Lorenz e a Liderança: 3ª Parte

General Stephen R. Lorenz, Reformado, *USAF*

EM 1987 PELA primeira vez, coloquei por escrito o que julgo ser a liderança. O texto continha 13 princípios, ou seja, a 1ª Parte do que veio a ser a série *Lorenz e a Liderança*, publicada pela Escola Superior da Aeronáutica *[Air University]*, no verão de 2005.[1] Mais tarde, na primavera de 2008, aquela mesma Escola publicou a 2ª Parte que incluía mais oito princípios.[2] Ao longo dos anos, várias experiências revelaram outros que apresento agora para consideração.

Quando redigi esses preceitos, certamente a intenção não era prescrever uma maneira comprovada de pensar e liderar. Afinal de contas, nenhum desses princípios é exclusivo. Tomei-os emprestado de outros líderes que me influenciaram. Espero que os leitores estabeleçam a própria série de preceitos.

É uma Vocação de Família

É óbvio que a família é importante. Quando digo que é uma *vocação de família*, notem que o termo *família* engloba mais do que os entes queridos imediatos. Neste caso, inclui também a família da Força Aérea. É impossível relembrar quantas vezes ouvi um de nossos militares agradecer aos *irmãos e irmãs da Força Aérea*. Às vezes, em cerimônias de promoção ou de aposentadoria, mas também durante festas de despedida e em bate papo informal.

Quando refletimos, reconhecemos que a afinidade que compartimos com os outros membros da Força é mais forte do que a que ocorre no mundo de negócios. É ainda mais evidente quando levamos em conta os laços que criamos durante destacamentos à áreas remotas, missões ao exterior e longas comissões de combate. Como vemos, o termo *irmãos de armas* não ocorreu ao acaso. À medida que vivemos, treinamos, suamos e sangramos juntos esses laços tornam-se tão fortes que a única terminologia que possuímos para descrever o que sentimos é a aplicada à família – a família da Força Aérea.

Uma edificação sólida da família da Força Aérea significa constatarmos que mantemos um compromisso para com os companheiros militares, tratando-os de maneira a refletir esse sentimento. Devemos viver de modo a influenciar positivamente a vida daqueles que cruzam nosso caminho. Um enfoque saudável direcionado ao próximo, não tanto a nós mesmos. Como Ken Blanchard, que proferia palestras destinadas a inspirar e motivar certa vez declarou: "A humildade não quer dizer pensar menos de si, mas menos em si."[3]

Sem dúvida seria negligência deixar de especificamente mencionar as esposas e esposos. São eles que nos dão forças e nos ajudam durante momentos difíceis. Formam a base que nos permite servir. A vida necessita de equilíbrio e nossos pares oferecem a estabilidade.

Minha analogia preferida é que o equilíbrio é semelhante aos raios de roda de bicicleta. A bicicleta necessita de raios bem equilibrados para girar sem problemas. A vida é similar. Vejo os raios como diferentes prioridades. Se um deles, por exemplo aquele relacionado ao esposo(a), às necessidades dos filhos, ou às responsabilidades no trabalho é menosprezado, a roda não funciona como deve. Pode até parar por completo.

Devemos equilibrar os raios da vida de forma bem deliberada e com cuidado. Quando tentamos contrabalançar as falhas e gerenciar a quantidade limitada de tempo, dinheiro e mão-de-obra, muitas vezes defraudamos o(a) esposo(a). Não podemos nos dar ao luxo de deixar que isso aconteça. Devemos sempre ter tempo para dizer a eles o apreço que sentimos. Leva apenas um minuto para demonstrar afeto. Manter a amizade, confiança e energia em uma relação é trabalho de tempo integral. Nós é que devemos fazer com que isso seja divertido para ambos.

