Colocando Limites no "Comandante-Helicóptero"

Como Superar a Aversão ao Risco e Estimular a Iniciativa Disciplinada no Exército dos EUA

Maj Lynn Marie Breckenridge, do Exército dos EUA

O Comando de Missão é um conceito que aponta para a liderança descentralizada e enfatiza o exercício de iniciativa local para cumprir tarefas dentro do enquadramento da orientação e da intenção do comandante. O Comando de Missão é baseado em vários princípios, incluído o "exercício da iniciativa disciplinada" e a "aceitação de risco calculado"[1]. O primeiro é exigido do comandante subordinado, enquanto o último é requerido do comandante superior. Uma relação delicada existe entre as duas variáveis, que raramente é discutida em detalhes. Sem a vontade do comandante superior de aceitar risco calculado, o subordinado nunca se sentirá autorizado a exercer a iniciativa disciplinada. Por outro lado, se o comandante subordinado não exibe a competência para exercer a iniciativa disciplinada, o superior irá avaliar o nível de risco como demasiadamente elevado para permitir liberdade de ação ao subordinado.

Em alguns casos, a baixa avaliação por parte do comandante sobre o nível de proficiência do comandante subordinado pode estar correta e um certo grau de supervisão e de amadurecimento profissional necessita ocorrer antes de que a filosofia do Comando de Missão possa ser bem-sucedida. No entanto, há vários fatores que podem levar o comandante a abandonar a filosofia do Comando de Missão e escolher o microgerenciamento como um estilo de liderança. Esses fatores interrelacionados incluem um ambiente de trabalho de "zero defeitos", aversão ao risco, desenvolvimento deficiente de líderes e falta de confiança mútua em uma equipe.

A doutrina de liderança do Exército descreve seis princípios para o Comando de Missão bem-sucedido: formar equipes coesas por meio da confiança mútua, criar entendimento compartilhado, prover uma intenção do comandante clara, exercer a iniciativa disciplinada, usar ordens de missão e aceitar o risco calculado[2]. Um artigo recente da *Military Review* escrito por Robert Scaife e Packard Mills sugere outros fatores que precisam estar presentes para o Comando de Missão ser bem-sucedido: confiança, iniciativa,

diálogo e liberdade de ação dentro da intenção [do comandante][3]. Além disso, voltando às origens alemãs do Comando de Missão no *Auftragstaktik* (tática da missão pela finalidade), é notório que certos fatores sempre têm sido reconhecidos como essenciais para o seu êxito: obediência, proficiência, independência de ação e autoestima[4]. Contudo, apesar de todas essas "receitas para o sucesso", comandantes continuam a ter dificuldade com a liderança descentralizada. Uma área particular de problemas para eles é a capacidade de permitir que subordinados ajam e fracassem, antes de encontrar seu próprio caminho.

A maioria dos comandantes do Exército concorda que, na teoria, deve-se permitir que os subordinados aprendam com seus fracassos para que possam se tornar líderes ágeis e adaptáveis que consigam cumprir missões complexas em ambientes desconhecidos e incertos[5]. Pôr a teoria em prática é uma coisa completamente diferente. De fato, comandantes não estão sozinhos em sua hesitação em deixar que os seus subordinados fracassem. Uma grande quantidade de artigos publicados sugere que a cultura americana tem se voltado para a aversão ao risco. Isso foi demonstrado particularmente pelo que tem sido denominado "pais-helicópteros". Como o microgerenciamento de comandantes, os pais-helicópteros não acreditam na capacidade de seus filhos de resolver problemas por conta própria e permitem que a aversão ao risco controle o seu estilo parental. O nome vem da sua tendência de pairar acima dos filhos, pronto para pousar no primeiro sinal de problemas. A premissa deste artigo é que o Exército dos EUA está passando por uma época de "comandantes-helicópteros", ocasionada pela tecnologia de comunicações aperfeiçoada e pela percepção aumentada de riscos. Eles se comportam de maneira semelhante aos pais-helicópteros, pairando acima dos subordinados, prontos para oferecer maior orientação, a cada momento.

