

Uma Mudança Cultural Baseada na Confiança

Repensando o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA na Era do Comando de Missão

1º Colocado no Concurso "General Douglas MacArthur" de Artigos sobre Liderança Militar, Turma 15-01, U.S. Army CGSC.

Maj Gregory M. Blom, Força Aérea dos EUA

Em janeiro de 2015, o U.S. Army Command and General Staff College (CGSC) organizou uma palestra com o autor de sucesso Ori Brafman. Nessa palestra, Brafman discutiu a liderança ágil com uma plateia de 1.100 oficiais superiores. Antes de tomarem seus assentos, todos os membros da plateia receberam uma ficha em branco. No meio da apresentação, Brafman solicitou que os oficiais a preenchessem com uma sugestão de como o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) poderia gerar confiança mais efetivamente e possibilitar o Comando de Missão¹.

Após escreverem suas ideias nas fichas, eles as passaram adiante, para outros integrantes da plateia, que leram e classificaram as sugestões usando uma escala de um a cinco. Quanto melhor a ideia, maior o valor numérico selecionado. A plateia repetiu cinco vezes esse processo de passar a ficha adiante e classificar cada proposta, antes de calcular a pontuação final. Em seguida, Brafman solicitou que aqueles que tivessem uma ficha com o valor máximo de 25 pontos levantassem a mão. Os indivíduos identificados revelaram à plateia essas "melhores ideias". Surpreendentemente, as sugestões discutidas continham, em sua maioria, o mesmo tema: os militares se sentiam sem nenhum

poder de decisão; ao contrário, sentiam-se microgerenciados e sujeitos à constante vigilância por processos burocráticos.

Esse resultado talvez choque o alto-comando do Exército dos EUA, que tem buscado empoderar seus integrantes por meio da implementação da filosofia de Comando de Missão por toda a Força. Essa filosofia capacita as forças militares a responder rapidamente a situações ambíguas e apoia os princípios de operações do Exército constantes da publicação *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* ("Conceito Operacional do Exército dos EUA: Vencer em um Mundo Complexo") (2014)². O êxito do Comando de Missão requer que os comandantes forneçam uma intenção clara e, em seguida, deleguem e outorguem poder de decisão (*empoderem*) aos subordinados, para incentivar a iniciativa disciplinada. Contudo, o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA, padrão estabelecido pela Força para seus comandantes, não reforça essas premissas³.

Além disso, processos burocráticos e políticas recentes do Exército desgastaram a confiança por toda a Força, um pré-requisito para o Comando de Missão. O Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA precisa ser modificado, para reforçar os princípios



(Foto da 2º Sgt Whitney C. Houston, 128º Dst Mv Com Soc)

Militares da 82ª Divisão Aeroterrestre participam de um assalto aéreo na Passagem de Darwazgay, na Província de Zabul, Afeganistão, 23 Jun 14.

de liderança do Comando de Missão que estão faltando. A codificação explícita desses princípios servirá como um mecanismo de incorporação, para reforçar o Comando de Missão e fomentar uma mudança cultural baseada na confiança.

Os princípios apoiados na filosofia de Comando de Missão não são novos. O conceito alemão de Comando de Missão, *Führen mit Auftrag* (liderança voltada à missão), conhecido mais comumente como *Auftragstaktik*, remonta a dois séculos atrás⁴. Após as esmagadoras derrotas em Jena e Auerstadt em 1806, os prussianos perceberam que seu modo mecanicista de conduzir a guerra havia se tornado insuficiente. Os prussianos começaram a incentivar sistemas de comando e organizações militares mais ágeis, defendidos pelo Marechal de Campo Helmuth von Moltke, o Velho⁵. Em um artigo intitulado “The Long and Winding Road” (“A Estrada Longa e Sinuosa”, em tradução livre), publicado na revista *Journal of Strategic Studies*, em 2010, Eitan Shamir discute como Moltke enxergava o conceito de *Auftragstaktik*:

Os superiores especificam os objetivos e restrições da missão e alocam recursos, deixando

o resto a cargo de seus subordinados. As habilidades, criatividade e compromisso (ou não) destes últimos acabarão determinando o plano de operação e sua execução⁶.

Da mesma forma que a filosofia de Comando de Missão do Exército dos EUA, *Auftragstaktik* baseia-se na ideia de que os comandantes forneçam direção e, então, deleguem e empoderem os subordinados. Estimula a iniciativa, habilidade e criatividade individuais. A incorporação desses princípios na cultura militar prussiana serviu como uma eficaz força motriz para as vitórias táticas alemãs durante a Segunda Guerra Mundial⁷.

