



Um infante da 82ª Divisão Aeroterrestre repete o juramento de alistamento com o Gen Div Stephen Townsend, Comandante do XVIII Corpo Aeroterrestre, embarcado em um C-17 *Globemaster III*, antes de conduzir uma operação aeroterrestre no Forte Bragg, Carolina do Norte, 17 Fev 16. (Exército dos EUA)

O Desenvolvimento de Profissionais do Exército Reduzindo a Lacuna de Valores

Ten Cel Thomas R. Matelski, Exército dos EUA

[Iremos] fomentar o duradouro compromisso continuado à Profissão Militar, uma vocação nobre e abnegada baseada no pilar da confiança.

—Gen Ex Raymond T. Odierno do Exército dos EUA

Conforme o Exército dos EUA faz uma transição dos conflitos dos últimos 15 anos para um período em que o treinamento das unidades e a manutenção da prontidão serão realizados dentro dos quartéis, a Força tem investido energia intelectual e tempo de pesquisa para definir o seu futuro com uma visão profissional em vez de burocrática. No manual Publicação de Referência Doutrinária 1, *A Profissão Militar* (ADRP 1, *The Army Profession*), o Comando do Exército tem estabelecido um modelo sólido para uma força profissional dedicada à proteção da nação que lhe tem sido confiada.

Infelizmente, embora a Profissão Militar tenha sido estudada, definida e relatada, há uma transformação cultural ocorrendo dentro do próprio cerne da profissão. Devido às mudanças nos valores sociais e culturais da sociedade durante a última década, atualmente no Exército existe uma lacuna entre as normas da profissão que a ADRP 1 busca fomentar e os valores centrais dos seus militares mais novos¹. Esses militares frequentemente não se identificam com os sete Valores do Exército que são a base para um serviço honrado, conforme o entendimento da Força. Os valores de fidelidade, serviço, respeito, serviço abnegado, honra, integridade e coragem pessoal ressoam de forma bem diferente hoje em dia nos militares de uma cultura que tem caminhado para um relativismo focado nas circunstâncias do momento².

Como, então, podemos transpor a lacuna entre a Profissão Militar e os militares mais jovens que cada vez mais representam a própria profissão? Nosso batalhão conseguiu isso com sucesso por meio de um conceito de treinamento singular que reforçou a instrução sobre os Valores do Exército com casos ilustrativos sobre o mundo real em locais históricos, demonstrando

o que ocorreu quando esses valores foram aplicados de forma correta e incorreta.

Uma Discussão Essencial: Podem os Valores Serem Ensinados?

Antes de abordar como transpor a lacuna entre os valores sociais e os do Exército, é importante fazer a pergunta se os valores podem ser ensinados.

Os valores e a formação moral são tipicamente vistos como um aspecto de educação espiritual, mas isso não descreve adequadamente o seu propósito, pois os valores transcendem a fé. Por exemplo, as Nações Unidas mantêm um conjunto de valores centrais universais³. E empresas, como a Delta Airlines, também estabelecem valores centrais⁴. O Exército, portanto,



Militares do 97º Batalhão de Assuntos Cívicos visitam o Cemitério Nacional de Arlington, em Arlington, Virgínia, durante o evento de treinamento de unidade sobre os Valores do Exército, Mar 2014. (Foto cortesia do autor)

com os seus Valores, não está sozinho em sua convicção de que os valores podem, e devem, ser ensinados.

Em um estudo conduzido nos anos 80, William H. Bruening sugeriu que a questão não é se os valores podem ou não ser ensinados, mas como alinhar a forma de instrução com o conteúdo particular. Bruening escreve, “A forma, então, precisa permitir que os estudantes selecionem livremente os seus valores e aceitem as consequências das suas escolhas. ... Os professores dos cursos de educação moral devem então ser modelos exemplares viáveis para os estudantes”⁵. Ele continua,

estabelecendo que os valores não podem ser diretamente ensinados, mas podem ser aprendidos indiretamente por meio de instrução que seja relevante e proporcione escolhas aos estudantes. Com base na conclusão de Bruening, a questão não é se os valores podem ser ensinados a novos militares, mas qual método é mais eficaz para transpor a lacuna de valores entre eles e a Profissão Militar.

