

Adotando o Comando de Missão

Major Demetrios A. Ghikas, Exército dos EUA

1º Colocado no Concurso de Artigos Militares "General William E. DePuy" 2013, do Centro de Armas Combinadas.

O EXÉRCITO DOS EUA entende os campos complementares do desenvolvimento de líderes: as esferas institucional, operacional e de autodesenvolvimento produzem comandantes confiantes e competentes. Conforme nossos conflitos recentes chegam ao término e efetuamos a transição para uma nova situação, o Exército busca desenvolver comandantes que apliquem o Comando de Missão com o aprimoramento dos efeitos combinados de adestramento, ensino e experiência. No final, a experiência adquirida em cada esfera de treinamento reforça as lições aprendidas nas outras, em um processo contínuo e gradativo. Portanto, é importante que nosso pensamento, ações, atividades e processos possibilitem a prática da filosofia de Comando de Missão. Ao praticá-lo, hoje, em todos os escalões do Exército, minimizamos os riscos em sua implantação e sintetizamos os conhecimentos necessários para enfrentarmos os desafios do futuro.

O Que é o Comando de Missão?

O Comando de Missão é a resposta do Exército dos EUA à incerteza, ambiguidade e névoa da guerra e dos conflitos. É tanto a filosofia de comando quanto uma função de combate do Exército dos EUA. A Publicação Doutrinária do Exército 6-0 — *Comando de*

Missão (ADP 6-0 – Mission Command) o define 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"¹.

Como função de combate, o Comando de Missão consiste em pessoas, organizações, tarefas, processos e sistemas. Inteiramente necessários, esses componentes não são diferentes dos de nenhuma outra função de combate. Fora o fato especial de que essa função de combate integra e sincroniza as demais, o que é, então, importante quanto ao Comando de Missão?²

Considere a definição doutrinária de Comando de Missão apresentada acima. Caso se desconsiderem, por um momento, os vários adjetivos nela incluídos, o que a definição realmente diz é que os comandantes devem fornecer aos subordinados ordens de missão; ordens claras e concisas que transmitam a *missão* e a *intenção*. Os subalternos, por sua vez, devem usar de sua *iniciativa* para executar a missão do modo que melhor atenda à intenção de seu comandante. Pode parecer simples, mas sua prática no combate em condições de crescente incerteza e complexidade demandará o máximo em termos de iniciativa, agilidade e adaptação por parte daqueles que precisam executar a missão.

A complexidade exige um raciocínio claro e, para esse fim, a doutrina fornece orientação aos nossos comandantes na forma de princípios, que

O Major Demetrios A. Ghikas, do Exército dos EUA, é oficial-aluno da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Desempenhou, recentemente, a função de Oficial de Projeto de Conceitos Conjuntos/do Exército,

na Diretoria de Desenvolvimento e Integração de Capacidades, Centro de Excelência de Comando de Missão, Forte Leavenworth. Concluiu o mestrado em Estudos sobre Liderança pela University of Texas, El Paso.



Militares da 3ª Equipe de Combate de Brigada Pesada, 3ª Divisão de Infantaria, recebem instruções de segurança antes de iniciar Exercício no Campo de Tiro Galloway, Forte Benning, Estado da Geórgia, 26 Jan 09.

apoiam a filosofia de Comando de Missão (veja a figura 1). Estes não só constam da doutrina, como também foram reimpressos em diversas publicações e fóruns neste último ano. Vale notar que cada um desses princípios é iniciado com um verbo, compelindo à ação, portanto, nossos comandantes, efetivos, organizações e sistemas.

Na Profissão Militar, toda ação tem um propósito, e o propósito final desses princípios é aplicar o Comando de Missão à execução de nossa missão. Podemos concordar, então, que o Comando de Missão é uma função de combate cujos sistemas e processos possibilitam e servem ao exercício de sua filosofia e seus princípios, e não uma coleção de organizações e sistemas custosos, que servem apenas a si próprios.

