

Admiral
William H. McRaven

(U.S. Navy Retired)

#1 New York Times Bestselling Author of
MAKE YOUR BED and SEA STORIES

THE
WISDOM
OF THE
BULLFROG



LEADERSHIP
MADE SIMPLE
(BUT NOT EASY)

Admiral
William H. McRaven

(U.S. Navy Retired)

#1 *New York Times* Bestselling Author of
MAKE YOUR BED and SEA STORIES

THE
WISDOM
OF THE
BULLFROG



LEADERSHIP
MADE SIMPLE
(BUT NOT EASY)

ADMIRAL
WILLIAM H. McRAVEN
(U.S. Navy Retired)

THE
WISDOM
OF THE
BULLFROG

LEADERSHIP MADE SIMPLE
(BUT NOT EASY)



New York Boston

Copyright © 2023 por William H. McRaven

Design da capa por Jarrod Taylor Direitos
autorais da capa © 2023 por Hachette Book Group, Inc.

O Hachette Book Group apoia o direito à liberdade de expressão e o valor dos direitos autorais. O objetivo dos direitos autorais é encorajar escritores e artistas a produzirem trabalhos criativos que enriquecer nossa cultura.

A digitalização, upload e distribuição deste livro sem permissão é um roubo da propriedade intelectual do autor. Se desejar permissão para usar o material do livro (exceto para fins de revisão), entre em contato com permissions@hbgusa.com.
Obrigado por seu apoio aos direitos do autor.

Grand Central Publishing Hachette
Book Group 1290 Avenue of
the Americas, Nova York, NY 10104 grandcentralpublishing.com
twitter.com/grandcentralpub

Primeira edição: abril de 2023

Grand Central Publishing é uma divisão da Hachette Book Group, Inc. O nome e logotipo da Grand Central Publishing são marcas registradas da Hachette Book Group, Inc.

O editor não é responsável por sites (ou seu conteúdo) que não sejam de propriedade do editor.

O Hachette Speakers Bureau oferece uma ampla gama de autores para eventos de palestras. Para saber mais, acesse www.hachettespeakersbureau.com ou envie um e-mail para HachetteSpeakers@hbgusa.com.

Os livros da Grand Central Publishing podem ser adquiridos a granel para uso comercial, educacional ou promocional. Para obter informações, entre em contato com o seu livreiro local ou com o Departamento de Mercados Especiais do Hachette Book Group em special.markets@hbgusa.com.

Os dados de catalogação na publicação da Biblioteca do Congresso estão disponíveis.

ISBNs: 9781538707944 (capa dura), 9781538707951 (e-book), 9781538710241 (letras grandes), 9781538742044 (capa dura assinada), 9781538742037 (capa dura assinada)

E3-20230217-NF-DA-ORI

Índice

Cobrir

Folha de rosto

direito autoral

Dedicação

Introdução

Capítulo Um: A morte antes da desonra Capítulo

Dois: Você não pode aumentar a confiança

Capítulo Três: Quando estiver no comando, comande Capítulo

Quatro: Todos nós temos nossos sapos flutuando Capítulo

Cinco: O único dia fácil foi ontem Capítulo Seis: Corra ao som do

Armas Capítulo Sete: Sua Sponte Capítulo Oito: Quem

Ousa Vence Capítulo Nove: A

Esperança Não é uma Estratégia Capítulo

Dez: Nenhum Plano Sobrevive ao Primeiro

Contato com o Inimigo Capítulo Onze: Vale a pena Ser um Vencedor Capítulo

Doze: Um Pastor Deve Cheirar Como Suas Ovelhas

Capítulo Treze: Tropa a Linha Capítulo Quatorze: Espere o que você inspeciona

Capítulo Quinze: Comunique-se, Comunique-

se, Comunique-se Capítulo Dezesseis: Em caso de dúvida,

sobre carregue Capítulo Dezessete: Você consegue ficar diante da longa mesa

verde?

Capítulo Dezoito: Sempre tenha um companheiro de natação

Conclusão

[É simples](#)

[Agradecimentos](#)

[Descubra mais](#)

[Sobre o autor](#)

[Também pelo almirante William H. McRaven](#)

Este livro é dedicado à minha esposa, Georgeann, que me guiou nos momentos difíceis da minha vida e me acompanhou em todas as aventuras.

Eu te amo!

Explore brindes de livros, prévias, ofertas e muito mais.

[Toque aqui para saber mais.](#)



Introdução

Parado na entrada do centro de treinamento Basic Underwater Demolition/SEAL (BUD/S) está um monstro reptiliano de quase dois metros de altura, meio homem, meio peixe, com olhos negros esbugalhados e mãos e pés palmados. Suas gueiras se alargando para fora e um longo tridente de três pontas em uma das mãos, ele tem uma placa em volta do pescoço que diz ENTÃO VOCÊ QUER SER UM HOMEM-RÃ! Esta Criatura da Lagoa Negra desafia cada aluno que atravessa o tombadilho e chega ao asfalto Grinder – o Grinder, onde durante os próximos seis meses você suportará centenas de horas de exercícios calistênicos, assédio interminável de guerreiros endurecidos pela batalha e ataques físicos e mentais. dor como você nunca encontrou. Acrescente a esse desafio horas de mergulhos no oceano de arrepiar os ossos, quilômetros e quilômetros de corridas em areia macia, pistas de obstáculos brutais e a exaustiva Semana Infernal.

Trinta e quatro anos depois de ter começado o treinamento do BUD/S, eu seria ungido como o Sapo-Touro1 — o homem-rã mais antigo e SEAL da Marinha na ativa. Em quase quatro décadas de serviço, aprendi muito sobre o que é necessário para ser um homem-rã e liderá-lo. Mas também tive a honra de liderar inúmeros outros: Boinas Verdes, Rangers, pilotos da Força Aérea e operadores de Táticas Especiais; Marine Raiders, soldados de infantaria, oficiais de navios e submarinos, profissionais de inteligência e aplicação da lei, funcionários públicos, médicos, pesquisadores, técnicos, estudantes e professores. De aspirante a almirante de quatro estrelas e a reitor do Sistema da Universidade do Texas, cada dia, cada semana, cada mês, cada ano, cada década traria uma nova liderança

lições. Algumas lições foram fáceis, outras trouxeram muita dor, mas todas as lições foram valiosas. Todas as lições me serviriam bem para lidar com os desafios que a vida apresentava.

Mas a liderança, não importa se você é aspirante ou almirante, nunca é fácil. Mesmo aqueles que parecem carregar o fardo da liderança com facilidade muitas vezes enfrentam dificuldades. Carl von Clausewitz, o grande general do século XIX que escreveu o consumado livro *Sobre a Guerra*, disse uma vez que “tudo na guerra é simples, mas as coisas simples são difíceis”. Em 2009, numa viagem de regresso ao Afeganistão, estava a ler uma revista de política externa.

Havia dois artigos na revista escritos por alguns acadêmicos da Costa Leste. Os professores explicaram como os militares dos EUA simplesmente não entendiam a melhor maneira de vencer a guerra no Afeganistão. Escreveram, de forma bastante condescendente, que se os militares apenas construíssem estradas, poderiam ligar as aldeias aos distritos. Depois, com mais estradas, poderiam ligar os distritos às províncias e, finalmente, as províncias à capital.

A construção de todas estas estradas permitiria aos afegãos prosperar e ser suficientemente fortes para derrotar os talibãs. *Tudo o que os militares tiveram que fazer foi construir estradas.* Bem, sem brincadeira! Por que não pensamos nisso? Bem, nós pensamos nisso! Acontece que quando as pessoas estão atirando em você e tentando explodi-lo, é difícil construir estradas. E essa, caro leitor, também é a natureza da liderança. Tudo na liderança é simples, só que as coisas mais simples são difíceis. Seria simples dizer: “Sejam homens e mulheres de grande integridade” ou “Lidere desde a frente” ou “Cuide das suas tropas”, mas é difícil de fazer. Por que? Porque somos humanos e cada um de nós tem nossas fraquezas, nossas fraquezas e nossas deficiências que podem afetar a forma como lideramos. *Mas por mais difícil que seja a liderança, não é complicado.*

Na sua forma mais simples, liderança é “realizar uma tarefa com as pessoas e os recursos de que dispõe, mantendo ao mesmo tempo a integridade da sua instituição”.

Um bom líder sabe como inspirar os homens e mulheres que trabalham para ele e como gerir as pessoas e os recursos necessários para completar a tarefa. Mas liderança não consiste *apenas* em realizar o trabalho. Trata-se também de manter ou promover a reputação da sua instituição. Quantas vezes lemos sobre um programa atlético universitário que se destacava no atletismo, mas foi pego em um escândalo de trapaça ao longo do caminho?

Ou uma instituição financeira que rendeu muito dinheiro aos seus acionistas, mas acabou falindo por violar a lei? Se, como líder, você falhar com a instituição que lidera, então você fracassou – ponto final. Mais uma vez, a liderança é difícil, mas não complicada. Fazer isso direito não requer um gráfico sofisticado, uma fórmula de cálculo ou um algoritmo complexo, mas requer alguma orientação.

Então, como simplificamos a natureza difícil da liderança? Bem, durante milhares de anos, os militares confiaram em lemas, credos, parábolas e histórias para inspirar, motivar e orientar líderes e seguidores.

Esses ditos servem para reforçar certos comportamentos. Eles também fornecem um alerta de memória, uma resposta pavloviana e uma onda de inspiração que ajuda a direcionar as ações individuais em meio à incerteza.

Servindo nas forças armadas, confiei muito nessas palavras para orientar minhas ações. Sempre que eu tinha que tomar uma decisão difícil, perguntava-me: “Você *consegue ficar diante daquela longa mesa verde?*” Desde a Segunda Guerra Mundial, as mesas de conferência usadas nas salas de reuniões militares eram construídas com móveis longos e estreitos cobertos de feltro verde. Sempre que acontecia um procedimento formal que exigia que vários oficiais decidissem uma questão, os oficiais se reuniam em torno da mesa. O objetivo do ditado era simples. Se você *não conseguiu* apresentar um bom argumento aos policiais sentados ao redor da longa mesa verde, então deveria reconsiderar suas ações. Cada vez que estava prestes a tomar uma decisão importante, perguntava-me: “Posso ficar diante da longa mesa

e ficar satisfeito por ter tomado todas as medidas corretas?" É uma das questões mais fundamentais que um líder deve colocar a si próprio – e o velho ditado ajudou-me a lembrar que passos tomar.

Mas existem outros lemas e ditados que têm igual poder. *Sua Sponte* dos Rangers do Exército (por sua própria vontade); o lema do Serviço Aéreo Especial Britânico, *Quem Ousa Vence*; e o mantra SEAL, *O único dia fácil foi ontem*; todos esses ditos têm uma história que levou os líderes da época a tomar certas decisões profundas. Inspiraram a ação no calor da batalha e serviram para fortalecer a determinação do líder e motivar as tropas.

Esses ditos não são apenas palavras, são palavras nascidas da experiência, provadas pelo fogo e, em sua maioria, escritas com sangue. Palavras que vale a pena lembrar enquanto tentamos moldar nossa resposta a um problema.

Neste livro reuni dezoito desses ditos que me guiaram ao longo de minha carreira: lemas, parábolas, credos e histórias que me serviram muito quando eu estava iniciando uma nova missão ou enfrentava um desafio de liderança particularmente difícil.

Os dezoito capítulos são uma mistura de Qualidades Pessoais e Ações Profissionais. Todo líder deve ter certas qualidades que exibe em sua vida pessoal se quiser liderar bem. Mas um caráter forte por si só não é suficiente para o sucesso. Como líder, você deve tomar medidas para construir um plano, comunicar sua intenção, inspecionar seu progresso, responsabilizar as pessoas (e você mesmo). Juntas, qualidades e ações são os alicerces de uma grande líderes.

O caminho para se tornar o Bull Frog não foi fácil. Nenhum caminho para o topo existe, mas espero que você encontre sabedoria nestas páginas que tornará seu caminho para o topo muito mais fácil de percorrer.

1 No primeiro ano, compartilhei o prêmio com meu bom amigo Comandante Brian Sebenaler, até sua aposentadoria em 2012.

Capítulo um

Morte antes da desonra

A coisa mais trágica do mundo é um homem de gênio
que não é um homem de
honra.

-GEORGE BERNARD SHAW

Honra. Parece um pouco estranho no vernáculo de hoje. A honra de um cavalheiro. Honra de uma senhora. Para honrar sua mãe e seu pai. O Honorável Juiz fulano de tal. Mas durante milhares de anos, a honra teve um significado. Teve valor. Foi – e ainda é – considerado fundamental para quem você é. Você honra sua família sendo um homem ou uma mulher virtuosa? Você honra seu país servindo em momentos de necessidade? Você honra sua fé sendo piedoso e reverente?

Diz a lenda que a frase “Morte antes da desonra” começou com os estóicos gregos que estavam preparados para morrer em vez de comprometer os seus valores. Mais tarde, Júlio César é citado como tendo dito “Amo o nome da honra mais do que temo a morte”. Os samurais do Japão estavam imersos na tradição da honra e sempre preparados para morrer em vez de desonrar o seu serviço ao imperador. E nos tempos modernos, o Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos adotou extraoficialmente o ditado “Morte antes da desonra”, depois que o lendário sargento da Marinha John Basilone teve o lema tatuado em seu braço esquerdo.

Infelizmente, ao longo dos milénios, houve homens e mulheres que se revestiram de “honra” apenas para serem tão inescrupulosos e vis como qualquer ser humano na história. Mas a verdadeira honra – fazer a coisa certa pelas razões certas – é a base de uma grande liderança. Com ele, seus colegas irão acompanhá-lo nas provações e dificuldades de sua busca. Mas sem honra, nada do que você realizar terá valor duradouro. E se você desonrar

sua empresa, sua família, seu país ou sua fé, então seu legado de liderança ficará manchado para sempre.

Ao me aproximar do pódio no Grande Salão da Academia Militar dos Estados Unidos, não pude deixar de ficar impressionado com os cadetes que estavam diante de mim.

Imaculadamente vestidos com seu uniforme cinza bagunçado, repleto de botões de latão e listras douradas, aqui estavam os melhores da América: homens e mulheres jovens que se voluntariaram para ingressar no Exército durante um período de guerra, sabendo que, ao levantarem a mão, provavelmente encontrariam em conflito durante os seus anos de serviço.

Ao redor da sala havia lembranças dos notáveis soldados que haviam foram antes deles: Grant, Pershing, Eisenhower, Patton e MacArthur. Os símbolos do compromisso da América com os valores do Dever, da Honra e da Pátria estavam pendurados nas paredes.

Era 2014 e, como comandante do Comando de Operações Especiais dos Estados Unidos, fui convidado para ser o orador convidado no evento 500th Night, uma gala que marcou os últimos quinhentos dias antes da formatura dos juniores de West Point. Não sendo formado pela academia nem oficial do Exército, fiquei muito honrado por ter a oportunidade de falar-lhes. Intitulei meus comentários de “A Perspectiva de um Marinheiro sobre o Exército”. Tendo passado os últimos doze anos de guerra servindo ao lado de alguns soldados notáveis, pensei que poderia dar uma pequena perspectiva aos jovens cadetes. Uma perspectiva que não é influenciada pelo meu uniforme de serviço.

Comecei deixando claro que o Exército ao qual eles estavam ingressando não era o Exército do Hudson, o Exército dos livros de história ou o Exército retratado nos inúmeros murais espalhados pelo campus. Este era o Exército de hoje, com os problemas de hoje, com os soldados de hoje, soldados que precisavam de uma verdadeira liderança. A liderança parece simples nos livros, eu disse, mas é bastante

difícil na vida real. A liderança é difícil porque é uma interação humana, e nada é mais assustador, mais frustrante, mais complexo do que tentar liderar homens e mulheres em tempos difíceis. Os policiais que fazem isso bem ganham respeito porque, infelizmente, fazer isso mal é comum.

Eu escolhi essas últimas palavras com cuidado porque no início do dia eu havia passado pelo Código de Honra dos Cadetes, que está gravado em vidro numa parede de pedra que adorna o terreno da academia. O código é simples, mas incrivelmente poderoso. Diz: “Um cadete não

mentirá, trapaceará, roubará ou tolerará aqueles que o fazem”.

Abaixo do Código de Honra está a missão da Academia Militar dos Estados Unidos. A missão de West Point não é produzir gênios pattonianos, generais de quatro estrelas ou presidentes dos Estados Unidos. A missão é produzir “líderes de caráter”. E o Código de Honra fornece a base desse caráter. O código acena aos jovens que aspiram “a viver acima do nível de vida comum”.

Viver acima do nível comum de vida: ser nobre quando outros podem não ter princípios, ser honrado quando outros podem ser desavergonhados, ser homens e mulheres íntegros quando outros podem recorrer à desonestidade. O que descobri ao liderar e ser liderado por grandes oficiais de todos os ramos de serviço foi a importância do caráter e de ter um código de honra pessoal para ajudar a guiá-lo nos momentos difíceis.

É fácil, quando vemos generais caírem, quando as suas fraquezas são tornadas públicas e as suas falhas de caráter expostas, acreditar que esse código nada mais é do que palavras vazias para inspirar jovens impressionáveis.

É fácil ficar cansado da feiúra da vida e tornar-se cínico quando aqueles que consideramos heróis tropeçam. Mas não se engane: se você quer ser um grande líder, você deve ter um código de conduta pessoal que forneça uma âncora para suas decisões e ações. Uma âncora que

amarra você a um bom lugar de retorno quando você se perde. E a maioria de nós se perderá em algum momento. Somos todos humanos. Tomamos decisões erradas.

Agimos estupidamente. Nós nos arrependemos. Mesmo assim, todos devemos nos esforçar – e nos esforçar vigorosamente – para sermos honrados.

Quando entrei para as equipes SEAL em 1978, todos os operadores eram veteranos do Vietnã. Eles eram durões, salgados, irreverentes e às vezes insubordinados, mas ainda havia neles um senso de nobreza que moldava seu caráter. Embora tivessem suportado uma guerra difícil e desagradável que por vezes pôs à prova a sua humanidade, eles compreenderam a necessidade de serem homens íntegros, homens de honra.

E, tal como os seus antepassados do Vietnam, os SEALs de hoje não estão isentos das suas sombras escuras, mas o *padrão* de conduta ainda é excepcionalmente elevado. Em 2005, os SEALs modernos codificaram esse padrão de conduta no Navy SEAL Ethos, que diz em parte:

Sirvo com honra dentro e fora do campo de batalha... Integridade intransigente é meu padrão...
Minha palavra é meu compromisso.

O SEAL Ethos reflete o código de conduta de muitas outras unidades militares. O Credo dos Rangers do Exército diz: “Sempre me esforçarei para defender o prestígio, a honra e o alto espírito de corpo do meu Regimento de Rangers”.

Da mesma forma, o credo dos Boinas Verdes diz: “Comprometo-me a defender a honra e a integridade [do legado dos Boinas Verdes] em tudo o que sou – em tudo o que faço”.

Marine Raiders: “Vou defender a honra do legado e do valor que me foram transmitidos. Farei sempre a coisa certa... Não envergonharei a mim mesmo ou àqueles a quem sirvo.”