Mais do que uma Preocupação Válida: Desafio Proveniente do Escalão Superior

Durante o Curso de Pré-Comando, os oficiais e os *Sergeants Major* [função típica do Exército dos EUA ocupada pelo praça de maior grau hierárquico das unidades do nível batalhão e acima — N. do T.] escolhidos para o comando de nível batalhão e brigada assistem palestras onde ouvem as experiências e recebem orientação de comandantes superiores do Exército. Uma dessas palestras foi proferida pelo então Comandante do Exército [O Comandante do Exército (*Chief of Staff of the Army*) é o mais alto cargo na hierarquia do Exército ocupado por um militar, já que o Secretário do Exército (*Secretary of Army*) é um civil — N. do T.] Raymond T. Odierno e o então *Sergeant Major* do Exército Raymond F. Chandler, em abril de 2013. Tendo ouvido estatísticas preocupantes sobre as tendências de incidentes por todo o Exército, por meio do chefe da Polícia do Exército, Chandley desafiou os comandantes reunidos: “Precisamos da sua ajuda. Nosso Treinamento Individual Básico de Combate não é suficiente ... para transmitir os Valores do Exército aos nossos soldados. Esse trabalho agora cabe a vocês comandantes e *sergeants major*, descobrir maneiras inovadoras para inculcar em nossos soldados os valores

que conduzem o nosso Exército”⁶. O desafio do *Sergeant Major* do Exército ressoou bem na assistência, e, como um novo comandante de batalhão, aceitei esse desafio com seriedade.

Além disso, devido a uma série de situações mal conduzidas que tiveram grande repercussão por todo o Departamento de Defesa, há um sentimento difundido publicamente de que os atuais comandantes superiores do Exército não conseguem reconhecer a mudança e implementar ações para se adaptar a ela⁷. Em suma, o Exército precisa mudar a sua perspectiva (os seus padrões de referência) para abordar a crescente lacuna entre os valores de militares recém ingressos na Força e os da Profissão Militar⁸.

Abordando os Valores no Plano de Carreira Profissional do Exército

No manual ADRP 1, o modelo de certificação como profissional do Exército é esquematizado como um processo vitalício (veja a Figura 1)⁹. Seguindo o trajeto desde o ingresso na Profissão Militar, a carreira das armas pode ser comparada com uma profissão técnica: os soldados no Treinamento Individual Básico de Combate podem ser considerado aprendizes, os militares que já passaram pelo serviço militar inicial podem ser julgados trabalhadores temporários e os militares de carreira são os profissionais do Exército. Como aprendiz, um militar no Treinamento Individual Básico de Combate recebe instruções relativas às habilidades militares básicas e adquire a perícia técnica necessária para atuar no nível inicial da Profissão Militar. A instrução dos Valores do Exército assume a forma de um conjunto de palestras em *slides* desenvolvido pelo Comando de Instrução e Doutrina (TRADOC) do Exército dos EUA. A assimilação dos Valores do Exército é apenas uma parte do



(Gráfico reproduzido da ADRP 1, *The Army Profession*, 2015)

Figura 1. O Processo de Certificação de Profissional do Exército



A equipe religiosa da unidade lidera os integrantes do 97º Batalhão de Assuntos Cívicos (Aeroterrestre) durante uma visita ao Monumento de Guerra do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA em Washington, D.C., como parte do evento de treinamento sobre os Valores do Exército. (Foto cortesia do autor)

processo de aprendizagem geral. Contudo, a primeira oportunidade para a maioria dos militares identificar e experimentar, prontamente, a influência dos Valores do Exército é durante o seu primeiro comissionamento.

Durante esse tempo, os novos militares estão continuamente focados nos Valores do Exército estimulados pela ação de comando dentro das suas unidades, bem como pela priorização e ênfase dos comandantes nas várias atividades de treinamento e de operações. Como é, então, que um comandante de unidade pode inculcar os Valores do Exército e promover um sentido de inclusão na Profissão Militar. Conforme um militar faz transição de aprendiz para trabalhador temporário, poucas ferramentas estão disponíveis aos comandantes das unidades onde servirão.

