



Reflexões sobre a Liderança

Robert Gates

Artigo publicado na revista
Parameters, Edição do
Verão de 2008.

NO ANO PASSADO, li *Partners in Command*, um livro de Mark Perry. É um relato sobre o relacionamento especial entre o General Dwight D. Eisenhower e o General George Marshall e sobre como eles exerceram um papel importante na vitória americana na Segunda Guerra Mundial e prepararam o terreno para o futuro sucesso nos primeiros anos da Guerra Fria. Eisenhower e Marshall são, sem dúvida, ícones, lendas gravadas em granito. Tenho os seus retratos nas paredes do meu gabinete.

Uma das coisas que achei fascinante em *Partners in Command* foi como ambos foram influenciados por outro alto oficial do Exército, que não é tão bem conhecido, e de quem, na verdade, como leitor de história, eu nunca tinha ouvido falar. O seu nome era General Fox Conner, tutor e mentor tanto de Eisenhower quanto de Marshall. Conner e Marshall ficaram amigos ao servirem juntos na equipe do General “Black Jack” Pershing durante a Primeira Guerra Mundial. Em 1920, Eisenhower serviu como assistente do Estado-Maior do General Conner, na Zona do Canal do Panamá.

Três Axiomas

Marshall e Eisenhower aprenderam muito sobre liderança e sobre a conduta de guerra com Conner. Conner possuía três princípios de guerra para a democracia, que ele passou para Eisenhower e Marshall:

- Nunca lute a menos que realmente precise fazê-lo.
- Nunca lute sozinho.
- Nunca lute por muito tempo.

Em condições normais, esses princípios são bem cristalinos e estrategicamente sólidos. Ouvimos variações deles nas décadas subsequentes, captados talvez mais recentemente na Doutrina Powell. É claro, as condições não são normais, particularmente considerando a variedade e a complexidade das ameaças enfrentadas pelos EUA hoje,

O Doutor Robert M. Gates foi empossado como 22º Secretário de Defesa em 18 de dezembro de 2006. Este artigo se baseia nos comentários feitos em 21 de abril de 2008 na Academia Militar dos EUA.

desde as guerras em que estamos envolvidos até os conflitos em que provavelmente teremos de lutar. Assim, gostaria de sugerir como deveríamos pensar em aplicar os três axiomas de Fox Conner aos desafios de segurança do século XXI.

“Nunca lute a menos que realmente precise fazê-lo.” Ir à guerra apenas como último recurso é um princípio do povo civilizado há muito tempo. Conhecemos os seus horrores e custos. A guerra é, por natureza, imprevisível e incontrolável. Winston Churchill escreveu, em janeiro de 1942: “Aprendamos as nossas lições. Nunca, nunca acredite que guerra alguma será serena e fácil, ou que qualquer um que embarque nessa estranha viagem poderá medir as marés e furacões que encontrará... Quando o sinal é dado, o estadista não é mais o mestre de políticas, mas o escravo de eventos imprevisíveis e incontroláveis.”

Em uma ditadura, o governo pode forçar a população a apoiar o esforço de guerra, pelo menos por algum tempo. A natureza da democracia, porém, limita a capacidade do país de travar a guerra, o que não é necessariamente algo ruim. De fato, com exceção talvez da Segunda Guerra Mundial, todos os conflitos na história dos EUA causaram divisão e polêmica no país. Ao contrário do que o General George Patton disse em seus discursos motivacionais, a maioria dos americanos de verdade não gosta de lutar.

Considere os conflitos de hoje. A guerra no Afeganistão é amplamente considerada como uma guerra necessária — um contra-ataque à área de concentração dos perpetradores dos atentados de 11 de Setembro. A campanha no Iraque, embora justificada na minha opinião, é vista de forma diferente por muitos. No meu testemunho perante o Congresso sobre a guerra no Iraque, observei que fomos atacados em nosso país a partir do Afeganistão em 2001. Estamos em guerra com o Afeganistão hoje, em grande parte, porque cometemos o erro de lhe virar as costas depois que as forças soviéticas partiram no final dos anos 80. Cometemos um erro estratégico na etapa final daquela guerra. Se errarmos na etapa final em relação ao Iraque, eu disse ao Congresso, as consequências serão bem piores.