Mas é claro que não são apenas os militares. A Lei das Escoteiras diz: “Farei o meu melhor para ser honesta e justa... [e] tornar o mundo um lugar melhor”. O juramento dos escoteiros diz: “Pela minha honra, farei o meu melhor... e [serei] moralmente correto”. E acredito que o Juramento de Hipócrates original capta a

importância de um credo melhor do que qualquer outro. O parágrafo final do Juramento de Hipócrates diz: "Enquanto eu mantiver este Juramento fielmente e sem corrupção, que me seja concedido participar plenamente da vida... ganhando o respeito de todos os homens para sempre. No entanto, se eu transgredir este juramento e violá-lo, que o oposto seja meu destino."

Há sempre exemplos de pessoas bem-sucedidas que não têm escrúpulos, que não têm bússola moral, mas que ganharam milhares de milhões de dólares e levaram as suas indústrias a novos patamares. Mas, na maioria das vezes, essa falta de integridade, fazer o que é errado em vez de fazer o que é certo, pode manifestar-se numa cultura de trabalho tóxica, num negócio falido ou numa tragédia pessoal.

Se você violar seu juramento, seu código de conduta, a decência básica com a qual deve viver sua vida e administrar seu negócio, eventualmente perderá o respeito dos homens e mulheres a quem serve, e *o oposto se tornará seu destino*.

Fazer o que é certo é importante porque, quando demonstrado diariamente por um líder, desenvolve a cultura da instituição e desenvolve a próxima geração de líderes. Se você é uma pessoa sem caráter, a cultura da organização refletirá isso e você estará preparando a próxima geração de líderes para o fracasso.

Muitas vezes ouço que é difícil saber a coisa certa a fazer. *Não, não é!* Você sempre sabe o que é certo, mas às vezes é muito difícil fazer isso. É difícil porque você pode ter que admitir o fracasso. É difícil porque a decisão certa pode afetar seus amigos e colegas. É difícil porque você pode não se beneficiar pessoalmente por fazer o que é certo. Sim, é difícil. Isso se chama liderança.

Ter um conjunto de princípios morais e ser uma pessoa íntegra são as virtudes mais importantes para qualquer líder. Em termos mais simples, segue o Código de Honra de West Point: não minta, trapaceie, roube ou tolere aqueles que o fazem.

Isso significa ser honesto com sua força de trabalho, seus clientes e o público.

Seja justo em suas negociações comerciais. Siga a Regra de Ouro: Trate os outros como gostaria que os outros tratassesem você. Se isso soa um pouco Pollyannaish ou como se você estivesse na escola dominical, que assim seja. Ser uma pessoa de alta integridade é o que separa os grandes líderes do comum.

Depois de trinta e sete anos como Navy SEAL, estou muito consciente de minhas próprias deficiências para ser excessivamente hipócrita ao dizer ao leitor como se comportar. No entanto, apesar dos muitos tropeços ao longo do caminho, sempre descobri que ter um conjunto de princípios me ajudou nos momentos mais desafiadores da minha vida e da minha carreira.

Antes de poder dominar qualquer um dos outros axiomas da sabedoria, você deve primeiro se esforçar para ser homens e mulheres de honra e integridade. É isso que coloca os grandes líderes acima do lugar comum. Não vai ser fácil. Nunca é. Mas também não é complicado.

É simples:

1. Seja justo e honrado em suas negociações comerciais. É a única maneira que você e seus funcionários podem deixar um legado do qual se orgulhar.
 2. Nunca minta, trapaceie, roube ou tolere quem o faz. A cultura da sua organização começa com você.
 3. Reconheça seus lapsos de julgamento. Isso acontece com todo mundo. Corrija o problema e voltar a ser uma pessoa de bom caráter.
-

Capítulo dois

Você não pode aumentar a confiança

As pessoas, quando correta e totalmente confiáveis,
devolver a confiança.

-ABRAHAM LINCOLN

Estacionei no pequeno estacionamento em frente à sede da CIA. Vestido com meu uniforme azul marinho, saí, subi as escadas e entrei no grande prédio da sede. Estampado no chão estava o brasão da Agência Central de Inteligência: um círculo com fundo azul e, no meio, um escudo branco com uma estrela vermelha, acima do qual estava uma águia, com a cabeça voltada para a direita. À minha esquerda estava o Memorial Wall, com 137 estrelas em homenagem aos agentes da CIA que foram mortos no cumprimento do dever.

Abaixo estava o Livro de Honra com os nomes dos caídos. Em todos os Nos anos em que cheguei à CIA, nunca deixei de me emocionar com o simples edifício de mármore e as estrelas individuais que carregavam consigo tais sacrifício.

Ao me aproximar do guarda, pude ver minha escolta parada atrás do mesa, esperando que eu passe meu crachá e passe pelo ponto de entrada.

“Senhor, que bomvê-lo de novo”, disse ela enquanto eu passava pela catraca. “O diretor está esperando por você em seu escritório.”

Como comandante de uma unidade de operações especiais, fui levado de volta ao Sede da CIA para conhecer o novo diretor da CIA, Leon Panetta.

Viramos à esquerda em um pequeno corredor e entramos no elevador privativo do diretor. Meu acompanhante apertou o botão e fomos diretamente para o sétimo andar, com o elevador abrindo para o escritório externo de Panetta.

Lá, outro acompanhante me encontrou e me mostrou a sala de espera.

Ele sorriu, ofereceu-me uma xícara de café e disse educadamente: "O diretor estará com você em alguns instantes".

Enquanto esperava, repassei mentalmente o que sabia sobre Leon Panetta.

Filho de imigrantes italianos, nasceu e foi criado em Monterey, Califórnia, em uma fazenda de nozes. Ele freqüentou a Universidade de Santa Clara e se formou em direito pela mesma escola. Panetta passou pouco tempo no Exército e depois teve uma carreira incrivelmente distinta como congressista por oito vezes, diretor do Escritório de Gestão e Orçamento e chefe de gabinete do presidente Bill Clinton. Panetta era conhecido por suas doenças contagiosas

risada, personalidade calorosa e intelecto perversamente aguçado. Ele era gregário por fora, mas tenaz por dentro. Mas com toda a sua experiência em Washington, eu sabia que ser diretor da CIA era completamente diferente de tudo o que Panetta tinha feito antes. Além disso, os militares e a CIA por vezes mantinham uma relação de amor e ódio. Estávamos sempre competindo por recursos, missões e talentos. Eu estava prestes a descobrir de que lado Leon Panetta estava nessa relação.

Poucos minutos depois, fui chamado ao seu escritório. Quando entrei pela porta, Panetta, com um grande sorriso no rosto e a mão estendida em amizade, disse: "Meu nome é Leon Panetta, muito prazer em conhecê-lo!"

"É um prazer conhecê-lo também, Sr. Diretor."

"Ah, por favor", disse Panetta. "Me chame de Leon."

Eu ri. "Me desculpe senhor. Estou no exército há muito tempo - isso não é irá acontecer."

Ele riu junto comigo.

Parados na sala, dispostos num semicírculo informal, estavam todos os Altos oficiais da CIA. Panetta me indicou o primeiro homem da fila e apresentou-o como diretor de operações (DDO). O DDO tinha um leve sorriso no rosto e um brilho nos olhos enquanto acenava para mim, e eu balancei a cabeça

voltar. O próximo na fila era o diretor de análise. Então Panetta me apresentou a cada um dos diretores regionais e funcionais. Eu educadamente apertei a mão enquanto caminhava pela fila.

Quando conheci todos, Panetta me convidou para sentar em sua mesa de conferencia.

“Obrigado novamente por ter vindo me visitar, Bill. Acho que a relação entre a CIA e o seu comando é muito importante, e queria que você conhecesse minha equipe de liderança sênior para que pudéssemos começar a construir alguma confiança um no outro.”

“Obrigado, senhor”, respondi. “Mas...” Hesitei em continuar.

“Mas”, riu o diretor de operações, “Bill e eu nos conhecemos desde 2003 em Bagdá”. Então o diretor do Centro de Contraterrorismo interveio: “Bill e eu passamos um ano juntos no Afeganistão”. Seguiu-se o relato de cada um dos diretores sobre as nossas experiências anteriores: Iémen, Somália, Norte de África, Arábia Saudita, Kuwait, Egito, Paquistão e Filipinas.

Panetta caiu na gargalhada. “Então, eu sou o único que não serviu com você?”

Eu sorri.

“Bem, senhor, a maioria de nós cresceu juntos lutando nesta guerra contra terrorismo.”

“Bem, ótimo então.” Panetta sorriu. “Não precisaremos perder tempo nos conhecendo. Porque quando *bater* no ventilador, não teremos tempo para ganhar confiança.”

Um ano depois, eu seria chamado de volta ao escritório de Panetta, mas desta vez para ajudar a planejar o ataque para capturar Osama bin Laden. O presidente Obama deu a Leon Panetta a tarefa de capturar ou matar Bin Laden. A missão poderia facilmente ter ido para outra unidade da CIA. A decisão da CIA de utilizar as minhas forças de operações especiais não surgiu num piscar de olhos. Foi o resultado de

anos de trabalho conjunto, anos de construção de relacionamentos pessoais e profissionais, anos de conquista da confiança um do outro. E mesmo quando tivemos disputas entre agências, que foram muitas, a CIA acreditou que podia confiar em mim e na minha equipa.

Em 2014, aposentei-me do serviço militar e, em janeiro de 2015, tornei-me reitor do Sistema da Universidade do Texas. O sistema compreendia quatorze campi diferentes, mais de 230 mil alunos e 100 mil funcionários. Como o primeiro reitor “não tradicional” (uma pessoa sem formação acadêmica), fui um pouco suspeito para o corpo docente e para a equipe do sistema. Eu não tinha nenhum relacionamento anterior com nenhum dos presidentes do campus e estava fora do Texas há quase quarenta anos. Embora todos parecessem apreciar minha carreira militar, ainda tinham dúvidas se eu era o homem certo para o cargo. Como acontece com qualquer novo empreendimento, eu sabia que teria de conquistar a confiança deles. Mas depois de anos me encontrando em situações semelhantes, eu tinha a fórmula certa. Apareça cedo. Trabalhar duro. Fique até tarde.

Tem um plano. Cumpra suas promessas. Compartilhe as dificuldades com os funcionários. Mostre que você se importa. Admita seus erros. E - eu mencionei? -trabalhar duro.

Em seu livro *The Speed of Trust*, Stephen Covey diz que há dois componentes para confiar: caráter e competência. Você pode inicialmente confiar em alguém se souber que é um homem ou uma mulher de bom caráter. Mas se essa pessoa não cumprir suas promessas, se ela se mostrar incompetente no manejo dos assuntos do negócio, depois de um tempo você perderá a confiança nela. Como líder, a sua competência pode e será medida pelo seu comportamento pessoal, pelo seu comportamento profissional, pela sua eficácia no tratamento de problemas e pela sua consistência.

Para ser um grande líder, você deve ter a confiança de seus funcionários. Se eles não confiarem em você, não o seguirão. Leva tempo para construir confiança, mas é

tempo bem gasto se você pretende liderar com eficácia.

É simples:

1. Envolva-se com seus funcionários em um nível pessoal para mostrar-lhes que você é um líder de bom caráter e um indivíduo confiável.
 2. Prometa apenas o que você pode cumprir. A maneira mais rápida de perder a confiança é prometer demais e entregar de menos.
 3. Saiba que a confiança é construída ao longo do tempo. Não se apresse.
-

Capítulo três

Quando no comando, comando

A vida não é fácil para nenhum de nós. Mas e daí?

Devemos ter perseverança e acima de tudo confiança
em nós mesmos. Devemos acreditar que nós
são dotados para alguma coisa e que essa coisa deve
ser alcançado.

— MARIE CURIE

^{EU} sentei com as costas retas e a cabeça ereta, ouvindo o tenente Jim McCoy enquanto ele andava pela frente da sala de aula dando uma palestra aos trinta aspirantes sobre a Batalha de Midway. História Naval era um curso obrigatório para todos os candidatos a oficial calouro na Universidade do Texas. Começamos com a Guerra do Peloponeso, “cruzamos o T” com Lord Nelson na Batalha de Trafalgar, lutamos com o Almirante Jellicoe na Jutlândia, lançamos o USS *Yorktown* na Batalha do Mar de Coral, e agora estávamos nos preparando para um dos maiores combates navais da Segunda Guerra Mundial, Midway.

A época era junho de 1942, apenas sete meses após o bombardeio de Pearl Harbor. A Marinha Imperial Japonesa, percebendo seu erro ao não destruir a frota de porta-aviões americana em Pearl, estava armando uma armadilha na ilha de Midway. Embora estivesse a 1.300 milhas náuticas de Oahu, Midway era uma base estratégica para os americanos. O almirante japonês Yamamoto acreditava que se a Marinha dos EUA sentisse que a ilha estava ameaçada, eles navegariam com seus porta-aviões de Pearl Harbor para proteger esta importante base. Ele estava certo.

Yamamoto pretendia atrair os porta-aviões para a luta, ocultando a maior parte de sua força naval, fazendo parecer que os americanos tinham uma vantagem numérica. O que Yamamoto não sabia era que os americanos haviam quebrado o código japonês e conseguiram decifrar parcialmente o plano da Marinha Imperial. Mas mesmo com esse plano parcial, havia muitas dúvidas se a Marinha dos EUA estava preparada para a luta. A Batalha do Mar de Coral quase destruiu o USS *Yorktown*, e o pessoal mais experiente da Marinha

o almirante Bull Halsey foi hospitalizado com herpes zoster. A liderança militar em Washington era contra navegar a frota para defender Midway, mas em última análise, a decisão de encontrar os japoneses em Midway caberia ao comandante da Frota do Pacífico, almirante Chester Nimitz.

O tenente McCoy pegou um gráfico de plástico e colocou-o no projetor. Ele apagou as luzes e na tela apareceu uma foto do Almirante Nimitz. Nimitz tinha uma cabeça proeminente de cabelos brancos, olhos azul-aço fixos na distância e um sorriso fino e sério, tudo emoldurado em seu uniforme azul marinho com as cinco listras douradas de um almirante da frota. McCoy nos contou com orgulho que Nimitz era de origem alemã, nascido e criado em Fredericksburg, Texas, não muito longe de onde estávamos, em Austin. Ele frequentou os Estados Unidos Academia Naval, graduando-se com louvor.

McCoy fez uma pausa momentânea, perguntando-se se deveria contar a próxima parte da história de Nimitz. Ele continuou, explicando que, quando jovem oficial, o alferes Nimitz comandava o destróier *Decatur* quando o *Decatur* encalhou nas Filipinas em 1908. Nimitz foi levado à corte marcial por abandono do dever, mas só recebeu uma carta de repreensão por causa de seu desempenho estelar até aquele ponto. O caráter de Nimitz seria moldado pelo incidente de encalhe nas Filipinas. Ele sabia que com o comando vem uma grande responsabilidade, mas também que com o comando vem a necessidade de ser decisivo e aceitar que nem sempre é possível acertar. Nimitz serviria na frota de submarinos durante a Primeira Guerra Mundial e depois subiria na hierarquia para se tornar comandante da Frota do Pacífico em

Segunda Guerra Mundial.

Na primavera de 1942, as informações sobre as intenções japonesas em Midway eram tudo menos sólidas. Muitos nas fileiras do almirante questionaram o benefício estratégico de tentar salvar Midway. E ainda mais oficiais temiam que uma derrota americana em Midway significasse uma rápida

Vitória japonesa no Pacífico. As ramificações de uma má decisão foram calamitosas, mas a ramificação de nenhuma decisão pode ser um desastre existencial.

Nimitz revisou a inteligência, consultou seu estado-maior e conversou com seus comandantes, mas a decisão final foi dele. Ele ficou angustiado com a decisão por dias. O que aconteceria se ele estivesse errado? Milhares de marinheiros podem morrer. Outros milhares morreriam nos combates em Midway e nas cadeias de ilhas que levam ao Japão. O destino de toda a Marinha, e talvez de nossa nação, dependeu desta decisão.

Diz a lenda que durante uma conversa com o almirante Bull Halsey, Nimitz confessou sua apreensão. O peso da decisão sobre Midway o estava esmagando. Halsey, contundente como sempre, lembrou ao almirante a convicção pessoal de Nimitz.

“Uma vez você me disse”, começou Halsey, “que quando estiver no comando, *comande*”. Foi o toque de clarim que Nimitz precisava. Ele entendeu que espera-se que os comandantes tomem a difícil decisão. Agir com propósito. Estar confiante e liderar desde a frente. Para aceitar o desafio e preparar-se para as águas turbulentas que virão. Um comandante deve comandar. Comande a situação. Comande as tropas. Comande seus medos. Pegar comando.

Em 4 de junho de 1942, as Forças Aéreas Navais lançaram do USS *Yorktown*, do USS *Enterprise* e do USS *Hornet* e enfrentaram a frota japonesa ao largo de Midway. Nos dois dias seguintes, quatro porta-aviões japoneses foram afundados e os americanos perderam a *Enterprise*. Mas a história mostraria que a Batalha de Midway foi a batalha naval mais decisiva da guerra e virou o maré no Pacífico.

O Tenente McCoy terminou a lição em Midway. Ele acendeu as luzes e olhou para a sala de jovens aspirantes vestidos com nossos

uniformes navais brancos.

"Um dia", disse ele, "alguns de vocês poderão ter a sorte de comandar.

Talvez você comande um navio, um submarino ou um esquadrão. E se esse dia chegar, você verá que o comando será o momento mais gratificante, mas também o mais desafiador de sua carreira."

Ele olhou pela janela e parou por um momento.

"Nunca se esqueça de que, como comandante, espera-se que você lidere. Se você for escolhido para o trabalho, aceite-o com alguma humildade, mas também aceite o fato de que você é bom ou não estaria comandando."

Ele sorriu. "Quem sabe? Talvez um dia um de vocês seja almirante e, como Nimitz, tenham a oportunidade de liderar nossos grandes marinheiros em tempos de guerra."

Todos nós rimos. Ainda na adolescência, lutando contra a acne e esperando apenas passar no primeiro semestre da faculdade, ser almirante era a coisa mais distante de nossas mentes.

Trinta e oito anos depois, como almirante de quatro estrelas e comandante do Comando de Operações Especiais dos EUA, entrei no meu escritório em Tampa e encontrei uma nova secretária à minha espera. Fiquei um pouco confuso, pois a velha mesa parecia perfeitamente bem. Quando perguntei sobre a mesa, minha assistente administrativa, sargento sênior Dana Hughes, sorriu e disse: "Bem, senhor, pensamos que isso poderia ser mais adequado para você".

Perplexo, olhei novamente para a mesa. Era mais antiga do que eu imaginava, uma grande mesa de estilo executivo com madeira maciça e painéis laterais de couro. Quando me aproximei da mesa, havia uma pequena foto emoldurada na borda. O homem da foto era inconfundível. Era o almirante Chester Nimitz, e esta era a sua mesa. Os Arquivos da Marinha tiveram a gentileza de emprestá-lo ao SOCOM para meu uso. Fiquei humilhado além de qualquer medida.

