



(Foto de Peter Andrews, Reuters)

Militares egípcios em cima de uma viatura blindada oram junto com os manifestantes pró-democracia durante uma manifestação contra o governo em 25 Fev 11, na Praça Tahrir, no Cairo, Egito. Centenas de egípcios participaram da manifestação, exigindo o fim de um prolongado estado de emergência e a renúncia do gabinete ministerial.

O Exército dos Estados Unidos da América (EUA) conduz operações por meio do Comando de Missão¹. Os comandantes utilizam o Comando de Missão, tanto como uma função de combate quanto como uma filosofia, para projetar o poderio militar, a fim de cumprir objetivos políticos e militares. Exercido no contexto do poder terrestre estratégico, o Comando de Missão ajuda a criar condições propícias para derrotar um inimigo ou estabilizar uma região². Forjado em combinação com o desenvolvimento de líderes, o Comando de Missão explora o potencial, o conhecimento e a experiência de cada militar para obter o êxito operacional e tático³. Contudo, independentemente de como ele seja usado, o Comando de Missão está vinculado ao domínio humano.

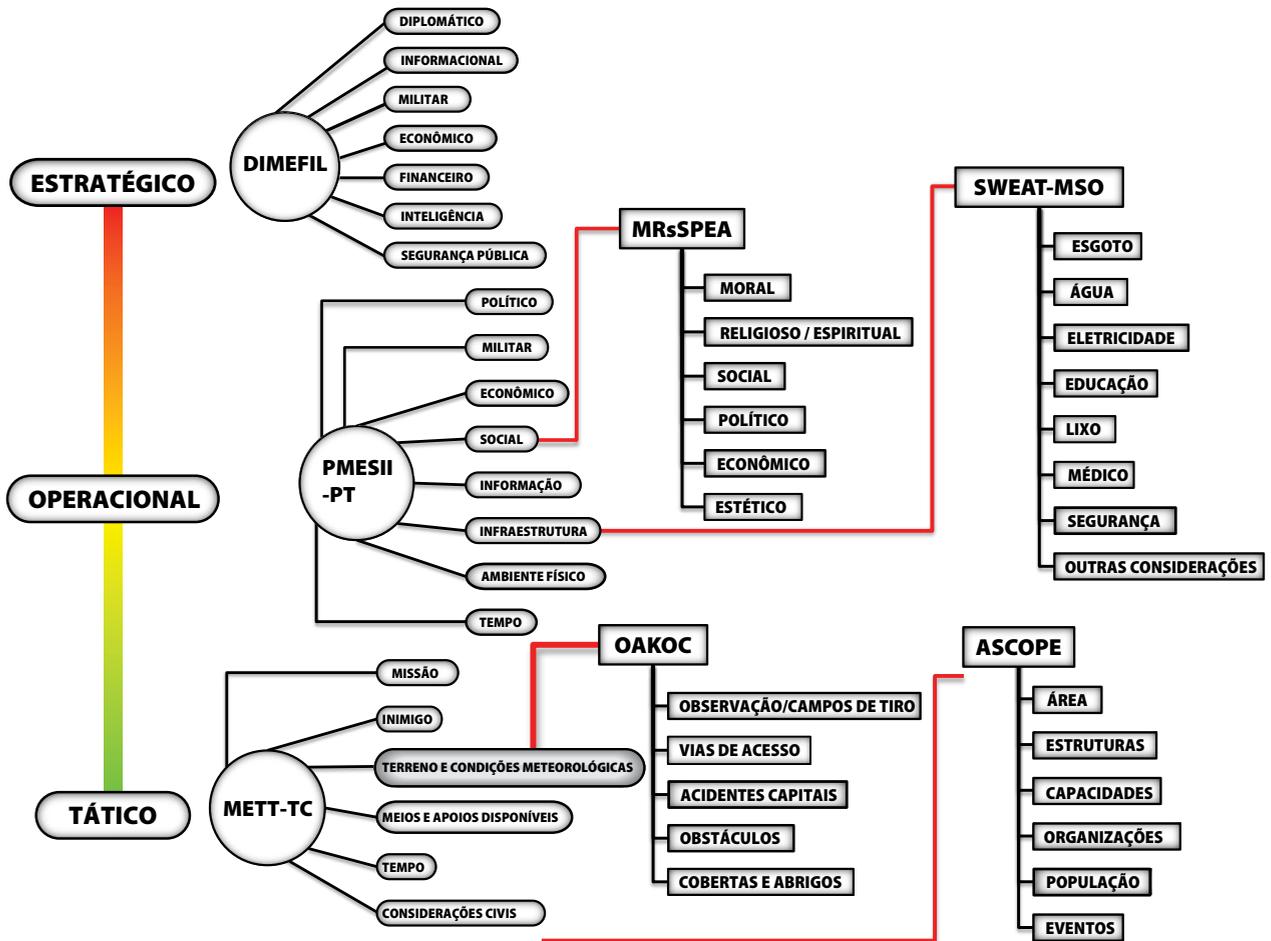
O conceito de que a guerra é um empreendimento humano persistiu através de várias épocas⁴. Apesar da