A assimilação do *Führen mit Auftrag* na cultura militar prussiana foi gradual⁸. A assimilação do Comando de Missão na cultura do Exército dos EUA também será um processo paulatino. Algo que agrava o desafio é a abordagem gerencial do Exército, a qual, segundo Shamir, “caracteriza-se pela centralização, padronização, planejamento detalhado, análise quantitativa, aspirando à máxima eficiência e certeza”⁹. Essa abordagem gerencial é efetiva para operações centralizadas, mas vai de encontro a muitos princípios do Comando de Missão.

- Ser Proficiente Técnica e Taticamente
- Conhecer a Si Mesmo e Buscar o Autoaperfeiçoamento
- Conhecer Seus Homens e Zelar pelo seu Bem-Estar
- Manter Seus Homens Informados
- Dar o Exemplo
- Certificar-se de que a Tarefa seja Entendida, Supervisionada e Cumprida
- Adestrar Seus Homens como uma Equipe
- Tomar Decisões Boas e Oportunas
- Desenvolver um Sentido de Responsabilidade entre os Subordinados
- Empregar seu Comando em Conformidade com suas Capacidades
- Buscar Responsabilidade e Assumir Responsabilidade por Suas Ações

Figura 1 – Princípios de Liderança do Exército dos EUA, 1958

Curiosamente, muitos desses princípios aparecem em publicações doutrinárias do Exército dos EUA há mais de um século. O Cel Clinton J. Ancker III, da reserva remunerada do Exército, detalha essa história no artigo intitulado “The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present”, publicado em 2013 na *Military Review*. [Publicado com o título “A Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA: De 1905 até o Presente” na edição brasileira de Julho-Agosto de 2013 — N. do T.] Ancker atribui a origem do Comando de Missão norte-americano ao primeiro manual de armas combinadas do Exército, o *Army Field Service Regulation* (FSR) (“Regulamento de Armas em Campanha”) de 1905. O FSR reconhece que um comandante não pode prever ou emitir diretrizes para todos os resultados possíveis. Em vez de expedir ordens rígidas, ele determina que os comandantes “ deem ênfase ao objetivo a ser atingido [grifo no FSR original], deixando em aberto os meios a serem empregados”¹⁰. Esse conceito de emitir diretrizes e, então, incentivar a iniciativa individual apareceu quase inalterado em versões subsequentes do FSR nas quatro décadas seguintes¹¹.

O Exército enfatizou e aperfeiçoou os conceitos de Comando de Missão no FSR até 1976. Em 1976, a doutrina “Defesa Ativa” derrubou os princípios de Comando de Missão. Essa filosofia enfatizava “um controle bem mais rígido sobre as operações que no passado”¹².

Três anos depois, a doutrina do Exército dos EUA mudou de direção mais uma vez, com a publicação da doutrina “Combate Ar-Terra”. Essa doutrina identificava os princípios essenciais do Comando de Missão como um “preceito central” e um “pré-requisito para sua execução”¹³. Infelizmente, de modo geral, minimizava-se a iniciativa individual, em virtude dos processos e estruturas burocráticos do Exército dos EUA, que valorizavam mais a conformidade rígida com mementos do que a criatividade¹⁴.

Contudo, houve aqueles que reconheceram a importância desses princípios e continuaram a lutar para integrá-los na cultura do Exército dos EUA. No decorrer dos últimos vinte anos, os defensores do Comando de Missão ficaram mais perto de realizar sua visão. Em 2003, o Exército deu o salto doutrinário, codificando essa filosofia no Manual de Campanha 6-0. Houve uma mudança pequena, mas significativa, ao modificarem o nome desse manual de “Comando e Controle” para *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (“Comando de Missão: Comando e Controle das Forças Armadas”). Ainda que pareça algo insignificante, a mudança de nome sinalizou um importante passo doutrinário para o Exército dos EUA, por transferir a ênfase dos processos e procedimentos rígidos do passado para um foco no inimigo e no resultado¹⁵.

Alguns têm perguntado por que o Exército dos EUA deu uma guinada doutrinária tão radical, se os conceitos de Comando de Missão não eram novos. Na reunião anual de 2014 da Associação do Exército dos EUA, o Gen Ex David Perkins, Comandante do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*U.S. Army Training and Doctrine Command — TRADOC*), expressou por que o retorno ao Comando

de Missão era necessário: “[O Comando de Missão está] em nossa doutrina agora, porque sabemos que o mundo é desconhecido e em constante mutação [...] é preciso descobrir como empoderar os subordinados para explorar a iniciativa”¹⁶.