Nos três anos seguintes, sentei-me naquela mesa e sempre que achava que teria alguns dias difíceis, lembrava-me onde estava sentado. Eu me lembraria das vidas que estavam em jogo, das decisões que afetaram milhões, da sensação de perda e da sensação de vitória que Nimitz deve ter sentido. E naqueles dias em que me sentia indeciso, quando aconselhava demasiado os meus medos, quando a preocupação ameaçava paralisar as minhas acções, voltava a ouvir as palavras de Nimitz: "Quando estiver no comando, comande!" E com essas palavras como guia, sempre tentei fazer o que é certo para com os homens e mulheres que serviram comigo.

* * *

Ser um líder, seja você o CEO, o almirante, o general, o presidente ou o diretor de um cargo de dois, é difícil. Como líder, você deve sempre parecer estar no comando, mesmo nos dias em que enfrenta as pressões do trabalho. Você deve estar confiante. Você deve ser decisivo. Você deve sorrir. Você deve rir. Você deve se envolver com seus funcionários e ser grato por seu trabalho. Você deve ter a aparência de um responsável. Você deve incutir em seus homens e mulheres um sentimento de orgulho de que seu líder pode lidar com qualquer problema.

Como líder você não pode ter um dia ruim. Você nunca deve parecer derrotado, não importa a circunstância. Se você ficar de mau humor, se abaixar a cabeça, se reclamar ou reclamar dos líderes acima de você ou dos seguidores abaixo de você, então você perderá o respeito de seus homens e mulheres, e a atitude de desespero se espalhará como um incêndio.

Ser líder é uma responsabilidade incrível. Há dias em que pode ser assustador saber que o destino da organização está sobre seus ombros. Mas você também deve perceber que foi escolhido para ser o líder porque provou seu valor ao longo do caminho. Você demonstrou que conhece o negócio. Você mostrou que pode lidar com

pressões e ser decisivo. Você exibiu todas as qualidades necessárias para liderar. E mesmo que nada do que foi dito acima seja verdade, agora que você é o líder, você está no comando. Então, assuma o maldito comando e comande!

É simples:

1. Esteja confiante. Você recebeu o emprego porque tem talento e experiência. Confie nos seus instintos.
 2. Seja decisivo. Não dê muita importância aos seus medos. Seja atencioso, mas não paralisado pela indecisão.
 3. Seja apaixonado. Mostre aos seus funcionários que você se preocupa com eles e com a missão.
-

Capítulo quatro

Todos nós temos nossos sapos flutuando

A verdadeira humildade não é um espírito abjeto, rastejante
e auto-desprezível; é apenas uma estimativa correta de
nós mesmos como Deus nos vê.

—TRYON EDWARDS, AMERICANO

TEÓLOGO

O barco que se aproximava vinha em minha direção, sua proa criando um rastro de espuma branca e água azul agitada. Na pequena cabine, pude ver o timoneiro, seus olhos brilhando entre mim e a pequena jangada inflável presa a bombordo da embarcação. Na jangada, outro homem, segurando uma grossa alça de borracha, os braços estendidos, pronto para me pegar na tipoia enquanto o barco passava.

Vinte e cinco jardas e fechando.

O barco estava quase em cima de mim.

Pude ouvir o homem na jangada gritando: "Chute, chute forte, agora!"

"Chute, chute, chute", gritei para mim mesmo, minhas nadadeiras empurrando com força a água da baía.

Dez jardas.

Cinco jardas.

Agora Agora!

Dentro da jangada pude ver o estilingue se esforçando para me alcançar. Chutando o mais forte que pude, enfiei o braço no laço e o impulso do barco e um puxão forte do lançador me puxaram para dentro da jangada. Puxando rapidamente meu braço da tipóia, rolei para um lado da jangada e subi no barco. Logo atrás de mim, outro homem-rã foi arrancado da água e colocado na jangada. Em poucos minutos, todo o pelotão foi recuperado e estava a bordo do barco.

Isso era coisa de homem-rã de verdade. Fundição e recuperação de pequenos barcos.

Assim como nossos ancestrais homens-rãs fizeram em Tarawa, Okinawa, Tinian e incontáveis

outras ilhas do Pacífico. E pensar que eles estavam me pagando para fazer isso.

Depois que terminamos a evolução, o barco patrulha parou no cais no Base Anfíbia Naval, Coronado, e começamos a descarregar nosso equipamento.

"Ei, Sr. Mac! Senhor Mac!" veio uma voz familiar do cais.

Era o suboficial Larry L. Jones, meu oficial mais graduado na oficina de comunicações.

"Duplo L, o que houve?"

"Senhor, o capitão quer vê-lo", disse ele, um pouco sem fôlego.

"Meu?"

"Sim senhor. Você."

Eu nem sabia que o comandante sabia quem eu era. Como o novo alferes da Underwater Demolition Team Eleven (UDT-11), tentei me manter discreto. Eu conheci o capitão, apertei sua mão, vi-o em uma visita ocasional de oficiais, mas certamente não via nenhuma razão para que ele me escolhesse para qualquer coisa.

Mas pensei... estava causando uma boa impressão nos outros oficiais e nos alistados seniores. Levei meu treinamento a sério. Eu trabalhei duro.

Eu fui duro. Fiquei até tarde. Ouvi os experientes veteranos do Vietnã.

Sim, talvez eu tenha sido escolhido para algo especial.

Houve algum boato de que estávamos planejando uma missão no mundo real.

Talvez fosse isso! Talvez fosse uma missão para capturar algum terrorista dos Balcãs.

Talvez tenha sido um ataque furtivo de um nadador a Vladivostok ou uma missão através da praia na Coreia do Norte para destruir um local de mísseis.

"Ok, Double L. Preciso voltar para o time e vestir meu calças cáqui.

"Não há tempo, senhor. O capitão disse que precisa se encontrar com o comodoro o mais rápido possível e queria falar com você agora mesmo.

"O Comodoro?" O homem encarregado de todos os SEALs e sapos da Costa Oeste. O Grande Kahuna. Isso deve ser importante!

Entramos no caminhão de Jones, atravessamos a base naval, atravessamos a Rodovia 1 e entramos no complexo da UDT-11.

Tirando minha roupa de mergulho curta, penteei meu cabelo para trás com a mão, enfiei minha camiseta azul e dourada em meu calção de banho cáqui e entrei no prédio da sede.

O ajudante do capitão levantou-se quando entrei.

"Você é o alferes McRaven?"

"Eu sou."

"Sente-se. Avisarei ao comandante que você está aqui.

Sentei-me no sofá marrom Naugahyde e olhei para os quadros na parede. Havia fotos da Segunda Guerra Mundial de homens-rãs limpando as praias das ilhas do Pacífico para desembarques anfíbios; fotos de guerreiros com pés palmados, vestidos com grossas roupas de borracha, escalando as rochas de uma praia coreana; homens, máscaras de mergulho na cabeça e nadadeiras nos pés, dando as boas-vindas à tripulação da Apollo 11 de volta do primeiro pouso na Lua; e SEALs, bandoleiras de munição penduradas no peito, caminhando pela lama até o peito no Delta do Mekong. Eu fazia parte de uma força de elite e, cara, me senti bem!

O suboficial voltou.

"Senhor, o capitão irá recebê-lo agora."

Penteei meu cabelo molhado mais uma vez e entrei no escritório.

Sentado atrás da mesa estava o comandante Bill Salisbury, capitão da Equipe Onze de Demolição Subaquática. Um SEAL altamente condecorado da era do Vietnã, ele me recebeu na equipe algumas semanas antes com um sorriso caloroso e um forte aperto de mão. Eu gostava do cara, embora não tivéssemos passado muito tempo juntos.

Chamei a atenção e anunciei: "Senhor, alferes McRaven reportando conforme solicitado".

Salisbury sorriu. Meu entusiasmo como oficial subalterno talvez fosse um pouco demais muito.

"Relaxe, Sr. McRaven."

"Sim, senhor", eu disse, vindo para o descanso do desfile.

"O XO me disse que você começou a correr."

"Obrigado, senhor."

"Você está causando uma boa impressão na sala dos oficiais e no chefe armário."

Balancei a cabeça e fiquei cheio de orgulho.

"O comodoro me ligou hoje cedo e me perguntou quem era meu melhor alferes."

Eu inchei ainda mais – se isso fosse possível.

"Ele tem algo que quer que você faça. E se for importante para o Comodoro, então é importante."

"Sim senhor!" Eu disse muito alto.

Aí vem, pensei. Uma missão. É por isso que passei pelo treinamento SEAL. Talvez um dia eu me encontre em uma daquelas fotos lá na frente.

Salisbury fez uma pausa para causar efeito.

"Todos os anos, a cidade de Coronado realiza o desfile do Quatro de Julho. Nós Faz muito tempo que não participo", disse ele.

OK. Estou confuso. Deve ser algo que estou perdendo.

"Então, este ano o comodoro quer um Frog Float, e eu preciso de você para se encarregar da construção do carro alegórico. Ele sorriu.

"Um sapo flutuando?" Perguntei.

"Sim, você sabe. Um grande Freddie, o sapo verde, fumando um charuto, carregando uma banana de dinamite. O pessoal de Coronado vai adorar!"

"Sim, senhor", respondi com muito menos entusiasmo.

"Bem, verifique com o oficial de suprimentos. Ele pode conseguir todo o material que você necessidade do flutuador. Isso é tudo, Sr. McRaven. Muito obrigado."

Enquanto eu estava ali um pouco atordoado, Salisbury voltou a ler seu tráfego diário de mensagens.

Eu lentamente me virei e saí do escritório. Ao passar pelas fotos de ação na parede, de alguma forma duvidei que meu Frog Float algum dia Faça o corte.

Frustrado, fui até o vestiário trocar de roupa e voltar ao trabalho. Enquanto estava sentado no banco, murmurando palavrões baixinho, ouvi uma voz profunda e rouca vinda do armário atrás de mim.

"Qual é o problema, alferes?"

Virei-me e vi o Master Chief Hershel Davis, o homem mais graduado da nossa equipe irmã, a UDT-12. Davis era a personificação de um homem-rã - alto, magro, bronzeado, rosto corado, olhos cinza-aço e um enorme bigode. Ele tinha visto mais combates do que qualquer dez homens que eu conhecia.

"Nada importante, Mestre Chefe."

"Uh-huh," ele disse em tom paternal enquanto se sentava ao meu lado.

Por que me senti como se estivesse no confessionário?

Eu confessei.

"Skipper acabou de me chamar em seu escritório e me disse que quer que eu assuma o comando da construção..." Fiz uma pausa. "Construindo o Frog Float para o desfile de 4 de julho."

"Hmm," o Master Chief grunhiu. "E meu palpito é que você preferiria pular de aviões, bloquear submarinos, partir em uma missão para salvar o mundo."

"Exatamente certo!" Novamente, muito alto.

“Deixe-me dizer uma coisa, Alferes. Estou neste Clube de Canoagem há quase trinta anos. Mais cedo ou mais tarde, todos teremos que fazer coisas que não queremos. Mas se você vai fazer isso, faça certo. Construa o melhor Frog Float que puder!”

E aí estava. *“Construa o melhor Frog Float que puder!”*

Ao longo do resto da minha carreira, fui solicitado a construir muitos “carros alegóricos para sapos”. Solicitado a realizar aquelas tarefas servis que ninguém mais queria, aquelas tarefas que pareciam abaixo da “dignidade da minha posição”. Mas a cada vez eu me lembrava das palavras do chefe e tentava fazer o melhor que podia, para me orgulhar de qualquer trabalho que me fosse dado. Descobri, em minha carreira, que se você se orgulhasse dos pequenos empregos, as pessoas pensariam que você era digno dos empregos maiores.

Em 4 de julho de 1978, o UDT Frog Float recebeu o prêmio máximo em sua categoria, e a imagem da minha “primeira missão” ficou orgulhosamente pendurada no complexo da UDT-11 durante anos.

É simples:

1. Seja humilde em seu comportamento e em suas expectativas.
 2. Aceite o fato de que você será solicitado a fazer trabalhos que estão abaixo do seu status. Faça-os com o melhor de sua capacidade.
 3. Meça a força de seus funcionários pela disposição deles em fazer o pequenas tarefas e executá-las bem.
-

Capítulo Cinco

O único dia fácil foi ontem .

Não basta acreditar em alguma coisa; você tem que ter
resistência para enfrentar os obstáculos e
superá-los.

- OURO MAIS

O som da campainha ecoou pelo asfalto do Grinder. Um dois três soa enquanto o tom profundo do metal repercutia nos prédios e na consciência coletiva dos estagiários do SEAL fazendo ginástica matinal.

Pelo canto do olho observei o suboficial Halliday tirar o capacete e colocá-lo na base do sino. O instrutor SEAL, vestido com uma camiseta azul e dourada, calção de banho cáqui e botas verdes de selva, disse algo ininteligível. Tudo o que ouvi foi Halliday gritando com toda a força: "Hooyah, instrutor Faketty!" Faketty disse mais alguma coisa e Halliday se virou e correu de volta para o quartel. Nunca mais veríamos Halliday. Com três toques da campainha, ele tinha acabado de abandonar o treinamento SEAL.

Duas semanas antes tínhamos completado a Semana Infernal. Indiscutivelmente a semana mais difícil em qualquer treinamento militar, a Semana Infernal consistiu em seis dias sem dormir, assédio constante por parte dos instrutores e sempre sendo mantido com frio, molhado e infeliz. Como todos nós, Halliday sentiu a euforia de ter concluído o cansativo julgamento. Ele sabia que na história do treinamento SEAL, a maioria dos alunos desistiu durante aquela semana. Mas ele conseguiu e, em sua opinião, o resto do treinamento seria muito mais fácil. Ele podia ver a formatura no horizonte. Ele podia imaginar o SEAL Trident sendo colocado em seu peito. Ele sonhava em ingressar em uma equipe de profissionais de elite e viver a aventura de sua vida. Ele poderia saborear a vitória. Sei disso porque na sua euforia ele me confidenciou a su-

Mas Halliday não conseguiu lembrar as palavras que estavam gravadas em uma grande placa de madeira pendurada atrás do estande do instrutor de PT. A placa dizia O ÚNICO DIA FÁCIL FOI ONTEM. Tornou-se o mantra dos SEALs

desde que foi escrito pela primeira vez nas costas das camisetas usadas pela turma de treinamento 89 do SEAL. *O único dia fácil foi ontem.* As palavras eram autoexplicativas, mas o significado era muito mais profundo. As palavras foram um alerta para todos os estagiários do SEAL. Eles disseram: "Se você acha que a parte difícil acabou, você está enganado". Amanhã será tão difícil quanto hoje, talvez mais. Mas as palavras também tiveram grande peso fora do treinamento.

Para mim, as palavras foram um toque de clarim, um lembrete de que cada dia exigia todo o meu esforço. Eles me lembraram que nenhum dia seria fácil e que, como líder, devo estar preparado para dar tudo de mim. Todo. Solteiro. Dia.

* * *

Em 1986, o Congresso aprovou a Lei Goldwater-Nichols, que reorganizou o Departamento de Defesa, e com ela veio a Emenda Nunn-Cohen, que estabeleceu o Comando de Operações Especiais dos Estados Unidos (USSOCOM). Estes dois mandatos do Congresso mudaram para sempre as forças armadas, e as operações especiais em particular. Um dos oficiais que liderou o ataque para estabelecer o USSOCOM foi o capitão da Marinha Irve Charles "Chuck"

LeMoine. LeMoine era um SEAL da era do Vietname que ascendeu ao topo das fileiras do SEAL e ajudou a conduzir o projecto de lei no Congresso e depois a implementá-lo na Marinha. LeMoine tinha uma reputação mista entre as equipes. Ele não se enquadrava no perfil SEAL da era do Vietnã. Em vez de ser turbulento e de fala dura, LeMoine era muito correto, de fala mansa e calma.

determinado.

Após o estabelecimento do USSOCOM, LeMoine foi promovido a almirante e foi o primeiro comandante do Comando de Guerra Especial Naval. Ele foi o primeiro SEAL a preencher o posto de almirante dentro do SEAL

comunidade. Tenho certeza de que ele esperava que seus dias mais difíceis tivessem ficado para trás. Mas em vez de se contentar com a estrela de seu almirante, LeMoyne reorganizou completamente os SEALs e as Unidades Especiais de Barcos e preparou a comunidade para uma missão de longo prazo. sucesso. Foi uma tarefa monumental e que veio com constante críticas de dentro e de fora da comunidade SEAL. Mas durante todo o tempo que passei com o almirante Chuck LeMoyne, nunca o vi frustrado, perturbado ou abatido. Independentemente dos desafios que enfrentasse, ele sempre foi o homem responsável. Ele entendeu que todos os olhares estavam voltados para ele e que, independentemente das circunstâncias, ele tinha a responsabilidade de se portar bem. face.

Depois de ser promovido a almirante de duas estrelas, Chuck LeMoyne foi diagnosticado com câncer na garganta, possivelmente resultado de sua exposição ao Agente Laranja no Vietnã. Mas em vez de se aposentar ou deixar de ajudar os SEALs, ele dobrou a aposta. Quando suas cordas vocais foram removidas e ele recebeu um aparelho eletrônico de fala, ele continuou a falar em público. Como SEAL sênior da ativa, LeMoyne era o Bull Frog na época, e lembro que cada discurso começava com uma frase humorística sobre sua “voz grasnada” aprimorada digitalmente. Quando lhe perguntei uma vez como ele conseguia seguir em frente apesar do câncer, ele sorriu, colocou o aparelho de fala até o pescoço e disse: “O único dia fácil...” Ele não precisou terminar a frase.

Infelizmente, em 1997, Chuck LeMoyne faleceu aos cinquenta e sete anos. Ele nunca percebeu totalmente o impacto que teve nos Navy SEALs e nas Unidades Especiais de Barcos de hoje e naqueles jovens oficiais, como eu, que o viram liderar com graça, humildade, humor e coragem.

Anos mais tarde, em 2002, quando eu servia na Casa Branca de Bush, o Comandante dos SEALs da Costa Leste me convidou para uma conferência. Como é típico de uma reunião do SEAL, começávamos cada dia com uma hora de ginástica seguida de uma corrida longa. Tendo sobrevivido a um sério pára-quedas

acidente em 2001, meu corpo ainda não estava curado e tentar fazer qualquer treinamento físico era, na melhor das hipóteses, um desafio. Mas pensei em Chuck LeMoyne e sabia que ele não desistiria por causa de um pequeno desconforto. Então me preparei e me juntei ao grupo do PT matinal. Começamos com a série usual de flexões, abdominais, fisiculturistas de oito contagens e chutes agitados. Eu mal conseguia fazer nenhum dos exercícios, mas tentei aguentar. Após a conclusão da calistenia, iniciamos uma corrida de dezesseis quilômetros.

Todos os meus colegas SEALs começaram a correr. Só consegui acompanhar os primeiros cem metros e depois comecei a cair para trás. Em poucos minutos eu não conseguia mais ver a mochila. O percurso durou cinco voltas em um trecho de três quilômetros do parque estadual. À medida que os minutos passavam e eu avançava pesadamente, o primeiro corredor, um jovem tenente SEAL, começou a me dar uma volta.

