

Em Oposição à Burocracia

Richard Adams, PhD



(Gráfico por Arin Burgess, *Military Review*)

Este artigo argumenta contra a burocracia, que estrangula as Forças Armadas. Explica como a rotina de trâmites burocráticos corrói a competência profunda e a independência que são essenciais para o Comando de Missão, e retrata o surgimento devastador da burocracia militar como um fracasso de liderança.

A Ideia de Comando de Missão

A doutrina de Comando de Missão se origina de *Auftragstaktik*, uma metodologia do exército alemão que advoga a iniciativa nos escalões de comando mais baixos¹. Concebida e concretizada durante as guerras napoleônicas, a *Auftragstaktik* obteve grande importância nos exércitos alemães durante a Primeira e Segunda Guerras

Mundiais, encontrando uma expressão poderosa e famosa no *Truppenführung*, de 1933, o manual do exército alemão para o comando de tropas². Ao articular a ideia de Comando de Missão, o *Truppenführung* ressalta o valor estratégico dos militares individualmente no meio da confusão de conflito, argumentando, “o vazio do campo de batalha exige soldados que possam pensar e agir independentemente, que possam tomar decisões calculadas e audaciosamente tirar proveito de cada situação”³. Na sua definição de *Auftragstaktik*, o *Truppenführung* estabelece ideias que “ainda seriam consideradas radicais em muitas das forças armadas atuais”⁴.

Escrito principalmente pelos generais Ludwig Beck, Werner von Fritsch e Carl-Heinrich von Stülpnagel, o *Truppenführung* estabeleceu que seria esperado que cada soldado tivesse um entendimento claro sobre as circunstâncias, para que pudesse agir por iniciativa própria de acordo com a intenção estratégica mais ampla. Ao conceder peso doutrinário às ideias conhecidas posteriormente pela expressão coloquial do Alte Esq Charles Krulak, do Corpo de Fuzileiros navais dos EUA, — “o cabo estratégico” — os editores do *Truppenführung* remontam a Hans von Seeckt, que argumentou, “O objetivo principal é aumentar as responsabilidades do indivíduo, particularmente a sua autonomia de ação e, assim, elevar a eficiência de todo o exército”⁵.

Contudo, embora as ideias sobre iniciativa e empreendimento ressoem na tradição militar, elas têm se tornado essencialmente retóricas, considerando que as forças armadas têm se tornado mais centralizadas, menos adaptáveis, mais prescritivas e mais burocráticas. Inundada com legalismo, comportamentos evasivos e linguagem inconclusiva, a burocracia cultiva a irresolução e as desculpas. A burocracia estrangula a confiança pessoal, que deve distinguir líderes e a responsabilidade independente que caracteriza militares eficazes.

O Mérito e a Responsabilidade

Richard Gabriel explica por que o pensamento burocrático é contrário àquele das Forças Armadas, argumentando que é “absurdo quando ... instituições tentam substituir os procedimentos burocráticos pelo juízo ético e responsabilidade. [O resultado final é] uma dependência das regras burocráticas e dos mecanismos de controle, enquanto mina as oportunidades do militar para exercer juízo ético”⁶.

Ao argumentar contra o pensamento burocrático, Gabriel aponta para o que Michel Foucault chamou de “sutil e calculada tecnologia da subjugação ... a separação, coordenação e supervisão de tarefas [que] se constituem em um operacional esquema de poder”⁷. Isso é o “panopticismo” burocrático, estabelecido “para garantir a obediência imediata do povo e a mais absoluta autoridade dos magistrados”, que Alasdair MacIntyre entendeu como uma dependência do disfarce e da dissimulação para o êxito⁸. Valorizada por seus dados calculáveis, pela imparcialidade perceptível e pela centralização do controle, a burocracia transforma o povo em uma *commodity* e dissolve a autonomia moral.

A atenção opressiva da burocracia aos detalhes marginais faz paralelo com a evolução técnica das redes de comunicações, que têm tornado possível e atrativo que os quartéis-generais exerçam um controle até intrusivo. A centralização burocrática significa que informação gerada no local do fato ocorrido é passada para cima, ao quartel-general, que promulga uma diretriz. Isso dissolve a autonomia de indivíduos e, como observado por Jim Storr, é fundamentalmente improdutivo considerando que

a quantidade de informação passada entre um grupo de pessoas é elevada, aproximadamente, ao quadrado do número de envolvidos (uma consequência das estratégias de informações onde tudo é passado a muitas pessoas, que por sua vez, enviam para muitos outros indivíduos), enquanto a capacidade de lidar com ela aumenta apenas linearmente⁹.