Até agora, discutimos apenas uma filosofia orientadora — um sistema de valores e uma teoria subjacente. Antes de tratar de sua implementação e prática, será útil refletir sobre as mudanças pelas

quais o Exército dos EUA passou na última década; o ambiente em evolução, que requer a adaptação; e o processo pelo qual nossos efetivos — nosso mais valioso recurso — se adaptarão em face desse mundo em constante transformação.

O Ambiente Mutável

Os últimos 12 anos de conflito, focalizados, de modo geral, em operações de contrainsurgência e de estabilização de grande porte, nos incentivaram a valorizar comandantes adaptáveis e resilientes, taticamente proficientes, possuidores de competência cultural e aptos a lidar com uma ampla gama de fatores militares, políticos, sociais e outros fatores operacionais que apresentem desafios ao cumprimento da missão. Isso se deve, em grande parte, à ampla variedade de tarefas que comandantes de todos os escalões têm precisado executar. Conduzindo ações que vão desde "limpar, manter e construir" em operações de contrainsurgência

até iniciativas mais sutis, como engajamentos com líderes locais, conselhos tribais (*shuras*), desenvolvimento agrícola e de infraestrutura, assistência a Forças de segurança, ações de combate às drogas, etc., nossos comandantes de fração não só têm de lidar com problemas complexos, como já se acostumaram a isso.

À medida que a última década e os ensinamentos dela extraídos vão ficando mais remotos, enfrentamos, simultaneamente, o dilema imposto por um ambiente estratégico incerto. A saída dos EUA do Vietnã em meados dos anos 70 significou, primordialmente, o retorno ao adestramento para conflitos "convencionais" de larga escala na Europa Central. O ambiente de hoje requer que o Exército possua uma gama mais ampla de competências³. Esse ambiente é caracterizado pela instabilidade econômica e política, por uma convergência de pessoas e tecnologias que aumenta a velocidade da mudança em todo o mundo e pela proliferação de

tecnologias destrutivas, disponíveis a um menor custo para uma variedade mais ampla de atores⁴.

Os desafios mais profundos aos interesses norte-americanos resultarão de tentativas, por parte de potências em ascensão, de mudar as condições na situação de segurança internacional. Um fator que agrava esses desafios é a maior desordem, decorrente da perda de governabilidade ou território, da perda de controle sobre populações e recursos e de acontecimentos caóticos, como desastres naturais e pandemias⁵. Nesse ambiente em constante mutação, constatamos que, para proteger nossos interesses vitais, é preciso estarmos preparados para um número maior, e não menor, de contingências. Dissuadir e derrotar atores nocivos representa apenas uma missão entre muitas — as ameaças assimétricas e híbridas, os desafios de antiacesso e de negação de área, o ciberespaço e as armas de destruição em massa irão figurar de forma destacada no conjunto de

Filosofia de Comando de Missão

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.

Guiada pelos seguintes princípios:

- Formar equipes coesas com base na confiança mútua.
- Criar um entendimento compartilhado.
- Fornecer uma intenção do comandante clara.
- Exercer a iniciativa disciplinada.
- Utilizar ordens de missão.
- Aceitar riscos prudentes.

*Os princípios de comando de missão ajudam os comandantes e seus estados-maiores a equilibrar a **arte do comando** com a **ciência do controle**.*

Figura 1 – A Filosofia de Comando de Missão (ADP 6-0).