Diminuindo a velocidade momentaneamente, ele parou ao meu lado e, sabendo do meu acidente de pára-quedas, lançou-me um olhar penetrante e confuso.

"Senhor, o que diabos você está fazendo?" ele perguntou.

"O que você quer dizer?" Eu respondi.

Ele balançou a cabeça e disse: "Senhor, por que você está aqui? Você não tem mais nada a provar."

Antes que eu pudesse responder, ele saiu correndo e desapareceu.

Eu era capitão do Navy SEAL na época. Eu já havia concluído meu Comando Maior, um marco importante na carreira de um oficial, e para esse jovem tenente não tinha mais nada a provar. Mas o que eu queria dizer a ele — o que queria gritar a plenos pulmões — era *o quanto ele estava errado.*
era.

O dia em que você não acreditar mais que tem algo a provar, o dia em que você não acreditar mais que deve dar tudo de si, o dia em que você achar que tem direito a um tratamento especial, o dia em que você achar que todos os seus dias difíceis ficaram para trás, é o dia dia você *não é mais* o líder certo para o trabalho.

Liderança requer energia. Requer resistência. Requer resiliência. Requer tudo o que você tem e mais um pouco. Os homens e mulheres que trabalham para você se alimentarão de sua energia. Se você parecer despreparado para lidar com os desafios do dia, eles verão isso. Se você parecer abatido porque hoje foi mais difícil do que ontem, eles sentirão isso. Se você não estiver preparado para dar tudo de si, eles saberão disso. E se você pensa que se trata apenas de líderes em combate, você está enganado. Trata-se de todo grande líder que recebeu uma tarefa difícil e foi solicitado a inspirar, motivar e gerenciar as pessoas sob seu comando.

Mas isso não significa que cada dia deva esgotá-lo. Ser um grande líder não significa que você precise ter força sobre-humana. Significa apenas que você precisa reconhecer que isso exigirá esforço todos os dias. E alguns dias você simplesmente não traz isso. Tudo bem. Isso é normal. Mas então, traga no dia seguinte ou no próximo. Você só falhará como líder quando pensar que hoje será mais fácil do que ontem.

É simples:

1. Você deve trazer energia e entusiasmo todos os dias.
 2. Você não tem direito a nada além de mais trabalho duro. A base estão trabalhando duro e recebendo menos.
 3. Atacar cada dia como se fosse fundamental para o sucesso da organização.
-

Capítulo Seis

Corra ao som das armas

As grandes corporações deste país não foram fundadas por pessoas comuns. Eles foram fundados por pessoas com inteligência, ambição e agressividade extraordinárias.

—DANIEL PATRICK MOYNIHAN

Paris no outono é linda. As árvores ao longo da Champs-Élysées são simplesmente girando. A manhã está fresca e o aroma do café forte e dos doces franceses quentes paira no ar. À noite eles iluminam a Torre Eiffel, e multidões de jovens e idosos aconchegam-se sob suas grandes vigas de aço em busca de calor e companheirismo. Há algo de mágico em Paris, especialmente quando se pensa nela do Afeganistão.

Eu estava sonhando com Paris há meses. Eu estava tirando alguns dias de licença das operações no Afeganistão, tempo suficiente apenas para voar até a França e voltar. Minha esposa, Georgeann, e minha filha, Kelly, estavam marcadas para me encontrar lá e, depois de seis meses sem elas, eu estava ansioso para vê-las. Então ouvi uma batida na minha porta.

“Entre”, gritei do outro lado da sala de madeira compensada.

A porta da minha pequena B-Hut se abriu e entrou o coronel responsável das operações de combate da noite.

“Senhor, desculpe incomodá-lo, mas tivemos um incidente com vítimas civis e não é nada bonito.”

“Pegue uma cadeira”, eu disse.

O coronel pegou um mapa e algumas fotos aéreas e colocou-os sobre a mesinha do meu quarto. Nos minutos seguintes, ele descreveu as ações sobre os objetivos que levaram às vítimas civis. Ele estava certo, não era bonito. A perda de civis sempre foi difícil – pessoas inocentes

apanhados no fogo cruzado ou confundidos com os Talibã ou a Al Qaeda. Você tenta dizer a si mesmo que essa é a natureza da guerra, mas isso nunca torna tudo mais fácil. São pessoas reais que sofreram perdas reais. Nada alivia totalmente a dor - nem a deles nem a sua.

"Senhor, o general foi notificado e nem é preciso dizer que ele não está feliz. Eu disse à equipe dele que você partaria amanhã e ele pediu para falar com você esta noite, antes de você partir de licença.

"Tudo bem. Configure a chamada. Estarei no JOC em breve.

Quando o coronel partiu, eu já sabia o que precisava ser feito.

Peguei o telefone e, trabalhando através da operadora militar, liguei para nossa casa em Fort Bragg, Carolina do Norte.

Quando o telefone tocou do outro lado, Georgeann atendeu imediatamente.

Antes que eu pudesse falar, ela disse: "Está tudo bem? Mal podemos esperar para ver você em Paris!"

Eu fiz uma pausa. Ela sabia antes mesmo que eu pudesse pronunciar as palavras.

"Você não vem para Paris, vem?"

Respirei fundo e expliquei a situação. Simplesmente não havia como sair naquele momento. Naquele momento – com a trágica perda de vidas, quando a reputação da organização estava em risco, quando aqueles acima e abaixo de mim procuravam liderança, quando a minha presença era necessária para enfrentar a crise – não havia forma de voar partir para Paris. Eu sabia disso e, depois de trinta e cinco anos de casamento, ela também sabia. Já estivemos aqui antes. Foi uma lição que aprendi muitas vezes em minha carreira. Quando as coisas vão mal, esse é o momento de um líder ser agressivo, ir até onde está o problema e enfrentar a crise de frente.

A temperatura no início de julho de 1863 era sufocante. Os soldados do 20º Regimento de Infantaria do Maine estavam exaustos depois de dias de duras marchas até um

pequena cidade na Pensilvânia chamada Gettysburg. A inteligência indicou que o general Robert E. Lee estava transferindo seu exército da Virgínia através do Potomac para a Pensilvânia para isolar as forças da União de sua capital em Washington, DC

Um pequeno contingente da União havia chegado alguns dias antes e se posicionado em McPherson's Ridge, um terreno importante a oeste de Gettysburg.

Quando os primeiros confederados chegaram, ficaram surpresos ao ver as tropas da União já mantendo terreno. Nos dois dias seguintes, tanto o exército da União, agora sob o comando do general George Meade, como o exército confederado reforçaram as suas posições em torno de Gettysburg, com as forças da União dispostas ao longo do terreno elevado conhecido como Cemetery Ridge.

Cemetery Ridge estendia-se de Culp's Hill no norte, descendo o cume e ao sul em direção a Big and Little Round Tops. Little Round Top era o flanco esquerdo das linhas da União e o mais vulnerável aos ataques rebeldes. Se o

Os confederados poderiam tomar Little Round Top, poderiam varrer as linhas da União e derrotar o exército de Meade.

Em 2 de julho de 1863, a batalha começou, e várias tentativas das forças rebeldes de romper as linhas em Cemetery Ridge já haviam sido repelidas. A certa altura, para reforçar uma posição enfraquecida da União mais a norte, o general John Geary afastou uma parte substancial dos seus homens de Little Round Top, deixando o flanco esquerdo severamente exposto. Quando Meade descobriu o erro, ele imediatamente enviou uma brigada da 1^a Divisão para reforçar suas defesas flácidas.

Lee, no entanto, viu uma abertura e, antes que a brigada da União pudesse estar totalmente posicionada ao longo do cume, ele ordenou um ataque. Segurando o Little Round Top estavam homens do 2º Atiradores de Elite dos Estados Unidos, soldados do 16º Michigan, do 44º de Nova York e do 83º da Pensilvânia, e no

bem no final do flanco esquerdo estavam 386 soldados de infantaria do 20º Maine sob o comando comando do Coronel Joshua Chamberlain.

Chamberlain não era seu soldado por excelência. Pouco antes da guerra, ele havia sido professor de línguas modernas no Bowdoin College. Indivíduo altamente sofisticado, culto e um tanto sedentário, ele era um estudante de história militar e, quando a guerra estourou, se ofereceu como voluntário. Ele recebeu o comando do 20º Maine, que não era considerado uma das principais unidades do exército. Na verdade, a maior parte da unidade era composta por soldados relutantes, amotinados e recrutas de dois anos. Ao longo dos meses que se seguiram, Chamberlain fez tudo o que pôde para colocar o 20º Maine em forma de combate.

Em 2 de julho, uma força numericamente superior da divisão do Major General John B. Hood começou a atacar as tropas do Maine. Hood ordenou que seus soldados encontrassem a União à esquerda, virassem-na e capturassem Little Round Top.

Enquanto a batalha se intensificava e os soldados confederados pareciam prontos para derrotar o menor 20º Maine, Chamberlain, de sua posição mais alta no cume, pegou seu rifle e avançou para a linha regimental. Ferido por um projétil de canhão anterior, Chamberlain mancou em direção a seus homens, alinhou-se com a bandeira do regimento e gritou: "Baioneta! Avance para a direita! Executando uma manobra de roda direita, os soldados do 20º Maine fixaram suas baionetas e desceram a colina contra a força rebelde que se aproximava. O nível de ferocidade e coragem demonstrado pelo 20º Maine foi tão surpreendente que forçou os confederados a recuar, salvando Little Round Top

e o flanco esquerdo das forças da União.

A história registraria mais tarde que a liderança de Chamberlain naquele dia e a coragem dos soldados alistados do 20º Maine salvaram as forças da União em Gettysburg. E, se Meade tivesse sido derrotado em Gettysburg, é possível que o Sul tivesse vencido a Guerra Civil. Imagine quão diferente

o mundo seria hoje se Chamberlain não tivesse “corrido ao som das armas”.

* * *

Infelizmente, nem todos os líderes compreendem este conceito de agir rapidamente para resolver o problema, de aceitar a responsabilidade e de se tornarem o rosto da solução. Em Abril de 2010, quando a plataforma petrolífera Deepwater Horizon explodiu no Golfo do México, matando onze homens e criando um dos maiores derrames de petróleo da história da indústria, a empresa-mãe demorou a reagir. O CEO inicialmente ficou em Londres em vez de se mudar para os EUA Costa do Golfo, onde ocorreram os danos. Pior ainda, embora o incidente tenha causado danos de milhares de milhões de dólares e perturbado a vida de milhões de pessoas, o CEO minimizou a magnitude do incidente, alegando que o derrame foi “minúsculo” em comparação com um “oceano muito grande”. Em vez de aceitar a responsabilidade e enfrentar a questão de frente, ele ficou exasperado à medida que o desastre continuava a dominar as manchetes e, mais importante para ele, começou a impactar a sua vida. A certa altura, ele disse a um repórter: “Sabe, eu gostaria de ter minha vida de volta”. Escusado será dizer que, à luz de todas as outras vidas arruinadas pela explosão, a sua resposta surda não acertou em cheio. bem. Ele deixou o cargo de CEO logo depois disso.

* * *

Por que existe relutância em ser o rosto da solução? Porque se você vai ser o rosto da solução, isso provavelmente significa que você teve uma participação no problema. Bons líderes entendem que as organizações enfrentarão desafios. É por isso que você foi contratado para liderar. Abraça o desafio.

Aceite o facto de que deve atacar cada problema com vigor e que por vezes só você, o líder, pode resolver a mais incómoda das crises institucionais. Nunca se intimide. Nunca recue diante de um problema difícil.

* * *

O meu chefe no Afeganistão não ficou satisfeito com as vítimas civis, nem deveria estar. Felizmente, ele era um grande soldado e entendia os desafios do combate. A minha organização levou muito tempo para reconquistar a confiança dos meus superiores e, mais importante, a confiança dos civis locais e dos nossos colegas afegãos. Mas o primeiro passo foi aceitar a responsabilidade pela tragédia e depois abordar o problema de forma agressiva. Correr ao som das armas é sempre arriscado, tanto pessoal quanto profissionalmente, mas esconder-se do problema só vai piorá-lo. Às vezes você só precisa “consertar baionetas” e atacar a brecha.

É simples:

1. Seja agressivo. Quando você vir um problema, faça algo a respeito. Isso é o que se espera dos líderes.
 2. Vá para um local onde possa avaliar melhor a natureza do problema e fornecer orientação e recursos para resolvê-lo o mais rápido possível.
 3. Comunique sua intenção em cada etapa do processo.
-

Capítulo Sete

Espontaneamente

Iniciativa é fazer a coisa certa sem ser

contado.

-VICTOR HUGO

A Colina 205 parecia um lugar improvável para o nascimento de uma lenda do Exército. Depois de MacArthur desembarcar em Inchon, em 15 de setembro de 1950, as forças dos EUA começaram a derrotar o exército norte-coreano, empurrando-o bem acima do paralelo 38, quase até o rio Yalu, na fronteira com a China. Com o sucesso do Americanos e o colapso dos norte-coreanos, alguns especialistas acreditavam que a guerra terminaria em breve.

À medida que a 25ª Divisão de Infantaria avançava na luta em direção ao rio Kuryong, no norte, a vitória parecia iminente. Mas, para surpresa de MacArthur e dos militares dos EUA, a intervenção chinesa mudaria tudo isso. Em 25 de novembro de 1950, um pequeno contingente de Rangers do Exército foi instruído a tomar e manter um pedaço de terreno vital ao sul do rio.

Sem o conhecimento deles, o 39º Exército Chinês reuniu uma enorme força para defender a colina.

Os Rangers, liderados pelo primeiro-tenente Ralph Puckett, começaram a atravessar um campo aberto em direção ao terreno elevado que era a Colina 205. Enquanto os Rangers manobravam em direção à colina, os chineses abriram caminho com uma saraivada de morteiros, metralhadoras e pequenos fogo de armas. Com seus homens completamente expostos, Puckett convocou a artilharia americana para suprimir os tiros de morteiro, mas os metralhadores e morteiros chineses estavam camuflados em poços de armas e difíceis de localizar. Ele tinha que encontrar uma maneira de localizar os artilheiros chineses antes que os Rangers pudessem responder com precisão.

Puckett, que se posicionou na frente dos Rangers que avançavam, sabia que só havia uma coisa que ele poderia fazer. Com total desrespeito pela sua própria vida, Ralph Puckett levantou-se da sua trincheira e correu para o campo aberto, forçando os chineses a mirar no jovem tenente. Quando os metralhadores começaram a atirar contra Puckett, que corria em disparada, os Rangers identificaram suas posições e os enfrentaram. Puckett voltou para sua trincheira apenas para recuperar o fôlego, e então saltou e correu para o espaço aberto repetidas vezes. A cada investida de Puckett no terreno exposto, os Rangers conseguiram isolar e destruir mais máquinas inimigas.

artilheiros.

Tendo suprimido o fogo de armas pequenas os Rangers prosseguiram para tomar a Colina 205. A história mostraria que nos dois dias seguintes os Rangers sob o comando de Ralph Puckett lutariam contra onda após onda de ataques chineses que ceifaram a vida de dez Rangers e deixou trinta e um feridos, incluindo Puckett. Por suas ações que levaram à captura da Colina 205, Ralph Puckett receberia a Medalha de Honra. Puckett serviria no Vietnã, onde receberia a segunda maior honraria do país, a Cruz de Serviços Distintos, e duas medalhas de prata.

Estrelas.

Anos mais tarde, ao relembrar o heroísmo do tenente Puckett correndo pelo campo aberto, um de seus soldados disse: “Isso precisava ser feito e alguém precisava fazer isso!

Os Rangers têm um ditado latino, *Sua Sponte*. Significa, *por sua própria vontade*. Em outras palavras, fazer o que precisa ser feito, sem que seja mandado fazê-lo. Muitas vezes existe a crença equivocada de que os soldados apenas cumprem ordens, mas a força das forças armadas americanas é que os grandes soldados, os verdadeiros grandes líderes, fazem o que é certo sem serem mandados. Eles fazem o que é certo para proteger os seus homens e mulheres. Eles fazem o que é certo para defender o

reputação de sua unidade. Eles fazem o que é certo para honrar seu país. Eles fazem o que precisa ser feito, sejam ordenados ou não.

Este sentido de iniciativa separa os grandes líderes dos medíocres.

Ninguém ordenou que Ralph Puckett corresse com abandono imprudente para o campo aberto, mas *alguém tinha que fazê-lo*.

Vi repetidamente este nível de iniciativa durante as guerras no Iraque e no Afeganistão. O Exército, a Marinha, a Força Aérea e o Corpo de Fuzileiros Navais entenderam que a natureza da luta exigia que os generais e os almirantes permitissem que os oficiais subalternos e alistados tomassem decisões difíceis de combate. Tivemos que delegar responsabilidades porque simplesmente não havia oficiais superiores suficientes para supervisionar todas as operações táticas. Tínhamos que confiar nas bases para fazer a coisa certa.

É sempre difícil para os líderes superiores confiarem aos seus subordinados decisões importantes, decisões que invariavelmente afectam a reputação da unidade e a do líder superior. Mas se não criarmos uma cultura que permita que as bases atuem por si próprias, elas ficarão atoladas numa indecisão que irá travar qualquer impulso futuro.

No entanto, a liderança nem sempre é definida pelo homem ou pela mulher no topo da cadeia de comando, e nem sempre é necessário estar comando para liderar.

* * *

Era um dia típico em Honolulu: o céu estava claro, uma brisa tropical quente roçava suavemente as palmeiras e a água da Ilha Ford era de um azul majestoso. Como capitão da Marinha e “comodoro” do Naval Special Warfare Group ONE, vim para Ford Island, no Havaí, em 1998, para dedicar um edifício em homenagem ao meu amigo íntimo, o Tenente Comandante Moki Martin. Moki nasceu e foi criado no Havaí e teve uma carreira notável como Navy SEAL. Veterano do Vietnã, Moki foi o

homem-rã por excelênciа. Durante sua carreira, ele foi um guerreiro de combate altamente condecorado, um especialista em todas as armas do arsenal, um incrível paraquedista e mergulhador e um atleta excepcional. Infelizmente, em 1983, Moki se envolveu em um acidente de bicicleta que o deixou paralisado do peito para baixo. Ele passou os últimos quinze anos em uma cadeira de rodas.

O grande hangar interno onde a cerimônia acontecia foi decorado com bandeiras vermelhas, brancas e azuis, as bandeiras dos Estados Unidos e do estado do Havaí foram posicionadas atrás do pódio e mais de duzentos visitantes e SEALs estiveram presentes. Fileiras e fileiras de cadeiras

estavam dispostos em frente ao pódio, e os SEALs e marinheiros estavam todos em formação compacta na parte de trás do hangar.

Depois da pompa e circunstância habituais, aproximei-me do pódio para fazer os meus comentários. Quando terminei, Moki se aproximou do microfone, que havíamos posicionado para que ele pudesse falar sentado em sua cadeira de rodas.

Quando Moki começou a falar, ficou evidente que os organizadores não haviam posicionado o microfone corretamente. Mesmo a primeira fila não conseguiu ouvir os comentários de Moki. Percebi que teria que me levantar da cadeira, passar na frente dos outros dignitários e reposicionar o microfone de maneira desajeitada.