A Rotina Burocrática

A burocracia, inerentemente centralizadora e controladora, possui o efeito dominante de inibir a iniciativa humana e a responsabilidade. Começa a haver um *gestalt* (alteração na forma) ou paradigma cultural de Kuhn¹⁰. Samuel Huntington descreve uma “mente profissional”, que estrutura os hábitos distintos e persistentes de pensamento e ação — definindo uma visão mundial na qual o comportamento burocrático é racionalizado¹¹.

Por ser persuasiva e supressiva, a burocracia induz a hábitos de conformidade inflexível. Os militares são enganados por uma cultura de consenso obrigatório que os leva a pensar que ter caráter significa seguir as regras, mas soldados precisam pensar diferentemente. O

sistema militar lhes falha. Os soldados, que devem pensar por si mesmos e agir decisivamente, são incapacitados pela propensão militar para a hesitação burocrática. São enganados e comprometidos pela hipocrisia cordial que caracteriza a vida militar. O relatório *Procurement Procedures for Defence Capital Projects: Final Report* (“Os Procedimentos de Obtenção para os Projetos Capitais de Defesa: Relatório Final”, em tradução livre), de 2012, do Comitê das Relações Exteriores sobre a Defesa e o Comércio (Foreign Affairs Defence and Trade References Committee) do Senado da Austrália oferece um esclarecimento. O relatório observou que na Organização de Defesa Australiana,

as pessoas ficam “atoladas” com demasiada papelada ... e “ignoram as coisas importantes que estão ocorrendo” ... [Há] linhas de responsabilidade confusas e misturadas ... [e] a responsabilização é muito dispersa para ser eficaz — a organização é incapaz ou relutante em responsabilizar as pessoas ... [Da mesma forma, as pessoas possuem] pouco entendimento ou gosto pela importância de contestar e uma mentalidade que simplesmente não pode, ou não quer, compreender o significado de “orientações independentes”¹².

Este relatório explica em detalhe a burocracia, que dissolve a decisão individual. O relatório esclarece que, inoculados pela burocracia, os militares são imunizados contra a autossuficiência. O seu senso de responsabilidade fica entorpecido pelos rituais de negligências e de conversa de duplo sentido.

Além disso, a independência responsável é essencial, pois para serem eficazes, é insuficiente que os militares sejam obedientes, que sigam as normas e que respeitam as regras. Eles precisam, também, ser conscienciosos e decisivos. Precisam responder à chamada para agir individualmente, que é constringida no sistema burocrático. Considerado por Jonathan Shay como “a incompetência mais marcante da Guerra do Vietnã”, o uso indevido da mentalidade do processo burocrático é uma falha institucional e o dobre de finados dos militares autônomos e estrategicamente efetivos¹³.