Os Fatores Sociais e o Domínio Humano

Maj Brian Hildebrand, Guarda Nacional do Exército dos EUA

famosa afirmação de Clausewitz de que a “guerra é meramente a continuação da política por outros meios”, não há como negar o fato de que, em sua essência, a guerra é humana⁵. Contudo, talvez nunca se alcance uma compreensão plena do domínio humano, em virtude da complexidade decorrente da natureza enigmática da própria humanidade. As obras de John Dewey, filósofo pragmatista norte-americano do século XX, contribuem com algumas ideias, que ajudam a entender melhor a questão. Dewey reflete sobre a experiência, a vida diária, a correlação entre conhecimento e ação e os valores, a fim de promover a conscientização sobre o domínio humano. Sugere, ainda: “toda conduta humana deliberada, toda conduta humana planejada, pessoal e coletiva, parece ser influenciada, quando não controlada, por estimativas do valor ou importância dos fins a serem atingidos”⁶.

Aplicando-se essa ideia ao emprego prático do Comando de Missão, o êxito depende, em todos os escalões, de que os comandantes o utilizem para afetar o domínio humano. O modo exato pelo qual o Exército dos EUA utiliza a ação decisiva por meio do Comando de Missão para vencer apoia-se fortemente na capacidade de seus comandantes para integrar técnicas de análise de diferentes aspectos do domínio humano ao processo decisório militar (*military decision making process — MDMP*), a fim de obter entendimento. Este artigo descreve uma dessas técnicas.



[Nota do Tradutor: Veja as ferramentas correspondentes PMESII-AT, MITM-TC, OCOAV, AECOPE e EAEL-MSO, no Exército Brasileiro. Confira, por exemplo, os manuais EB20-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres e EB20-MC-10.217 Operações de Pacificação.]

Figura do Maj Brian Hildebrand

Figura 1 - Ferramentas de Análise da Missão

Mais Uma Ferramenta de Análise da Missão

É um desafio tentar converter as ideias de Dewey em um modelo para entender o domínio humano, porque os valores diferem de uma sociedade para outra, são influenciados pela cultura e mudam com o tempo. Contudo, os comandantes e seus subordinados precisam de algo que dê contexto e coerência às suas observações, conhecimentos, experiência e intuição com respeito às diversas sociedades em que conduzem missões. Uma vez formulado, um modelo comum poderá ser utilizado como parte da análise da missão, para aumentar o entendimento compartilhado pela organização como um todo.

Para que mais uma ferramenta de análise da missão? Conforme apresenta a figura 1, as atuais ferramentas de análise da missão são utilizadas para diferentes

aplicações em cada nível de planejamento: estratégico, operacional e tático. No nível estratégico, os planejadores utilizam os fatores DIMEFIL (diplomático, informacional, militar, econômico, financeiro, Inteligência e segurança pública) como modelo de análise. No nível operacional, os planejadores usam os fatores PMESII-PT (político, militar, econômico, social, informação, infraestrutura, ambiente físico e tempo — veja o modelo PMESII-AT, utilizado no Exército Brasileiro — N. do T.). O esquema PMESII foi formulado, originalmente, por planejadores conjuntos, e introduzido no documento *Commander's Handbook for an Effects-Based Approach to Joint Operations* (“Guia do Comandante para uma Abordagem Baseada em Efeitos nas Operações Conjuntas”, em tradução livre) em 2006⁷. O Exército dos EUA acrescentou as letras PT em 2008, ao publicar o Manual de Campanha 3-0,