Moki estava apenas começando a agradecer às pessoas, mas se eu não agisse logo, o público sentiria falta de seus comentários inspiradores.

Quando comecei a me levantar da cadeira, um jovem SEAL vestido com seu uniforme branco rompeu com a formação e marchou diante dos duzentos participantes, diretamente até o microfone. Ele ficou em posição de sentido, saudou o Tenente Comandante Martin, ajustou o microfone, saudou novamente, deu meia-volta e voltou à formação. Nem um único momento da conversa de Moki foi perdido.

Após o término da dedicação, abordei o jovem SEAL e agradeci-lhe por sua pronta ação. Ele me respondeu: "Senhor, algo tinha que ser feito e ninguém mais estava fazendo isso. Então pensei que dependia de mim." Pode ter sido a melhor resposta à verdadeira liderança que já ouvi. "Ninguém mais estava fazendo isso, então dependia de mim." Foi a essência da Sua Sponte.

A verdadeira liderança nem *sempre* consiste em ser a pessoa responsável durante uma crise existencial. Você não precisa ser Ralph Puckett, correndo por um campo aberto enquanto o inimigo tenta atirar em você. Às vezes, a verdadeira liderança consiste apenas em fazer a coisa certa quando ninguém mais está. Quando você age por conta própria, isso dá o tom para a organização. Diz aos outros que a iniciativa é esperada na empresa e, esperançosamente, recompensada. Isso dá aos funcionários uma sensação de empoderamento. Isso lhes dá um senso de propriedade. Eles cometerão erros e seus erros terão repercussões, mas...garanto que os erros de ação têm muito menos consequências do que os erros de inação.

É simples:

1. Promover uma cultura de ação, permitindo que as bases assumam o iniciativa e resolver problemas que precisam ser resolvidos.
 2. Aceite o fato de que isso levará ao zelo e a erros ocasionais. Esse entusiasmo excessivo é melhor do que uma cultura de inação.
 3. Elogie aqueles que tentam resolver os problemas sozinhos, mesmo que o os resultados não são os esperados.
-

Capítulo Oito —

Quem atreve-se ganha

É melhor errar pela ousadia do que pela cautela.

—ALVIN TOFFLER, ESCRITOR AMERICANO
E FUTURISTA

—

Eu olhei para o meu relógio. Trinta minutos até a hora do lançamento. O laranja brilhante A lata de energético Rip It na minha mesa estava quase vazia. Tomei um último gole, levantei-me e entrei no Centro de Operações Táticas. O TOC era uma pequena sala sem janelas repleta de grandes telas planas brilhando com informações sobre a missão daquela noite. Vinte pessoas estavam sentadas em suas mesas, olhando para as telas dos computadores e coordenando instruções de última hora. A sala estava cheia de atividade, mas muito pouco barulho. Ninguém percebeu que eu havia entrado no centro de operações. Isso foi bom. Eles precisavam estar focados. Esta noite seria a maior missão de suas vidas. Se errássemos, carregaríamos o fardo do fracasso pelo resto de nossos dias. Se acertássemos, seria um legado do qual nos orgulharíamos.

Tínhamos que acertar.

“Tudo bem, Chris. Hora de ir”, eu disse.

Chris Faris, meu sargento-mor e homem mais graduado da organização, estava inclinado sobre o ombro de um dos analistas de inteligência. Ele acenou com a cabeça para o jovem, sorriu, deu-lhe um tapinha nas costas e juntou-se a mim na porta.

“Droga, esses caras são bons”, disse Faris.

“Bem, é melhor que estejam”, respondi. “Muita coisa depende deles.”

Faris e eu saímos do abafado prédio de concreto de um andar e entramos no ar noturno. O Afeganistão depois de escurecer tem um cheiro distinto. O ar é fresco e limpo à medida que a brisa sopra das montanhas para os vales

abaixo. E, no entanto, há um odor distinto da vida humana – fumaça e suor e sujeira e madeira – que atravessa a pureza da natureza e anima a sua vida. sentidos.

Nossa base em Jalalabad estava cercada de vida. Milhares de afegãos viviam na cidade vizinha, cozinhando as suas refeições, cuidando do seu gado e cuidando das suas famílias. Para eles, 1º de maio de 2011 foi apenas mais uma noite. Mas para aqueles de nós que fizemos parte da Operação Lança de Netuno, era a noite em que esperávamos capturar Osama bin Laden.

Verifiquei meu relógio novamente. Vinte minutos até a hora do lançamento.

Faris e eu saímos do TOC, atravessamos um pátio repleto de palmeiras baixas e atarracadas, descemos uma calçada de concreto quebrada e entramos em uma área aberta onde os SEALs faziam os preparativos finais antes de seguirem para os helicópteros. Um fogo ardia intensamente na fogueira e a música estava tocando em um aparelho de som próximo. Ao me aproximar da reunião de homens fortemente armados, o chefe do esquadrão SEAL desligou a música e gritou para que todos se reunissem.

Não havia tensão no ar, apenas homens sérios se preparando para conduzir uma missão séria. Uma missão que todos conheciam, vitória ou fracasso, os definiria para sempre.

Os SEALs ficaram quietos, olhando para mim. Fiz sinal para Faris dizer algumas palavras. Faris estava em combate desde os dezoito anos. Ele entendia, melhor do que eu, a mentalidade dos homens que se preparavam para embarcar nos helicópteros. Todos na formação conheciam a formação de Chris. Ele recebeu a Estrela de Prata por heroísmo durante o infame incidente de Black Hawk Down. Ele serviu na Bósnia. E durante os últimos dez anos, lutou com uma força de operações especiais de elite do Exército no Iraque. Ele conquistou o respeito dos SEALs e eles ouviram atentamente.

Embora fosse maio, a temperatura em Jalalabad era baixa o suficiente para justificar um incêndio. Faris foi até a fogueira e apoiou a bota em uma das pedras externas.

De constituição mediana, cabelo preto ondulado, queixo quadrado e olhos escuros e penetrantes, Faris fez uma pausa, olhando para os vinte e quatro homens que se reuniam ao seu redor. Ele olhou brevemente para o chão como se quisesse organizar seus pensamentos.

"Senhores, os nossos colegas britânicos têm um ditado." Ele fez uma nova pausa, olhando lentamente de uma extremidade à outra do semicírculo. "Quem atreve-se ganha. Esta noite você será muito ousado, e eu sei que você sairá vitorioso."

Quem atreve-se ganha. Três palavras que resumem o espírito de toda grande unidade de comando e três palavras que diferenciam um grande líder de um média.

Em 1942, um jovem oficial britânico chamado David Stirling convenceu seus superiores de que um pequeno grupo de comandos poderia atacar as forças panzer do marechal de campo Erwin Rommel no Norte da África com efeitos devastadores.

Stirling chamou seus comandos de Serviço Aéreo Especial (SAS) para esconder sua verdadeira missão. Depois de várias tentativas malsucedidas por terra e pára-quedas, Stirling requisitou dezoito jipes, montou-os com metralhadoras e iniciou ataques em jipes aos depósitos de combustível e campos de aviação alemães. Ao longo de 1942, Sterling liderou pessoalmente ataques atrás das linhas alemãs. Rommel chamou Stirling de Major Fantasma, devido à sua habilidade de ficar atrás das linhas alemãs e sair sem ser detectado. Sterling acabou sendo capturado, escapou e foi capturado novamente, mas seus comandos SAS ganhariam status lendário no Norte da África. Quando solicitado a desenvolver um lema para o SAS, Sterling escolheu a frase latina *Qui audet adipiscitur:* Quem Ousa Vence.

Apenas um dia antes do lançamento da missão Bin Laden, o presidente Barack Obama telefonou-me ao meu quartel-general em Bagram, no Afeganistão, para desejar boa sorte a mim e aos SEALs. Apreciei seu chamado mais do que ele poderia imaginar, porque entendi a imensa pressão que ele estava sofrendo. Nos últimos sete meses, a comunidade de inteligência trabalhou para determinar se o homem alto que andava pelo interior do complexo em Abbottabad, no Paquistão, era Bin Laden. Mas mesmo com todos os recursos à nossa disposição, não havia forma de verificar com certeza que “o Pacer” foi o cérebro do 11 de Setembro. Isto significava que o presidente dos Estados Unidos teria de tomar uma decisão sobre a insuficiência de informações: uma decisão de enviar vinte e quatro SEALs e quatro helicópteros para um país soberano, para um complexo que ficava a cinco quilômetros do West Point paquistanês, a cinco quilômetros de um grande batalhão de infantaria e a um quilômetro e meio de uma delegacia de polícia. Se a decisão fosse errada e o homem que andava pelo complexo não passasse de um paquistanês alto, seria o fim da carreira política de Obama.

Ele carregaria o fardo do fracasso da missão pelo resto da vida. Não mencionar a possibilidade de que vidas de ambos os lados possam ser perdidas na missão. Era um risco enorme, mas que o presidente sabia que teria de correr. Admirei sua coragem – Quem *Ousa Vence* – mas, mais importante, admirei seu intelecto por compreender a natureza dos riscos que ele estava assumindo.

Devido aos inúmeros livros e filmes sobre Navy SEALs, existe uma crença equivocada de que, quando recebemos uma missão, simplesmente pegamos nossas armas e partimos. Os filmes não têm tempo no roteiro para mostrar todo o planejamento e preparação que envolve uma operação. Ninguém leria os livros se metade dos capítulos tratasse do processo de planejamento militar. Os leitores, o público, querem ação. Eles querem ver a coragem, o heroísmo, o incrível drama que se desenrola no combate. Mas quem quer ver um monte de

caras com marcadores coloridos e quadros brancos esboçando um plano detalhado de Ação?

Ousar muito não significa correr riscos desnecessários. Qualquer tolo pode ser arrogante com as vidas, o dinheiro, o futuro dos outros, seja nos negócios ou no combate. Ousar significa ter a ousadia de ir além, de aproveitar uma oportunidade onde outros recuariam diante do perigo. Mas um grande líder sabe que deve reduzir o risco a um nível administrável, um nível que seja proporcional à formação ou ao talento daqueles que executam a tarefa.

Nas três semanas que antecederam o ataque a Bin Laden, a Equipe gastou 75% do seu tempo a planear a missão. Tínhamos informações extensas sobre as defesas aéreas integradas do Paquistão, a polícia, os militares, o terreno, o clima e o complexo de Bin Laden. O plano que elaboramos tinha 165 fases, nas quais identificamos todos os requisitos de treinamento, todos os equipamentos necessários, todas as deficiências de inteligência e todas as contingências possíveis. Tentamos não deixar nada ao acaso, mesmo sabendo que o acaso e a incerteza fazem parte de toda missão. Quando não conseguimos avaliar adequadamente o risco porque a informação estava incompleta (o complexo de Bin Laden estava armadilhado, ele tinha uma rota de fuga subterrânea?), desenvolvemos planos para lidar com cada contingência.

Em um ponto da missão, o helicóptero MH-60 Black Hawk líder caiu no complexo de Bin Laden quando a explosão das hélices criou um vórtice (um vácuo) sobre o helicóptero e ele perdeu sustentação. Mas devido ao extenso planejamento que conduzimos, havia um helicóptero reserva não muito atrás. Um helicóptero caído era um risco calculado que havíamos previsto e para o qual estávamos preparados.

Depois que a missão foi concluída e os restos mortais de Bin Laden foram enterrados no mar, o mundo acordou para uma América exultante. A justiça foi feita. O

O presidente foi justamente aplaudido pela sua ousadia e pela sua disponibilidade para assumir riscos com base em informações incertas. Quando pressionado sobre a sua decisão, o presidente observou que, embora o nível de confiança na presença de Bin Laden no complexo fosse de apenas 50 por cento, ele tinha 100 por cento de confiança nos SEAL, nas tripulações de helicópteros e nos profissionais de inteligência que conduziam a missão. A decisão do presidente de partir foi tão analítica quanto ousada.

Quando olhamos ao longo da história para os grandes tomadores de riscos nos negócios, no entretenimento, nos desportos, nas artes ou nas forças armadas, vemos que cada um destes homens e mulheres compreendeu que em cada risco existe uma oportunidade. A oportunidade existe porque os riscos pareciam demasiado elevados e outros – aqueles sem confiança para avançar – estavam demasiado receosos para se aventurarem numa determinado espaço. E, no entanto, para cada homem e mulher de sucesso existem dez mil fracassos. O que separa os sucessos dos fracassos?

Em 1991, eu era aluno da Escola Naval de Pós-Graduação em Monterey, Califórnia. Durante dois anos trabalhei no desenvolvimento de uma teoria de operações especiais. Eu queria saber por que as missões de operações especiais tiveram sucesso apesar de serem de risco excepcionalmente alto. A ousadia deles foi suficiente para vencer? Seus comandos eram tão superiores ao inimigo que estavam fadados a vencer uma luta? A tecnologia deles era tão excepcional que lhes dava uma vantagem esmagadora? No final das contas, esses fatores eram necessários, mas certamente não suficientes para o sucesso. Em cada caso, *Quem Ousa Vence* teve que ser apoiado por *Quem Planeja e Prepara Vence*. Foi apenas através de um planeamento e preparação extensivos que os líderes das operações especiais foram capazes de identificar os principais factores de risco e desenvolver opções para os enfrentar. Para quem estava de fora olhando para dentro, os riscos pareciam grandes. No entanto, para quem estava de dentro, os riscos eram administráveis.

Todo grande líder deve demonstrar um senso de ousadia, porque as bases não querem seguir uma alma tímida. Esses líderes devem estar preparados para agir quando outros estão com os joelhos fracos e com medo do fracasso. Eles devem abraçar o lema *Quem Ousa Vence*. Mas nenhum líder deve confundir ousadia e audácia com ousadia e atrevimento. O primeiro está bem, o último certamente resultará em fracasso.

É simples:

1. Procure oportunidades para assumir riscos. Nenhum grande líder foi tímido ou joelhos fracos.
2. Mitigar o risco através de planejamento e preparação extensivos.
3. Aprenda com seus erros e esteja preparado para assumir o próximo grande risco.

Não deixe que uma única falha defina você.

Capítulo Nove

Esperança não é uma estratégia

Definir uma meta não é o principal. É decidir como você fará para alcançá-lo e permanecer com esse plano.

—TREINADOR TOM LANDRY

A grande tela de vídeo estava apoiada de maneira desajeitada na parede, ainda a ser aparafusado no concreto. Na tela, dividida em Hollywood Squares, estavam vários oficiais superiores de toda a comunidade antiterrorista de Washington. Na sala comigo estava meu chefe, o general Stan McChrystal, chefe da unidade de operações especiais que ele comandava. Era Fevereiro de 2004, e McChrystal e eu tínhamos parado em Doha, no Qatar, para fazer uma videochamada com os nossos colegas de toda a agência.

Olhando atentamente para a tela do vídeo, McChrystal disse: "Pretendemos construir uma rede de operações especiais e operadores de inteligência em todo o mundo, a fim de combater a rede que está sendo criada pela Al Qaeda".

Ele fez uma pausa.

"Precisamos de uma rede para derrotar outra rede", enfatizou McChrystal, agora com mais força.

"Essa é uma tarefa muito difícil", foi uma resposta.

"Não sei se conseguirei que nosso departamento concorde com isso", respondeu outro.

"De onde você vai conseguir todas essas pessoas?" perguntou a representante do Pentágono.

"Não sei, Stan", disse um homem, balançando a cabeça.

McChrystal organizou seus pensamentos.

"Bem, não pretendemos apenas construir uma rede ao redor do mundo, mas também precisamos que cada um de vocês nos forneça seus melhores profissionais para que possamos criar uma rede

força-tarefa interagências.”

Observei em silêncio enquanto várias pessoas na tela reviravam os olhos e coçavam a cabeça.

“Olha, Stan, agradeço o que você está tentando fazer. É uma ótima visão”, comentou um dos homens mais experientes, “mas não tenho certeza de como vocês vão conseguir isso”.

As outras pessoas ao redor do vídeo concordaram com a cabeça.

“Bem, todos nós apoiamos você”, disse o homem mais velho sem muita convicção. “E esperamos o melhor.”

Esperamos o melhor . Esperamos o melhor .

À medida que as imagens do vídeo desapareciam, McChrystal levantou-se da cadeira, pegou um marcador, foi até o quadro branco e juntos começamos a traçar um plano. A esperança não seria nossa estratégia.

Há algum debate sobre a origem da citação *Hope Is Not a Strategy*.

Ouvi isso pela primeira vez quando era um jovem tenente SEAL, em 1985. Cometi o erro de dizer ao meu chefe que, depois de todo o nosso planejamento e treinamento, esperava que a missão desse certo. Ele rapidamente se lançou sobre mim e disse que se a esperança fosse minha estratégia, a missão provavelmente falharia. Ele me mandou de volta à sala de planejamento para garantir que eu havia abordado *todos* os fatores de risco. Alguns atribuíram a citação a Vince Lombardi. O treinador foi o capataz por excelência e não deixou nada ao acaso ao construir seus planos de jogo para o Green Bay Packers. Em 2001, houve um livro best-seller de Rick Page intitulado *Hope Is Not a Strategy: The 6 Keys to Winning the Complex Sale*. Era um livro de negócios, mas a implicação para qualquer líder com visão era a mesma: é preciso trabalhar duro para transformar a visão em um plano. Um plano que tinha marcos e mensuráveis e produzia resultados. Para McChrystal, a esperança foi importante para o nosso sucesso porque inspirou as tropas a agir, mas a esperança sem um planejamento adequado era apenas um sonho.

Nos dias seguintes, McChrystal, com a ajuda de sua equipe, construiu a estrutura para uma rede. Sabíamos de onde a Al Qaeda estava operando.

Conhecíamos os seus nós logísticos, as suas rotas de viagem, os seus centros financeiros, os seus postos de recrutamento; agora tínhamos de colocar uma pessoa em cada agência, em cada embaixada, em cada militar aliado, em cada ponto de intersecção onde a organização terrorista estivesse presente. As informações seriam recolhidas e encaminhadas para a nossa própria Força-Tarefa Conjunta Interagências (JIATF), uma coleção dos melhores e mais brilhantes operadores especiais, especialistas em inteligência e profissionais de aplicação da lei que pudéssemos reunir.

Ao longo dos cinco anos seguintes, Stan McChrystal construiu uma das organizações militares mais eficazes na história dos combates de guerra. A rede de operações especiais que Stan McChrystal criou, juntamente com os seus oficiais e suboficiais, permeou todas as principais instituições do governo dos EUA e a maioria dos nossos aliados de contratorrорismo. Não é exagero dizer que a força de McChrystal salvou a vida de milhares de americanos e dos nossos amigos; conspirações terroristas foram desbaratadas, piratas foram frustrados, ditadores foram desalojados, homens maus foram colocados atrás das grades, tudo porque Stan McChrystal e a sua equipa não confiaram na esperança como estratégia.