Atos de Pura Negligência

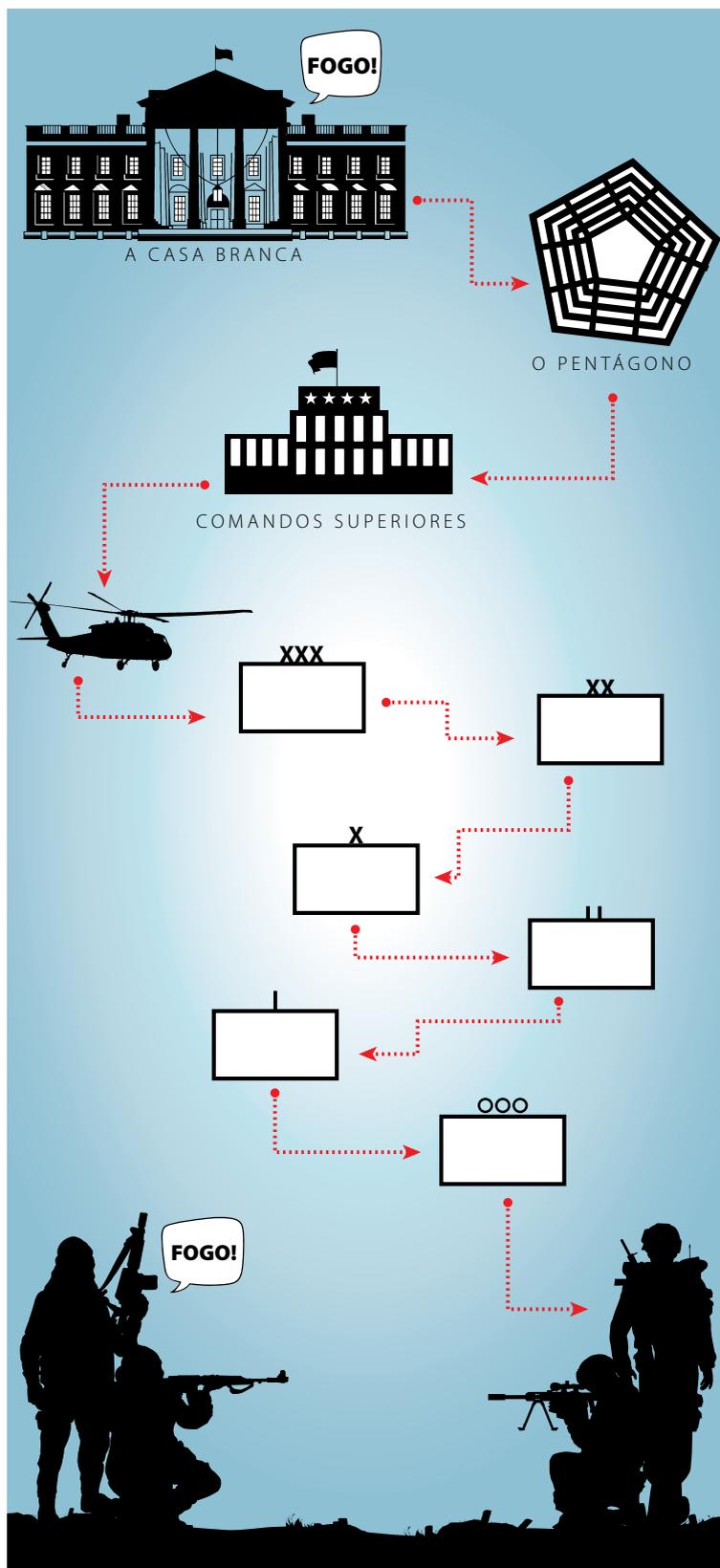
O alistamento militar não confere uma desculpa para ser obediente, custe o que custar, mas uma obrigação de agir deliberadamente para a justiça.

Realçando essa ideia, o filósofo Jeff McMahan pergunta retoricamente como o estabelecimento [de condutas] por certas pessoas que possuem entre si relações políticas ou burocráticas pode conferir a essas pessoas o direito de comportar-se de maneiras que seriam inadmissíveis na ausência dessas relações. McMahan pergunta, “Como pode ser que, simplesmente ao agir de forma coletiva para obter metas políticas, as pessoas possam dispensar as restrições morais que as limitam quando agem meramente como indivíduos?”¹⁴. Ele ressalta o dever moral que as pessoas carregam como indivíduos. Essas obrigações são comprometidas pela burocracia moderna.

O Gen Div H. R. McMaster esclarece o risco no seu livro *Dereliction of Duty* (“Atos de Pura Negligência”, em tradução livre). Ao considerar a Junta de Chefes de Estado-Maior [Organização que reúne os Comandantes das Forças Singulares dos EUA — N. do T.] durante a presidência de Lyndon Johnson, McMaster descreve “cinco homens calados”¹⁵. Ele descreve como os Comandantes das Forças Singulares, aprisionados por um suposto código militar de rotinas de deferência burocrática, eram aquiescentes e persuadíveis. Esses homens estavam silenciosos quando deviam ter falado, maleáveis quando deviam ter sido conscienciosos e inflexíveis.