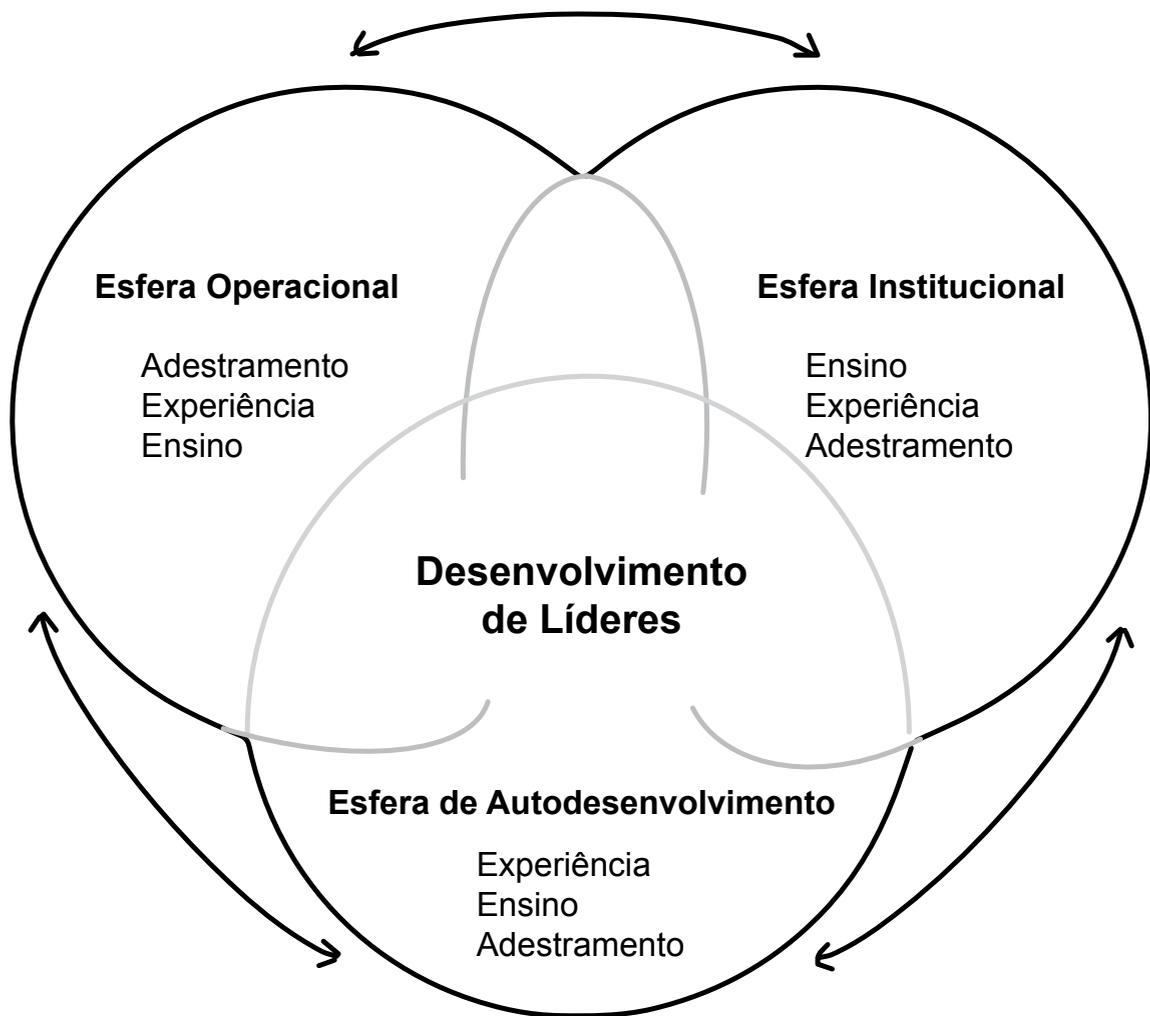


Figura 2 – O Modelo de Desenvolvimento de Líderes do Exército dos EUA

forças que teremos de enfrentar. Em consequência, não podemos mais nos dar ao luxo de mantermos uma mentalidade presa a hábitos já consagrados. As tendências atuais apontam um futuro em que as Forças terrestres precisarão estar preparadas para fornecer, rapidamente, "capacidades adequadas, flexíveis e de pronta resposta"⁶.

A implicação desse ambiente estratégico é que, ao seguirmos adiante, exigiremos que nossos soldados, sargentos e oficiais subalternos não façam menos, e sim muito mais. A demanda por militares que saibam aplicar o Comando de Missão a essas problemáticas se torna cada vez mais evidente. Com efeito, em seu Livro Branco sobre Comando de Missão, de 03 Abr 12, o General Martin Dempsey, Chefe da Junta de Chefes de