*Operações (FM 3-0, Operations)*⁸. O modelo METT-TC (missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, meios e apoios disponíveis, tempo e considerações civis — veja a sigla MITM-TC, utilizada no Exército Brasileiro — N. do T) é a ferramenta consagrada para o planejador do nível tático.

Os acadêmicos do Exército dos EUA detalharam outros aspectos dessas ferramentas de planejamento voltadas à análise da missão.

Por exemplo, os engenheiros do Exército dos EUA criaram uma ferramenta mnemônica adicional, para analisar a infraestrutura, proveniente do modelo PMESII-PT. O acrônimo SWEAT-MSO (esgoto, água, eletricidade, educação, lixo, médico, segurança e outras considerações — veja a ferramenta

EAEEL-MSO, no Exército Brasileiro — N. do T.), hoje difundido, é uma ferramenta de análise da missão, testada em combate, para os planejadores do nível operacional. No nível tático, os comandantes utilizam outras ferramentas mnemônicas, como OAKOC (observação e campos de tiro, vias de acesso, acidentes capitais, obstáculos e cobertas e abrigos — veja a ferramenta OCOAV, utilizada no Exército Brasileiro — N. do T.), para melhorar o entendimento sobre o terreno; e ASCOPE (área, estruturas, capacidades, organizações, população e eventos — veja a sigla AECOPE, utilizada no Exército Brasileiro — N. do T), para analisar, em mais detalhes, as considerações civis da ferramenta METT-TC. A criação dessas ferramentas mnemônicas e sua utilidade na análise da missão são um sinal da complexidade do ambiente operacional.

Entender o domínio humano, que é tão complexo quanto o ambiente operacional, requer o mesmo grau de reflexão, introspecção e análise. A criação de uma ferramenta de análise da missão para o domínio humano não precisa ser um processo complicado ou trabalhoso. Existe um fundo de verdade no velho ditado de que, para conhecer os outros, é preciso, primeiro, conhecer a si mesmo. Uma conscientização introspectiva sobre crenças, valores e ações cria uma linha-base de



(Foto de Suhaib Salem, Reuters)

Manifestante segura uma cruz e o Alcorão durante um protesto pela renúncia do Presidente islamista Mohamed Morsi, na Praça Tahrir, Cairo, Egito, 01 Jul 13. Morsi havia tomado medidas para reescrever a Constituição egípcia, com o intuito de impor a lei islâmica (*sharia*) ao governo laico e restringir os direitos dos não muçulmanos no país. Apoiadas por um enorme número de manifestantes nas ruas, as poderosas Forças Armadas do Egito removeram Morsi do poder e organizaram novas eleições, que reduziram bastante o poder de seus partidários.

conhecimento, que os comandantes e militares podem comparar com outras sociedades, para identificar semelhanças. Essas semelhanças podem se converter em um modelo semelhante ao SWEAT-MSO, no nível operacional, e ao OAKOC e ASCOPE, no nível tático, sendo, ainda, um subconjunto de fatores enquadrados no aspecto social dos fatores operacionais PMESII-PT. Utilizados como ferramenta analítica durante o planejamento para focalizar elementos específicos do domínio humano dentro do ambiente operacional, esses fatores específicos são, por assim dizer, um subconjunto da dimensão social do PMESII-PT.

Fatores Sociais

À semelhança de outras ferramentas de análise da missão, os fatores sociais são utilizados para desenvolver o entendimento situacional. Os comandantes e estados-maiores podem analisar e descrever um ambiente operacional em termos de uma ferramenta mnemônica que emprega seis fatores sociais inter-relacionados: moral, religioso-espiritual, social, político, econômico e estético (MRsSPEA, na sigla em inglês). A figura 2 apresenta uma breve descrição de cada fator.