O termo "comandante-helicóptero" talvez pareça jocoso, mas o problema é preocupante. Com o tempo, o resultado do comando-helicóptero são líderes menos competentes, com menores probabilidades de tomar iniciativa e incapazes de exercer uma liderança ágil e adaptável. O comando-helicóptero é praticado, frequentemente, com boas intenções, mas prejudica o Exército dos EUA e a Nação, aos quais servimos.

A presente conceitualização do microgerenciamento como "comando-helicóptero" serve como uma forma de examinar os fatores que impactam a execução do Comando de Missão, ressaltar as semelhanças com a pesquisa psicológica no campo de pais-helicópteros e sugerir como comandantes podem aplicar esse conhecimento para desenvolver líderes mais ágeis e adaptáveis.

A Necessidade do Comando de Missão

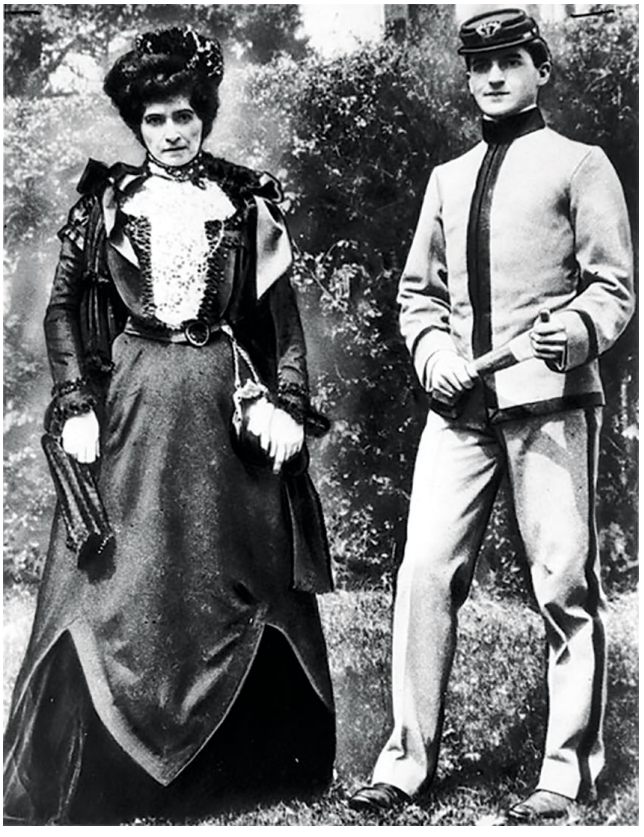
Em julho de 2015, o Subcomandante do Exército Gen Ex Allyn compareceu à conferência da Association of the United States Army (AUSA) e apresentou a atual situação operacional do Exército dos EUA: mais de 140.000 militares da Força Total [do Serviço Ativo, da Reserva e da Guarda Nacional — N. do T.] preposicionados ou servindo em

mais de 150 localizações por todo o mundo. Muitos desses dedicados militares operam em pequenas unidades comandadas por profissionais confiáveis, em estruturas de comando descentralizadas. Com nossas forças tão dispersas, ele observou, o Comando de Missão é mais importante do que nunca. Allyn prosseguiu reconhecendo que as operações atuais "exigem muito da qualidade, amplitude e profundidade de nossos esforços de desenvolvimento de líderes, em todos os escalões"[6]. Os comandantes terão que estar continuamente se aprimorando e se diversificando para satisfazer esses desafios à defesa da Nação e terão de fazer isso com menos efetivo e recursos limitados, devido à redução das forças.