Além disso, a liderança do Exército acreditava que o termo “Comando e Controle” havia se desviado da intenção original, passando a ser, de modo geral, mais associado a sistemas que a pessoas. O Exército dos EUA conseguiu reconfigurar o antiquado conceito de Comando e Controle, a fim de enfatizar a centralidade do domínio humano mediante a consolidação desses princípios e a formulação da filosofia de Comando de Missão¹⁷. O caráter crucial desse domínio, embora detalhado na doutrina, havia sido, de modo geral, menosprezado, e sua importância, ignorada.

O mesmo raciocínio se aplica aos elementos que faltam no Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA. Várias publicações da Força defendem os conceitos de Comando de Missão de expressar claramente a intenção e, em seguida, incentivar a iniciativa disciplinada, delegando e empoderando subordinados. Entretanto, como os “Requisitos de Liderança” do Exército dos EUA não consolidam nem enfatizam esses pilares do Comando de Missão, eles são ignorados da mesma forma que ocorria com o domínio humano sob a designação “Comando e Controle”.

O Exército tem um interesse especial em instruir líderes e codificar os atributos que ele valoriza nesses líderes. O atual padrão que o Exército dos EUA aplica a seus líderes está registrado em seu Modelo de Requisitos de Liderança. Esse modelo identifica atributos de maneira satisfatória; contudo, essas qualidades não existem em um vazio. Para que esse modelo funcione, os atributos nele propostos devem incorporar os princípios de liderança relacionados do Exército, como os defendidos na filosofia de Comando

de Missão. Para compreender o atual modelo, é essencial ter um conhecimento básico de como ele se manifestou.

O mais famoso precursor do Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA talvez consista nos onze princípios de liderança (veja a figura 1). Desenvolvido logo depois da Segunda Guerra Mundial, essa relação de princípios de liderança apareceu no Manual de Campanha sobre liderança do Exército dos EUA, *Military Leadership* (“Liderança Militar”), em 1951 e, mais uma vez, em 1958¹⁸. A lista serviu como base para a liderança no Exército dos EUA por mais de quatro décadas.

Em 1999, o Exército dos EUA passou dos onze princípios de liderança para o “Marco de Liderança” (veja a figura 2)¹⁹. Esse novo modelo, comumente denominado modelo “Ser, Saber, Fazer”, dividiu os princípios de liderança em subgrupos, consistindo em valores, atributos, habilidades e ações. Embora algumas dessas ideias