Ao analisar a calamidade política do Vietnã, McMaster descreve um fracasso humano singular. Entre as muitas fraquezas de reforço que ele identifica, a maior foi a ânsia desses comandantes pela aprovação, a sua necessidade de parecer leal, ser aceitos e fazer a coisa aceita por todos. Ao acomodar-se com as normas burocráticas, a Junta de Chefes de Estado-Maior abdicou da sua responsabilidade de manifestar-se e exercer influência construtiva sobre as políticas que eles foram confiados a promulgar. Os generais deixaram de agir com o propósito e a determinação esperados de um soldado. Ao conformar-se reflexivamente às meticulosidades familiares, os generais perpetuaram as dependências do costume burocrático. A sua delicadeza elaborada e conformismo invertebrado embelezaram o fracasso militar.

A história proporciona exemplos do fracasso de militares que não estiveram à altura das expectativas. No texto *Criminal Case 40/61, the Trial of Adolf Eichmann* (“Processo Criminal 40/61, o Julgamento de Adolf Eichmann”, em tradução livre), Harry Mulisch cunhou o termo “psico-tecnologia”, o qual descreve a densa mistura



(Gráfico por Arin Burgess, *Military Review*)

O Enigma da Burocracia contra o Comando de Missão

burocrática composta pela obediência e pela falta do sentimento de culpa que sustenta o hábito burocrático¹⁶. Mulisch explica como “um grupo entediado de funcionários públicos miseráveis fazendo o seu trabalho miserável” transformou a burocracia em uma arma — e em um pretexto¹⁷. O acadêmico Charles Percy Snow resalta o mal que segue o conformismo inconsequente:

Quando se considera a longa e melancólica história do ser humano, se descobrirá que mais crimes horrendos foram cometidos no nome da obediência do que jamais no nome da rebelião. Se tiver dúvidas sobre isso, leia *Rise and Fall of the Third Reich* (Publicado no Brasil sob o título *Ascensão e Queda do Terceiro Reich*) de William Shirer. O oficialato alemão foi formado sob o mais rigoroso código de obediência ... em nome da obediência foram partícipes, e expectadores, nas mais iníquas ações de grande escala da história do mundo¹⁸.

Conicionados pela burocracia para obedecer, militares podem cometer crimes de obediência: atos “realizados em resposta a ordens de autoridades que [são] consideradas ilegais ou imorais pela comunidade maior”¹⁹. Esses crimes revelam a ilusão militar de que o cumprimento da rotina é equiparado a agir corretamente, enquanto a divergência dos procedimentos padrão é o oposto. No entanto, os militares têm se deixado enganar, mesmo com uma enorme quantidade de evidências de que esse procedimento estaria errado. Não é por falta de entendimento.

A implicação estratégica do conformismo inconsequente no nível tático é bem conhecida. Como uma frase ilustrativa, o cabo estratégico obteve poder retórico pelo reconhecimento da grande importância da autonomia tática.

Concentrada nas formalidades e nas regras oficiais, a burocracia deixa de garantir as condições básicas essenciais para a proficiência militar eficaz. Limitados pela burocracia e condicionados a pedir permissão antes de



O helicóptero Kaman SH-2G(A) *Super Seasprite* da Marinha Real Australiana no Aeroporto Avalon, em Avalon, Victória, Austrália, 19 Mar 05. (Foto cortesia da Wikimedia Commons)

fazer qualquer coisa, militares não são preparados para confiar no seu próprio juízo, para agir de forma responsável sob a sua própria iniciativa. Se tornam hesitantes devido à aplicação incorreta da justiça.

Fracasso de Liderança

Na burocracia militar moderna, o soldado que perde um fuzil sofre mais abertamente do que o general que perde a guerra. Isso é porque as elites superiores, que não vigiam a si mesmos ou os seus amigos, são peritos em dissipação de responsabilidade. Suas falhas são registradas, já que a sua omissão legal fica caracterizada nos relatórios oficiais, que seguem os fiascos.

Os relatórios são importantes porque mostram a fraseologia habitual das pessoas desacostumadas a tomar uma posição firme. Desprovidos de linguagem moral, com medo dos ideais, demasiadamente desejosos de buscar o asilo na linguagem formalista e moralmente inexpressiva, os relatórios oficiais permitem que burocratas falem por si mesmos.

O relatório do Australian National Audit Office (Gabinete Nacional de Auditoria Australiano) sobre o projeto do helicóptero *Super Seasprite* oferece um excelente exemplo. A importância desse relatório reside na enganosa linguagem oficial — as palavras e frases evasivas, astutas e absolutamente não sinceras com as quais a burocracia militar está, lamentavelmente, confortável²⁰.