O Paralelo entre o Exército de Zero Defeitos e o Estilo Parental do Século XXI

Deve notar-se que embora os desafios representados pelo complexo e emergente ambiente operacional façam com que o Comando de Missão seja mais importante do que nunca, uma mentalidade ressurgente de zero defeitos representa uma ameaça à capacidade do Exército para adotar o Comando de Missão[7]. Estamos vivenciando a segunda era do "Exército de zero defeitos". A primeira ocorreu no final da Guerra Fria, em 1989, até o começo das operações de combate, em 2001. Vários artigos foram publicados sobre os efeitos perniciosos que ele tinha na capacidade dos oficiais de exercer o comando descentralizado. Tipicamente, quando ocorreu uma redução de forças, comandantes se engajaram em certos processos mentais e ações, tanto manifestados quanto insinuados, em uma tentativa de garantir que absolutamente nenhum defeito, erro ou falha ocorresse sob a sua liderança. Como resultado, as decisões foram centralizados em um nível mais elevado do que necessário e comandantes minimizaram ou eclipsaram o controle dos subordinados[8].

Em 1997, em um esforço para mudar a mentalidade cultural de "zero defeitos", o Exército começou a ocultar todas as avaliações de oficiais subalternos nos arquivos oficiais do pessoal militar, depois que eram promovidos ao posto de capitão ou ao *chief warrant officer three* (oficial especialista de 3º grau). O ato de encobrir as avaliações transmitiu a mensagem que é esperado que oficiais subalternos corram riscos e que os comandantes superiores sejam mais complacentes em relação



O Cadete Douglas MacArthur e a sua mãe, Mary Pinkney Hardy MacArthur, posam para uma foto em West Point, em 1899, o ano em que entrou na academia militar. Para garantir que seu filho se dedicasse aos estudos, ela residiu por dois anos no West Point Hotel, para que ela pudesse monitorar pessoalmente as atividades dele. (Foto cortesia da Biblioteca do Congresso dos EUA)

a fracassos desses subalternos, durante esses anos de aprendizagem[9].

No entanto, em 2015, o Exército começou a reincorporar essas avaliações — evidência de um retorno ao Exército de zero defeitos[10]. Com uma redução de efetivo de mais de 189.000 pessoas, comandantes estão passando pelo mesmo escrutínio que estava presente durante a redução de efetivos anteriores[11]. Eles percebem que qualquer "mancha" (em termos de um fracasso visível por eles ou pelo subordinado) talvez seja o suficiente para destruir suas carreiras. Depois de mais de uma década de guerra, a maioria dos comandantes bem-sucedidos está confortável, operando com autoridade, flexibilidade e recursos, sem paralelo. Contudo, conforme fazemos a transição das operações de combate para a vida administrativa na sede da unidade, o Exército enfrenta uma supervisão adicional de autoridades externas, incluindo o Congresso e organizações de veteranos. Os comandantes estão sendo

(Gráfico por Arin Burgess, *Military Review*)

A Vista de 5.000 Pés de Altitude É Sempre Perfeita

progressivamente mais criticados em relação ao seu uso de recursos e é esperado deles que estejam mais atentos à saúde e ao bem-estar físico e mental dos soldados[12]. A confluência desses fatores faz que comandantes reconsiderem se devem permitir flexibilidade aos seus oficiais subalternos ou se devem microgerenciar e restringi-los para evitar fracassos.

Enquanto o Exército de zero defeitos instila nos oficiais o medo de não "passar no corte" para a promoção, o estilo parental helicóptero é conduzido pelo *medo de não fazer o suficiente*. Os pais-helicópteros têm medo que algo catastrófico vá ocorrer se não tomarem todas as possíveis precauções para manter seus filhos seguros e garantir o seu êxito. Semelhante aos comandantes que microgerenciam, eles não têm a confiança que seus filhos tenham a capacidade de tomar conta de si mesmos e de encontrar o seu próprio caminho para o sucesso.

Influenciados por programas da mídia planejados para criar conscientização sobre crianças perdidas e criminosos à solta, e os sentimentos que crianças americanas estavam ficando para trás, academicamente, os "baby boomers" [nascidos entre 1945 e 1964 — N. do T.] foram a primeira geração reconhecida pelo seu estilo parental helicóptero, mas, sem dúvida alguma, não eram os primeiros pais que pairavam sobre os filhos. Em 1899, a mãe do Gen Ex Douglas MacArthur mudou-se para [a Academia Militar de] West Point com ele. Ela morava em um hotel vizinho, com vista para a escola, e o observava por um telescópio para assegurar que estudasse[13]. Como comandantes dos tempos atuais, os pais sofrem pressão para serem altamente envolvidos, demasiadamente diretivos, conscientes e responsáveis por cada ação tomada pelos filhos.