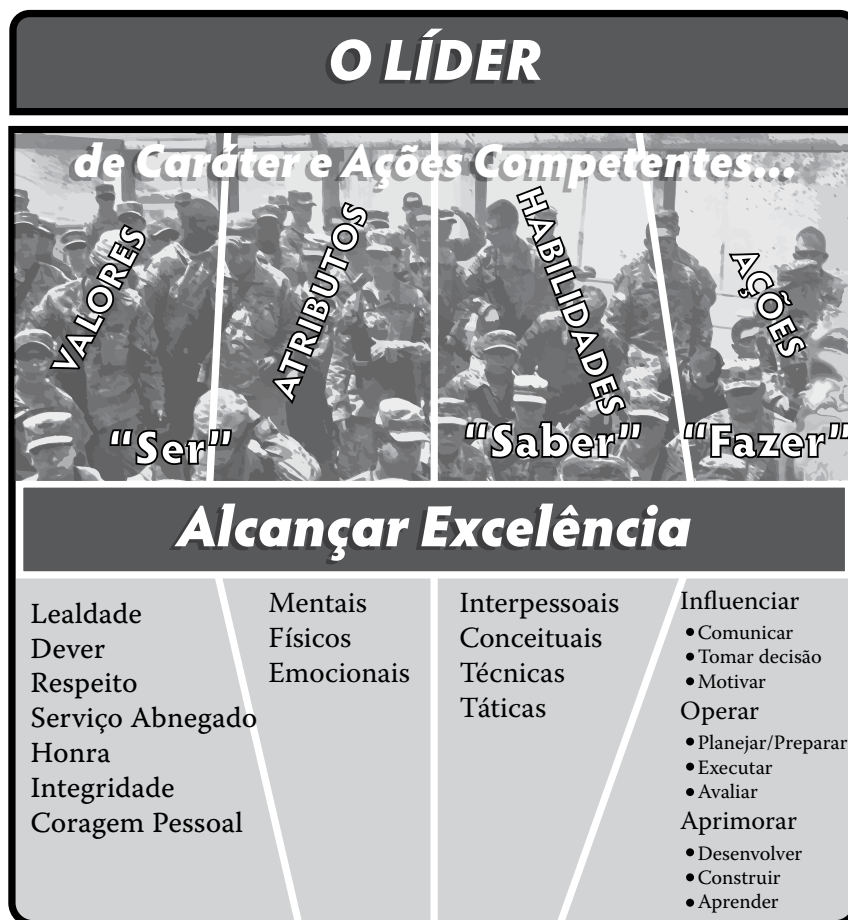


Figura 2 – O Marco de Liderança do Exército dos EUA - 1999

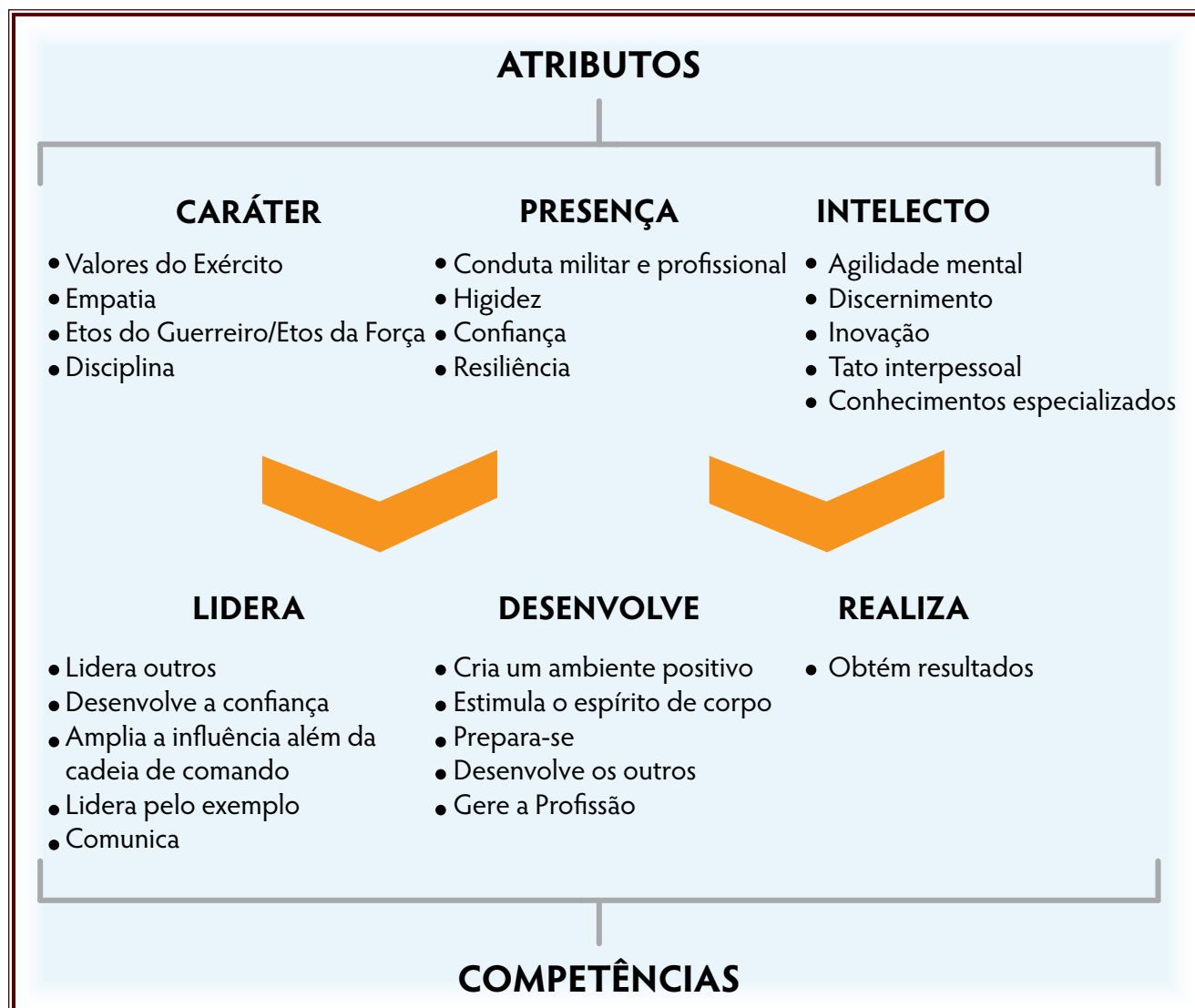


Figura 3 – Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA, 2012

fossem inovadoras, esse modelo continha muitos temas em comum com os onze princípios.