Como Progredir em um Ambiente de Recursos Limitados

Hoje, os comandantes do Exército são exigidos de fazer as mesmas tarefas com o mesmo vigor de antes,

mas com significativamente menos recursos. A “inovação” se torna um chavão para fazer mais com menos. A inovação é exatamente o que é necessário para encontrar formas efetivas para fomentar a Profissão Militar, junto com uma boa medida de criatividade. Fazer com que os Valores do Exército sejam uma parte realmente impactante da transição para trabalhador temporário, de uma forma inovadora, pode ajudar a superar os desafios da incrementação do desenvolvimento moral dos profissionais mais jovens do Exército.

Um comandante superior do Exército compartilhou as suas experiências relacionadas com o planejamento e a execução, recomendando não planejar para um conjunto limitado de objetivos. Instruiu o seu estado-maior a informá-lo o que eles precisavam para cumprir a missão. Ele considerava que era a sua responsabilidade conseguir recursos se eles fossem importantes para a execução¹⁰. Com isso, nossa equipe de comando deixava de se preocupar com os recursos e ficava livre para planejar o objetivo geral: Desenvolver

e implementar um conceito de treinamento inovador baseado nos valores. O relato seguinte proporciona um exemplo de como esse grupo imbuído de indivíduos aceitou esse desafio.

Um Exemplo de um Conceito de Treinamento Baseado nos Valores

No outono de 2013, o capelão de nosso batalhão, o Cap Rob Nofsinger, se reuniu comigo e o *sergeant major* da unidade para tratar da orientação para o desenvolvimento de um conceito específico de treinamento focado nos Valores do Exército. A orientação era simples: desenvolver um conjunto de cenários focados nos aspectos dos sete Valores do Exército e usar um modelo de aprendizado experiencial para aumentar as capacidades dos militares de relacionar-se com a cultura do Exército. O objetivo era demonstrar o que ocorre quando os Valores do Exército são aplicados corretamente e incorretamente, particularmente dentro do contexto do histórico dos EUA. Considerando a grande proximidade entre a região de Washington, D.C., e o Forte Bragg, recomendamos o Cemitério Nacional de Arlington e o Museu Memorial do Holocausto como locais que poderiam reforçar os ensinamentos.

Ao longo das próximas semanas, o Estado-Maior conduziu uma série de sessões de debates com alguns dos graduados mais modernos do batalhão para obter subsídios sobre como fazer com que o treinamento fosse mais relevante. Para esses graduados, essa oportunidade foi mais desafiante do que a realização de atividades no polígono de tiros: foi uma oportunidade para criar uma impressão duradoura nos jovens militares. A equipe realizou contatos na região de Washington para determinar a melhor forma para conduzir o evento. Entrevistamos os nossos militares para avaliar qual seria o interesse em participar de um evento de treinamento baseado em valores. A resposta foi predominantemente positiva, mas também muito relevadora: a maioria dos entrevistados nunca tinha visitado a sua capital nacional!

O conceito emergente era simples: transportar 35 militares e três treinadores a Washington, D.C., conduzir treinamento, aprender e aplicar os Valores do Exército, e depois voltar à sede. O intento era manter os custos gerais baixos e prover a máxima oportunidade para desafiar os nossos militares. Nofsinger e os graduados mais modernos vislumbraram um evento focado

em discussões em vez de uma aula típica do estilo palestra. Os militares aprenderiam com seus colegas, bem como com os comandantes participantes. O memorando de instrução forneceu o conceito geral da operação:

O Regulamento do Exército 600-100 (AR 600-100) e o site www.army.mil/values foram usados como a base para as discussões dirigidas. Várias definições de dicionário e usos de palavras incrementaram as discussões. As histórias e os ambientes de cada um desses locais em Washington, D.C., proveriam contexto e exemplos de como cada um dos valores pode ser demonstrado. Por todas as apresentações e discussões, três perguntas básicas foram abordadas: *Que? Como? Por que?* Primeiro, discutimos o que cada valor é, depois como ele pode ser expresso, e, no final, por que é essencial que cada militar demonstre esse valor. Cada militar receberia a tarefa de fazer uma apresentação final de 5 a 10 minutos, ressaltando como eles aprofundaram especificamente o seu entendimento de um ou mais dos Valores do Exército durante o treinamento¹¹.

Parece fácil e executável, não? Mas, não foi tão fácil.