Os comandantes temem investigações sob o Regulamento do Exército 15-6 por deixar um segundo-tenente agir independentemente; pais receiam inquéritos da Child Protective Services (Agência de Proteção à Criança) se permitirem que o seu filho de nove anos de idade vá sozinho ao playground[14]. É uma tendência que implora por intervenção.

Considerando que MacArthur acabou sendo primeiro da sua turma em West Point, pode-se

argumentar que altos níveis de envolvimento parental podem ser benéficos[15]. Na terminologia comum do Exército, o estilo parental helicóptero *consegue resultados*. Contudo, esses são apenas ganhos a curto prazo. Ao privar crianças ou subordinados da oportunidade de experimentar coisas novas e de fracassar, pais e comandantes desperdiçam a chance de desenvolver uma característica psicológica essencial, a autossuficiência. Albert Bandura descreveu a autossuficiência como a crença nas próprias capacidades de organizar e executar ações requeridas para controlar e realizar situações desejadas, uma característica necessária para qualquer comandante do Exército[16].

Embora haja uma escassez de evidência documentada que prove os efeitos deletérios de comandantes do Exército que microgerenciam, há bastante evidência que isso é verdade entre pais-helicópteros. Pesquisas têm descoberto que estudantes com pais-helicópteros estavam menos prontos para receber novas ideias ou maneiras de se comportar, e estavam mais ansiosos, vulneráveis, inseguros e deprimidos[17]. Os estudantes criados no estilo parental helicóptero eram excelentes nos exames e nas tarefas concretas, mas se tornavam ansiosos em relação à tomada de decisão independente e aos projetos que não envolviam instruções específicas[18]. É fácil entender como resultados semelhantes podem ser desastrosos nas Forças Armadas.

O Comando de Missão: seu Histórico ao seu Contexto Atual

As raízes da filosofia atual do Comando de Missão podem ser rastreadas, no mínimo, a partir de 1806. Oficiais prussianos começaram a repensar o seu método de comando após observar a capacidade de Napoleão de conseguir um elevado ritmo operacional por meio da comunicação rápida de ordens e intenção, da tolerância à iniciativa pelos oficiais subalternos e de um entendimento compartilhado da doutrina básica[19]. Desde o início, oficiais prussianos tinham dificuldade com o conceito de conceder aos comandantes subalternos mais liberdade para a tomada de decisões. Por meio de debates rigorosos e intensos e dos conselhos de Helmut von Moltke, o Velho, a "iniciativa limitada" foi desenvolvida. Central a essa filosofia era a crença que erros eram preferíveis à hesitação e que o papel do comandante era apenas orientar ações destemidas para a direção certa[20]. Em particular, a iniciativa limitada de Moltke e seu sucessor, o *Auftragstaktik*, presumiam um investimento significativo no desenvolvimento de oficiais subalternos para que pudesse existir a fé de que eles agiriam devidamente mesmo quando proporcionados apenas ordens básicas.

A iniciativa limitada exigia uma premissa que tem sido, recentemente, questionada na literatura psicológica popular. Todas as formas de comando descentralizado estão baseadas na premissa que oficiais jovens podem, e irão, tomar a iniciativa, quando forem dadas as ferramentas corretas. No entanto, estudos recentes sugerem que muitos adultos jovens da geração do "milênio" têm dificuldade em tomar a iniciativa, possivelmente como resultado do estilo parental helicóptero. Muitos empregadores já manifestaram preocupações de que os adultos nascidos entre, aproximadamente, 1980 e 2000 tenham mais dificuldade com independência e a tomada de iniciativa do que as gerações anteriores[21]. Considerando que aproximadamente 57% dos oficiais e 86% das praças do Serviço Ativo do Exército são milenares, essa afirmação é preocupante[22].