Estado-Maior, reitera a diretriz fornecida previamente no conceito fundamental (*capstone*) para operações conjuntas: "O Comando de Missão deve ser institucionalizado e operacionalizado em todos os aspectos da Força conjunta: nossa doutrina, nosso ensino, nosso adestramento e nossos processos de pessoal"⁷. A diretriz resultante para o Exército determina o mesmo. O Gen Raymond T. Odierno, Chefe do Estado-Maior do Exército, reiterou-a em seu discurso à Turma de 2013 da Academia Militar dos EUA: "Em nossa nova doutrina, o Exército adota o Comando de Missão [...] É de extrema importância que vocês entendam e liderem utilizando a filosofia de Comando de Missão. Delegaremos poderes aos soldados, grupos de combate e comandantes em

todos os escalões, de modo que possam responder rapidamente às exigências desse ambiente incrivelmente complexo em que são chamados a atuar"⁸. A demanda pelo Comando de Missão está sendo feita de modo bastante claro.

Riscos na Implementação

Ao prosseguir com o estabelecimento do Comando de Missão como filosofia e função de combate, o Exército dos EUA reconhece, na recém-publicada "Estratégia de Comando de Missão do Exército", que a implementação não está completa. Isso se atribui à má compreensão da doutrina e, conseqüentemente, a uma falta de sincronização entre a Força operacional e a institucional. Assim, com base nessa estratégia, a unidade de esforço em toda a Força é imprescindível para a implantação da função de combate, e a primeira condição a ser estabelecida é que todos os militares em funções de comando no Exército entendam e pratiquem a filosofia⁹.

De fato, o alto-comando, os comandantes, os formuladores de doutrina e os instrutores estão se empenhando, presentemente, em prol desse resultado. Uma amostragem de opiniões de recém-formados do Curso de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*Army's Command and General Staff Officer's Course — CGSOC*) confirma que a instituição vem se empenhando em inculcar a filosofia de Comando de Missão em nossa atual safra de oficiais superiores mais modernos. Sem dúvida, isso ocorre com a expectativa de que, com o tempo, a cultura do Exército mudará, conforme seus futuros comandantes de batalhão e brigada praticarem a nova filosofia de comando. Contudo, a menos que sejam tomadas medidas planejadas para aplicar a filosofia a todos os aspectos das atividades diárias, até a estratégia afirma que haverá riscos na implementação, e os comandantes que queiram ver a filosofia de Comando de Missão tornar-se uma realidade devem tomar cuidado com um excesso de otimismo.

O risco principal ao tentar estabelecer o Comando de Missão é que os militares em função de comando em vários escalões simplesmente não o implementem. Os que descartam esse risco

talvez não compreendam plenamente o efeito que pode ter uma implantação incompleta ou incorreta. Talvez não entendam, simplesmente, que não seguir os princípios do Comando de Missão representa uma decisão consciente de retomar práticas que lhe são contrárias, como o microgerenciamento, a aversão a riscos e a mentalidade de "zero defeito". Se desejamos ter comandantes ágeis e adaptáveis, que possam executar tarefas complexas em ambientes incertos, as práticas citadas nos proporcionarão justamente o oposto. Devemos nos preocupar com esse risco?

Críticos recentes no âmbito público manifestaram sua preocupação com a possibilidade de que o sistema do Comando de Missão (os aspectos tecnológicos e organizacionais da função de combate) acabe minando a filosofia, ao dotar comandantes com uma capacidade inédita para o microgerenciamento. Dada a opção entre a arte do comando e a ciência do controle, diz o argumento, os comandantes que, tradicionalmente, costumamos produzir tenderão a querer reter maior controle. Por exemplo, Gregory Fontenot e Kevin Benson afirmam, em *The Conundrum of Mission Command* ("O Enigma do Comando de Missão", em tradução livre), que uma filosofia de comando que o trate como uma arte não é realista: "Verdade? O comando é uma arte? Se [...] a analogia de comando com arte for válida, então precisaremos avaliar nossos sistemas de recursos humanos e de ensino, porque eles produzem muito mais cientistas que artistas"¹⁰. Da mesma forma, Donald Vandergriff indica que o sistema de pessoal do Exército dos EUA pode não ser o mais bem adequado à filosofia de Comando de Missão¹¹.