Para falar a verdade, é difícil vender a ideia de que precisamos apoiar a guerra no Iraque e continuar a absorver o seu alto custo financeiro

e humano, para evitar uma luta ainda pior ou um perigo ainda maior para o nosso país no futuro. Temos o Afeganistão para nos lembrar que esses riscos não são apenas hipotéticos.

O axioma de Conner — nunca lute a menos que realmente precise fazê-lo — paira sobre as discussões atuais sobre políticas relativas a nações párias que apoiam o terrorismo, como o Irã. Ele é uma força desestabilizadora no Oriente Médio e no Sudoeste Asiático e, em minha opinião, está determinado a adquirir armas nucleares. O que menos precisamos é de outra guerra no Oriente Médio. De fato, acho que seria desastroso em muitos aspectos. É preciso manter a opção militar na mesa, dadas as políticas desestabilizadoras do regime e os riscos inerentes em uma futura ameaça nuclear iraniana, seja diretamente ou por meio da proliferação nuclear.

Por outro lado, há a ameaça apresentada por violentas redes jihadistas. A doutrina de ataques preventivos foi criticada por muitos, mas é uma resposta a perguntas legítimas. Com a possibilidade de proliferação de materiais nucleares, biológicos e químicos e com a disposição de terroristas de utilizá-los sem aviso, podemos esperar para responder até que um ataque catastrófico seja iminente ou já tenha ocorrido? Dada a importância da opinião e do apoio público, como se pode justificar a ação militar para prevenir algo que possa acontecer amanhã ou daqui a alguns anos? Embora “nunca lute a menos que realmente precise fazê-lo” não exclua o ataque preventivo, depois de nossa experiência com informações deficientes sobre armas iraquianas de destruição em massa, qual deve ser o grau de confiança em nossa inteligência para justificar, no país ou no exterior, uma guerra preventiva?

O segundo axioma de Conner era “Nunca lute sozinho.” Ele reconheceu desde o princípio que a forma como a Primeira Guerra Mundial terminou — e particularmente os termos do Tratado de Versalhes — tornou outro grande conflito com a Alemanha praticamente inevitável. A vitória exigiria uma forte parceria das democracias anglo-americanas, e os oficiais do Exército mais bem sucedidos precisariam se adaptar a trabalhar com aliados e parceiros. Eisenhower e Marshall executaram esse conceito de forma brilhante na Segunda Guerra Mundial, apesar do fato de que,

como um historiador escreveu sobre os generais aliados, Eisenhower tinha de lidar com “um grupo de egomaniacos rebeldes e disfuncionais jamais vistos em qualquer guerra.”

Não obstante, como Perry afirma: “Eisenhower era um comandante que acreditava que construir e manter uma coalizão internacional de democracias não era uma delicadeza política...mas uma questão de sobrevivência nacional.” Ele levou esse conceito para a fundação da Otan.

O que fazer, porém, quando, como é o caso da Otan hoje no Afeganistão, alguns dos nossos aliados não querem lutar; ou quando impõem restrições quanto a onde, quando e como suas forças podem ser empregadas; ou quando seus orçamentos de defesa consistem em uma parcela pequena demais da riqueza nacional para oferecer uma contribuição substancial? Sem contar com os EUA, a Otan tem mais de dois milhões de homens e mulheres prontos para a guerra. No entanto, lutamos para manter um desdobramento de menos de 30.000 forças não americanas no Afeganistão e somos forçados a mendigar uns poucos helicópteros.

Em agosto de 1998, depois dos bombardeios terroristas em nossas embaixadas na Tanzânia e no Quênia, escrevi um artigo opinativo no jornal *The New York Times* sobre o terrorismo e as prioridades nacionais, observando que tomar uma postura mais agressiva em relação ao terrorismo exigiria, em quase todos os casos, que os EUA “agissem com violência e sozinhos.” Mesmo depois dos atentados de 11 de Setembro e de uma série de ataques na Europa e em outros lugares, os públicos de muitos de nossos aliados democráticos veem a ameaça do terrorismo de forma fundamentalmente diferente da nossa, o que continua a ser um importante obstáculo com respeito ao Afeganistão e a outras questões.

Como disse Churchill, a única coisa pior do que ter aliados é não ter aliado algum. Eles proporcionam equilíbrio, credibilidade e legitimidade aos olhos da maior parte do mundo. No caso do Afeganistão, não se pode desprezar o poder da união das democracias mais prósperas e poderosas do mundo — como aconteceu recentemente em Bucareste — para reafirmar publicamente o seu compromisso para com essa missão. Sobretudo, não se pode esquecer também, o desempenho espetacular em combate

e o sacrifício de aliados como os britânicos, canadenses, australianos, dinamarqueses, holandeses e outros.