Em virtude de unir-se às Forças Armadas, os militares invalidam muitos dos esteriótipos milenares, que incluem a falta de rumo na escolha de carreira, transição prolongada para a fase adulta e maior necessidade de apoio emocional e tangível dos pais[23]. Contudo, ironicamente, as reclamações dos comandantes sobre os oficiais subalternos são, frequentemente, semelhantes ao que são características dos milenares com excessiva supervisão parental: ambivalência; altas expectativas em termos de orientação, ajuda excessiva e explicação; uma falta de

A Major Lynn Breckenridge é psicóloga clínica do Exército dos EUA e Diretora do Programa de Atendimento Ambulatório Intensivo no Centro de Saúde do Exército Madigan, na Base Conjunta de Lewis-McChord. É bacharel em Educação pela Shippensburg University of Pennsylvania, mestre em Psicologia Médica e Clínica pela Uniformed Services University of the Health Sciences, em Bethesda, Maryland, e doutorada em Psicologia Clínica pela Uniformed Services University of the Health Sciences. Antes de tornar-se psicóloga, serviu como analista de Inteligência e oficial de administração de serviços de saúde. Este artigo conquistou o primeiro lugar no Concurso de Redação sobre Liderança Militar Douglas MacArthur.

Um sargento emite ordens enquanto seu pelotão consolida a posição e se reorganiza depois de um ataque durante um exercício no terreno, em Fort Hunter Liggett, na Califórnia, 12 Jun 15. O pelotão faz parte do 160º Regimento de Infantaria. O desenvolvimento profissional só pode ocorrer quando soldados e seus oficiais recebem liberdade e autoridade para tomar decisões durante eventos de treinamento como esse que podem resultar em erros honestos, sem o prejuízo de um ambiente de comando de "zero defeitos". (Exército dos EUA)

iniciativa; e dificuldades para resolução de problemas. A pesquisa tem mostrado que quando uma criança está acostumada a receber as respostas, quando nunca se esforça para enfrentar dificuldades, ela tende a crescer menos engajada, menos autônoma, menos confiante e menos independente[24].

Considere o milenar com excessiva supervisão parental recrutado nas Forças Armadas e colocado em uma posição de liderança: ele exibe as qualidades listadas acima e, assim, não obtém a confiança do seu comandante. O comandante não confia nas habilidades de tomar decisões do oficial subalterno e, assim, não lhe dar poder para exercer a iniciativa disciplinada. Ao pairar acima do oficial subalterno e se recusar a permitir que fracassos ocorram, o comandante nega ao subordinado a oportunidade para crescer e ser um líder confiante, ágil e adaptável. Esse ciclo precisa ser interrompido.

O que Precisa Mudar

Para superar a tendência de comando-helicóptero, comandantes precisam aprender a ser menos aversos ao risco, enfatizar o desenvolvimento profissional de seus subordinados e fomentar um ambiente de confiança dentro de sua equipe.

Aversão ao risco. Em seu ensaio sobre a primeira era do Exército de zero defeitos, o Ten Cel Robert Kissel definiu a aversão ao risco como o resultado do comando centralizado, quando "o subordinado, percebendo um custo (castigo) por cometer um erro, evita correr riscos, não fazendo nada ou transferindo, deliberadamente, a maioria de suas decisões para o seu superior"[25]. A Publicação Doutrinária do Exército, *O Adestramento de Unidades e o Desenvolvimento de Líderes* (ADP 7-0, *Training Units and Developing Leaders*), adverte comandantes para evitar isso, declarando que "a experiência vem de experimentar ambos,

o êxito e o fracasso. Um ambiente que permite que comandantes subordinados cometam erros honestos — em lugar de repetidos ou negligentes — sem prejuízo é essencial para o desenvolvimento de líderes e o crescimento pessoal"[26].