Embora os formuladores de doutrina dos setores responsáveis ainda não os tenham codificado como um

arcabouço doutrinário, o Exército dos EUA tem trabalhado com os fatores sociais sob diferentes auspícios e por vários meios. Relatórios sobre um país, estudos culturais e cursos extensos de idiomas: todos esses elementos ajudam o comandante a entender os fatores sociais. Por não haver, na verdade, o modelo MRsSPEA à disposição, boa parte do entendimento adquirido com esses relatórios, estudos e cursos não tem sido, até a presente data, aplicada de uma maneira sistemática e estruturada no processo decisório militar.

O emprego sistemático desses fatores para organizar as principais considerações sobre como lidar com uma sociedade, cultura, grupo ou tribo dentro do domínio humano produz informações que podem ser utilizadas para obter o entendimento situacional e enquadrar um problema durante as fases iniciais do planejamento, a primeira e segunda etapas do processo decisório militar⁹. Como isso ocorre na prática? Considere a aplicação desses fatores a uma missão na Península do Sinai, no Egito, nos dias atuais.

Um Exemplo de Aplicação do Modelo

O modelo MRsSPEA serve como uma ferramenta analítica para que os comandantes e estados-maiores se adiantem ao ciclo decisório de uma ameaça ao se concentrarem nos elementos do domínio humano que contribuam para sua capacidade de agir. À medida que ampliamos nosso entendimento sobre os fatores sociais de uma sociedade em particular, também passamos a compreender melhor seu comportamento e como seus integrantes utilizarão seu critério, inteligência e caráter para definir suas decisões.

De modo geral, o modelo MRsSPEA enfatiza a importância do complexo conjunto de relações que ligam



(Foto cedida por Wikimedia Commons)

A cidade de Sharm el-Sheikh (Baía do Xequê), às vezes chamada de Cidade da Paz devido ao grande número de conferências internacionais da paz ali realizadas, está situada no extremo sudeste da Península do Sinai, em uma faixa costeira ao longo do Mar Vermelho. Tornou-se um significativo centro turístico no Egito, tendo atraído várias cadeias comerciais ocidentais. A influência ocidental teve o efeito de liberalizar a sociedade egípcia tradicionalmente conservadora na área.

características distintamente humanas a potenciais e resultados militares nos níveis estratégico, operacional e tático.

Enquanto o PMESII-PT e o METT-TC podem satisfazer a necessidade, por parte do estado-maior, de uma análise operacional e da missão sobre a Península do Sinai, no Egito, o modelo MRsSPEA pode gerar um entendimento vital sobre o domínio humano naquela região¹⁰. Sugere-se, adiante, um exemplo da análise sistemática que pode resultar do emprego do MRsSPEA¹¹.

Moral. O Egito, com sua população muçulmana e copta, é, primordialmente, uma sociedade conservadora e religiosa. Os egípcios colocam grande ênfase na honra, no respeito e na família. A honra é muito importante para os relacionamentos interpessoais, e muitos egípcios salientam a hospitalidade como uma continuação externa da honra de sua família. Os egípcios se sentem obrigados a tratar os outros com respeito e grande apreço. As famílias, que são o núcleo da sociedade egípcia, formam a base dessa obrigação de tratar os outros corretamente. Cabe observar que o sul da Península do Sinai, particularmente a cidade de Sharm el-Sheikh, constitui quase uma anomalia em relação a esse costume, apresentando uma cultura social



(Figura de Arin Burgess, *Military Review*)

Figura 2 - Fatores Sociais

local bem mais liberal que a maioria das outras áreas no Egito, em virtude da influência liberalizante do grande número de visitantes estrangeiros desde a assinatura dos acordos de Camp David, em 1978, que levaram a investimentos de larga escala por parte do governo egípcio, com o objetivo de atrair turistas.

