leader Findings”, p. 48. Trinta e cinco por cento é uma estimativa baixa calculada pelo autor. Considera o percentual de soldados que se alistam por razões meramente ocupacionais (aproximadamente 50%), o percentual de líderes com a intenção de permanecer no Exército por toda a carreira de 20 anos (aproximadamente 80%) e o percentual de líderes que consideram seu supervisor imediato intolerante ao aprendizado dos subordinados a partir de erros bem-intencionados (aproximadamente 45%).
13. Para taxas de promoção, consulte o “PSB Results & MOI” do Comando de Recursos Humanos do Exército dos EUA para cada comissão reunida, <https://www.hrc.army.mil/content/ACTIVE%20OFFICER%20SELECTION%20BOARDS> (acesso limitado a portadores do CAC).
14. CAL, “Military Leader Findings”, p. 48.

15. Army Regulation 71-32, *Force Development and Documentation Consolidated Policies* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), p. 32-33. Ao contrário das unidades MTOE desdobráveis, as unidades TDA são geralmente não desdobráveis e são organizadas para cumprir missões determinadas pelo Comando do Exército.

16. CAL, "Military Leader Findings", p. 96.

17. O limite superior da faixa poderia ocorrer se apenas subordinados não carreiristas servissem sob os 55% de supervisores que aceitam riscos. O limite inferior poderia ocorrer se cada subordinado carreirista (35%) servisse sob um supervisor que aceitasse riscos (55%), deixando apenas a diferença, os 20% restantes, para a combinação subordinado não carreirista/supervisor tolerante ao risco.

18. Essa simulação foi feita no Microsoft Excel. Foram criadas 500 linhas para representar cada líder e cada linha continha 2 células com um decimal de 2 dígitos gerado aleatoriamente. A primeira célula representava a probabilidade de predisposição do líder para priorizar sua carreira em detrimento da ousadia. A segunda célula representava a probabilidade de designação do líder a uma unidade cujo supervisor fosse avesso ao risco. A linha era excluída caso tivesse uma casa decimal abaixo de 35% na primeira célula. Se um líder tivesse uma casa decimal abaixo de 45% na segunda célula, essa célula era então excluída. As linhas restantes foram somadas, totalizando 157. $157/500 = 0,314$ ou 31,4%.

19. U.S. Army Center for Army Lessons Learned (CALL), "Combat Training Center Trends 2019", No. 20-10 (Fort Leavenworth, KS: CALL, 2019), p. 2-3, acesso em 17 maio 2022, <https://call2.army.mil/docs/doc17997/17997.pdf> (acesso limitado a portadores do CAC).

20. Sayce Falk e Sasha Rogers, "Executive Summary", *Junior Military Officer Retention: Challenges and Opportunities* (Cambridge, MA: Harvard University John F. Kennedy School of Government, March 2011), acesso em 17 maio 2022, <https://officercandidatesschool.com/wp-content/uploads/2019/03/Junior-Military-Officer-Retention-Challenges-and-Opportunities-by-Sayce-Falk-Sasha-Rogers-John-F.-Kennedy-School-of-Government-Harvard-University.pdf>.

21. CAL, "Military Leader Findings", p. 11.

22. Townsend, Crissman e McCoy, "Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command", p. 8; Integrantes do Mission Command Training Program, conversa com o autor, seminário Art of War Scholars, Fort Leavenworth, Kansas, 21 mar. 2022; Integrantes da Divisão de Doutrina de Armas Combinadas, conversa com o autor, seminário Art of War Scholars, Fort Leavenworth, Kansas, 9 mar. 2022.

23. Townsend, Crissman e McCoy, "Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command", p. 6. Os autores alegam que a regulamentação excessiva e as longas listas de tarefas, "muitas das quais pouco tinham a ver com combate ou aprestamento para o combate", fomentaram um ambiente em que os líderes estão agora acostumados a ter menos autonomia — tanto no treinamento quanto no combate.

24. John Bolton, "Overkill: Army Mission Command Systems Inhibit Mission Command", *Small Wars Journal*, August 2017, acesso em 25 mar. 2022, <https://smallwarsjournal.com/jrn/art/overkill-army-mission-command-systems-inhibit-mission-command?msclid=99c9c6eeb0a111ec9023932ca93ee17d>.

25. ADP 6-0, *Mission Command*, p. 2-17.