Afirmações como essas podem causar espanto a alguns, mesmo que só pelo fato de sugerirem que o Exército seja incapaz de mudar. Existem céticos de farda, ecoando as críticas vistas na mídia impressa e demais meios de comunicação, que duvidam que o Exército dos EUA possa inculcar totalmente a filosofia de Comando de Missão em sua cultura?¹² Os que conhecem bem a cultura do Exército dos EUA poderão concluir que esses céticos existem; provavelmente muitos

realmente duvidam que os dias do microgerenciamento e da aversão a riscos tenham acabado. Contudo, a Estratégia de Comando de Missão reconhece esse ponto. Essa é a estratégia do Exército dos EUA e, portanto, cabe àqueles que ocupem funções de comando em todos os escalões esclarecer a intenção do Comando de Missão, verificar se há entendimento e proporcionar aos subordinados a oportunidade de exercer a iniciativa disciplinada.

A Estratégia de Comando de Missão do Exército reconhece que é preciso haver uma mudança cultural e que há riscos envolvidos e deve, agora, tranquilizar os céticos e os "do contra". A mensagem da liderança é que iremos além de apenas afirmar: "Está na doutrina, converse com os subordinados sobre o assunto e todos irão aderir". Isso seria simplista, por não considerar plenamente a natureza humana e a forma pela qual as pessoas aprendem e se desenvolvem. A experiência é o catalisador essencial para a aprendizagem e o desenvolvimento, que não se pode reproduzir ou substituir.

Ligando Duas Estratégias

Segundo a doutrina, o desenvolvimento de líderes ocorre em três esferas de treinamento: a operacional, a institucional e a de autodesenvolvimento¹³. A recém-publicada Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército dos EUA não diverge desse modelo (veja a figura 2). Ademais, a estratégia ajuda a esclarecer o modelo ao descrever o que o autor acredita ser o eixo que conecta essas esferas complementares. "O desenvolvimento de líderes é obtido por meio da *síntese*, ao longo da carreira, do adestramento, ensino e experiência, adquiridos por meio de oportunidades nas esferas institucional, operacional e de autodesenvolvimento, apoiados pelos relacionamentos com os companheiros e de desenvolvimento [ênfase do autor]"¹⁴. Vale ressaltar o emprego da palavra "síntese" nesse caso. O termo tem várias definições, mas, no inglês comum, geralmente significa *combinar objetos ou ideias em um todo complexo*¹⁵.

Entretanto, o efetivo desenvolvimento de líderes não é um *aditivo*, ou meramente a *soma* de

adestramento, ensino e experiência. É, na verdade, um processo centrado no aluno e orientado a objetivos. Mais uma vez, a doutrina concorda e reitera que o desenvolvimento de líderes é progressivo e contínuo e que o autodesenvolvimento complementa a aprendizagem institucional e operacional¹⁶.

O efetivo desenvolvimento de líderes... é um processo centrado no aluno e orientado a objetivos.

Na esfera institucional, o CGSOC talvez represente um bom exemplo dessa ideia na prática, já que um de seus princípios de ensino centrais é o emprego dos métodos socrático e de aprendizagem de adultos¹⁷. Esses métodos de ensino são, em grande parte, vivenciais (ou "experienciais"), na medida em que se pretende que os alunos desenvolvam ou gerem conhecimentos a partir de experiências concretas, da reflexão, da análise crítica e da síntese (a síntese, em um contexto educacional, é um objetivo de aprendizagem dentro do campo cognitivo¹⁸). Diversos modelos de aprendizagem vivencial foram descritos ao longo dos anos, sendo o método de Kolb extremamente influente dentro e fora das Forças Armadas dos EUA. No CGSOC, as etapas desse processo contínuo são: experiência concreta, publicação e processamento, generalização de novas informações, desenvolvimento de ideias, aplicação de ideias e fornecimento de *feedback* (veja a figura 3)¹⁹. Quaisquer que sejam as etapas e sua descrição, a característica fundamental da aprendizagem de adultos é que ela é tratada como um processo holístico e contínuo de adaptação ao mundo, apoiado na experiência. A metodologia do CGSOC corresponde a essa teoria, transformando a experiência em conhecimentos gerados²⁰.