Os helicópteros *Super Seasprite* foram adquiridos para aprimorar a capacidade dos navios classe ANZAC da Marinha Real Australiana. O projeto foi aprovado em fevereiro de 1996, com um orçamento de US\$ 746 milhões, e as aeronaves provisoriamente aceitas foram operadas pela Marinha entre o final de 2003 e o início de 2006, quando o seu uso foi suspenso. O projeto foi cancelado em 2008. No total, as despesas excederam US\$ 1,4 bilhão.

O relatório sobre o *Seasprite* mostra uma burocracia repleta de hábitos evasivos. Apesar de fracassos e desperdícios evidentes — desde que nenhuma capacidade

do helicóptero *Seasprite* existe, ou jamais existiu — o relatório do Australian National Audit Office consegue evitar linguagem e ideias morais. A palavra “errado”, por exemplo, ocorre três vezes no relatório. Nas páginas 260 e 319, aparece na frase, “lado errado da aeronave”. Na página 334, lemos de uma “impressão errada”. Apesar do evento anticlimático do helicóptero *Seasprite*, ninguém é considerado responsável por ter cometido erros. Ninguém é responsabilizado por ter cometido um equívoco.

Ainda, recordando o interrogatório feito por Robert Kempner nos participantes truculentos da Conferência de Wannsee [uma reunião de membros superiores do governo da Alemanha Nazi e líderes das SS para assegurar a cooperação deles na implementação da solução final para a questão judaica — N. do T.] após a Segunda Guerra Mundial, havia pessoas que “sabiam das coisas que se tinha que saber” e tomaram as decisões que precisavam ser tomadas por pessoas importantes²¹. Essas pessoas recebem grandes salários do erário público para remunerar o ônus pesado da responsabilidade. Incrivelmente, ninguém foi considerado responsável. Ninguém estava errado. Nenhuma pessoa foi encontrada para carregar a culpa.

A palavra “culpa” aparece uma vez no relatório, na página 333, onde lemos que o relatório do Australian National Audit Office “resume a divisão de culpa em face do objetivo da auditoria de identificar os fatores que contribuíram para o contínuo desempenho deficiente do projeto”. Então, fatores são responsáveis, mas não pessoas. E a palavra “responsável” aparece no relatório como uma palavra descritiva referente a responsabilidade legal ou burocrática. A palavra responsável nunca é usada em um sentido normativo ou moral.

Materialmente incomunicativo e inescrutável, esse relatório foi aceito pela burocracia como uma explicação. Contudo, o relatório não é esclarecedor e não é uma explicação apropriada sobre as razões que provocaram o fracasso do projeto *Seasprite*. A fraseologia proverbial, como “o fracasso do projeto de prover a capacidade requerida” contorna o fato que o projeto foi uma catástrofe inequívoca²². O projeto é descrito como “cancelado”, em vez de “fracassado”²³.

Evitando ideias morais por meio de eufemismos, o relatório sobre o *Seasprite*, e outros como ele, fala na voz de uma burocracia que preserva o seu modo de agir e os quadros de liderança. Omitindo qualquer sentido

de certo e errado, o relatório mostra uma insolvência crítica e demonstra a necessidade de uma reforma institucional. Com base em que, então, pode-se esperar que militares venham a enfrentar sérios perigos psicológicos e físicos, quando o “peixe grande” não pode encarar a verdade?

Nas palavras do Alte Esq R. C. Moffitt em *Review of Submarine Workforce Sustainability* (“Uma Análise da Sustentabilidade da Força de Trabalho dos Submarinos”), há uma “crise de liderança” e uma indiferente “aceitação afável do status quo [entre] os grupos de posto mais avançado”²⁴. Ao qualificar a “liderança deficiente” de pessoas “em posições de poder”, Moffitt lembra o tom e o acento da análise sobre o Ministério de Defesa do Reino Unido, de 2011, do Lord Peter Levene²⁵. Ao investigar o processo de envelhecimento da burocracia militar britânica, Levene faz referência explícita às deficiências oficiais. Em estilo categórico, ele critica a “cultura do processo decisório consensual baseado em comitês” e um fracasso institucional de responsabilizar as pessoas²⁶. Em particular, ele identifica um quadro superior demasiadamente inflado, uma difundida “incapacidade de tomar decisões difíceis e oportunas” e uma “conspiração de otimismo” insidiosa²⁷.