As Equipes Bem Sucedidas São Forjadas em Confiança

Embora a família da Força Aérea ofereça apoio e orientação no desempenho de funções, a confiança é a base da existência. É uma via de mão dupla dentro e fora da Força, junto ao público. Quando um militar das forças de segurança afirma que a base está segura, não tenho a menor dúvida de que está mesmo. Antes de voar, sempre verifico os formulários que documentam a manutenção da aeronave. A assinatura do mecânico no formulário é tudo que preciso ver para ter total confiança na segurança do avião. Comparo isso ao comercial do celular onde uma só pessoa fala com a voz de milhares que estão paradas atrás dela. Uma equipe bem sucedida é aquela onde juntos todos desempenham as funções, habilitados e capacitados pela confiança.

Na equipe da Força, a capacidade que todos possuem em executar as funções é o que inspira confiança e faz com que a maquinária funcione tão bem. Em última análise, todos compartilham o mesmo objetivo – a defesa da nação e seus ideais. É o denominador comum, independentemente de posto, onde a confiança e o respeito mútuos são fundamentais. Em todas as bases, oficinas e escritórios, a liderança (oficial, graduado e civil) com consistência, dá o exemplo. Somos todos modelos a seguir e estamos sempre em ação. Diariamente, os militares vivem de acordo com essas expectativas.

A confiança que compartimos com o público é diferente, pois está constantemente sob escrutínio, o que é justificado. O público confia em nós porque somos os filhos que retêm os bilhões de dólares de seu dinheiro obtido com muito suor. Fundamentamos a confiança em responsabilidade. Ser responsável é estar sujeito às consequências de nossas ações. Se optarmos em agir de forma correta, com integridade, trabalho e excelência ou não, devemos estar preparados para aceitar as consequências.

Somos responsáveis pelas decisões que tomamos. A grande maioria acarreta problemas que envolvem álcool, sexo, drogas e/ou dinheiro. Todos os anos certos membros optam pelo caminho errado e pagam a consequência. Caso conheça militares da Força que estejam seguindo o mau caminho, ajude-os, antes que tomem uma decisão errônea.

Somos também responsáveis pelo que fazemos como profissionais militares. Devemos aderir aos padrões ensinados durante os primeiros dias de uniforme. Quando os militares pegam atalhos, ao deixar de seguir a orientação de ordem técnica ou ao violar diretivas de voo, somos obrigados a mantê-los responsáveis pelas ações. Devemos policiar-nos uns aos outros. Caso contrário, os pequenos lapsos levarão aos grandes e toda a família eventualmente pagará por isso. Negligenciar um lapso é o mesmo que escusá-lo.

Quando assumimos a responsabilidade por outros, como supervisor ou comandante, é importante perceber o enorme peso. Em simples palavras, somos responsáveis pelas decisões do pessoal que lideramos. É por isso que devemos liderar pelo exemplo. O pessoal deve perceber que os padrões que seguimos são elevados. Também devemos fazer cumprir as normas dentro do grupo que lideramos. Devemos corrigir as deficiências bem lá em-

baixo antes que se transformem em algo maior. É bom lembrar que os destacamentos de grande padrão possuem elevado *esprit de corps*. Desde o início da história militar, sempre foi assim.

A Crítica é o Combustível da Mudança

A confiança e responsabilidade dependem de *crítica*. Todos possuem pontos cegos – áreas onde achamos que as coisas andam bem, quando isso não é verdade. Para corrigi-las devemos estar cientes do fato. Significa que devemos incentivar opiniões divergentes, bem como a crítica, mesmo que seja negativa. Devemos fazer perguntas que exigem comentário. O que falta? Como melhorar? Qual é a desvantagem? O que dirão os outros?

Quando o pessoal reage, devemos acolher os comentários, mesmo quando colocam nossa liderança em má posição. No final, o período de tempo em que atuamos como líderes será julgado pela qualidade das decisões e pelas realizações do pessoal. O preço que pagamos a curto prazo, a fim de fomentar a sinceridade dentro das organizações recompensa, e muito bem, o benefício profissional e para a instituição, obtido a longo prazo, quando prestamos atenção às melhores ideias e erradicamos os pontos cegos.