O Exército dos EUA revisou ainda mais o Marco de Liderança, republicando-o como Modelo de Requisitos de Liderança. Esse modelo apareceu, pela primeira vez, na versão de outubro de 2006 do manual de liderança da Força, *Army Leadership*, renumerado como FM 6-22²⁰. Em 2012, o Exército efetuou, mais uma vez, mudanças no modelo, republicando-o na Publicação de Referência Doutrinária do Exército (*Army Doctrine Reference Publication — ADRP*) 6-22 (veja a figura 3)²¹. À semelhança do Marco de Liderança, o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército divide os

diferentes temas em subgrupos, com base no que um líder “é” e no que ele “faz”.

Uma análise dos três modelos oferece algumas perspectivas interessantes, já que é evidente que todos eles têm pontos fortes e fracos. A verdade é que nenhum modelo será verdadeiramente universal, tampouco permanente. A natureza mutável do conflito e a doutrina correspondente requerem um modelo que se adapte continuamente.

Este é um desses momentos em que a doutrina do Exército evoluiu para enfrentar futuros conflitos e é preciso que seu atual modelo de liderança também se transforme. O atual Modelo de Requisitos de Liderança do Exército precisa ser modificado, a fim

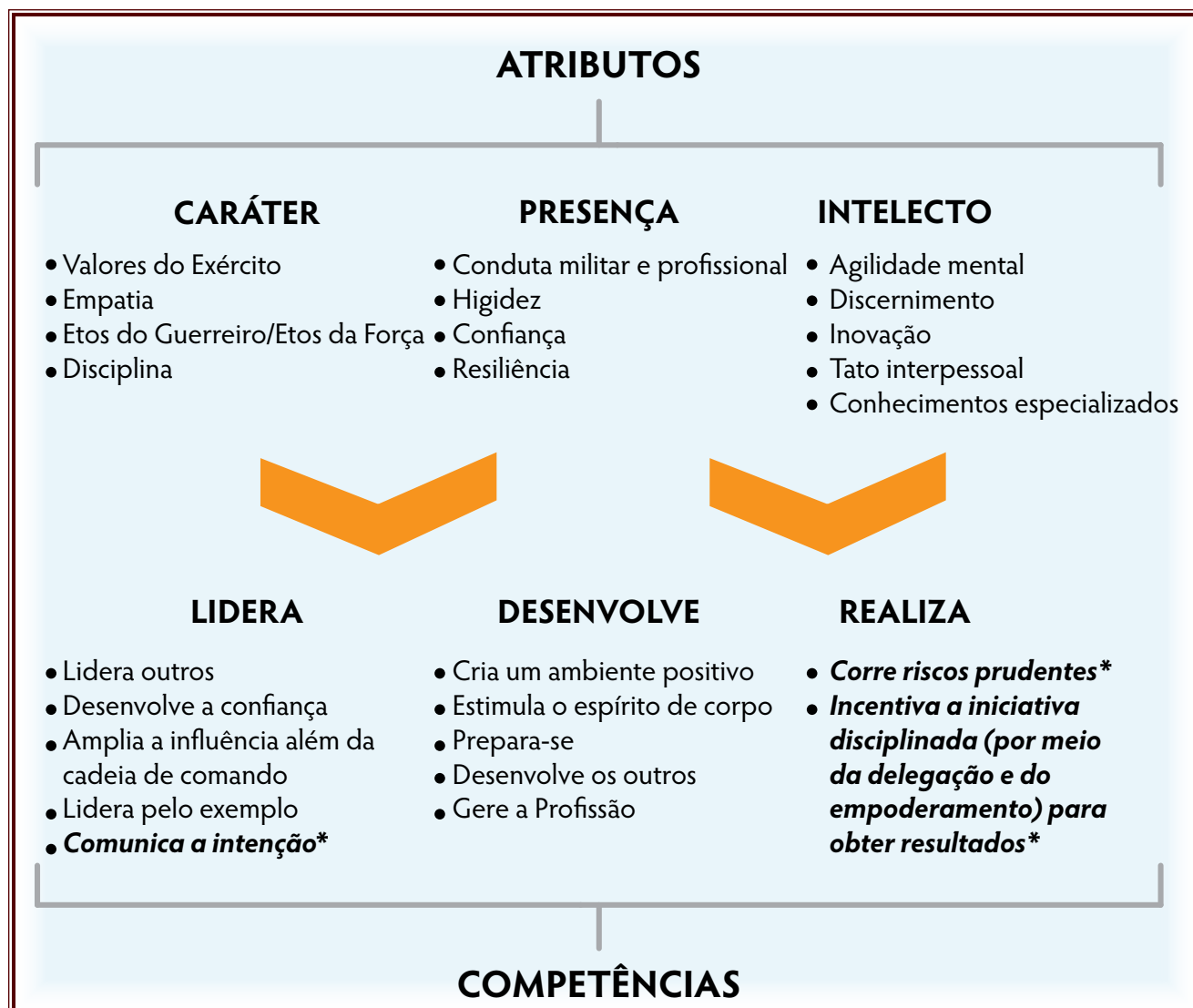


Figura 4 – Modelo de Requisitos de Liderança Proposto (*indica modificação)