No sentido de desenvolvimento de líderes, a *síntese* é, então, um objetivo e um produto da aprendizagem vivencial. O aluno transforma a experiência em conhecimento. Da mesma forma, os comandantes que queremos desenvolver devem adquirir experiências concretas e, de modo

orientado a objetivos, ponderá-las, analisá-las e sintetizar os conhecimentos de que o Exército precisa para enfrentar os desafios do futuro. Esse processo não deve se restringir ao ambiente de sala de aula. Em vez disso, o ciclo contínuo de experiência, reflexão, conceituação e experimentação deve ocorrer nas três esferas de desenvolvimento. Em todos os casos, constatamos um óbvio ponto em comum nessas esferas: o aluno, o aprendiz ou o líder em desenvolvimento.

Uma forma de pensar sobre isso é imaginar a aprendizagem vivencial ocorrendo em cada esfera (veja a figura 4). A começar pela esfera operacional, o adestramento é conduzido em vários eventos individuais e coletivos. Ao término de um evento de adestramento, militares em funções de comando, em todos os escalões, têm a oportunidade de conduzir a observação reflexiva (em geral, uma análise pós-ação). Ao refletirem sobre a experiência concreta do adestramento, as táticas, técnicas e procedimentos são aprimorados; ideias são, então, desenvolvidas e aplicadas em adestramentos futuros. Quando os militares saem de sua organização para obter instrução na esfera institucional, o ciclo continua. No ambiente de sala de aula, esses militares começam com a experiência concreta e a reflexão e usam sua experiência operacional para conceber novas ideias, que eles irão desenvolver ainda mais e aplicar. Esse processo também é contínuo na esfera do autodesenvolvimento. Considerando que o aluno passa ou avança continuamente por cada esfera, o conhecimento sintetizado por esse processo (os efeitos combinados dessas esferas) se fixa naturalmente.

As próprias mentes dos comandantes sendo preparados são o primeiro ponto óbvio em que ocorre a interseção entre os efeitos do adestramento, do ensino e do desenvolvimento de líderes. Portanto, é essencial que

o Comando de Missão seja reforçado em todas as esferas, se quisermos implantá-lo plenamente. Afinal, a aprendizagem não começa nem termina no estabelecimento de ensino. Em consequência, ensinar adultos como adultos não pode se limitar a certos aspectos da instituição. Esclarecendo: ao considerar as experiências de cada indivíduo no ambiente institucional e a subsequente aplicação dos novos conhecimentos na esfera operacional, a ideia de que o Exército confia na capacidade dos subordinados para tomar a iniciativa e efetuar avaliações prudentes dos riscos será confirmada ou refutada nas mentes deles. É por isso que a Estratégia de Comando de Missão do Exército dos EUA alinha suas linhas de esforço em todas as três esferas de desenvolvimento de líderes. É por isso, ainda — algo que talvez seja mais relevante — que ela conclui que "pessoas, em vez de tecnologias, sistemas ou processos, estão no centro do [Comando de Missão]"²¹.

O que isso pode significar na prática, por ora, é que o sistema precisa de tempo para funcionar. Não há como desenvolver líderes da noite para o dia, ainda mais quando o Exército como um todo está testando uma nova ideia. Se transmitirmos