A fim de incentivar o pessoal a expressar ideias alternativas e críticas, devemos ter confiança suficiente para escutar os comentários negativos e opiniões divergentes, encontrar o melhor caminho a seguir e, liderar, então, a rumo positivo. Todos gostam de "palmadinhas nas costas" quando o pessoal concorda com nossas ideias. Naturalmente isso não acontece com as "reações negativas", quando as pessoas discordam do nosso ponto de vista e apontam os defeitos. Somos os líderes. Devemos possuir maturidade suficiente para lidar com pontos de vista opostos, sem punir "o mensageiro". Os melhores líderes incentivam a crítica franca, especialmente quando for negativa.

Nós e todos aqueles que seguem os líderes, também devemos batalhar para fomentar a sinceridade. O líder deve dar o tom para a comunicação franca, mas é importante que aqueles que expressam opiniões divergentes ou crítica negativa o façam de forma a produzir o melhor efeito. Não se pode esperar que os líderes sejam super-humanos. Devemos expressar-nos de maneira a não causar alienação imediata.

Devemos também lembrar que o líder é, em última análise, responsável pela direção da organização. Se decidir fazer algo com que discorda, expresse sua opinião, mas esteja pronto a aceitar a decisão do líder. Contanto que tal decisão não seja ilegal ou imoral, deve colocá-la em prática como se a ideia fosse sua. Esse é o marco profissional de um militar da Força Aérea.

Toda Visão Requer Recursos

Devemos estar preparados a enfrentar possíveis obstáculos, quer antecipados ou não. Ao tentar solucionar um problema, o líder encara o equilíbrio de restrições em tempo, dinheiro e mão de obra. A fim de alocar esses recursos essenciais da melhor maneira possível, deve estabelecer metas para as organizações.

Para atingir a meta, várias coisas devem suceder. Primeiro, deve estar alinhada à função básica da Força. Quanto mais chegada ao âmago da Força, mais fácil obter apoio e, eventualmente, recursos. Em seguida, a meta exige estratégia. Dependendo do que se deseja alcançar, a estratégia envolve aquisição, execução, modificação ou qualquer um de muitos elementos. Faça com que a estratégia inicie com a solução dos 40%. Deve evoluir aos 80% e, eventualmente, aos 98%. Entenda que o processo é contínuo e que jamais atingirá os 100%.

Após estabelecer a estratégia, pode, então, começar a *comunicar* a meta. A comunicação fará com que a visão progrida e crie raízes, com o maior apoio da organização, bem como entendimento. O apoio ajudará a promover o conceito para conseguir os recursos necessários. Afinal de contas, a visão necessita de recursos para vir a ser realidade. Esses recursos são alocados aqueles que vencem, não aqueles que saem perdendo. Portanto, invista em tempo e energia para ganhar.

Na vida e especialmente na Força Aérea, o pessoal e as prioridades estão sempre em fase de mudança. Ao longo do tempo, sua visão deverá adaptar-se às realidades da mudança, o que requer ainda maior objetividade e persistência. Ao dotar sua visão de raízes, alinhando-a às funções do âmago da Força criará algo que poderá ser passado avante e passível de ser sustentado através de mudanças. As melhores ideias, apoiadas com trabalho árduo, podem ser levadas avante por qualquer líder.

Talvez, após ingressar à certa organização o líder é obrigado a aceitar visão de outros. Se esse for o caso, avalie a visão comparando-a com a realidade atual e prioridades de recursos. Se os membros estudaram bem a situação, o projeto será fácil de levar avante. Caso contrário, avalie-a bem para determinar se deve continuar ou se deve ser posta de lado.