de alinhá-lo com a filosofia de Comando de Missão. Duas competências precisam ser consideradas: *comunicar claramente a intenção e incentivar a iniciativa disciplinada por meio da delegação e do empoderamento dos subordinados*.

Para alinhar a seção “Lidera” do Modelo de Requisitos de Liderança apresentado na figura 3 com as premissas adotadas na filosofia de Comando de Missão, o item “Comunica” deveria ser substituído por “Comunica a intenção”. A comunicação simples e clara diminui a probabilidade de mal-entendidos. Essa habilidade requer tempo e prática para se desenvolver. A “Intenção” pode tomar a forma de uma visão ou enunciado da missão para grandes organizações, uma

missão pela finalidade em situações de combate, ou uma diretriz geral para operações na caserna.

Depois de receberem essa intenção clara, os subordinados poderão, em tese, executar a “iniciativa disciplinada” proposta na filosofia de Comando de Missão. Entretanto, conforme atestaram os oficiais superiores que compunham a plateia na palestra de Brafman, falta algo entre a teoria e a prática²². Os elos perdidos são *delegar e empoderar*. Esses conceitos são vitais para o Comando de Missão, por enfatizarem a transformação de um líder que executa a ação em um verdadeiro líder, que administra a execução da ação.

Inspirar a iniciativa disciplinada por meio do equilíbrio correto de delegação e empoderamento é uma

habilidade obrigatória para líderes efetivos no Exército. A aplicação desses princípios requer que o líder se sujeite a um certo grau de risco. Adquirir confiança em assumir o grau adequado de risco é uma habilidade que os líderes precisam desenvolver. A execução efetiva do Comando de Missão requer que os comandantes avaliem os subordinados corretamente e confiem em sua capacidade para cumprir a missão em conformidade com a intenção do superior.

Além disso, o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército enumera “Obtém resultados” como único objetivo na seção “Realiza” (figura 3). Esse foco em um único propósito enfatiza o efeito alcançado, que tende a inspirar os líderes a executarem a ação ou a microgerenciarem sua execução. Obter resultados é um objetivo admirável para os líderes, contanto que eles permaneçam cientes de que sua função é coordenar subordinados e inspirá-los a agir.

Orientá-los requer delegar e empoderar, equilibrados contra o risco e a primazia da missão. Ambos são necessários para inspirar a iniciativa disciplinada. Contudo, não constam do Modelo de Requisitos de Liderança. O primeiro termo, “delegar”, é específico a tarefas e requer instruções detalhadas do líder. A delegação envolve um risco, mas como os líderes normalmente monitoram as tarefas delegadas com mais atenção, o grau de risco é menor. A liberdade de ação concedida pelos líderes deve variar de forma proporcional à confiança desenvolvida nos subordinados e em seu grau de experiência e competência.

“Empoderar”, segundo termo que falta e que é necessário para incentivar a iniciativa disciplinada, constitui a essência do Comando de Missão. Confere aos subordinados a autoridade para tomar decisões, quando não houver ordens específicas, em conformidade com a intenção do comandante. O empoderamento exige a descentralização, e a descentralização requer confiança.

A figura 4 mostra o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército com as mudanças recomendadas. Conforme mencionado anteriormente, as recomendações incluem mudar “Comunica” para “Comunica a intenção”. Também incluem acrescentar “Corre riscos prudentes” e modificar “Obtém resultados” para “Incentiva a iniciativa disciplinada (por meio da delegação e do empoderamento) para obter resultados”. Essas modificações alinham os princípios de liderança do Comando de Missão com o Modelo de

Requisitos de Liderança. Uma vez alinhados, esses conceitos complementares podem servir como princípios orientadores nos quais os comandantes do Exército possam apoiar-se. Também podem servir como mecanismos de incorporação para fomentar a mudança cultural.

Conforme discutido anteriormente, a adoção cultural de uma filosofia como o Comando de Missão por toda a Força levará tempo. Para realizar essa transição, é importante analisar a situação atual, a fim de avaliar, efetivamente, o que deve acontecer em seguida. A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército (ADRP 6-22, Army Leadership)*, declara que a cultura consiste em “crenças, valores e premissas compartilhadas sobre o que é importante”²³.