As Barreiras para a Inovação: A Coordenação do Estado-Maior

O problema com a inovação é que tem tudo a ver com as percepções. A ideia de prover treinamento eficaz de alta qualidade aos militares logo foi enredada nos processos de estado-maior e nos meios tradicionais de instrução. Perguntas foram levantadas como “Por que os seus soldados não podem simplesmente conduzir treinamento na sala de aula com *slídes* de PowerPoint?”, “Quanto dinheiro isso vai custar? Você sabe que estamos preocupados com o gasto de dinheiro”, e “Esse treinamento é essencial para a missão?” O documento, de uma página, esboçando o conceito de treinamento e a estimativa orçamentária não foi suficiente para uma aprovação e execução rápida e fácil. O que parecia evidente para nosso batalhão parecia estranho e difícil de entender para outros.

Todas as conversas concluíram com a seguinte declaração: “Não tenho certeza se você deve fazer isso. Perguntarei o meu correspondente no comando superior.” Depois de receber a análise legal final, ainda

havia perguntas que exigiam respostas. A aprovação para execução foi concedida, mas apenas com a garantia de que seria produzida uma avaliação pós-ação detalhada, após a conclusão. O conceito aprovado foi: Quatro dias para 25 militares e três treinadores deslocaram-se para Washington, D.C., para conduzir treinamento baseado em valores. O programa incluiria visitas ao Cemitério Nacional de Arlington, ao Museu Memorial do Holocausto, à Câmara de Deputados dos EUA e ao National Mall. Alojamento grátis foi concedido no Forte McNair. O custo total do evento foi o preço de usar duas viaturas.

Estávamos preparados e prontos para a execução. O entusiasmo no batalhão era tangível. O evento era algo novo e único. Os graduados mais modernos proporcionaram um conjunto de metas de aprendizagem bem pensado e significativo. Nofsinger forneceu ao comando do batalhão atualizações periódicas, e o *feedback* imediato foi que o evento estava para revelar-se um grande sucesso. Os resultados foram melhores do que previsto.

Feedback, Análise Pós-Ação e Revisão

Ao concluir o primeiro evento de treinamento baseado em valores, conduzimos uma análise pós-ação com o estado-maior do batalhão, bem como uma sessão de *feedback* com os militares que participaram. Nossos soldados voltaram do evento entusiasmados e ávidos para compartilhar o que aprenderam com seus colegas. Os jovens graduados e a equipe de liderança viram, em primeira mão, o que um pouco de inovação, inventividade e esforço podem produzir. O treinamento teve grande valor e superou todas as expectativas em ajudar militares a entender a importância dos Valores do Exército. Demonstrou como a manutenção da cultura do Exército como uma parte da Profissão das Armas é realmente importante.

A maior impressão veio dos cenários interativos liderados por facilitadores e os eventos históricos reais que eles narraram para acrescentar contexto histórico. Por exemplo, um cenário sobre o serviço abnegado foi seguido por uma visita ao Cemitério Nacional de Arlington para observar a troca de guarda no Túmulo do Soldado Desconhecido. Uma visita ao Museu Memorial do Holocausto ocorreu após uma discussão sobre respeito, e o Arquivo Nacional proporcionou

discernimentos sobre a importância do Exército e o início da História da Nação. Cada local, incluindo uma visita ao National Mall no final da tarde, proveu contexto para uma discussão significativa sobre os Valores do Exército. Por meio desse treinamento, nossos militares viram a relevância dos Valores do Exército e os seus vínculos à Profissão Militar.

É importante observar que o custo do primeiro evento foi baixo devido a uma rede de relacionamentos de confiança feita possível pelo Exército. A confiança, como descrita no manual ADRP 1, “serve como um princípio de organização essencial que estabelece as condições necessárias para o Comando de Missão. A confiança é obtida pelo merecimento e reforçada conforme os profissionais do Exército contribuem com a missão e cumprem o seu dever, buscando e comunicando a verdade e agindo com integridade”¹². No caso do evento de treinamento baseado em valores, foi a confiança entre os militares com vários anos de serviço que capacitou que o evento se tornasse uma realidade.

A visita ao Cemitério Nacional de Arlington foi arranjada por um capelão que serviu anteriormente na mesma brigada do nosso Batalhão. A visita guiada do Capitólio dos EUA ocorreu devido à coordenação com um antigo oficial da Brigada servindo no Gabinete do Diretor de Ligação ao Legislativo (Office of the Chief Legislative Liaison). Finalmente, alojamento foi arranjado por meio de contatos com graduados trabalhando no aquartelamento do Forte McNair.