Religioso-Espiritual. Apesar de qualquer efeito liberalizante advindo da influência estrangeira, a religião continua a exercer um importante papel na vida

dos habitantes do sul do Sinai. Os muçulmanos sunitas formam a maioria esmagadora. Entretanto, 10% da população total consiste em cristãos coptas. Os líderes da comunidade expressam sua religiosidade de várias formas. A polícia local dispõe de áreas dedicadas à oração em prédios públicos, e o Ramadã é um evento nacional, com um alto grau de participação. As demonstrações públicas de devoção religiosa são respeitadas na cultura egípcia. Por exemplo, muitos egípcios se orgulham de ter um calo escuro na testa, marca de infindáveis horas de oração, como um emblema externo de seu fervor religioso.

Social. A riqueza não é sinônimo de um *status* social de grande respeito na cultura egípcia. Mais do que qualquer outra qualidade, a origem familiar determina a classe social de um egípcio e, conseqüentemente, seu acesso ao poder e posição. Um dos resultados disso é o fato de que, embora existam três classes sociais (alta, média e baixa), é muito difícil obter a ascensão social.

Político. As Forças Armadas do Egito desempenham um importante papel no governo do país, que vai muito além das funções militares típicas relacionadas à segurança. Além delas, os oficiais das Forças Armadas do Egito também servem em todos os órgãos do governo, em diferentes posições. Por exemplo, o Presidente Abdel Fattah Al-Sisi foi Comandante das Forças Armadas do Egito.

Em termos de governança, a República Árabe do Egito tem um sistema democrático-republicano de governo, com os poderes executivo, legislativo e judiciário. Após a revolução de 25 Jan 13, que depôs Mohamed Morsi, o Egito se concentrou em redefinir

suas prioridades de política externa e em reconstruir sua economia. O objetivo do país de se tornar uma potência regional o levou a sediar três cúpulas econômicas e a Conferência da Liga Árabe em 2015.

Econômico. A economia egípcia é a segunda maior do mundo árabe, depois da Arábia Saudita, mas tem, mesmo assim, dificuldades em sustentar sua crescente população. Embora as oportunidades econômicas sejam bem mais limitadas no norte do Sinai, o turismo no sul



(Imagem cedida por Hossam el-Hamalawy, Flickr)

Convidados dançam com os noivos em uma celebração de casamento núbia realizada no abastado Distrito de Zamalek, no Cairo, Egito, 20 Out 11. A sociedade egípcia é, de modo geral, centrada na família.



(Imagem cedida por Zoltan Matrahazi, <http://www.discoversinai.net>)

Beduínos da tribo Jabaleya se reúnem em um jardim sob uma tradicional tenda beduína, durante cerimônia para abençoar o local, nos arredores da cidade de Santa Catarina, sul do Sinai, Egito, 11 Mar 09. Embora hoje estejam assentadas em pequenas aldeias, as tribos beduínas continuam, de modo geral, a dedicar-se à atividade pastoril, migrando periodicamente com seus animais e seguindo rotas de pastoreio tradicionais, dependendo das chuvas. Os funcionários militares e governamentais mais efetivos na administração da região do Sinai são aqueles que estudaram as leis e tradições beduínas e dedicaram tempo para desenvolver relacionamentos com os líderes tribais beduínos.

da Península está gerando a necessidade de desenvolvimento de infraestrutura, como novas estradas, estações de bombeamento de água e usinas elétricas. Quase todos os contratos relativos a esses empreendimentos são concedidos a empresas locais. Os de fora talvez enxerguem isso como nepotismo, mas, culturalmente, os egípcios preferem fazer negócios com pessoas que eles conheçam

intimamente e respeitem. Em consequência, novos relacionamentos de negócio não acontecem da noite para o dia. Ao contrário, os egípcios sentem a necessidade de tomar o tempo que julguem necessário para cultivar relacionamentos pessoais e avaliar, plenamente, a confiabilidade de potenciais parceiros antes de fazer negócios.

Estético. Embora haja poucos museus no sul da Península do Sinai, a cidade de Sharm el-Sheikh tem vários monumentos, estátuas e edifícios importantes, que expressam ideais egípcios centrais, especialmente a paz. Digno de nota, há três grandes mesquitas e uma igreja copta. Todas elas são pontos turísticos em virtude de sua beleza arquitetônica e obras de arte religiosas. Além disso, a influência da cultura egípcia da Antiguidade permeia a sociedade moderna por meio da arte e arquitetura. Por fim, o primeiro parque nacional do Egito, o Ras Mohammed, é uma área natural protegida (marítima e terrestre) localizada em Sharm el-Sheikh.