Uma das competências de liderança do Exército é "liderar pelo exemplo"[27]. Os comandantes superiores aversos ao risco produzem subalternos aversos ao risco. Estudos sobre estilos paternais confirmam isso. Ter pais avessos ao risco era um preditor significativo de crianças avessas ao risco, e crianças relataram que o seu maior medo ao cometer erros era a reação dos seus pais[28].

Ao presumir que isso é, também, frequentemente o caso dos oficiais, há uma conjectura importante que pode ser feita: ao reagir duramente a uma decisão arriscada ou a erros, um comandante ensina oficiais subalternos a tomar decisões com base na probabilidade da reação negativa do comandante, não na probabilidade de sucesso ou em uma avaliação do benefício para a organização. É provável que um subalterno com um comandante avesso ao risco evite agir simplesmente devido à possibilidade de que o comandante não gostará da ação.

Desenvolvimento profissional. Os comandantes que microgerenciam para obter resultados imediatos em vez de desenvolver profissionalmente seus subalternos fazem isso às custas do Exército e da nossa Nação. Cada comandante é responsável pelo desenvolvimento profissional de seus comandantes subordinados. O desenvolvimento de líderes é um investimento; exige tempo e recursos, mas pode render exponencialmente a longo prazo. Quando um comandante subordinado está treinado, proficiente e confiável, o comandante é capaz de delegar autoridade e responsabilidade, assim permitindo a execução mais eficiente de ordens de missão.

A ADP 7-0 declara que "crescimento ocorre quando são proporcionadas oportunidades para os subordinados superarem obstáculos e tomarem decisões difíceis. Eles melhoram a sua capacidade de se adaptar por meio da exposição a — e da intuição obtida de — situações múltiplas, complexas e inesperadas em condições desafiadoras, desconhecidas e desconfortáveis"[29]. Isso é coerente com a literatura de pesquisa sobre estilos paternais. Contudo, há mais para ser aprendido com situações desafiadoras e inesperadas: a tomada de iniciativa. Os comandantes devem estar conscientes de que talvez falte à geração atual de oficiais as habilidades de tomada de iniciativa e, assim, devem incorporar desafios que estimulem a iniciativa em todos os programas de desenvolvimento profissional.

Reed Larson, um especialista em psicologia adolescente, sugere que para um adolescente aprender a ter iniciativa, três elementos precisam estar presentes: motivação intrínseca, em associação com interação ambiental, ao longo do tempo[30]. Larson acredita que para desenvolver a iniciativa, adolescentes precisam exercer "atenção construtiva em um campo de ação envolvendo os tipos de limitações, regras, desafio e complexidade que caracterizam a realidade externa"[31]. Ele explica que apesar do seu nome, a iniciativa é mais do que apenas a capacidade de iniciar uma ação. Envolve um arco temporal de esforço que, provavelmente, incluirá reveses, reavaliações e ajustes da estratégia. Estudantes precisam ser ensinados que a iniciativa é "o esforço cumulativo ao longo do tempo para realizar uma meta", sem ser dissuadido por obstáculos[32]. Os comandantes precisam esforçar-se para incorporar esses princípios em um programa de desenvolvimento profissional, tanto teoricamente quanto na prática.

Falta de confiança dentro de uma equipe coesa. Para que subordinados se sintam confortáveis exercendo a iniciativa disciplinada e aceitando riscos calculados, eles devem confiar que o comandante irá mostrar apoio e reagir de maneira previsível e racional. Para que comandantes aceitem risco e concedam a iniciativa, precisam confiar nos seus subordinados.

Charles Allen e William Braun sugerem que há quatro componentes da confiança: credibilidade na competência, benevolência dos motivos, integridade com o sentido de um bem maior e comum e previsibilidade do comportamento[33]. Quando comandantes se engajam com subordinados em um desenvolvimento profissional de alta qualidade, eles criam, simultaneamente, uma equipe coesa baseada nesses componentes. Scaife e Mills sugerem que unidades precisam ter uma "base de confidência, confiança e diálogo, por meio de um forte programa de desenvolvimento profissional"[34].