* * *

Parece evidente que um líder deve ter uma visão, desenvolver uma estratégia e implementar um plano para transformar a visão em realidade. O conceito é simples, mas a execução é extremamente difícil. É difícil porque requer a atenção total do líder e, com todos os líderes, há uma centena de coisas por dia que desviam a sua atenção. Durante meu tempo no comando, descobri que um líder só pode realizar duas ou três tarefas importantes durante seu mandato. Se você ampliar sua atenção demais, nada de bom será feito, porque somente você poderá manter a base concentrada nas grandes tarefas. Só você, o líder,

pode garantir que a mão-de-obra, os recursos, as finanças e a energia estejam disponíveis para enfrentar os grandes trabalhos.

Nunca subestime o poder da esperança. A esperança é o que inspira, a esperança é o que encoraja, a esperança é o que capacita e, sem esperança, nada que valha a pena pode ser realizado. Mas a esperança por si só é apenas uma ilusão.

Combine a esperança com uma estratégia sólida, um plano detalhado e muito trabalho duro, e nada estará fora de alcance.

É simples:

1. Tenha uma visão que diga *o que* você vai fazer. Torne-o ousado e inspirador.
 2. Tenha uma estratégia que diga *como* você fará isso. Deixe claro e conciso.
 3. Tenha um plano que mostre *quem* é o responsável e os detalhes da implementação. Eles devem estar todos conectados.
-

Capítulo Dez

Nenhum plano sobrevive ao primeiro
contato com o inimigo

Só porque você fez um bom plano não significa
que é isso que vai acontecer.

-TAYLOR SWIFT

Dr. Russ Stolfi andava de um lado para o outro em frente à tela suspensa, parando ocasionalmente para alterar o gráfico de visualização no retroprojetor. Com sessenta e poucos anos, Stolfi era alto, bem barbeado, com a linha do cabelo recuando e uma propensão para roupas militares que beirava o excêntrico. Especialista em guerra europeia, Stolfi ensinou história militar na Naval Postgraduate School em Monterey, Califórnia.

Vestido com um terno camuflado verde, ele estava dando uma palestra para a classe de oficiais militares sobre um de seus assuntos favoritos: o general prussiano Helmuth von Moltke, o Velho. Não deve ser confundido, berrou Stolfi, com o sobrinho de Moltke, Helmuth von Moltke, o Jovem. Moltke, o Velho, foi chefe do Estado-Maior do Exército Prussiano por mais de trinta anos. Amplamente considerado um dos estrategistas militares mais brilhantes da história, Moltke revitalizou e modernizou as forças armadas prussianas. Seguindo o pensamento do colega general prussiano Carl von Clausewitz, Moltke enfatizou a concentração da massa de um exército e as manobras para destruir seus inimigos.

Igualmente importante, ele percebeu que, para que os exércitos modernos fossem bem sucedidos, os generais tinham de renunciar a parte do seu controlo e colocar mais autoridade e julgamento nas mãos dos seus subordinados. Tendo acabado de regressar da Operação Tempestade no Deserto, achei a discussão sobre a estratégia militar prussiana fascinante e ainda relevante na década de 1990.

Stolfi acendeu as luzes e desligou o retroprojetor.

“Bem, Comandante McRaven”, disse ele com certa teatralidade, “qual é o lição mais importante que você aprendeu hoje?”

Pensei rapidamente nas balas que Stolfi havia pintado com lápis no gráfico de visualização. Eram todos axiomas de estratégia e tática militar: a guerra é uma continuação da política por outros meios; a paz eterna é um sonho; para garantir a paz é preciso preparar-se para a guerra; o destino de cada nação está em seu poder.” Eu precisava escolher um.

“A guerra é uma continuação da política”, comecei.

“Oh, por favor, comandante”, disse Stolfi, batendo com o ponteiro de madeira no meu mesa.

“O que você precisa saber como oficial? Qual é a coisa mais importante que você deve considerar ao desenvolver um plano? Qual é o aspecto mais fundamental da estratégia, operações ou táticas de guerra?”

Stolfi pegou seu último gráfico, apagou as luzes e, antes que eu poderia responder, ele leu a citação de Moltke, o Velho.

Dizia: “*Nenhum plano de operações vai com certeza além do primeiro encontro da força principal do inimigo*”.

“Em outras palavras”, disse Stolfi, “sempre tenha um *Plano B*. Um plano de contingência. Um plano de backup. Porque uma vez que você encontra o inimigo, não há plano sobrevive ao primeiro contato.”

Ao longo dos dois anos seguintes, com o Dr. Russel Stolfi como meu orientador docente, escrevi minha tese de pós-graduação, intitulada *A Teoria das Operações Especiais*. Ao pesquisar dez missões famosas na história das operações especiais, ficou claro para mim que o antigo axioma de Moltke resistiu ao teste do tempo. Não era algo que eu esqueceria tão cedo.

Estávamos dois minutos fora. No vídeo aéreo, pude ver os helicópteros gêmeos Black Hawk gritando pela paisagem do Paquistão, ao lado

Com as portas abertas, os Navy SEALs prontos para entrar com corda rápida no complexo de Abbottabad que abrigava o homem mais procurado do mundo, o líder da Al Qaeda, Osama bin Laden.

Dentro do meu centro de comando no Afeganistão, observei atentamente enquanto o primeiro helicóptero subia o muro de concreto de cinco metros e meio de altura e pairava bem ao lado do prédio de três andares que abrigava Bin Laden. Quando o piloto disparou, pronto para largar a corda rápida, pude ver o helicóptero começar a vacilar. O nariz se inclinou para cima e a cauda balançou desajeitadamente da direita para a esquerda. Pelo rádio pude ouvir o piloto lutando para ganhar o controle. Algo estava definitivamente errado. Segundos depois, o helicóptero deu um solavanco violento para a frente, a cauda balançou violentamente para a esquerda e a máquina e os homens caíram no pátio externo, longe do local planejado de pouso.

O piloto do segundo helicóptero, vendo o pouso forçado do helicóptero líder, inclinou-se rapidamente para a direita e pousou seus SEALs fora do complexo. Tudo o que havíamos planejado inicialmente deu errado. Agora os SEALs do primeiro helicóptero estavam isolados em outra área do complexo, incapazes de atingir rapidamente seus objetivos. Os SEALs do segundo helicóptero, que deveriam estar no telhado do prédio de três andares, estavam fora do complexo, tendo que abrir caminho através de várias portas de metal só para voltar. Observando de dentro da Casa Branca, o presidente e sua equipe prendiam a respiração coletivamente. Naquele momento, parecia que o sucesso da operação estava em jogo. Mas por mais terrível que a situação possa parecer, eu sabia que tínhamos um plano para levar a missão

de volta à pista.

Durante três semanas antes da Operação Lança de Netuno, a missão para capturar Osama bin Laden, os SEALs e os planejadores de helicópteros examinaram todas as contingências possíveis, esperando que as coisas pudessem dar errado. Os planejadores não apenas previram ter que se desviar de seu ponto de inserção, mas também

eles também previram que poderíamos precisar de um helicóptero reserva, caso alguém ou ambas as aeronaves caíram.

Conforme o planejamento, os SEALs se ajustaram rapidamente e entraram no complexo. Em poucos minutos chegaram ao terceiro andar e mataram Bin Laden. Ao mesmo tempo, o comandante do componente aéreo colocou o helicóptero reserva em posição, bem a tempo de extrair os SEALs e destruir o Black Hawk danificado. Em duas horas, todos os homens estavam de volta em segurança ao Afeganistão. O Plano A falhou, mas o Plano B e o Plano C foram executados com perfeição.

* * *

O Processo de Tomada de Decisão Militar (MDMP) é a ferramenta fundamental que os oficiais e alistados utilizam ao desenvolver um plano de ação para uma operação militar. Consiste em um processo de sete etapas que inclui: recebimento da missão, análise da missão, desenvolvimento do curso de ação (COA), comparação do COA, aprovação do COA e produção e divulgação de pedidos.

Existem muitas variações nesse processo. Os fuzileiros navais usam o Processo de Planejamento de Resposta Rápida (R2P2). A Força Aérea e outros utilizam o Sistema de Planejamento Conjunto. E, claro, a maioria das grandes empresas utiliza vários testes de esforço para determinar a sua preparação para lidar com crises financeiras; testes como Monte Carlo, Dodd-Frank Act Stress Test (DFAST) ou Comprehensive Capital Analysis and Review (CCAR). No entanto, todos eles exigem essencialmente que o planeador reveja o plano, desenvolva opções, teste essas opções face ao pior cenário e garanta que dispõe de todo o pessoal, formação e equipamento necessários para executar essas opções.

Embora não seja inherentemente parte do processo de planejamento, entende-se que você deve ensaiar as opções para concretizar as áreas potenciais de maior risco – e então refinar o plano para reduzir o risco tanto quanto possível.

O problema com o MDMP, Monte Carlo ou DFAST é que eles exigem muito tempo e pessoal. Além disso, se você começar com suposições erradas, poderá ter uma falsa sensação de segurança de que abordou todas as preocupações de risco. Mas, deixando de lado essas preocupações, se a missão ou o problema que você tem como empresa é realmente importante, então você precisa investir o esforço.

Após o desastre marítimo do *Exxon Valdez* em 1989, o Conselho Nacional de Segurança nos Transportes informou que o planejamento de contingência realizado pelo Oleoduto Alyeska, Exxon e autoridades federais e estaduais era inadequado. Concluíram que muitos observadores “focam-se na baixa probabilidade [do evento] e asseguram -se de que o evento de grandes consequências nunca acontecerá e que planos de resposta não testados serão adequados se isso acontecer”. Esta abordagem ao Plano B é muitas vezes um erro fatal.

Como líder, certifique-se sempre de que a sua organização se esforçou para planejar o pior cenário, mesmo que pareça o menos provável de acontecer, porque Moltke, o Velho, estava certo: Nenhum plano sobrevive ao primeiro contacto com o inimigo. Esteja sempre pronto.

É simples:

1. Sempre considere o pior cenário e planeje adequadamente.
 2. Teste o plano para garantir que todos na organização saibam como reagir quando as coisas vão mal.
 3. Esteja preparado. Murphy era um otimista.
-

Capítulo Onze

Vale a pena ser um vencedor

Você tem competição todos os dias porque estabelece
padrões tão elevados para si mesmo que precisa sair
todos os dias e viver de acordo com isso.

—MICHAEL JORDAN

EU estava lutando. O sol da Califórnia estava batendo em mim, o verão o vento vindo da costa soprava contra mim, a areia ao longo da praia era macia e cada passo em minhas botas de selva exigia mais esforço do que eu conseguia reunir. Para piorar a situação, no dia anterior eu havia sofrido mais uma duas horas de ginástica nas mãos dos instrutores SEAL. O infame "Circus" estava cobrando seu preço.

"Vamos, Sr. Mac! Você é um oficial", gritou o chefe. "Você não deveria estar no final da embalagem. Pegar!"

O instrutor, vestido com uma camiseta azul e dourada, shorts cáqui e botas verdes de selva, parecia deslizar sem esforço pela areia, sem uma gota de suor escorrendo pela testa. Como isso foi possível? Eu me perguntei.

À minha frente havia uma longa fila de estagiários SEAL, espalhados por mais de cem metros. Minutos antes, havíamos atingido o ponto de virada de uma corrida de seis quilômetros na praia, e agora todos estavam acelerando o ritmo para o empurrão final até o fim. Todos menos eu. Eu era o Tail-End Charlie. O âncora.

O último cara da fila, e eu mal consegui manter essa posição!

O instrutor, um Vietnam SEAL altamente condecorado com o corpo esbelto de um corredor de longa distância, parou ao meu lado e sussurrou em meu ouvido.

"Você é melhor que isso, Sr. Mac. Eu sei que você está."

Ele estava certo. Eu era um corredor de milha no ensino médio e na faculdade e um dos melhores corredores da classe. Mas agora eu estava exausto de dias de treino duro.

Meu tanque estava vazio. Neste momento não havia nada que pudesse motivar me mover mais rápido. E então ele disse isso.

“Lembre-se, Sr. Mac. Vale a pena ser um vencedor!”

Vale a pena ser um vencedor. Vale a pena ser um vencedor. O ditado foi usado por todos os instrutores no treinamento SEAL. A expectativa era que os SEALs fossem vencedores. E a única maneira de ser um vencedor era elevar a fasquia. Altos padrões de condicionamento físico. Altos padrões de profissionalismo. Altos padrões de conduta. Os vencedores trabalharam duro. Vencedores sacrificados. Vencedores nunca desistem. Se você quisesse ser um SEAL, teria que ser um vencedor — foi por isso que todos nós nos voluntariamos para receber treinamento. Queríamos ser vencedores.

Embora o ditado tenha sido elaborado para inspirá-lo a agir, havia também uma ameaça implícita de que, se você não cumprisse o padrão, haveria um preço a pagar. Nas corridas na praia, esse preço era o “Esquadrão Goon”. Todos que não conseguissem cruzar a linha de chegada no tempo prescrito, que não atingissem o alto padrão de preparo físico, seriam imediatamente recolhidos e enviados para outra corrida de uma milha. Na falta desse evento, os treinandos restantes fariam outra corrida de uma milha. E então, claro, um evento fracassado levaria a um Circo após o término das atividades do dia.

Comecei a bombear meus braços mais rápido. Minhas pernas se agitaram um pouco mais rápido. Cavei fundo e parti. Um por um, passei pelos meus colegas estagiários. Pude ver ao longe o corredor líder. Alferes Fred Artho. Artho era uma maravilha da engenharia humana. Ele era o homem mais apto da classe e não sentia dor. Ele poderia correr para sempre e sorrir apesar de tudo.

O instrutor estava acompanhando meu ritmo.

“Mais rápido, mais rápido”, ele gritou.

Estávamos agora no cais de Coronado. Falta apenas um quilômetro. Pelo canto do olho pude ver a camiseta azul e dourada do instrutor. Agora ele estava suando, mas sorrindo com meu esforço.

O Coronado Shores, um condomínio de quatro prédios paralelos à praia, passava um por um. Restavam apenas quatrocentos metros.

“Cave, cave, cave”, gritei comigo mesmo.

“Agora!” o instrutor gritou. “Empurre, empurre!”

Meus pulmões estavam queimando, minhas pernas dormentes de adrenalina e meus olhos coberto de areia e suor.

Três corredores na minha frente. Somente três.

Com meu último esforço, empurrei minhas pernas o mais forte que pude, avançando em direção à linha de chegada.

Caindo na areia, cruzei em terceiro lugar.

“Nada mal, Sr. Mac. Nada mal.” O instrutor sorriu, recuperando o fôlego.

À medida que me formei no treinamento do SEAL e continuei nas equipes, o ditado *Vale a pena ser um vencedor* desapareceu do léxico dos SEALs mais jovens. Só nós, os mais velhos, lembrávamos desse canto incessante dos instrutores. Mas o que não desapareceu foi a importância dos padrões elevados e a expectativa de que, se você fosse o melhor, seus padrões seriam elevados.

Em julho de 1990, eu era o comandante da unidade-tarefa de um destacamento SEAL em missão no Pacífico Ocidental. Como parte da unidade tarefa, eu tinha um destacamento de barcos com duas embarcações de alta velocidade SEAFOX, um elemento de comunicações e um pelotão SEAL. Depois de trinta dias navegando pelo Pacífico, o Amphibious Ready Group, de cinco navios, do qual fazíamos parte, chegou à Baía de Subic, nas Filipinas. Poucas horas depois de atracar, os dois mil fuzileiros navais e os vinte e um SEALs embarcados foram autorizados a desembarcar em liberdade. Na manhã seguinte, recebi a notícia de que um dos meus SEALs havia se envolvido em uma briga de bar e as coisas haviam ficado feias. Acontece que naquela mesma noite vinte e dois fuzileiros navais se meteram em problemas iguais.

Às 8h ouvi meu nome transmitido pelo interfone do navio.

"Comandante McRaven, apresente-se na ponte."

Isto não era um bom sinal. Eu sabia que o comodoro, meu chefe, estaria esperando para me interrogar.

Ao sair da área de atracação, subindo três lances de escada até a ponte, comecei a preparar minha defesa. Sim, meu SEAL estava em apuros, mas como isso se comparava aos vinte e dois fuzileiros navais que eram igualmente flagrantes?

Ao entrar na ponte, encontrei Mike Coumatos, o comodoro, sentado em sua cadeira de capitão.

Aproximei-me da cadeira e recebi uma atenção modificada.

"Senhor, você me chamou."

Coumatos desceu da cadeira e pude ver a raiva em seu rosto.

Piloto de helicóptero da era do Vietnã, ele era taticamente brilhante e, ao longo dos últimos dezoito meses, passei a respeitá-lo profundamente por sua liderança no Grupo Anfíbio Pronto. Até hoje, considero Mike Coumatos um dos melhores líderes com quem já servi.

Com apenas um metro e setenta e cinco, ele diminuiu a distância entre nós e olhou para mim, a poucos centímetros do meu rosto.

"Um dos seus SEALs brigou em um bar ontem à noite e espancou alguns fuzileiros navais. Isso é totalmente inaceitável!"

"Sim, senhor, concordo plenamente", comecei. E então cometi um erro fatal.

"Mas, senhor, também gostaria de observar que vinte e dois fuzileiros navais tiveram problemas na noite passada."

Antes que eu pudesse continuar, Coumatos moveu-se frente a frente, seu rosto agora totalmente corado de raiva.

"Eles são jovens fuzileiros navais, Bill", disse ele. "Espero que eles entrem dificuldade."

E então me lembrei porque eu era um Navy SEAL.

"Mas eu mantendo você e seus SEALs em um padrão mais elevado. E eu espero que você, como seu líder, para fazer o mesmo. Estamos entendidos?"

Eu mantendo você e seus SEALs em um padrão mais elevado. Essas palavras ressoaram na minha cabeça pelo resto da minha carreira. Embora, como organização SEAL, tenhamos falhado ocasionalmente em cumprir esses altos padrões (e lidado com as consequências dolorosas e embaracosas), nunca paramos de elevar a fasquia e de tentar ser os melhores. E sempre soube que, como líder desta comunidade, a minha função era garantir que os padrões de conduta e profissionalismo fossem cumpridos. O que significava não apenas estabelecer os padrões, mas também responsabilizar as pessoas.

O que você aprende sobre padrões elevados é a importância deles para qualquer organização. Ninguém olha em volta e diz: "Onde está aquela equipe medíocre?" É disso que quero fazer parte: uma equipe medíocre." Não me importa se você está virando hambúrgueres, lavando carros, praticando esportes ou servindo no exército. Todo mundo quer fazer parte de algo especial. Todo mundo quer ser um membro valioso de uma grande organização. E a única maneira de ser uma grande organização é estabelecer padrões elevados e esperar que as pessoas cumpram esses padrões.

padrões.

Como líderes, às vezes temos dificuldade em colocar expectativas irrationais nos homens e mulheres que servem connosco. Compreendemos rapidamente os desafios de estabelecer padrões muito altos. No entanto, direi que os rapazes e moças que trabalham para vocês desejam ser desafiados, procuram ser os melhores, querem ser vencedores e, às vezes, isso significa pagar o preço do trabalho árduo, dos padrões elevados e da responsabilidade. Nunca subestime o valor de uma meta ambiciosa, de estabelecer padrões elevados e desafiar seus funcionários a superá-los.