Os Líderes Objetivos São Eficazes

Em essência, o líder estabelece a visão para servir de orientação em tomadas de decisão. A maioria das decisões é feita sem muita reflexão, quase que instintivamente. A base é anos de experiência. Algumas, no entanto, envolvem tempo e cuidado e podem afetar outras pessoas. O processo de tomada de decisões é uma arte que define quem somos como líderes.

Não é exagero. Agimos para criar o efeito desejado. Tomar a "melhor" decisão acerta em cheio para criar o efeito. É um aspecto essencial do líder eficaz. Não é o tipo de decisão que envolve o "certo ou errado", nem mentir, enganar ou roubar. Jamais devemos comprometer a integridade. Na verdade, a maioria dessas decisões envolve "o certo ou o certo". Pode ser que a decisão hoje seja diferente da de ontem. É por isso mesmo que são tão difíceis.

Vejamos os elementos que fazem parte da tomada da "melhor" decisão.

Em primeiro lugar, as decisões eficazes requerem objetividade. O velho ditado "quanto mais objetivo, mais eficaz" nunca foi tão preciso ou aplicável. Talvez exista a tentação de ver as decisões como se estivéssemos olhando através de pequeno canudo. Os líderes eficazes devem dar um passo atrás para obter uma visão muito mais ampla, aumentando a abertura. Sempre aleguei que as questões e decisões devem ser vistas sob o ponto de vista do chefe do seu chefe. Tal abordagem ajuda a manter a objetividade.

A fim de obter visão ampla e objetiva, os líderes devem possuir um quadro completo da situação. Alguns denominam isso de percepção da situação, outros de visão de 360º. Nos dois casos, essa conscientização leva em consideração todas as variáveis que pesam na decisão, os interesses em jogo e as possíveis consequências. Essas últimas devem incluir eventuais consequências de segunda e terceira ordens. As decisões difíceis como essas, às vezes envolvem indivíduos, organizações e questões além daquelas que consideramos inicialmente. Pese as consequências, mantendo em mente as missões e objetivos organizacionais. Investigue como a decisão prosseguirá em curto, médio e longo prazos. Proporcionará o contexto para a decisão e, embora acarrete muito trabalho, resultará em visão mais ampla do processo total.

Finalmente, as decisões difíceis às vezes são muito dramáticas. Não deixe que a emoção interfira no processo. A emoção só serve para obscurecer o problema. É possível que resulte em opção que produza satisfação a curto prazo, mas que desaparece rapidamente e transforma-se em obstáculo não programado a longo e médio prazos. Os líderes devem ver as decisões como se estivessem olhando do lado de fora, desvinculados da influência emocional interna. Devem colocar-se acima de distrações, a fim de manter a objetividade, mantendo as organizações rumo à "melhor direção".

Descarrilhamentos Os Prepararativos para Crise Iminente?

Infelizmente, são as crises imprevistas que muitas vezes descarrilham as organizações que estavam seguindo o bom caminho. Prefiro chamar esses obstáculos imprevistos de

"apitos de trem à distância." Na realidade, é muito fácil saber quando os trens estão se aproximando. São grandes, fazem muito barulho e geralmente portam luzes de advertência e apitos. Os trens funcionam geralmente em horários definidos, tornando ainda mais fácil saber quando dar um passo atrás ou subir a bordo.

Raramente recebemos esse tipo de notificação durante crise iminente no local de trabalho. Frequentemente, parece que surge do nada, consumindo, imediatamente, mais tempo do que possuímos. Com olhar frustrado e cansativo nos perguntamos, *prá* começar, de onde veio a crise. Mesmo quando prometemos que isso nunca mais vai acontecer, lá no fundo sabemos que é apenas questão de tempo até que a próxima pegue a organização de surpresa.