O comando-helicóptero é uma forma de controle motivada pela falta de confiança e, consequentemente, não é necessário, uma vez que a confiança é estabelecida. Os comandantes precisam, conscientemente, tomar a decisão de confiar e estimular a confiança entre os seus subordinados. O Comando de Missão não pode existir sem ela[35].

Além disso, estudos relacionados a adolescentes indicam que há uma correlação positiva entre a concessão da autonomia, a comunicação entre os pais e o filho e a confiança do jovem nos pais, mas há uma correlação negativa entre o controle parental e a confiança do adolescente nos pais[36]. Se isso fosse aplicado, também, às relações de comando, sugeriria que comandantes que permitem a liberdade de ação dos seus subordinados e se engajam em diálogo com eles, têm relacionamentos com mais confiança, e que comandantes que microgerenciam têm relacionamentos com baixos níveis de confiança. Embora a causalidade não possa ser provada, parece que o diálogo aberto, a confiança e a vontade de permitir iniciativa são, todos, fatores significativos e interrelacionados no estabelecimento de relações positivas.

Conclusão

Considerando a atual redução do efetivo da Força, comandantes estão mais inclinados a serem aversos ao risco e se engajarem no comando-helicóptero, como uma alternativa ao Comando de Missão. Os comandantes precisam esforçar-se para desenvolver a confiança em seus subordinados, para estimular a iniciativa disciplinada e a aceitação de riscos prudentes. Ao incorporar estudos sobre como superar o estilo parental helicóptero, comandantes podem melhorar seus programas de desenvolvimento profissional. O desenvolvimento de liderança deve ser desafiador, complexo e realista e deve conceder aos subordinados oportunidades para fracassar e superar obstáculos, sem intervenção. Fazer isso é essencial para o desenvolvimento de líderes ágeis, adaptáveis e competentes. ■

Referências

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], May 2012), p. 4–5.

2. Ibid., p. 2–5.

3. Robert B. Scaife e Packard J. Mills, "A Paradigm of Dialogue and Trust: Army Mission Command Training," *Military Review* 95, no. 1 (January-February 2015): p. 31–41.

4. Bruce Condell e David T. Zabecki, eds., *On the German Art of War: Truppenführung: German Army Manual for Unit Command in World War II* (Mechanicsburg, PA: Stackpole Books, 2009), p. 27–38.

5. Demetrios A. Ghikas, "Taking Ownership of Mission Command," *Military Review* 93, no. 6 (November-December 2013): p. 23–30.

6. Daniel B. Allyn, "VCSA's Remarks" (presentation, Association of the United States Army's Institute of Land Warfare Hot Topic Army Networks, Washington, DC, 9 Jul. 2015), acesso em: 22 fev. 2017, http://www.army.mil/article/152036/July_09_2015_VCSA_s_remarks_at_AUSA_ILW.

7. Richard D. Heyward, *Embedding Mission Command in Army Culture* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2013), p. 5.

8. Robert Kissel, *The Hidden Cost of Downsizing: A Zero Defects and Risk Avoidance Mentality* (Quantico, VA: U.S. Marine Corps War College, 1999), p. 12–13.

9. Claire E. Steele, "Zero-Defect Leaders: No Second Chance?" *Military Review* 84, no. 5 (September-October 2004): p. 66–70.

10. Jim Tice, "New Policy: Boards Will See Junior Officer Black Marks," *Army Times,* 2 Feb. 2015, acesso em: 31 mar. 2017, https://www.armytimes.com/story/military/careers/army/2015/02/02/-army-evaluations-masked-rule-change/22739073/.

11. Martin E. Dempsey, *Chairman's Strategic Direction to the Joint Force* (Washington, DC: U.S. Joint Chiefs of Staff, 6 February 2012), p. 3.

12. Heyward, *Embedding Mission Command,* p. 5–7.

13. Julie Lythcott-Haims, *How to Raise an Adult* (New York: Henry Holt and Company, 2015), p. 5.

14. Army Regulation 15-6, *Procedures for Administrative Investigations and Boards of Officers* (Washington, DC: U.S. GPO, 1 Apr. 2016).