O *feedback* individual dos militares proporcionou a evidência mais convincente do sucesso do evento. “Estou feliz que a minha unidade tenha considerado que o investimento em mim fosse suficientemente importante para que tenha me permitido participar”, disse um soldado. “Agora tenho um entendimento mais profundo da razão pela qual me alistei no Exército”¹³.

Outro militar comentou, “Na realidade, ensinou-me os Valores do Exército, e me permitiu vê-los em ação e conseguir um melhor entendimento deles”¹⁴.

2º Round: Maior e Melhor

O *feedback* da primeira realização nos motivou imediatamente conduzir um segundo treinamento baseado em valores. Embora vários participantes chave

tivessem mudado após a primeira realização, o objetivo e o conceito da execução permaneceram basicamente os mesmos: focar na discussão dirigida e na síntese feita pelos soldados; mostrar a aplicação prática com exemplos históricos e reais; e replicar os resultados em um conceito de operações regular e periódico. Desafiáramos nossos graduados mais modernos ainda mais, expandindo a amplitude dos eventos.

Ao ser desafiado pelo Comandante das Operações Especiais dos EUA, Gen Ex Joseph Votel, durante uma conferência de comandantes, em agosto de 2014, decidimos que a Cidade de Nova York e o Ground Zero (ponto de explosão do World Trade Center) seriam locais impactantes para ver e entender por que lutamos¹⁵. Decidimos incorporar locais adicionais de relevância histórica ao conceito de treinamento: A Ilha Ellis na Cidade de Nova York e o Independence Hall (“Salão da Independência”) na Filadélfia. Algum tempo seria passado na região de Washington no final do evento.

O processo de estado-maior seria semelhante, e o conceito de execução foi aprovado.

Os desafios para o estado-maior eram similares aos do primeiro evento de treinamento baseado em valores, mas desta vez havia o sólido *feedback* da primeira realização. A segunda realização provou ser tão bem-sucedida quanto a primeira, mas, infelizmente, o evento foi limitado à região da capital nacional devido a exigências operacionais conflitantes. O financiamento não foi aprovado pelos processos orçamentários tradicionais; contudo, o Fundo do Dízimo e das Oferendas do Capelão do Forte Bragg proporcionou dinheiro para as viaturas usadas. Nosso compromisso permaneceu o mesmo: executar o evento e continuar a prover um local para que militares entendessem a Cultura do Exército e a experimentassem de maneiras reais e tangíveis.

O *feedback* foi quase idêntico ao do evento anterior, o que confirmou o seu valor, porque apenas um militar tinha participado nos dois treinamentos. Os resultados nos convenceram que o conceito de treinamento

baseado em valores deve ser aplicado em todo o Exército. O conceito provou ser uma ferramenta valiosa para conectar militares com o Exército no qual serviam e criou uma equipe mais coesa no trabalho.

Recomendações e Pensamentos Finais

O treinamento baseado em valores foi bem executado, sem problemas disciplinares com os militares. Considerando que os participantes eram parte do processo de aprendizagem e de execução, o estado de ânimo predominante era “fazer as coisas de forma certa e fazer com que sejam compensadoras”. A limitação provocada pelo tempo da segunda realização reduziu o número de opções disponíveis, mas os efeitos foram os mesmos. Quando perguntado sobre o desejo de se realistar, quando chegasse a hora de decidir, a maioria das respostas era, “Sim! Certamente”. Além disso, o conceito de treinamento foi compartilhado com outros batalhões no Forte Bragg e na Base Conjunta de Lewis-McChord.

O conceito de treinamento baseado em valores proporciona conexões reais e repetidas com soldados de nível aprendiz e provê um entendimento mais profundo da Profissão Militar. Isso faz que seja mais provável que um grupo de aprendizes faça a transição para status de trabalhadores temporários e, com o tempo, tornar-se profissionais de carreira do Exército.