Quase toda ameaça à nossa segurança nos próximos anos exigirá que se trabalhe com e por meio de outras nações. O sucesso na guerra contra o terrorismo dependerá menos da luta que nós mesmos travarmos e mais do apoio que dermos aos nossos aliados e parceiros no mundo islâmico moderado e em outros lugares. De fato, do ponto de vista da segurança nacional dos EUA, a missão mais importante na carreira de um oficial militar talvez não seja necessariamente comandar soldados americanos, mas aconselhar ou orientar as forças armadas de outras nações conforme elas combatem as forças do terrorismo e a instabilidade dentro de suas próprias fronteiras.

Finalmente, Fox Conner disse: “Nunca lute por muito tempo.” Segundo Perry, o General Conner acreditava que as “vidas americanas eram preciosas, e nenhuma democracia, não importa sob que pressão, podia se dar ao luxo de testar a paciência de seu povo.” Inicialmente, Conner infundiu a ideia em Eisenhower e Marshall de encontrar o inimigo, lutar contra ele e derrotá-lo dentro de um curto espaço de tempo. Na Segunda Guerra Mundial, o povo americano já tinha começado a perder a paciência no outono de 1944, quando a investida relâmpago através das planícies da França depois do dia D deu lugar a um impasse encharcado e sangrento ao longo da fronteira ocidental da Alemanha. Isso ocorreu apenas dois anos e meio depois de Pearl Harbor.

Eisenhower, sem dúvida, tinha isso em mente quando se tornou Presidente durante o terceiro ano da Guerra da Coreia. Acreditava que os EUA e o povo americano não seriam capazes de tolerar ficarem presos em um impasse sangrento e interminável no Nordeste Asiático enquanto os soviéticos ameaçavam outros locais, especialmente na Europa. Eisenhower estava até disposto a ameaçar empregar a opção nuclear para pôr fim àquele conflito.

Faz seis anos e meio desde os ataques de 11 de Setembro e cinco anos desde o começo da guerra do Iraque. Para os EUA, essa foi a segunda guerra mais longa desde a Revolução e a primeira a ser travada completamente com uma força exclusivamente voluntária. No Iraque e no Afeganistão, o rápido sucesso militar inicial

REFLEXÕES SOBRE A LIDERANÇA

levou a campanhas prolongadas de estabilização e reconstrução contra terroristas e uma brutal e adaptável insurgência.

Isso testou a resistência das nossas forças militares e a paciência de nosso povo de uma forma não vista nesta geração.

Na virada do século XXI, as Forças Armadas dos EUA ainda estavam organizadas, treinadas e equipadas para travarem guerras convencionais de grande escala, e não as longas e desordenadas operações não convencionais que proliferaram depois do colapso da União Soviética. A mesma orientação tradicional se aplicava aos nossos procedimentos de aquisição, assistência médica militar, etc. A atual campanha está sendo mais longa e difícil do que esperávamos ou para o que nos preparamos a princípio. Assim, tivemos de tentar nos posicionar para o sucesso a longo prazo, que, acredito, é o que estamos fazendo.

A redução das forças dos EUA no Iraque é inevitável. O debate em Washington é, em grande parte, sobre o ritmo dessa redução. Mas o tipo de inimigo que encaramos hoje — redes jihadistas violentas — não permitirá que permaneçamos em paz. O que se chama de Guerra Longa provavelmente levará muitos anos de combate persistente e engajado em todo o mundo, com diferentes graus de magnitude e intensidade. Não se pode achar que essa campanha poderá ser eliminada como em um passe de mágica ou submetida a um cronograma. Não existem estratégias de escape. Parafraseando o bolchevique Leon Trotsky, talvez não estejamos interessados na Guerra Longa, mas ela está interessada em nós.

A forma como as forças militares e a liderança civil dos EUA enfrentarem essas questões e dilemas transcendentais determinará como, onde e quando as nossas forças poderão ser enviadas



O General Dwight D. Eisenhower, Comandante Supremo Aliado na Europa, passa em revista os membros de uma unidade blindada americana durante uma visita às instalações da Otan na Alemanha.

para a batalha nos próximos anos. Ao discutir os três axiomas de Fox Conner, espero ter levantado questões e oferecido algumas respostas, e é esse exatamente o meu objetivo. É importante que os americanos pensem sobre essas questões e cheguem às suas próprias conclusões.