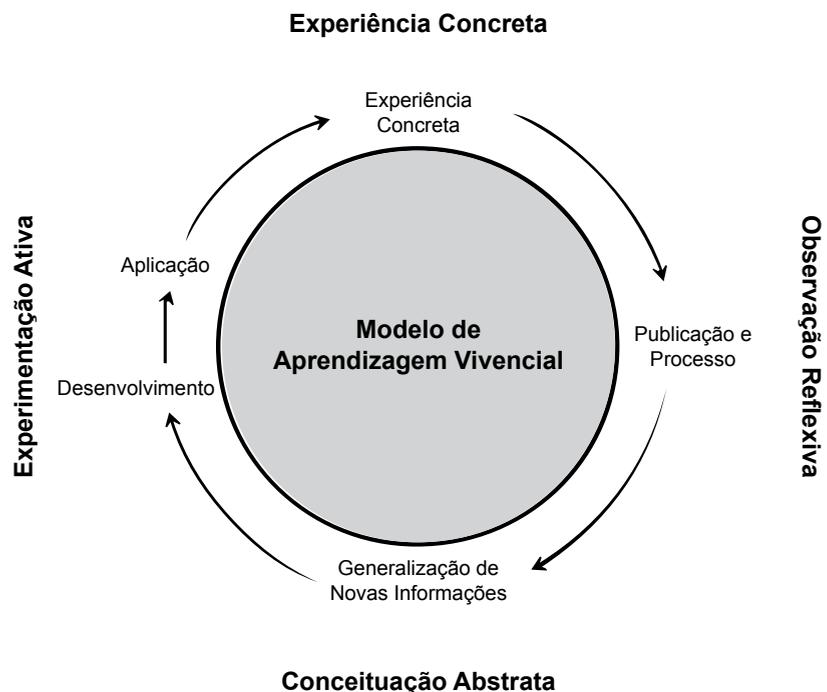


Figura 3 – O Modelo de Aprendizagem Vivencial do CGSC

todos devemos refletir sobre como o Comando de Missão afetaria a maneira pela qual pensamos, agimos e lideramos. Podemos analisar nossas organizações e identificar a melhor forma de promovermos e recompensarmos comandantes adaptáveis, arrojados e criativos²³. Talvez este seja o momento certo para o Exército dos EUA analisar seu sistema de recursos humanos e encontrar meios de avaliar carreiras de uma maneira holística. O Gen Robert Cone, Chefe do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA, afirmou, recentemente: "Líderes como esses não podem ser produzidos em massa. Nossos sistemas de pessoal precisarão resistir à tentação de tratar as pessoas como objetos e evoluir, passando a enxergar cada uma delas como um indivíduo"²⁴.

Evidentemente, teremos mais perguntas a fazer, caso queiramos contemplar tal mudança. Consideramos, realmente, a questão de quem é o número um entre nossos subordinados? O subordinado em função de comando cometeu erros e não assumiu riscos? Por outro lado, assumiu riscos e cometeu erros, mas aprendeu com eles, corrigiu-os e por fim, obteve êxito? Devemos esperar encontrar um grande número de subordinados que assumam grandes riscos e, de alguma forma, nunca cometam erros?

Talvez haja outras oportunidades para inculcar o Comando de Missão que não tenhamos considerado. Um importante primeiro passo talvez seja tratar da preocupação de que a filosofia esteja sendo suplantada pelos sistemas, tecnologias e processos do Comando de Missão. Tratar dessa questão agora ajudará a inculcar essa filosofia e prática em militares em funções de comando, em todos os escalões, e a minimizar, ao mesmo tempo, os riscos na implementação. Considerando a atual abundância de sistemas complexos de Comando de Missão e o

futuro aumento de elementos que o possibilitem, como a cibernética, poderíamos reduzir qualquer complexidade desnecessária com a minimização do grau de controle, limitando-o ao que seja essencial. Isso se aplica especialmente quando continuamos a empregar sistemas que exigem que paremos tudo para que pequenos "exércitos" de terceirizados os consertem. Caso estabeleçam o mínimo controle necessário, os comandantes serão obrigados a apoiar-se e confiar nas equipes que treinaram a fim de cumprir a missão. Isso é algo bom. Afinal, o Comando de Missão como filosofia reconhece que a guerra e os conflitos são caóticos. Quanto mais complexidade se agrega à missão, maior é a probabilidade de que ela fracasse.