A Hipocrisia Militar Ocidental

Nenhuma força militar deve esperar que soldados encarem perigo enquanto burocratas sentam-se em cadeiras elegantes, indispostos a enfrentar fatos. No entanto, isso é exatamente a natureza da hipocrisia militar ocidental.

Quando algumas pessoas escrevem relatórios “astutos” para dissimular as verdadeiras razões e outras aceitam intencionalmente esses relatórios como um disfarce, que diminui ou dissimula a gravidade dos acontecimentos, então ninguém parece ter o respeito próprio e a coragem para defender a verdade e o correto. Confrontado por um adversário motivado pela ideologia mais repugnante para cometer atos de depravação abomináveis, tal deficiência da burocracia militar ocidental é profundamente preocupante.

Com respeito a essas ideias, Norman Dixon observou no seu influente trabalho *On the Psychology of Military Incompetence* (“Sobre a Psicologia da Incompetência Militar”, em tradução livre) como os oficiais regularmente se livram de todos os sentidos de

consciência moral. A preocupação de Dixon era que oficiais, convencidos da sua própria superioridade, perdessem todas as percepções da base moral sobre a qual exercem comando²⁸. Da mesma forma, segundo o trabalho de Dixon, comandantes militares, habituados às asneiras burocráticas, perdem contato com os ideais que podem inspirar soldados a agirem decisivamente, com o pensamento de transformar altos ideais em práticas.

Conclusão

As Forças Armadas precisam privar-se do vício da burocracia. O documento escrito deve ser julgado pela clareza e poder, não pelas margens e tabulações. A conversa deve ser franca e cortês, não fóbica e indecisa. A ação deve ser proposital.

O recebedor da Medalha de Honra, V Alte James Stockdale, ilustra essa ideia de forma enfática. Como presidente do U.S. Naval War College, Stockdale argumentou contra a preponderância excessiva do

pensamento legalista e burocrático. Ao argumentar contra (a concentração na) a eficiência organizacional para a progressão da carreira às custas da honra, Stockdale observou,

Na Ciência Naval não existe um lugar para gnomos amorais perdidos em órbitas estreitas; precisamos manter nossos olhos fixos nos princípios nobres que ficam acima da lei. ... As fileiras atuais estão preenchidas com oficiais que foram alimentados pelos slogans e modas do tipo ensinado nas escolas de “business” do país. Isso quer dizer que os conceitos gerenciais racionais corrigirão todos os males. ... Precisamos recuperar nosso rumo. ... Independentemente da imparcialidade do nosso sistema judicial, ele não pode substituir a nossa obrigação moral para com nós mesmos, com a nossa Força Singular e com o nosso país. Cada homem precisa levar a si mesmo a algum nível de resolução ética²⁹. ■

Richard Adams possui o título de mestrado e de doutorado com honras pela University of Western Australia, o de mestrado pela University of New South Wales e o de bacharel pela University of Tasmânia. Anteriormente bolsista australiano Fulbright na Yale University, atualmente faz pesquisa na University of New South Wales.