Nas Forças Armadas, como em qualquer universidade ou empresa nos EUA, existe um foco no trabalho de equipe, na criação de consenso e na colaboração.

Sinceridade, Credibilidade e Discordância

Para obter sucesso nos campos de batalha assimétricos do século XXI — o ambiente de combate dominante nas próximas décadas, em minha opinião — o nosso Exército necessitará de líderes especialmente ágeis, versáteis e criativos; líderes dispostos e aptos a pensar e agir de forma criativa e decisiva em um tipo de mundo diferente, em um tipo de conflito diferente daquele para o qual nos preparamos nas últimas seis décadas.

Uma coisa não mudará. Necessitaremos que os homens e mulheres nas forças militares avaliem a situação objetivamente e transmitam aos subordinados e superiores o que eles precisam ouvir e não o que querem ouvir.

Nesse aspecto, o General Marshall, em particular, é um modelo digno de ser seguido. No final de 1917, durante a Primeira Guerra Mundial, o estado-maior militar dos EUA na França executava um exercício de combate para a Força Expedicionária Americana. O General Pershing estava de péssimo humor. Rejeitou as críticas dos subordinados, um após o outro, e saiu indignado. Contudo, o então Capitão Marshall tomou o braço do general de quatro estrelas, virou-o e contou-lhe como os problemas que tinham resultavam de não terem recebido o manual necessário do quartel-general americano — o quartel de Pershing. O comandante disse: “Bem, você sabe, temos os nossos problemas.” Marshall respondeu, “Sim, sei que vocês os têm, General, mas os nossos são imediatos e diários e precisam ser resolvidos antes do cair da noite.”

Depois da reunião, Marshall foi abordado por outros oficiais, que ofereceram seus pêsames pelo fato de que ele certamente seria demitido do cargo e enviado para a linha de frente. Em vez disso, Marshall se tornou um valioso conselheiro para Pershing, e Pershing um valioso mentor para Marshall.

Vinte anos depois, o então General Marshall estava na Casa Branca com o Presidente Franklin D. Roosevelt e seus principais assessores e secretários do gabinete. A guerra na Europa era iminente, mas uma possibilidade ainda distante para os isolados EUA. Naquela reunião, o Presidente Roosevelt propôs que o Exército dos EUA, cujo tamanho, na época, ficava entre o da Suíça e o de Portugal, deveria ser a prioridade mais baixa em termos de verbas. Os assessores de Roosevelt concordaram com um aceno da cabeça. A construção de um exército poderia esperar.

O presidente Roosevelt, buscando a aprovação expressa das Forças Armadas em relação a sua decisão, disse: “Você não concorda, George?” O General Marshall, que detestava ser chamado pelo primeiro nome, respondeu: “Sinto muito, Senhor Presidente, não concordo de jeito algum.” A sala ficou em silêncio. O Ministro da Fazenda disse para o General Marshall mais tarde: “Bem, foi um prazer conhecê-lo.” Não foi muito mais tarde que o General Marshall foi nomeado Chefe do Estado-Maior do Exército.

Há outros exemplos mais recentes de oficiais de alto escalão que falaram com franqueza com seus superiores. Pouco antes da guerra terrestre começar contra o Iraque, em fevereiro de 1991, o General Colin Powell, na época o Chefe do Estado-Maior Conjunto, reuniu-se com o primeiro Presidente Bush. Eu estava lá no Salão Oval. O General Powell olhou nos olhos do Presidente e disse: “Estamos prestes a ir à guerra. Poderemos sofrer milhares de baixas. Caso isso aconteça, você está preparado para prosseguir até a vitória? Você vai perseverar?” Ele queria que o presidente encarasse a realidade. O presidente deu a resposta certa.

Devo observar que, na época em que servi como Secretário de Defesa, mudei muitas decisões importantes, porque os oficiais generais não concordaram comigo e me convenceram a tomar uma melhor linha de ação. Por exemplo, a uma certa altura, eu decidira fazer mudanças

drásticas em um certo comando, nomeando um comandante de outro ramo das forças, que nunca tinha servido nesse posto. Um chefe mais antigo em serviço me convenceu a mudar de idéia.