Aplicação do Comando de Missão

Após gerar o entendimento em termos dos fatores operacionais, da missão e sociais, o próximo passo é aplicar o Comando de Missão. Os comandantes dirigem o processo de operações a fim de gerar o entendimento compartilhado. Como

afirma Andrew Whitford, é a “responsabilidade dos comandantes e líderes considerar uma variedade de pontos de vista sobre o mundo para gerar o entendimento e a empatia necessários para cumprir sua missão”¹². Os fatores sociais afetarão não apenas a forma pela qual o comandante visualiza um estado final adequado, mas também como ele planeja alcançá-lo.

O efeito dos fatores sociais sobre a visualização do comandante fica especialmente aparente durante as operações de estabilização. Retomando o exemplo anterior de uma unidade empregada na Península do Sinai, o comandante utilizaria o Comando de Missão e os fatores sociais para executar uma missão de manutenção da paz. A problemática requer que o comandante utilize as ferramentas mais sutis de projeção de poder, como a cooperação em segurança, a promoção do desenvolvimento de infraestrutura econômica e a cooperação com a governança local, além de cumprir a missão designada de observar, verificar e comunicar. Ao entenderem os fatores sociais do Egito, o comandante e o estado-maior estarão aptos a se conduzir bem em reuniões com autoridades egípcias. Analisa-se, adiante, o exemplo de uma reunião de colaboração de segurança entre a Força Multinacional Observadores e os líderes egípcios.



(Imagem cedida pelo Gabinete da Presidência do Egito)

O Presidente egípcio Abdel Fattah Al-Sisi aperta a mão de integrante das Forças Armadas do Egito durante visita ao norte do Sinai, Egito, 04 Jul 15.

Um Exemplo de Comando de Missão

Antes dessa reunião, o comandante dialoga com o estado-maior, especificamente o oficial de proteção da força e o oficial de ligação. Nesse diálogo, ele estabelece seus objetivos para a reunião; declara, claramente, sua intenção; e detalha suas expectativas para o estado final. Nesse caso, o comandante descreve ao oficial de proteção da força e ao oficial de ligação um conceito, que estabelecerá os protocolos de segurança que beneficiarão a força e a preparação para possíveis cenários de resposta a crises.

Com base na intenção e no estado final do comandante, o oficial de proteção da força e o oficial de ligação criam a pauta para a reunião. Ainda que a pauta inclua uma variedade de questões de segurança, antigas e recentes, o estado-maior utiliza o modelo MRsSPEA junto com outros aportes para criar uma estratégia para a reunião de segurança.

Antes de decidir quando a reunião será realizada, os planejadores consideram a religiosidade da sociedade egípcia. As reuniões terão de ser programadas nos intervalos entre as horas de oração. Um entendimento dos aspectos morais da sociedade egípcia conscientiza o estado-maior sobre a importância da honra e da hospitalidade. Os graus hierárquicos dos participantes da reunião devem ser equivalentes de alguma forma. Comandantes devem se reunir com comandantes, subcomandantes com subcomandantes. Além disso, o organizador da reunião, na qualidade de anfitrião, deve atender às necessidades de seus convidados. Nos círculos egípcios, os itens mais básicos são o chá e o tabaco. A dimensão econômica da reunião não consiste apenas nos negócios. Os egípcios sentem a necessidade de criar relacionamentos pessoais com os indivíduos com quem pretendam fazer negócios. Portanto, antes que se conclua o negócio, os participantes sairão com uma conexão pessoal e uma rede de contatos maior. Ao utilizarem esses aportes junto com o Comando de Missão, o comandante e seu estado-maior estarão preparados para conduzir a reunião.