Tal perspectiva permitiu o estabelecimento de toda uma escola de raciocínio denominada 'gestão de crise'. Contamos com equipes de ação durante crise e listas de reações de emergência. Traçamos até mesmo planos completos em como lidar eficazmente com o trem que nem mesmo vimos chegar. Esses efeitos são difíceis de absorver e geralmente acabam deixando 'baixas'. Não seria melhor fazer preparativos para contingências específicas, sem confiar em listas genéricas de reações à crise? Não seria melhor para a organização se o líder soubesse do trem bem antes dele chegar?

Então, como é que um líder obtém o horário de chegada dos trens? Muitas vezes, sair do escritório e falar com os membros da organização faz com que identifique possíveis problemas e áreas de risco. Da mesma forma, se é membro de uma organização e está ciente de obstáculo no horizonte é sua responsabilidade investigar e apresentar o relatório pertinente.

A franqueza e a objetividade em si podem captar 90% dos problemas antes que afetem a organização. Para alcançar os 100%, o líder não pode dormir no ponto, evitando assim a complacência. Quando tudo se 'acalma' na organização, não significa necessariamente que tudo prossegue com sucesso. Na verdade, o pelo da nuca do líder deve ficar em pé quando as coisas se acalmam. Provavelmente significa que o líder não está o suficientemente entrosado na operação diária da organização e que os dois primeiros elementos, a franqueza e a objetividade, foram negligenciados. Se diz respeito à franqueza, está na hora de agir com maior dinamismo, fluxo de dados e objetividade.

Os líderes que trabalham arduamente para fazer com que a franqueza tome lugar permanente na organização, permanecem objetivos e deixam de incentivar a complacência têm a oportunidade única de orientar as organizações para que sigam o melhor rumo durante obstáculos ou crises. Ao identificar a chegada dos trens, decidem se devem dar um passo atrás ou subir a bordo. Como se pode ver, cada trem que chega traz consigo uma oportunidade. É a chance de lutar por novos recursos: dinheiro e/ou mão-de-obra; e unificar a equipe em torno de objetivo comum. Os líderes devem antecipar a chegada como meio de melhorar as organizações.

Então, qual a melhor maneira do líder orientar as pessoas durante mudanças? Sem dúvida, existem muitos métodos. Cada qual depende do tipo de alteração. Em todo caso, os princípios que regem os preparativos para a mudança são os mesmos. Trazem consigo confiança, fazem com que a organização deixe de temer tanto a futura incerteza e garantem a eficácia, após a mudança.

Aí é onde a educação e o treinamento entram em jogo. Educamos, a fim de estarmos preparados para a incerteza. A educação faz-nos entender porque a mudança é necessária, bem como avaliar objetivamente o ambiente e a razão que inferem em mudança. Com objetividade, podemos avaliar, sem emoção, as vantagens e desvantagens dos possíveis diferentes cursos de ação. A educação é um interminável processo de autoaperfeiçoamento. Os diferentes níveis ocorrem em pontos específicos da carreira, abrindo portas e criando oportunidades. Já que a Força Aérea planeja os programas educativos para futuras responsabilidades é difícil estar sempre atualizado. Nunca deixe passar a oportunidade de avançar nesse sentido.

Enquanto a educação ajuda a estarmos preparados para a incerteza, os programas de

formação são concebidos para o que é certeza. Afinal de contas, o que esperamos é o que preenche os currículos e livros didáticos. Treinamos sem parar até que *reconhecer* e *reagir* vêm a ser segunda natureza. Essa é a razão pela qual usamos tantas listas de verificação na Força Aérea. Ajudam a sermos mais precisos em situações difíceis.

Através da experiência, a lista coletiva de "certezas" cresce e molda a evolução dos programas de treinamento. Quando reagimos a um obstáculo, produzimos um certo resultado. Os resultados positivos reforçam a ação, aumentando a confiança. Apesar do resultado favorável "servir de treino"para utilizarmos a mesma reação a próxima vez, normalmente não nos ensina a lidar com algo que não seja exatamente o mesmo obstáculo.