Em viagens às linhas de frente, adotei como prioridade me encontrar com pequenos grupos que incluem de cabos e soldados até oficiais superiores e escutá-los. Suas contribuições têm sido valiosas, moldando minha forma de pensar e minhas decisões. Seria aconselhável que todos em cargos elevados ouvissem seus praças, sargentos e oficiais superiores. São eles que ficam na linha de frente e sabem o que está acontecendo.

Em linhas mais gerais, se um oficial não fala a verdade sem rodeios ou cria um ambiente que incentive a franqueza, ele causa prejuízo a si mesmo e à instituição. Essa advertência remonta a uma época anterior às raízes de nossa própria República. Francis Bacon era um jurista e filósofo do século XVII, assim como confidente do principal ministro do Rei Jaime da Inglaterra. Ele deu este conselho para um protegido que tentava seguir os seus passos na corte: “Lembra-te bem que assumiste uma posição de grande confiança; és como uma sentinela constante, sempre vigilante para dar ao rei informações verdadeiras. Se o bajulas, tu o trais.”

No caso do General Marshall, ele foi capaz de forjar uma relação de confiança com o Presidente Roosevelt não apenas porque o seu chefe civil podia contar com a sua sinceridade, mas também porque, uma vez que uma decisão fosse tomada, Roosevelt podia ter certeza de que Marshall envidaria todos os esforços para levar a cabo uma política — mesmo que não concordasse com ela — e fazê-la funcionar. Isso é importante, porque os dois homens discordaram repetidas vezes nos anos seguintes em questões envolvendo desde a produção de guerra até se os Aliados deveriam adiar uma invasão do continente europeu.

Considere a situação em meados de 1940. Os alemães tinham acabado de invadir a França, e a Batalha da Grã-Bretanha estava prestes a começar. Roosevelt acreditava que apressar o envio de armas e equipamentos para a Grã-Bretanha, incluindo metade da produção de bombardeiros dos EUA, devia ser a maior prioridade para salvar o nosso aliado. O General Marshall acreditava que o rearmamento dos EUA devia vir primeiro. O Presidente Roosevelt ignorou a opinião dele e

de outros e fez o que a maioria dos historiadores considera a decisão correta: fazer o que era necessário para manter a Inglaterra viva.

O que é significativo é o que não aconteceu em seguida. Havia forte apoio interno à posição do General Marshall entre vários jornais, congressistas e lobistas. Entretanto, o General Marshall não os explorou ou utilizou. Não houve propostas para presidentes de comitês do Congresso favoráveis, vazamento de informações para repórteres simpatizantes, editoriais redigidos por escritores fantasmas em jornais ou formação de coalizões com grupos de defesa. O General Marshall fez a política funcionar e manteve a Inglaterra viva.

Nas décadas seguintes, uma grande instituição militar permanente surgiu como resultado da Guerra Fria, uma instituição que forjou laços profundos com o Congresso e com a indústria. Com o passar dos anos, oficiais de alto escalão periodicamente foram tentados a usar esses laços para contornar a liderança civil, particularmente durante disputas sobre a compra de importantes sistemas de armas.

Essa tentação precisa e deve ser resistida.

O General Marshall é reconhecido como um modelo clássico da forma como oficiais militares devem lidar com divergências com superiores e, em particular, com os civis dotados de controle das Forças Armadas segundo a nossa Constituição. Nessas situações, os deveres de um oficial são:

- Sempre oferecer conselhos diretos e francos.
- Manter os desacordos privados.
- Implementar fielmente decisões que vão contra você.

Como as lições de guerra de Fox Conner, esses princípios são um ponto de partida sólido para lidar com questões de sinceridade, discordância e dever. Como os axiomas de Conner, aplicar esses princípios às situações que os líderes militares encaram hoje e no futuro é bem mais complicado.

A Segunda Guerra Mundial foi o último conflito convencional claro dos EUA que terminou em uma rendição incondicional do outro lado. As campanhas militares desde então — da Coreia até o Vietnã, Somália e Iraque hoje — foram esforços frustrantes e polêmicos para o público americano e para as Forças Armadas dos EUA. Cada conflito provocou o debate quanto a se os oficiais militares de alto escalão foram demasiada

ou insuficientemente respeitosos para com os líderes civis e se os civis, por sua vez, foram demasiada ou insuficientemente receptivos aos conselhos dos militares.