Referências

1. Bruce Condell e David Zabecki, ed e trad, *On the German Art of War: Truppenführung—German Army Manual for Unit Command in World War II* (Mechanicsburg, PA: Stackpole Books, 2011), p. 3–4; John T. Nelsen II, “Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle,” *Parameters* (September 1987): p. 2134, acesso em: 21 set. 2016, <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/1987/1987%20Nelsen.pdf>.
2. Jim Storr, “A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command,” *Defence Studies* 3, no. 3 (2003): p. 119, 121–22
3. Condell e Zabecki, *On the German Art of War*, p. 18.
4. Condell e Zabecki, *On the German Art of War*, p. 4.
5. Charles C. Krulak, “The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War,” *Marines Magazine* (January 1999), acesso em: 21 sep. 2016, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm; Hans von Seeckt, “Observations of the Chief of the Army Command Based on His Observations in 1925,” *United States Military Intelligence Reports: Germany, 1919–1941* (Frederick, MD: University Publications of America, 1983), citado em Condell e Zabecki, “Editors’ Introduction,” p. 4.
6. Richard Gabriel, *To Serve With Honor: A Treatise on Military Ethics and the Way of the Soldier* (Westport, CT: Greenwood Press, 1982), p. 13.
7. Michel Foucault, *Discipline and Punish: The Birth of the Prison* (New York: Vintage, 1995), p. 221.
8. *Ibid.*, p. 195–97; Alasdair MacIntyre, *After Virtue* (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1984), p. 109.
9. Storr, “A Command Philosophy,” p. 126.
10. Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press, 1970), p. 114, 150–51.
11. Samuel Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1981), p. 61.
12. Australian Senate Foreign Affairs Defence and Trade References Committee, *Procurement Procedures for Defence Capital Projects: Final Report* (Canberra, Commonwealth of Australia: Senate Printing Unit, Parliament House, August 2012), p. xxi.
13. Jonathan Shay, *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character* (New York: Scribner, 2003), p. 17.
14. Jeff McMahan, “Collectivist Defenses of the Moral Equality of Combatants,” *Journal of Military Ethics* 6, no. 1 (2007): p. 53.
15. H. R. McMaster, *Dereliction of Duty: Lyndon Johnson,*

Robert McNamara, *the Joint Chiefs of Staff and the Lies that Led to Vietnam*, (New York: HarperPerennial, 1998), p. 330.

16. Harry Mulisch, *Criminal Case 40/61, the Trial of Adolf Eichmann*, trans. Robert Naborn (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2005), p. 113.

17. *Ibid.*, p. 141.

18. Charles P. Snow, *Public Affairs* (New York: Scribner, 1971), p. 195.

19. Herbert C. Kelman and V. Lee Hamilton, *Crimes of Obedience* (New Haven: Yale University Press, 1989), p. 46.

20. Australian Auditor General Audit Report No. 41 2008-09, *The Super Seasprite* (Canberra, Commonwealth of Australia: Australian National Audit Office, 2009), acesso em: 22 set. 2016, https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net616/ff/ANAO_Report_2008-2009_41.pdf.

21. Robert Kempner, *Das Dritte Reich im Kreuzverhör: Aus den Uniröfentlichlichen Vernehmungprotokollen des Anklagers* (Königstein/Taunus: Athenäum/Droste Taschenbücher, 1980), p. 189 (Kempner interrogou Erich Neumann), citado em Mark Roseman, *The Wannsee Conference and the Final Solution: A Reconsideration* (London: Folio, 2012), p. 61.

22. *The Super Seasprite Report*, parágrafo 9. A frase é repetida no parágrafo 1.26, na página 66.

23. *Ibid.*, p. 278, parágrafo 10.60. A ideia de "fracasso do projeto" ocorre uma vez, em um subtítulo onde a discussão envolve o

custo do cancelamento.

24. R. C. Moffitt, *Report of the Review of Submarine Workforce Sustainability* (Royal Australian Navy, 31 October 2008), p. 64–65, parágrafo 7.3, p. 13, parágrafo 3.2.3, acesso em: 22 set. 2016, <http://www.defence.gov.au/publications/SubmarineWorkforceSustainability.pdf>.

25. *Ibid.*, p. 99, parágrafo 12.4.2.

26. Peter K. Levene et al., *Defence Reform: An Independent Report into the Structure and Management of the Ministry of Defence*, também conhecido como *The Levene Report* (London: Ministry of Defence, June 2011), p. 21, parágrafo 4.6, 4.7; e p. 41, parágrafo 8.20, acesso em: 22 set. 2016, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/27408/defence_reform_report_struct_mgt_mod_27june2011.pdf. Também, na página 59, parágrafo 13.6, Levene argumenta que pessoal superior cujo desempenho fica aquém das expectativas deve ser administrado mais "robustamente".

27. *Ibid.*, key recommendation 11, p. 71, e p. 13, parágrafo 2.3.

28. Simon Raven, "Perish by the Sword," *Encounter* 12 (May 1959): p. 37–49, citado em *On the Psychology of Military Incompetence* (London: Pimlico, 1994), p. 48.

29. James Bond Stockdale, "Taking Stock," *United States Naval War College Review* 31, no. 2 (1978): p. 2, acesso em: 22 set. 2016, <https://www.usnwc.edu/Publications/Naval-War-College-Review/ArchivedIssues/1970s/1978-Fall.aspx>.