É simples:

1. Estabeleça uma cultura vencedora estabelecendo padrões elevados. Seus funcionários querem ser desafiados.
 2. Responsabilizar as pessoas quando elas não cumprem os padrões.
A responsabilidade é a única coisa que separa os profissionais de alto desempenho do grupo.
 3. Reconheça aqueles que atendem ou excedem o padrão. Isso reforçará a cultura vencedora.
-

Capítulo Doze

Um pastor deve cheirar como suas ovelhas

Deste dia até o
fim do mundo,
Mas nós seremos lembrados;

Nós poucos, poucos de nós
felizes, somos a banda dos irmãos;

Pois aquele que hoje abandona o seu
sangue comigo

Será meu irmão.

—WILLIAM SHAKESPEARE, *HENRY V*

Com uma longa sacola verde pendurada no ombro e apenas o brilho de um pequena luz vermelha para me guiar, tateei até a área de atracação da tripulação, com o braço estendido, os olhos semicerrados, a cabeça movendo-se de um lado para o outro. Era quase meia-noite e o alferes da Marinha que me pegou no Hickam Air A Base da Força no Havaí me disse que a tripulação reunida a bordo do USS *Ouellet* estava às 06h30 da manhã seguinte.

Era junho de 1974 e, como aspirante de terceira classe, eu estava em meu cruzeiro de verão, uma missão de sete semanas em Pearl Harbor, no Havaí. Como aspirante júnior, eu ficaria atracado com os marinheiros, comeria com os marinheiros e trabalharia com os marinheiros. Pelas próximas sete semanas eu seria um alistado homem aprendendo tudo que pude com os marinheiros a bordo do navio. A experiência mudaria para sempre minha abordagem de liderança.

Tirando os sapatos, comecei a subir no meu rack, que estava situado no topo de uma pilha de outros três beliches. Gentilmente coloquei meu pé no corrimão de metal do primeiro rack e subi. Agarrando as tiras de náilon do beliche de cima, comecei a me levantar, quando meu pé escorregou, e instintivamente procurei outro ponto de apoio. Eu soube imediatamente que meu pé havia encontrado carne. Um rugido profundo veio da prateleira abaixo da minha, e saiu um dos maiores homens que eu já vi nos meus dezenove anos.

anos.

“Que diabos, mano! Que diabos!” ele gritou.

Enquanto eu me agarrava à lateral da pilha de prateleiras, um enorme gigante samoano emergiu com braços tão grandes quanto minhas coxas e um rosto fervendo de raiva, a luz vermelha da área de atracação brilhando em seus olhos.

"Ei, cara, sinto muito mesmo", eu disse, tentando descer do rack.

"Cala a boca! Estou tentando dormir aqui", alguém gritou de um rack distante.

Esfregando o rosto ofendido com uma das mãos, o samoano me agarrou pela camisa e me puxou para perto.

"Quem diabos é você, mano?" ele gritou, despreocupado com o resto os marinheiros adormecidos.

"Calar o bico!" veio outra voz.

"Bill McRaven - sou aspirante - cheguei há uma hora - recebi o rack superior - ei, cara, sinto muito por pisar na sua cara."

Tentei resumir tudo em uma frase longa, caso fosse a última.

O gigante samoano me virou de lado, olhou por um momento e depois me virou para o outro lado.

"Sabe, mano, essa minha cara é a única que eu tenho. E é lindo e não quero que ninguém estrague tudo. As senhoras gostam assim.

"Sim, sim, pode apostar."

Ele soltou minha camisa e pegou minha sacola.

"Isso é seu?" ele perguntou.

"Sim."

"Vamos, mano, vamos guardá-lo no armário do contramestre esta noite e você pode pegá-lo pela manhã."

Depois de guardar meu saco de transporte, subi em meu bagageiro totalmente vestido enquanto ele esperava até que eu estivesse fora de seu caminho em segurança.

"A propósito, mano, meu nome é Ricky. Bem-vindo à Marinha. Agora durma um pouco, mano. As moedas chegam mais cedo.

Ao longo das sete semanas seguintes, Ricky me colocou sob sua proteção e me ensinou tudo o que sabia sobre ser marinheiro. Houve lições mundanas – como o fato de que se você segurar o buffer de energia com muita força, perderá o controle. Ou a melhor maneira de passar o macacão é colocá-lo debaixo do colchão à noite. Ou é preciso uma boa escova de dentes e bicarbonato de sódio para tirar manchas de um mictório. E, claro, aprendi onde ficavam todos os bons bares, jogos de dados e casas de penhores em Honolulu. Ricky foi particularmente bom

com os dados.

Conhecer essas dicas e truques me ajudou muito a construir um relacionamento com meus marinheiros, mas também aprendi lições verdadeiramente importantes. Aprendi que todo marinheiro tem uma história. Uma história sobre por que eles ingressaram na Marinha. Uma história sobre sua família. Uma história sobre sua cidade natal. E, mais do que qualquer outra coisa, eles contavam uma história sobre suas missões no exterior: a tempestade que quase virou o navio; a sua experiência de quase morte durante um reabastecimento em curso; a linda princesa polinésia com quem quase se casaram; o jogo de cartas onde levaram o pote inteiro; a tatuagem do dragão e como ela ficou no traseiro; a cerimônia de travessia do Equador; e o incrível pôr do sol no mar. Não só cada marinheiro tinha uma história, mas todos queriam contar as suas histórias e todos queriam que você ouvisse. Você pode aprender muito ouvindo as pessoas com quem trabalha.

Também aprendi que marinheiros como Ricky queriam fazer parte de algo especial. Eles se orgulhavam de seu navio e, embora reclamassem incessantemente da comida, das longas horas de trabalho, dos oficiais e dos demais tripulantes, defendiam a reputação de seu navio diante de qualquer pessoa que não fizesse parte da tripulação.

Sabendo que um dia eu usaria barras de bandeira, Ricky e seus outros os companheiros de tripulação garantiram que eu entendesse o que eles esperavam de seus oficiais.

“Aquele cara”, disse Ricky, referindo-se a um jovem tenente, “ele aparece todos os dias e passa uma hora na sala da caldeira comigo. Esse é um bom oficial, mano!

“O XO é durão quando precisa ser, mas nos dá uma folga quando pode. Ele também é bom.

“O capitão nos cavalga muito, mas sempre garante que consigamos o melhor lugar no cais.”

Os policiais que eles mais respeitavam eram os que apareciam na sala da caldeira quando fazia 120 graus, que se engorduravam e faziam chaves inglesas com eles, que pegavam uma vassoura para ajudar na limpeza noturna, que lhes traziam água quando eles estavam pintando a lateral do navio e que lhes agradeciam rotineiramente por seus esforços. Mas eles também queriam um policial que tomasse decisões difíceis, os responsabilizasse, trabalhasse duro e, acima de tudo, queriam um policial que os valorizasse pelo trabalho árduo que realizavam. Finalmente, eles queriam um oficial de quem pudessem se orgulhar — mesmo que não o dissessem publicamente. Eles queriam alguém que fosse inteligente, atlético, que ficasse bem em seu uniforme e que não os envergonhasse em liberdade ficando muito bêbado ou muito turbulento.

Três anos depois, fui contratado como alferes da Marinha e parti para o Treinamento Básico de Demolição Subaquática/SEAL (BUD/S). As lições do tempo que passei com Ricky nunca estiveram longe da minha mente: compartilhe a miséria, compartilhe os perigos, compartilhe a camaradagem, ouça suas histórias e você aprenderá sobre seus marinheiros e o que eles esperam de você.

O treinamento SEAL era diferente da maioria dos outros cursos militares. Os oficiais e os homens alistados passaram exatamente pelo mesmo treinamento — as mesmas corridas em areia fofa, os mesmos mergulhos em mar aberto, a mesma pista de obstáculos, o mesmo assédio, os mesmos dias de frio, chuva e miséria. A mesma Semana Infernal. Compartilhar as dificuldades com nossos soldados deu a

aos oficiais uma compreensão do que motivava os homens, e também deu aos homens um nível de respeito pelos seus oficiais porque partilhavam um vínculo comum.

Ao longo dos trinta e sete anos seguintes, tentei passar o máximo de tempo possível em campo com meus SEALs. À medida que subia na hierarquia, essa tarefa tornava-se mais difícil e, por vezes, tentava convencer-me de que o trabalho que fazia no escritório era mais importante. Agora, claramente, o trabalho estratégico de qualquer organização é importante, mas saber como suas decisões afetam as bases é igualmente importante. Se, como líder, você deixa de passar tempo no chão de fábrica, deixa de andar pelos cubículos, deixa de conversar com os estagiários, deixa de tomar café com os funcionários juniores, então não conseguirá entender o que está acontecendo em seu negócio. E, como líder, você acabará falhando.

Durante o meu tempo no Iraque e no Afeganistão, observei os grandes generais (e os coronéis, maiores, capitães, tenentes e pessoal graduado) e como eles interagiam com as suas tropas. Os bons passavam algum tempo na linha de frente, esquivando-se de balas em Fallujah, andando de Humvee na Rota Irlandesa, voando de helicóptero sobre o Hindu Kush ou apenas conversando com os soldados que tripulavam as torres de vigia. Este envolvimento não foi importante apenas para compreender as tropas e, assim, tomar melhores decisões; também era de vital importância para as tropas verem seus líderes suando e sujos bem ao lado deles.

O Papa Francisco disse uma vez: “Um pastor deve cheirar como as suas ovelhas”. Embora seja um ditado relativamente novo, reflete o pensamento de todos os grandes líderes de todos os tempos. Se você perder contato com os homens e mulheres que trabalham para você, se não conseguir se relacionar com eles porque passa muito tempo no escritório e pouco tempo no chão de fábrica, se não “cheirar” como o pessoas você

juraram proteger e liderar, então você será um mau líder que comete erros decisões.

É simples:

1. Compartilhe as dificuldades com seus funcionários. Você ganhará o respeito deles e aprenda sobre você mesmo como líder.
 2. Compartilhe a camaradagem. Deixe os funcionários verem você se divertindo (dentro do razoável). Eles querem saber que seu líder também é humano.
 3. Ouça a base. Eles têm soluções para a maioria dos problemas com os quais você luta.
-

Capítulo Treze

Tropa a Linha

Se você fizer da escuta e da observação
sua ocupação, ganhará muito mais do que falar.

—ROBERT BADEN-POWELL, FUNDADOR DA
OS ESCOTEIROS

-

“Trooping the line” está impregnado da tradição do Exército. Historicamente, generais ordenaram que seus soldados se reunissem no campo de desfile para que os oficiais pudessem inspecionar as tropas, fazer perguntas sobre seu treinamento e garantir que as ordens do general fossem transmitidas ao soldado mais jovem da formação. Washington, Grant, Pershing, Eisenhower, Colin Powell e a primeira general feminina de quatro estrelas do Exército, Ann Dunwoody: Todos os grandes generais em algum momento cruzaram a linha.

Cada serviço tem algo semelhante. Na Marinha, todas as manhãs os marinheiros e fuzileiros navais se reuniam na cauda ou na cabine de comando do navio para receber a notícia do dia. Na Força Aérea, os aviadores se reúnem na linha de vôo e as ordens são divulgadas. Em todos os casos, há um profundo entendimento de que, como oficial, você precisa se destacar entre as tropas. Você precisa confirmar se as ordens do oficial superior estão sendo seguidas, mas também precisa garantir que as tropas vejam seu líder com a maior freqüência possível.

Em todas as viagens de comando que fiz, patrulhar a linha — aquelas caminhadas diárias ao redor do prédio, da base ou do acampamento — sempre rendeu grandes insights sobre o desempenho da organização e o quanto bem eu estava liderando.

* * *

"Você está saindo, senhor?" — perguntou o coronel, levantando os olhos do computador.

“Só vou dar um passeio”, respondi.

Ele olhou para o relógio digital pendurado bem acima da parede de tela plana e sorriu.
Eram quatro da manhã, horário do Afeganistão. Hora do meu ritual noturno.

“A última missão deve ser concluída dentro de uma hora, senhor”, disse ele. “Se houver algum problema, eu irei localizá-lo.”

“Rogério. Obrigado.”

O Centro de Operações Conjuntas (JOC) no meu quartel-general em Bagram, no Afeganistão, estava estranhamente silencioso para uma manhã de sábado. Três missões dos Rangers em Kandahar e na província de Ghazni já foram concluídas. Os alvos de alto valor que os soldados procuravam foram capturados, mas dois Rangers foram feridos em um dos ataques. Felizmente, nada sério. Fora de Jalalabad, no leste do Afeganistão, uma missão SEAL ainda estava em andamento. Quando eu estava saindo do JOC, pude ver o feed do Predator se aproximando do complexo afegão que os SEALs estavam invadindo. Pequenas silhuetas negras moviam-se com propósito de prédio em prédio. Os feixes de seus designadores de laser passavam pela tela enquanto os SEALs varriam o pátio aberto, em busca de seu alvo.

Apenas mais uma noite no Afeganistão.

Ao sair do prédio, notei a jovem guarda do Ponto de Controle de Entrada (ECP) arrumando cuidadosa e metodicamente os crachás de acesso na mesa à sua frente. Muitos dos soldados que apoiaram a minha força de operações especiais estavam num destacamento de um ano e, devido à natureza secreta das nossas missões, a maioria não tinha ideia de quem éramos.

Parei brevemente para conversar com ela. Ela era nova no Exército. De Ohio. Adorei os Buckeyes. Tinha três irmãos. Tornou-a dura. Um de seus irmãos ingressou na Marinha. Mas ele ainda estava nos Estados Unidos. Ela foi a primeira de sua família a servir no Exército. Primeiro a ir para a guerra. Ela estava orgulhosa. Ela era

um pouco assustado. Mas as pessoas aqui eram legais. Ela estava feliz por servir conosco.

A propósito, quem éramos nós?

Agradeci a ela por se alistar. Disse a ela que o pessoal de Ohio ficaria orgulhoso dela. *Eu estava orgulhoso dela.* Ela se inscreveu sabendo que iria para a guerra e o fez mesmo assim. Quanto a quem éramos, bem, éramos uma força de operações especiais que caçava os homens mais procurados no Afeganistão. Um grande sorriso apareceu em seu rosto. Seu irmão ficaria com ciúmes, ela disse. “Sim, ele faria isso”, respondi.

Do lado de fora do prédio de madeira compensada de dois andares, com luzes fluorescentes, telas de computador, transmissões de drones e placas de saída, a noite afegã estava espetacularmente escura. Embora sempre haja um brilho amarelo opaco pairando sobre o campo de aviação, uma vez que você se aventurasse, uma lanterna era uma necessidade.

Virei à direita depois de sair do ECP e caminhei lentamente pela estrada de cascalho que era a rua principal do nosso acampamento. A instalação de cinco acres no meio da Base Aérea de Bagram abrigava mais de mil pessoas. Embora o refeitório e o hospital da base estivessem fora de nossas instalações, tudo o mais que precisávamos para planejar e preparar nossas missões estava fechado dentro da área murada.

Na hora seguinte, passei pela garagem, onde descobri que faltavam mecânicos. Passei pela lavanderia, onde metade das máquinas não funcionava, e agora estava indo para a última parada da minha caminhada – o guarda torres.

A cada cinquenta metros ao longo do perímetro externo, havia uma estrutura de seis metros de altura com uma estrutura de treliça de metal e uma pequena construção de dois metros por dois metros no topo. O minúsculo prédio tinha uma porta para armas nos quatro lados, mas a metralhadora de pesado calibre apontava para os campos abertos de onde o Talibã lançaria seus ataques. Em todos os anos em que estive em Bagram, nunca tivemos um ataque terrestre que ameaçasse o campo. No entanto, estávamos preparados se isso acontecesse.

Subi a escada que levava ao alçapão no fundo da pequena sala. Batendo primeiro, levantei lentamente a porta, garantindo que não esmagaria o soldado que estava lá dentro.

"Você está claro", disse ele.

Para não estragar a visão noturna do soldado, desliguei a lanterna e rastejou para dentro do quarto.

"Como você está esta noite?" Eu disse, levantando-me lentamente.

"Tudo bem, cara. Como vai você?" o soldado respondeu, incapaz de dizer quem eu estava no escuro.

"Bom, bom", respondi. "Sou o almirante McRaven."

"Legal", disse ele, claramente sem saber o que era um almirante ou por que um o almirante estaria em sua torre de vigia às quatro da manhã

"Silêncio esta noite?" Perguntei.

"Oh sim. Apenas um bando de crianças jogando pedras do outro lado do campo. EU não acho que eles gostam de nós.

"Eu acho que você pode estar certo." Eu sorri no escuro.

"Três e quatro, aqui é..." o rádio estalou.

"Chamada de estação, aqui são três e quatro, diga novamente o último", disse o soldado, puxando o walkie-talkie portátil do suporte do cinto.

"Digo de novo..." veio a resposta ininteligível.

"As malditas baterias estão acabando", reclamou o soldado. "Eu sabia que deveria tê-los verificado antes de entrar em serviço."

Olhando para o relógio, ele apertou o botão da luz noturna e verifiquei a hora.

"É apenas o check-in de rotina deles", ele murmurou para si mesmo.

Apertando novamente o botão push-to-talk, ele gritou no rádio.

"Isso é três e quatro, tudo bem aqui!"

Ouvindo atentamente, pude ouvir o som fraco de um "Roger".

O soldado Joey Benson, do Colorado, revelou-se um sujeito falante.

Velho para ser soldado, ele odiava o Exército. Mas depois de uma série de violações por contravenção, o juiz não lhe deu muita escolha. Era a prisão ou o Exército.

Ele estava apenas cumprindo seu tempo de serviço e então queria voltar para o Colorado para esquiar. Ele esperava ficar longe de mais problemas. Ele odiava o Exército, repetiu, mas amava seus colegas soldados. Ele odiava o Exército, mas na verdade gostava de estar no Afeganistão. Ele odiava o Exército, mas seus oficiais e suboficiais eram muito legais. Ele odiava o Exército, mas estava aprendendo a ser mecânico. Ele odiava o Exército, mas cara, ele adorava atirar. Sim, ele mal podia esperar para sair do Exército, mas seria legal ser sargento.

Ele poderia realmente ensinar essas crianças a serem soldados.

Na manhã seguinte, às 11h, horário Zulu, realizamos nossa videoconferência padrão mundial. Minha força-tarefa de operações especiais estava espalhada por todo o mundo, em bases e campos grandes e pequenos. Analisámos todas as grandes operações, do Iraque ao Afeganistão, da Somália ao Norte de África, das Filipinas ao Iémen. Cada alvo de alto valor. Cada ameaça existencial à nação. Todas as questões extremamente importantes do dia. Depois de uma hora, peguei o microfone pela última vez. Como sempre, os oficiais e suboficiais aguardavam ansiosamente por alguma sabedoria sábia do "velho homem", algo profundo e significativo, algo que mudaria o curso da sua luta contra a Al Qaeda, o Talibã, o Al-Shabaab, o Boko Haram e o Abu Sayyaf.

"Pessoal, fiz minha caminhada ontem à noite e descobri algumas coisas. Quero que cada um de vocês, comandantes e suboficiais seniores, abordem essas questões importantes problemas."