Essas crenças, valores e premissas permeiam o Exército e operam em diferentes níveis culturais, como os propostos por Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner²⁴. Usando seu modelo, Angela R. Febbraro, Brian McKee e Sharon L. Riedel descrevem como a obtenção de uma mudança organizacional duradoura requer alterar as organizações em pelo menos dois ou, possivelmente, todos os três níveis culturais²⁵. O nível mais superficial abarca os “artefatos e práticas” que representam a cultura explícita de uma organização, incluindo processos, procedimentos e outros comportamentos observáveis²⁶. A camada intermediária compreende as “atitudes e expectativas” e, segundo Febbraro, McKee e Riedel, é “mais conceitual do que tangível, consistindo na doutrina, costumes e práticas tradicionais”²⁷. A camada interna, “estrutura profunda” ou “cultura profunda”, representa a cultura implícita, sendo “a fonte e estrutura a partir das quais as atitudes e expectativas são geradas”²⁸.

A aplicação da definição de cultura da ADRP 6-22 ao modelo de Trompenaars e Hampden-Turner mostra que a mudança cultural requer, provavelmente, integração em todas as três camadas da cultura do Exército. Diversas práticas e políticas organizacionais do Exército dos EUA apoiam a camada cultural superficial ao promoverem os princípios do Comando de Missão. Entretanto, a aplicação prática varia dependendo da unidade. Algumas mudanças recentes na doutrina apoiam a camada cultural intermediária ao tornar obrigatório o Comando de Missão, mas existem divergências entre as publicações doutrinárias. As contradições observadas anteriormente indicam que a filosofia não

permeia a camada mais profunda, da “cultura implícita,” que será necessária para uma mudança cultural duradoura.

Algo que complica ainda mais o desafio de adotar essa filosofia são algumas políticas anunciadas recentemente, que minam a confiança necessária para essa mudança cultural²⁹. Exemplos incluem declarações sobre a redução de tropas do Exército e a disponibilização das avaliações de início de carreira dos oficiais às comissões de desligamento³⁰. Essas políticas têm frustrado muitos militares, que enxergam tais medidas como promessas quebradas e como impedimentos centralizados ao Comando de Missão, que estimulam uma força avessa a riscos, com uma abordagem de “zero defeito”³¹. A possibilidade de que um erro cometido no início da carreira tenha consequências tão graves a ponto de ocasionar seu término anos depois pode resultar em militares menos dispostos a correr riscos ou a pensar de formas inovadoras.

Além disso, processos burocráticos, como a ordem de operações diárias na caserna, têm a tendência de perpetuar o *status quo*, tipificar a centralização e inibir a iniciativa, habilidade e criatividade individuais³².

Isso vai de encontro à diretriz de Perkins, em *The U.S. Army Operating Concept*, que afirma:

Não devemos nos deixar consumir por um foco exclusivo em evitar riscos, mas formar líderes e instituições que reconheçam e maximizem oportunidades. Líderes em todos os

escalões devem estimular a tomada de riscos prudentes, não devendo permitir que processos burocráticos os reprimam³³.

Se o Exército dos EUA leva a sério a ideia de estimular os líderes a correr riscos prudentes e de reduzir os processos burocráticos opressivos, é necessária uma mudança cultural. Para que isso ocorra, duas ações são imprescindíveis. Primeiro, comandantes em todos os escalões do Exército devem analisar e corrigir deficiências dentro de suas organizações. As unidades devem seguir o exemplo dado pela liderança do CGSC com a enquête de Brafman e examinar suas práticas e políticas para determinar se elas inspiram o Comando de Missão baseado na confiança. Segundo, o Comando de Missão e a doutrina sobre liderança do Exército precisam ser alinhados. A revisão do Modelo de Requisitos de Liderança apoiará e enfatizará o caráter essencial dos princípios do Comando de Missão. Depois que essas etapas forem concluídas e o Comando de Missão passar a permear as primeiras duas camadas culturais, o Exército dos EUA talvez consiga realizar a transição efetuada pelos prussianos e adotar, totalmente, essa filosofia.