Quando cometemos erros ou obtemos maus resultados, existe uma verdadeira oportunidade de aprendizagem. Ainda que não seja tão divertido investigar os fracassos, ficamos mais aptos a avaliar criticamente o problema e a desenvolver outros possíveis cursos de ação que nos levarão ao sucesso.

Como líder, deve-se garantir que o pessoal possui a educação necessária para enfrentar a incerteza e o treinamento para guiá-lo durante a certeza. Como indivíduo, deve perseguir ativamente as oportunidades de contínuo desenvolvimento. Esse preparo incute a confiança necessária para aceitar a mudança.

No Final, Continuamos os Mesmos

Embora a liderança sempre tenha a ver com as pessoas que chefiamos, a tecnologia mudou a forma do trabalho. Além dos aspectos mais visíveis e tangíveis, como o correio eletrônico, *PowerPoint* e celulares, a tecnologia transformou o trabalho em três áreas principais: colaboração; automatização; e acessibilidade pessoal. A colaboração inclui a capacidade de interação social *[networking]*, coleta e partilha de dados. A transmissão de dados corretos às pessoas certas quando mais os necessitam nem sempre é tão fácil quanto parece. Afinal, os dados precisos são essenciais à tomada de decisões objetivas. A objetividade é o que mantém as organizações rumo ao melhor caminho. O que está a nossa frente, no entanto, é a gestão de grande volume de dados disponíveis. Os avanços tecnológicos tornarão o problema cada vez maior.

Quando me refiro à automatização, estou falando do impacto da tecnologia em tarefas cotidianas. Geralmente, é o que torna possível fazer 'mais com menos'. O bem mais caro que possuímos é o povo. A tecnologia oferece a capacidade de alavancar a eficiência, ao servir de substituta para o pessoal. A manutenção de equilíbrio entre a tecnologia e a mão-de-obra continuará a apresentar um problema diário à liderança.

Por último, a acessibilidade tem a ver com a capacidade de entrarmos em contato com qualquer pessoa, em qualquer parte, a qualquer momento. Existem dois aspectos cruciais de acessibilidade: como os líderes tornam-se disponíveis aos outros; e como o líder, sim, o(a) senhor(a) mesmo aproveita a disponibilidade dos outros. É importante que os comandantes, ao mesmo tempo em que se colocam à disposição à qualquer hora do dia e da noite, não fomentem um ambiente onde os subordinados ficam com medo de acatar quaisquer decisões que não venham do alto. Ao mesmo tempo, os líderes devem evitar abusar da disponibilidade de outros, especialmente dos subordinados. Esse abuso sedimenta a impressão de que as decisões só podem vir de cima.

A acessibilidade também mudou a forma como nos tornamos disponíveis aos outros. Muitos comandantes gostam de dizer que praticam a 'norma da porta aberta'. Não se enganem, achando que as questões sempre passarão pela porta aberta. Os líderes ainda precisam escapar da acessibilidade eletrônica, isto é, do correio eletrônico e buscar a interação humana. Os novos militares de esquadrão não vão expressar suas preocupações entrando no gabinete do comandante, mas poderiam fazê-lo se o comandante consegue interagir com os mesmos em seu ambiente de trabalho. Liderar, ao perambular pelas dependências sempre é um bom princípio de liderança.

Cada um de nós reage de forma diferente ao impacto da tecnologia no ambiente de trabalho. Tratando-se de tecnologia, acho que existem três tipos de pessoas: pessimistas; otimistas; e realistas. Os pessimistas resistem a qualquer mudança oferecida pelo avanço tecnológico. Os otimistas agarram a primeira oportunidade de colocar em prática todo tipo de avanço. Os realistas, a maioria, aceitam que a mudança é inevitável e necessária e tentam integrar as melhorias, sem buscar ativamente a tecnologia de ponta emergente.