O conceito é aplicável para todas as organizações do Exército. A proximidade à região da capital nacional permitiu facilidade de acesso para nós, mas há locais históricos perto de quase todas as instalações do Exército que podem prover contexto relevante dos Valores do Exército. O conceito de treinamento baseado em valores pode ser aplicado por todo o Exército, semelhante ao programa Strong Bonds, que ajuda militares a melhorar as relações pessoais¹⁶. O treinamento baseado em valores é essencial para construir um desejo de ser um integrante vitalício da Profissão Militar. ■

O Tenente-Coronel Tom Matelski recentemente completou seu período de colaborador no Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies do U.S. Army War College. É bacharel pela University of Wisconsin-Milwaukee e mestre pelo Escola de Estudos Militares Avançados. Comandou o 97º Batalhão de Assuntos Cívicos (Aeroterrestre) no Forte Bragg, Carolina do Norte.

Referências

- Epígrafe.** Raymond T. Odierno, 38th Chief of Staff of the Army, *Marching Orders: America's Force of Decisive Action*, January 2012 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 2, citado na Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 1, *The Army Profession* (Washington, DC: U.S. GPO, 14 June 2015), p.1-1.
1. Don Snider, "Addressing the Army's Values to Virtues Gap," *Army Magazine*, 16 May 2014, acesso em: 1 ago. 2016, <http://www.armymagazine.org/2014/05/16/addressing-the-armys-values-to-virtues-gap/>.
 2. John A. Vermeesch, "Trust Erosion and Identity Corrosion," *Military Review* 93, no. 5 (September–October 2013): p. 2–10; Army Doctrine Publication 1, *The Army* (Washington, DC: U.S. GPO, 6 August 2013), fig. 2-2.
 3. United Nations, *United Nations Competencies for the Future* (New York: United Nations office of Human Resources Management), acesso em: 21 jul. 2016, https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf. Os valores centrais das Nações Unidas são integridade, respeito à diversidade e profissionalismo.
 4. Delta Airlines, "Corporate Information," Delta website, acesso em: 21 jul. 2016, http://www.delta.com/content/www/en_US/about-delta/corporate-information.html. Os valores centrais da Delta Airlines são honestidade, integridade e respeito.
 5. William H. Bruening, "Can Values Be Taught?" (research paper, January 1980), p. 9–10, Education Resources Information Center (ERIC) 164397, acesso em: 21 jul. 2016, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED164397.pdf>.
 6. Raymond T. Odierno e Raymond Chandler, "Senior Leadership," discurso no Army Pre-Command Course, Forte Leavenworth, Kansas, Abril 2013.
 7. Stephen J. Gerras e Leonard Wong, *Changing Minds in the Army: Why it is So Difficult and What to Do about It* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College Strategic Studies Institute, October 2013): p. 20–21.
 8. *Ibid.*, p. 6.
 9. ADRP 1, *The Army Profession*, fig. 5-3.
 10. Charles T. Cleveland, Commander, Special Operations Command-Central, mission analysis briefing feedback comments, MacDill Air Force Base, Florida, October 2009.
 11. Thomas R. Matelski, "Memorandum of Instruction, Army Values Training Event, 20-23 March 2014," Fort Bragg, North Carolina, 97th Civil Affairs Battalion (Airborne), February 2014, p. 2.
 12. ADRP 1, *The Army Profession*, p. 3-2.
 13. Rob Nofsinger, Army Values Training Participant Evaluation Form, Fort Bragg, North Carolina, 97th Civil Affairs Battalion (Airborne), March 2014, p. 3.
 14. *Ibid.*, p. 4.
 15. Joseph Votel, nas observações iniciais pelo Comandante do Comando de Operações Especiais (United States Special Operations Command, durante a U.S. Army Special Operations Command Commanders Conference, Fort Bragg, Carolina do Norte, 9 set. 2014. Ele falou sobre a importância de prover aos militares o entendimento da razão pela qual foram desdobrados.
 16. The Army Strong Bonds Program, "What is Strong Bonds?" Strong Bonds website, acesso em: 3 ago. 2016, https://www.strongbonds.org/skins/strongbonds/display.aspx?ModuleID=9eed30c4-706f-4895-8532-14bac5c094ec&action=display_user_category_objects&Mode=user&CategoryID=dc607770-7cbe-407a-90d6-2e0f518e2892 "Strong Bonds é um programa com base na unidade e liderado pelo capelão que ajuda militares e as suas famílias a formar relações fortes".