As previsões sobre campos de batalha do futuro são ambíguas quanto a ameaças e dinâmicas por natureza. O êxito nesses conflitos exigirá o grau correto de iniciativa disciplinada descentralizada e baseada na confiança. Isso só acontecerá se o Exército dos EUA integrar, totalmente, o Comando de Missão em sua cultura. ■

O Major Gregory Blom, da Força Aérea dos EUA, é um estrategista da força total na Sede da Divisão de Planos e Requisitos Estratégicos, Força Aérea dos EUA. É bacharel pela Florida State University e mestre pela Embry-Riddle Aeronautical University. Blom formou-se pela U.S. Air Force Weapons School, Air Command and Staff College, Squadron Officer School e U.S. Army Command and General Staff College. Serviu em missões de combate em apoio às Operações Iraqi Freedom, Enduring Freedom e New Dawn.

Referências

1. Ori Brafman, “Agile Leadership” (lecture, U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, KS, 21 January 2015).
2. TRADOC Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 October 2014), par. 3-4.
3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership*

(Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], August 2012), 5.

4. Matthias Greune (Ten Cel, Exército alemão), mensagem de e-mail ao autor, 30 jan. 2015.

5. Eitan Shamir, “The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik)”, *Journal of Strategic Studies* 33(5)

(2010): 647, acesso em 5 jan. 2016. doi:10.1080/01402390.2010.498244.

6. Ibid.

7. Ibid.

8. Ibid., p. 646.

9. Ibid.

10. Clinton J. Ancker III, "The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present", *Military Review* (March-April 2013): p. 42. [Publicado com o título "A Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA: De 1905 até o Presente" na edição brasileira de Julho-Agosto de 2013 — N. do T.]

11. Ibid., p. 43.

12. Ibid., 46.

13. Shamir, "The Long and Winding Road", p. 653.

14. Ibid., p. 652, p. 655–57, p. 665–66.

15. Ibid., p. 655.

16. Sydney Freedberg Jr., "The Army Grotes toward a Cultural Revolution", *Breaking Defense* online magazine, 22 October 2014, acesso em 5 jan. 2016, <http://breakingdefense.com/2014/10/the-army-gropes-toward-a-cultural-revolution/>.

17. Ancker, "The Evolution of Mission Command", p. 51.

18. Tom Deierlien, "June 2014: 11 Timeless Principles of Leadership (US Army 1948)", *Combat Leaders*, 5 June 2014, acesso em 5 jan. 2016, <http://combatleaders.com/2014/06/05/june-2014-11-timeless-principles-of-leadership-us-army-1948/>; Field Manual (FM) 22-100 (obsoleto), *Military Leadership*, (Washington, DC: U.S. GPO, December 1958), p. 37–53.

19. FM 22-100 (obsoleto), *Army Leadership: Be, Know, Do* (Washington, DC: U.S. GPO, August 1999), p. 1-3.

20. Billy Miller (Ten Cel, Exército dos EUA, Reserva Remunerada), mensagem de e-mail ao autor, 8 jan. 2015.

21. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, August 2012), 1-5.

22. Brafman, "Agile Leadership".

23. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 5-1.

24. Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (London: The Economist Books, 1993), apud Angela R. Febraro, Brian McKee e Sharon L. Riedel, eds., Technical Report TR-HFM-120, *Multinational Military Operations and Intercultural Factors* (Neuilly sur Seine, France: North Atlantic Treaty Organization Research and Technology Organization, November 2008), 1-5–1-6.

25. Ibid.

26. Ibid.

27. Ibid.

28. Ibid.

29. Department of Command and Leadership, "L104 Organizational Culture and Climate", Common Core L100: Developing Organizations and Leaders, U.S. Army Command and General Staff College (CGSC) slide presentation, slide 3.

30. Amy Bushatz, "Officer 'Separations' Break More Than Years of Service", *At War Blog*, *New York Times*, 7 July 2014, acesso em 5 jan. 2016, http://atwar.blogs.nytimes.com/2014/07/07/officer-separations-break-more-than-years-of-service/?_r=0; C. Todd Lopez, "Army to Realign Brigades, Cut 40,000 Soldiers, 17,000 Civilians", U.S. Army homepage, 9 July 2015, acesso em 5 jan. 2016, http://www.army.mil/article/151992/Army_to_realign_brigades_cut_40_000_soldiers_17_000_civilians/; Jim Tice, "New Policy: Boards Will See Junior Officer Black Marks", *Army Times*, 2 February 2015, acesso em 5 jan. 2016, <http://www.armytimes.com/story/military/careers/army/2015/02/02/army-evaluations-maske-d-rule-change/22739073/>.

31. Alunos do CGSC, Seção 18, entrevista com o autor, 10 fev. 2015.

32. Alunos do CGSC, Seção 18, entrevista com o autor, 19 fev. 2015.

33. TP 525-3-1, *U.S. Army Operating Concept*, p. v.