15. Lythcott-Haims, *How to Raise an Adult*, p. 6.

16. Albert Bandura, "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Social Change," *Psychological Review* 84 (1977): p. 191–215.

17. Chris Segrin, Michelle Givertz e Neil Montgomery, "Erratum to: Overparenting is Associated with Child Problems and a Critical Family Environment," *Journal of Child and Family Studies* 24 (2015): p. 470–79.

18. Terri LeMoyne e Tom Buchanan, "Does 'Hovering' Matter? Helicopter Parenting and Its Effect on Wellbeing," *Sociological Spectrum* 31 (2011): p. 4.

19. Stephen Bungay, "The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy," *The British Army Review* 137 (Summer 2005): p. 22–29.

20. Keith G. Stewart, *The Evolution of Command Approach,* Paper 192 (Toronto: Defence Research and Development Canada, 2009), p. 2–4.

21. Phillip Bump, "Here is When Each Generation Begins and Ends, According to the Facts," *The Atlantic*, 25 Mar. 2014, acesso em: 22 fev. 2017, http://www.theatlantic.com/national/archive/2014/03/here-is-when-each-generation-begins-and-ends-according-to-facts/359589/; Karen Smola e Charlotte D. Sutton, "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium," *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002): p. 363–82; Jeffrey Arnett, "Suffering, Selfish, Slackers? Myths and Reality about Emerging Adults," *Journal of Youth and*

Adolescence 36 (2007): p. 23–29.

22. U.S. Department of Defense, *2014 Demographics: Profile of the Military Community* (Washington, DC: Office of the Assistant Secretary of Defense, 2014), acesso em: 22 fev. 2017, http://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2014-Demographics-Report.pdf.

23. Arnett, "Suffering, Selfish, Slackers?," p. 23–29.

24. Laura Padilla Walker e Larry J. Nelson, "Black Hawk Down? Establishing Helicopter Parenting as a Distinct Construct from Other Forms of Parental Control during Emerging Adulthood," *Journal of Adolescence* 35, no. 5 (2012): p. 1177–90; Evie Kins, Bart Soenens e Wim Beyers, "Separation Anxiety in Families with Emerging Adults," *Journal of Family Psychology* 27 (2013): p. 495–505.

25. Kissel, *The Hidden Cost of Downsizing,* p. 12–13.

26. ADP 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, DC: U.S. GPO, August 2012), p. 8.

27. ADP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, August 2012), p. 7.

28. Dmytro Hryshko, María José Luengo-Prado e Bent E. Sørensen, "Childhood Determinants of Risk Aversion: The Long Shadow of Compulsory Education," *Quantitative Economics* 2, no. 1 (2011): p. 37–72; Randy Cale, "Discover the Secrets to Terrific Parenting!," Terrific Parenting website, acesso em: 22 fev. 2017, http://terrificparenting.com.

29. ADP 7-0, *Training Units and Developing Leaders,* p. 8.

30. Reed W. Larson, "Toward a Psychology of Positive Youth Development," *American Psychologist* 55, no. 1 (January 2000): p. 170–83.

31. Ibid., p. 172.

32. Ibid.

33. Charles D. Allen e William G. "Trey" Braun III, "Trust: Implications for the Army Profession," *Military Review* 93, no. 5 (September-October 2013): p. 73–85.

34. Scaife and Mills, "A Paradigm of Dialogue and Trust," p. 31–41.

35. Tom Guthrie, "Mission Command: Do We Have the Stomach For What Is Really Required?," *ARMY* (June 2012), p. 26–28, acesso em: 22 fev. 2017, https://www.ausa.org/sites/default/files/FC_Guthrie_0612.pdf.

36. Liuhua Ying et al., "Parental Monitoring, Parent-Adolescent Communication, and Adolescents' Trust in Their Parents in China," ed. Valsamma Eapen, *PloS One* 10, no. 8 (2015), acesso em: 22 fev. 2017, http://ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4536221/.