Enquanto consideramos como melhor responder a essas perguntas e nos empenhamos em transformar o Comando de Missão em realidade, encerremos com uma reflexão sobre estas palavras do Gen Cone: "Quando diante de situações imprevisíveis, contamos com comandantes inteligentes e adaptáveis, que garantem que o 'Exército que possuímos' possa ser rapidamente transformado no 'Exército de que precisamos'"²⁵. A filosofia de Comando de Missão nos incentiva a habilitar comandantes a serem os mais adaptáveis e ágeis possíveis na condução das Operações Terrestres Unificadas. É a filosofia de comando do Exército dos EUA e cabe a cada um de nós praticá-la. Fazer com que isso aconteça é de responsabilidade de todos, operando em todas as esferas de desenvolvimento de líderes. Não cumprir esse objetivo ensinará futuros comandantes apenas que existe uma diferença entre o que se ensina e o que se pratica. Por outro lado, todo comandante que hoje assumir o Comando de Missão como uma responsabilidade pessoal reafirmará e reforçará a filosofia do Exército dos EUA em tudo aquilo que fizer todos os dias. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 17 May 2012), p. 1.
2. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: GPO, 16 May 2012), p. 3-2.
3. STRATEGIC LANDPOWER TASK FORCE, *Strategic Landpower: Winning*

the Clash of Wills, White Paper, May 2013.

4. DEPARTMENT OF DEFENSE, *Capstone Concept for Joint Operations*, 10 Sept. 2012.

5. FRIER, Nathan et al. *Beyond the Last War: Balancing Ground Forces and Future Challenges Risk in USCENTCOM and USPACOM*, A Center for

- Strategic and International Studies (CSIS) Report (Lanham, MD: Rowman and Littlefield Publishers, Apr. 2013).
6. TRADOC Pamphlet 525-3-0, The U.S. Army Capstone Concept (Fort Eustis, VA: HQ, TRADOC, 19 Dec. 2012), p. 11.
 7. DEMPSEY, Gen. Martin E. *Mission Command White Paper*, chairman of the Joint Chiefs of Staff, 3 Apr. 2012.
 8. ODIERNO, Gen. Raymond T., 38th Chief of Staff of the Army, "GEN Raymond T. Odierno Addressing the USMA Class of 2013", 5 Nov. 2012. Transcrição disponível em: <http://www.army.mil/article/90671/Gen_Raymond_T_Odierno_addressing_the_USMA_class_of_2013/>.
 9. Department of the Army, U.S. Army Mission Command Strategy—FY 13-19, Jun. 2013, p. 1-2.
 10. FONTENOT, Gregory; BENSON, Kevin C.M. "The Conundrum of Mission Command", *Army Magazine*, Jun. 2013, p. 28-35.
 11. VANGERGRIF, Donald E. "Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?" *The Land Warfare Papers*, no. 94, Feb. 2013, p. 5-8.
 12. JACOBSEN, Mark. "Finding Common Ground: Harnessing Disruption for the Good of the Service", *The Small Wars Journal*, 4 Mar. 2013. Disponível em: <<http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/finding-common-ground-harnessing-disruption-for-the-good-of-the-service>>.
 13. ADRP 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, DC: GPO, 23 Aug. 2012), p. 1-2.
 14. DEPARTMENT OF THE ARMY, *US Army Leader Development Strategy*, 5 Jun. 2013, p. 3.
 15. *Webster's New Collegiate Dictionary* (Springfield, MA: G.&C. Merriam Co, 1979), p. 1175.
 16. ADP 7-0, 3-4.
 17. From the U.S. Army Combined Arms Center CGSC website. Disponível em: <<http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/principles.asp>>.
 18. David R. Krathwohl, "A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview", *Theory Into Practice*, vol. 41, no. 4 (Ohio State University, 2002). Disponível em: <http://www.unco.edu/cetl/sir/stating_outcome/documents/Krathwohl.pdf>.
 19. KEM, Jack D. "The Use of Case Studies as an Integrating Approach in Professional Military Education: A Pilot Study", *Essays in Education* 18, 2006, p. 1-19.
 20. KOLB, D.A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood: Prentice Hall, 1984), p. 20-38. Disponível em: <<http://academic.regis.edu/ed205/Kolb.pdf>>.
 21. Army Mission Command Strategy, p. 9.
 22. ADRP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, 1 Aug. 2012), p. 1-4.
 23. TRADOC Pub 525-3-3 (Draft), *U.S. Army Functional Concept for Mission Command*, unpublished draft.
 24. CONE, Gen. Robert W. "The Future Army: Preparation and Readiness", *Military Review* (July-August 2013): p. 5-6.
 25. *Ibid.*