As organizações necessitam de todos esses três tipos de tecnólogos para funcionar sem problemas. Cabe compreendermos que tipo de tecnólogo somos e quem são aqueles com quem trabalhamos. É simplesmente outro recurso cujo tamanho único não serve para todos. Os líderes devem adaptar seu estilo, dependendo de com quem lidam e da natureza da tarefa a executar. O pessimista talvez não "ouça" o que é comunicado via eletrônica. Do mesmo modo, resista à tentação de sempre se comunicar eletronicamente com o otimista. Pelo contrário, insista em contato pessoal, percebendo que a abordagem deve ser diferente para com cada pessoa.

Em essência, a liderança é a tarefa de inspirar as pessoas de uma organização em uma jornada orientada por objetivos. A tecnologia possibilita a viagem e os líderes devem administrar com sucesso os benefícios e malefícios dessa evolução. Em última análise, os líderes ainda são responsáveis por si mesmos, pelo pessoal e pelos resultados das organizações que servem. Através da liderança, produzem os efeitos positivos, tanto na vida das pessoas como na missão da organização que servem.

É a sua Vez

Em última análise, a verdadeira missão do líder é alcançar o efeito desejado. Assim, sempre abordo nova tarefa ou responsabilidade com dois objetivos principais: deixar o acampamento melhor do que quando cheguei; e influenciar as pessoas de maneira positiva. À medida que colocamos a missão em execução, o que nos assiste em desempenhar as funções de líderes e de servidores que mantêm o próximo como enfoque principal, é trabalhar para cumprir com essas metas, utilizando os princípios centrais da Força Aérea. ❑

Notas

1. Major General Stephen R. Lorenz, "Lorenz on Leadership," *Air and Space Power Journal* 19, no. 2 (Summer 2005): 5–9.
2. Tenente-General Stephen R. Lorenz, "Lorenz on Leadership: Part 2," *Air and Space Power Journal* 22, no. 1 (Spring 2008): 9–13.
3. Citado em Gregory K. Morris, *In Pursuit of Leadership* (Longwood, FL: Xulon Press, 2006), 206.

Tenente-General Stephen R. Lorenz, USAF, Reformado Graduado pela Academia da Força Aérea dos EUA, recebeu o Mestrado em Administração Pública da University of Northern Colorado. Ex-Chefe do Comando de Educação e Treinamento da Aeronáutica [Air Education and Training Command – AETC], Base Aérea Maxwell, Alabama e da Air University (Universidade da Aeronáutica). Completou o curso básico em aeronáutica na Base Aérea Craig, Alabama. Conta com mais de 3.300 horas de vôo em oito tipos de aeronaves. Foi comandante de esquadrão de reabastecimento em vôo, de grupo de operações geograficamente separado da unidade à qual estava subordinado, uma Ala, que em 1994 recebeu o Riverside Trophy, outorgado anualmente à Melhor Ala da Décima-Quinta Força Aérea, e uma Ala de mobilidade aérea, que em 1995 recebeu o Armstrong Trophy, também outorgado anualmente à Melhor Ala da Vigésima - Primeira Força Aérea. Além disso, comandou a Ala de treinamento na Academia da Força Aérea dos EUA, onde exerceu a função de comandante do corpo de cadetes e foi Vice-Assistente do Secretário de Planejamento Orçamentário, Gabinete do Secretário de Defesa Adjunto encarregado de Gerenciamento Financeiro e Auditoria, Comando da Força Aérea dos EUA, Washington, DC. Completou os cursos da Escola de Oficiais de Esquadrão [Squadron Officer School – SOS], Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica [Air Command and Staff College – ACSC], Escola de Guerra da Aeronáutica [Air War College – AWC] e Escola Nacional de Guerra [National War College – NWC].

As opiniões expressas ou insinuadas nesta revista pertencem aos seus respectivos autores e não representam, necessariamente, as do Departamento de Defesa, da Força Aérea, da Universidade da Força Aérea ou de quaisquer outros órgãos ou departamentos do governo norte-americano.