Nesse caso, o comandante se empenha em cumprir seus objetivos de segurança de um modo semelhante aos fundamentos da guerra de mobilidade: focalizar os objetivos, contornar a resistência e reforçar os êxitos. Isso significa obter o consenso por meio da utilização de acordos anteriores como precedentes para

transações de sucesso. Além disso, o comandante tem o cuidado de evitar possíveis divergências, tratando-as como bolsões de resistência a serem enfrentados no final e retornando para engajar-se somente após obter suficiente impulso. Tudo isso ocorre tendo como pano de fundo o modelo MRsSPEA. Durante a realização da reunião, o comandante se mantém atento aos fatores sociais, porque, sem eles, colocaria em risco o cumprimento dos objetivos.

Conclusão

Ainda que o modelo MRsSPEA seja uma ferramenta analítica para chamar atenção aos fatores sociais do domínio humano, da mesma forma que as

outras ferramentas mnemônicas (SWEAT-MSO, OAKOC e ASCOPE), sua utilidade depende de seus aportes. A sociedade e os papéis que os indivíduos exercem dentro dela mudam constantemente. Assim, toda tentativa de explorar o MRsSPEA como uma ferramenta para ampliar o entendimento compartilhado e facilitar o Comando de Missão depende da obtenção das informações mais atualizadas sobre os aspectos particulares do domínio humano. Por fim, como um subconjunto do modelo PMESII-PT, o MRsSPEA oferece aos comandantes e estados-maiores uma melhor forma de aplicar o Comando de Missão, a fim de realizar ações decisivas em qualquer ambiente operacional e vencer. ■

O Major Brian Hildebrand, integrante da Guarda Nacional do Exército, no Estado do Texas, é subcomandante do 1º Batalhão, 133º Regimento de Artilharia de Campanha, em Houston, Estado do Texas. É bacharel pela University of Saint Thomas e mestre pela Norwich University. Serviu duas vezes em apoio à Operação Iraqi Freedom e retornou, recentemente, do Egito, onde serviu como parte do Batalhão dos EUA 60, 1º/112º Regimento de Cavalaria, Missão da Força Multinacional e Observadores.

Referências

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], May 2012).
2. Raymond T. Odierno, James F. Amos e William H. McRaven, *Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills, Strategic Landpower Task Force White Paper*, 2013, 5, acesso em 20 jan. 2016, <http://www.tradoc.army.mil/FrontPageContent/Docs/Strategic%20Landpower%20White%20Paper.pdf>.
3. Andrew Whitford, "The Path to Mission Command", *Military Review* 95(3) (May–June 2015): p. 40, acesso em 8 mar. 2016, http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20150630_art011.pdf.
4. Mark Herbert, "The Human Domain: The Army's Necessary Push to Toward Squishiness", *Military Review* 94(5) (September–October 2014): 81-87, acesso em 8 mar. 2016, http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20141031_art014.pdf.
5. Carl von Clausewitz, *On War*, trans. Michael Howard and Peter Paret (New York: Oxford University Press, 1976), p. 28. [Os trechos da obra *Da Guerra* foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de Michael Howard e Peter Paret. — N. do T.]
6. John Dewey, *Freedom and Culture* (1939; repr., New York: Prometheus Books, 1989), p. 2.
7. Joint Warfighting Center, *Commander's Handbook for an Effects-Based Approach to Joint Operations* (Suffolk, VA: U.S. Joint Forces Command Joint Warfighting Center, February 2006).
8. Field Manual 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, February 2008). Este manual foi substituído pela ADRP 3-0, *Unified Land Operations*.
9. Army Doctrine Publication 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2012), p. 8. A primeira etapa do processo decisório militar é "Recebimento da missão" e a segunda, "Análise da missão".
10. ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2012), p. 1-7. O acrônimo PMESII-PT corresponde aos fatores político, militar, econômico, social, informação, infraestrutura, ambiente físico e tempo. O acrônimo METT-TC engloba a missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, meios e apoios disponíveis, tempo e considerações civis. Respectivamente, os termos de cada acrônimo descrevem os fatores operacionais e os fatores da missão utilizados durante a análise conduzida pelos comandantes e estados-maiores para obter o entendimento situacional.
11. As informações utilizadas no exemplo com respeito ao Egito foram extraídas de "Egypt—Language, Culture, Customs and Etiquette", site Kwintessential, acesso em 20 jan. 2016, <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/egypt-country-profile.html>.
12. Whitford, "The Path to Mission Command", p. 42.