Na falta de linhas claras de avanço ou recuo no campo de batalha, cada conflito levou a alta liderança civil e militar da nossa Nação a buscar o apoio de um público cada vez mais cético, utilizando vários critérios e medidas — desde a contagem das baixas inimigas até a participação eleitoral. Naquela época, como hoje, o povo americano confiava especialmente na sinceridade e na credibilidade dos oficiais militares para avaliar o andamento de uma campanha e se o esforço deveria continuar.

A sinceridade e a credibilidade continuam sendo indispensáveis, porque veremos mais conflitos irregulares e difíceis, de tipos variados, nos próximos anos; conflitos em que os deveres tradicionais de um oficial serão acompanhados por dilemas reais — dilemas apresentados por um ambiente não linear, composto de civis, detidos, contratados, mídia incorporada e um adversário que não usa uniformes ou obedece às leis da guerra; um adversário que pode ser um inimigo um dia e, como vimos na Província de Anbar no Iraque, um parceiro no outro.

Muitos jovens oficiais e cadetes examinam esses cenários em aulas de ética ou escutam relatos dos veteranos que voltaram. Suponha-se, por exemplo, que um sargento de pelotão adorado por todos é morto por um tiro de um franco-atirador, disparado, presumidamente, de uma casa ao lado da estrada. Quando as forças de combate chegam, o atirador não está mais lá. Contudo, a senhora idosa, que vive na casa, continua lá. Os comandantes do batalhão e da brigada dão ordens de demolir a casa, para dar uma lição aos simpatizantes do inimigo e eliminar uma possível posição para o franco-atirador. O jovem chefe do pelotão conduz uma investigação, concluindo que essa linha de ação é contraproducente. O tenente decide, então, não destruir a casa, sendo apoiado pelo seu oficial comandante. Essa é uma história verdadeira do Iraque, uma campanha que foi apelidada de “Guerra do Capitão,” porque, como em qualquer contrainsurgência, grande parte da vantagem decisiva é fornecida pela iniciativa e pelo critério de oficiais subalternos.

Em se falando de lições aprendidas, vale observar que, durante o meu tempo como Secretário, fiquei impressionado com a forma como os jornais profissionais do Exército permitem que alguns dos nossos oficiais mais brilhantes e inovadores critiquem — às vezes, diretamente — a forma como a força singular atua; incluindo opiniões sobre a alta liderança, tanto militar quanto civil. Creio que esse é um sinal de vitalidade institucional e de saúde e força. Incentivo cada membro das forças militares a se vestir com o manto de discordância destemida, ponderada, mas leal, quando a situação o exigir. Quer se concorde com os artigos quer não, os oficiais superiores devem acolher tal discordância como um diálogo saudável e proteger e promover os oficiais subalternos que vestem esse manto.

Escrevi minha primeira e, de forma alguma, minha última crítica da Agência Central de Inteligência dos EUA em um jornal profissional em 1970, quando tinha quatro anos de carreira. Sem o apoio de diversos oficiais superiores da Agência, minha carreira poderia ter acabado rapidamente.

Nas Forças Armadas, como em qualquer universidade ou empresa nos EUA, existe um foco no trabalho de equipe, na criação de consenso e na colaboração. No entanto, esteja certo de que o dia virá quando um líder nas Forças Armadas de hoje terá de tomar uma decisão difícil e impopular sozinho, ou desafiar a opinião dos superiores e dizer a eles que não conseguirão realizar o trabalho no prazo e com os recursos disponíveis — uma tarefa difícil em uma organização baseada no ethos de “poder-fazer” como o Exército dos EUA; ou quando um membro das Forças Armadas saberá que o que os seus superiores dizem à imprensa ou ao Congresso ou ao povo americano é incorreto. Esses são momentos em que toda a carreira de um oficial pode estar em perigo. O que farão? Essas são perguntas difíceis, que exigem uma reflexão séria ao longo da carreira de um oficial. Não existem respostas fáceis.

Se seguirem os ditames de suas consciências e mantiverem a coragem de suas convicções ao mesmo tempo em que são respeitosamente francos com seus superiores e incentivam a sinceridade nos outros, estarão bem posicionados para enfrentar os desafios à sua frente como oficiais e líderes nos próximos anos. **MR**