Nas trinta telas de vídeo à minha frente, pude ver canetas se preparando para escrever os próximos grandes mandamentos do alto.

“Primeiro, quero que todos os soldados de apoio sejam informados sobre quem somos como força-tarefa. Quero que eles façam parte desta equipe. Estou orgulhoso de tê-los e quero que eles tenham orgulho de estar aqui.”

Alguns narizes enrugados, alguns rostos franzidos. Informar os soldados convencionais era considerado um risco à segurança - mas *tudo bem, meu velho, se é isso que você quer.*

“Em seguida, quero que todos os suboficiais seniores verifiquem suas lavanderias e garantam que todas as máquinas estejam funcionando. Se não estiverem, avise meu chefe de gabinete e vamos conseguir novos.”

Lavanderias? Você está brincando comigo? O almirante três estrelas está preocupado com lavanderias? É com isso que os suboficiais juniores deveriam se preocupar.

“Depois disso, quero que os comandantes revisem a relação veículo-mecânico em seus grupos de veículos. Deveríamos ter pelo menos um mecânico para cada três ou quatro veículos. Se for maior que isso, avise meu chefe e conseguiremos ajuda adicional.”

Ok, é justo. Todos nós precisamos de mais mecânicos.

“Finalmente, quero que cada supervisor da torre de vigia faça uma inspeção individual antes de cada rotação de vigia. Quero garantir que os vigilantes tenham pilhas novas em seus rádios e todo o treinamento necessário para disparar adequadamente a cinquenta cal.

Cara, estamos realmente no mato agora...

“Todo mundo está bem com isso?” Eu disse, fazendo a proverbial pergunta retórica.

Aenos indiferentes ao redor.

Todo líder entende que nada é mais importante para o sucesso de uma missão do que o moral das tropas. Mas os líderes muitas vezes entendem mal a natureza do moral. O moral não se trata apenas de os funcionários se sentirem *bem*, mas também de os funcionários se sentirem *valorizados*. Trata-se de a base ter

os recursos de que necessitam para realizar o seu trabalho. Trata-se de as tropas acreditarem que o seu líder está a ouvir as suas preocupações.

Em poucas semanas, todas as lavadoras e secadoras funcionavam, o parque motorizado estava zumbindo com novos mecânicos e, à 1h, horário do Afeganistão, em 14 de maio de 2009, quatorze combatentes talibãs cruzaram o campo aberto em frente ao campo, atirando granadas e disparando contra as torres. Os guardas nas torres de vigia abriram a ação com uma resposta sincronizada, ajudando a frustrar o ataque.

Tropar a linha sempre me serviu bem, seja no exército ou como chanceler do Sistema da Universidade do Texas. Os líderes muitas vezes conseguem se convencer de que são importantes demais para lidar com as questões mundanas da organização. Eles, os *verdadeiros líderes*, devem resolver os problemas intratáveis, os problemas que levarão a organização ao próximo nível, os problemas que apenas os homens ou mulheres mais inteligentes da empresa podem resolver.

É verdade, mas...

Nunca esqueça que também existem problemas que precisam ser resolvidos no nível mais baixo possível. Problemas que, se não forem abordados, resultam em ineficiência, ineficácia e baixo moral. Problemas que os escalões inferiores da organização lutam para resolver, mas que o líder pode resolver com uma curta diretriz. E às vezes a única maneira de descobrir esses problemas é sair do escritório e conversar com os homens e mulheres que fazem o trabalho duro em seu nome.

É simples:

1. Saia do seu escritório e converse com os funcionários do outro lado da cadeia de comando.
 2. Encontre uma oportunidade para resolver problemas pequenos, mas aparentemente intratáveis.
 3. Certifique-se de que sua equipe sênior saiba que esses “pequenos problemas” podem ter efeitos importantes sobre o moral.
-

Capítulo Quatorze

Espere o que você inspeciona

A verdade é confirmada pela inspeção e pela
demora; falsidade pela pressa e incerteza.

—TÁCITO,

HISTORIADOR ROMANO

Em 1778, o Exército Continental comandado por George Washington estava em dificuldades. Voluntários sem treinamento militar foram chamados à ação e foram derrotados pelos regulares do Exército Britânico. Sem disciplina, sem estrutura organizacional e com o moral assustadoramente baixo, esses agricultores, comerciantes e mercadores lutaram para conduzir até mesmo as mais simples operações militares. manobras.

No inverno daquele ano, Washington transferiu suas forças para Valley Forge, nos arredores da Filadélfia. Ele precisava desesperadamente de alguém para ajudá-lo a construir um exército profissional. Benjamin Franklin, que estava na Europa na época, encontrou exatamente o homem certo para o cargo.

Montado em um grande cavalo branco, com trajes militares completos em seu uniforme e duas imensas pistolas no coldre ao lado, o general Friedrich Wilhelm von Steuben entrou em Valley Forge em fevereiro de 1778. Um soldado relembrou a chegada de von Steuben como se fosse "o lendário Deus da guerra ele mesmo."

Von Steuben era soldado desde os dezessete anos, lutando na Guerra dos Sete Anos, onde foi ferido diversas vezes. Ele passou a servir como intendente, ajudante e ajudante de campo para Frederico, o Grande. Ele era um soldado de soldado.

Logo após sua chegada, Washington nomeou von Steuben inspetor-geral do Exército Continental. Von Steuben ficou chocado com o que viu do exército voluntário. O acampamento em Valley Forge estava mal organizado: tendas e

as cabanas estavam espalhadas pelo campo, os soldados faziam suas necessidades onde queriam, o saneamento era inexistente e tanto as armas quanto o equipamento estavam em condições de funcionamento inaceitáveis. Além disso, devido à falta de bons registos, a corrupção e o suborno aumentaram à medida que os soldados recebiam e depois vendiam os seus mosquetes e outro equipamento.

Em poucos dias, von Steuben iniciou inspeções às tropas, às suas tendas, aos seus rifles e ao seu equipamento de combate. Os registos administrativos também foram examinados para eliminar os lucros da guerra. Logo depois disso, começaram os exercícios diários e, durante o inverno de 1778, von Steuben escreveu o *Regulamento para a Ordem e Disciplina das Tropas dos Estados Unidos* – um documento que tem sido a base para as forças armadas americanas desde que foi publicado pela primeira vez.

A influência do Barão von Steuben no Exército Continental é creditada com grande parte do seu sucesso e, nos últimos 245 anos, a ideia de boa ordem e disciplina e o valor das inspeções têm sido um dos pilares de todas as grandes organizações militares. E nenhum líder de boa reputação alguma vez questionou a necessidade de inspeções.

* * *

O coronel Elliot “Bud” Sydnor caminhou ao longo do acostamento da estrada examinando os três caminhões de 18 rodas alinhados pára-choque com pára-choque, prontos para partir. Dentro da cabine do trator estavam agentes federais fortemente armados do Escritório de Transporte Seguro. Dentro do trailer de quinze metros de comprimento havia material sensível sendo transportado por todo o país.

Nas últimas três semanas, Sydnor, um Boina Verde aposentado, vinha treinando os novos agentes em procedimentos de proteção. Todas as ameaças concebíveis ao comboio foram ensaiadas: uma emboscada terrorista, um bloqueio de um grupo de activistas, uma avaria de um veículo. Cada oficial tinha responsabilidades específicas para cada cenário. Nada poderia ser deixado ao acaso

movimentando esta carga perigosa. Mas o treinamento acabou agora, e isso foi um verdadeiro missão.

Sydnor entregou a supervisão da missão ao agente federal sênior, um capitão da polícia. O agente agora estava no comando e supervisionaria a movimentação real do material. Enquanto Sydnor observava os preparativos finais para a movimentação, uma coisa chamou sua atenção: em nenhum momento o capitão havia realizado uma inspeção pessoal de cada guarda do caminhão.

Ele se aproximou do agente e disse com tato: "Sinto muito, capitão, mas notei que você não conduziu uma inspeção pessoal de suas tropas."

O capitão, parecendo um tanto irritado, revirou os olhos e disse: "Bem, Coronel, somos todos profissionais aqui. Não há necessidade de inspeção."

Sydnor, um homem de temperamento tranquilo, mas com uma propensão para detalhes, respondeu incisivamente: "Bem, capitão, se você fosse um verdadeiro profissional, compreenderia o valor de uma inspeção".

O capitão fez uma pausa, lembrando-se do serviço do homem à sua frente, e em poucos minutos cada agente estava alinhado enquanto o capitão ia homem por homem para garantir que todo o equipamento estava no lugar e operacional. O capitão sabia que se alguém entendia o valor de uma inspeção, esse alguém era Bud Sydnor.

O coronel Elliot "Bud" Sydnor foi o comandante da força terrestre em uma das operações especiais mais célebres da história, o ataque ao campo de prisioneiros de guerra em Son Tay, no Vietnã do Norte. Em 21 de novembro de 1970, seis helicópteros transportando setenta soldados, apoiados por quatro aviões de combate C-130 e reabastecedores, voou da Tailândia através do Laos e para o Vietnã do Norte em um esforço para resgatar aproximadamente sessenta prisioneiros de guerra americanos detidos em Camp Hope, perto de Son Tay. Além disso, havia centenas de aeronaves e pessoal de apoio da Marinha e da Força Aérea envolvidos na missão. Foi Sydnor quem desenvolveu o currículo de treinamento, conduziu os ensaios, supervisionou o

inspeções e liderou a força no complexo de prisioneiros de guerra. Durante a missão, o heroísmo de Sydnor lhe renderia o segundo maior prêmio por valor, a Cruz de Serviço Distinto. Quando se aposentou, após trinta e um anos, suas condecorações também incluíam a Estrela de Prata, a Legião do Mérito com dois cachos de folhas de carvalho, a Distinguished Flying Cross, a Estrela de Bronze e incontáveis outros prêmios.

O ataque a Son Tay foi uma das operações mais ousadas e complexas da história militar moderna. Infelizmente, antes do ataque, os norte-vietnamitas deslocaram os prisioneiros de guerra por causa da água potável contaminada no seu poço. Quando a força de ataque chegou, encontraram forte resistência de uma companhia norte-vietnamita fortemente armada e, após um longo tiroteio, perceberam que os prisioneiros de guerra haviam desaparecido. Embora nenhum prisioneiro de guerra tenha sido resgatado, a organização e a execução da missão foram perfeitas. Quarenta anos depois, eu usaria o ataque a Son Tay como modelo para a Operação Lança de Netuno, a missão para capturar Bin Laden.

Todos os militares do mundo compreendem o significado de uma inspeção. Inspecionamos uniformes, armas, veículos, tanques, aviões, navios e tudo que tenha valor para a organização. Mas muitas vezes, no mundo corporativo, damos-lhe menos atenção do que deveríamos. Embora todo CEO aprecie as auditorias internas e externas para verificar a situação financeira da empresa, esse mesmo rigor nem sempre é aplicado aos outros elementos centrais da empresa. O que muitas vezes se perde é o efeito positivo que as inspeções podem ter sobre o moral. As inspeções não visam apenas garantir a conformidade; as inspeções impõem um nível de disciplina ao sistema corporativo e, quando a disciplina é aplicada, a base sabe que está em uma organização que se preocupa com a qualidade, que se preocupa com os resultados, que se preocupa com o trabalho árduo. Ninguém gosta de ser inspecionado. Mas todo profissional aprecia saber disso

alguém acima deles se preocupa com os detalhes, porque é nos detalhes que as empresas têm sucesso ou fracassam.

Como líder, você deve encontrar o equilíbrio certo entre muita supervisão e pouco escrutínio. Se não forem supervisionadas, a maioria das organizações ficará desleixada e indisciplinada. É a natureza humana. Seus funcionários devem compreender que seu trabalho será julgado, revisado, inspecionado e avaliado. É a única maneira de garantir a conformidade com os elevados padrões que você estabeleceu. Embora as tropas sempre reclamem do excesso de supervisão e de muitas inspeções, elas também apreciarão saber o que se espera delas.

É simples:

1. Identifique as competências essenciais da sua organização.
 2. Desenvolver um plano para inspecionar essas áreas regularmente.
 3. Compareça durante uma inspeção para garantir que a base entenda que você, o líder, valoriza o processo e seus esforços.
-

Capítulo Quinze

Comunicar, comunicar, comunicar

Trabalho em equipe eficaz
começa e termina com a comunicação.
—MIKE KRZYZEWSKI, BASQUETEBOL
TREINADOR

A Ilha de San Clemente é um pedaço de terreno acidentado que se eleva do Oceano Pacífico, oitenta milhas a oeste de San Diego. Aproximadamente trinta e um quilômetros de comprimento e seis quilômetros de largura, é muitas vezes obscurecido por neblina baixa e tem aquela aparência de "Ilha de King Kong" de longe. Nos últimos sessenta anos, San Clemente tem sido o lar da Terceira Fase do treinamento Navy SEAL. Depois de quase seis meses de um árduo processo seletivo, os poucos alunos que restam chegam a San Clemente na esperança de completar as últimas três semanas de treinamento.

Esta fase final é muitas vezes a mais difícil. Na primeira noite, os instrutores do SEAL levam você a cinco quilômetros da costa, jogam você na água e mandam nadar de volta à costa. Eles também têm grande prazer em informá-lo sobre todos os tubarões que se alimentam nas águas de San Clemente. Então há a corrida de dezesseis milhas, a natação de oito milhas, as noites intermináveis de demolição e trabalho com armas, o treinamento físico diário e o assédio constante projetado para quebrar seu espírito e testar sua coragem. San Clemente não é apenas o campo de provas final para aspirantes a SEALs, mas também o teste mais importante para os oficiais e alistados seniores. Nenhum outro aspecto do treinamento SEAL dá tanta ênfase à liderança. Aqui na ilha, você liderará seu pelotão através de uma série de testes: exercícios de combate curtos projetados para testar sua capacidade de comandar e controlar sob as mais difíceis situações. Um desses testes é o Ambush Drill.

Nossa turma, que havia começado com 110 homens há seis meses, estava agora reduzida a trinta e três. Éramos mentalmente fortes, altamente motivados, fisicamente imponentes e arrogantes demais para o nosso próprio bem. Naquela manhã nos reunimos num pequeno planalto no lado noroeste da ilha. Uma névoa cinzenta pairava sobre as partes mais baixas da ilha e flutuava no mar agitado.

Da costa, falésias erguiam-se abruptamente em todas as direções. A maior parte do terreno em San Clemente era composta por arbustos, cactos e pedras, mas havia um pedaço de terreno onde os arbustos e as pequenas árvores criavam uma pequena floresta de vegetação - uma floresta espessa o suficiente para esconder sete homens grandes armados com rifles de assalto., metralhadoras e simuladores de granadas. Uma floresta longa o suficiente para mais quatorze homens patrulharem uma trilha, esperando serem emboscados.

* * *

O chefe Faketty andava na frente do grupo reunido de estudantes.

"Tudo bem, senhores, o exercício hoje é simples. Você percorrerá o caminho que escolhemos para você e, em algum momento, escondidos na vegetação rasteira, estarão os instrutores. Eles iniciarão a emboscada com munição festiva e simuladores de granadas, e você deverá negociar para sair da zona de morte o mais rápido possível. Está claro?"

"Sim, instrutor Faketty", todos gritamos simultaneamente.

"Senhor. Mac, pegue seu pelotão. Você irá primeiro", disse Faketty.

Rapidamente reuni os outros treze estudantes e os coloquei em formação de patrulha. Na frente da patrulha estava o marinheiro Dave LeBlanc, o homem da ponta. LeBlanc era o melhor especialista em mapas e bússola da turma e o homem com os olhos e os ouvidos mais aguçados. Como comandante do pelotão, fiquei em segundo lugar. Imediatamente atrás de mim estava o radioman.

Minha posição na linha de marcha permitiu-me direcionar o homem de ponta e depois virar-me e, através do operador de rádio, comunicar-me com meu apoio de artilharia, ar ou fogo naval. Naquela época havia apenas um rádio

por pelotão. Todas as comunicações internas do nosso pelotão eram feitas por meio de sinais de “mãos e braços” ou gritos bem altos no meio de um tiroteio. Depois do radioman estavam o metralhador pesado, sete fuzileiros, um paramédico, outro metralhador e depois a segurança da retaguarda. Ao todo, uma quantidade bastante significativa de poder de fogo para um pequeno elemento de quatorze homens.

Jim Varner, um suboficial de primeira classe, saiu do grupo.

Marinheiro de frota experiente, Varner era o mais antigo dos homens alistados na aula.

“Todos precisam prestar atenção ao Sr. Mac”, disse ele. “Se ele ‘sobreviver’ à primeira rajada de fogo, ele nos dirá que direção seguir. Os instrutores lançarão simuladores de fumaça e granadas, então ouça os comandos do Sr. Mac e observe os sinais de suas mãos e braços.”

Marshall Lubin, o segurança da retaguarda, falou.

“E certifique-se de transmitir seus comandos mais adiante, para que eu não fique no frio!”

Todos assentiram. Eles sabiam o que fazer. Se eu dissesse “Siga em frente”, nós corremos para frente. Se eu dissesse “Mover para a esquerda”, nós nos moveríamos para a esquerda. Numa emboscada, o mais importante era sair da zona de morte o mais rápido possível. Isso exigia que todos estivessem na mesma partitura. Se o comandante do pelotão não comunicasse a sua intenção, se o pelotão não reagisse como um só corpo, se todos não atirassem na mesma direção, então o desastre era inevitável.

Depois de uma verificação final em nossas armas e adaptadores de festim, nos alinhamos e saímos. A neblina havia se dissipado na costa, mas uma brisa forte soprava no planalto. O cheiro picante de água salgada e o fedor pútrido dos ninhos de leões marinhos encheram minhas narinas. Vestido com um uniforme utilitário verde sólido, um chapéu de aba, botas de lona para selva, um arnês em forma de H para minha munição e carregando meu rifle M16, eu me sentia totalmente um Navy SEAL.

Depois de cerca de quinze minutos patrulhando o planalto aberto, chegamos ao caminho de terra que levava à vegetação rasteira. Fiz um gesto com a mão para sinalizar que o inimigo poderia estar na área. O sinal foi passado pela linha. Sem saber de onde viria o ataque, eu estava atento a qualquer som que não fosse natural, e meus olhos continuavam indo e voltando, da esquerda para a direita.

Cada arbusto que se movia chamava minha atenção. Cada galho que quebrou virou minha cabeça. Cada sombra projetada pelo sol em movimento me fez ver homens que não estavam lá. Ou foram?

Um rifle de assalto M16 padrão militar tem um puxão de sete libras no gatilho. Quando o atirador aperta o flange de metal curvo, ele emite um clique logo antes do pino de disparo se conectar com a escorva no primeiro tiro. É apenas uma fração de segundo entre o acionamento do gatilho e a ignição completa - mas você pode ouvi-lo.

"Emboscada certa! Emboscada certa! alguém gritou.

Do mato alto à minha direita, o som de fogo branco irrompeu em um rugido ensurcedor. A emboscada estava acontecendo.

Simultaneamente, todos os homens do pelotão caíram no chão e devolveu o fogo à grama alta.

"Granada! Granada!" outra voz gritou.

Imediatamente à minha esquerda, ao lado do homem da ponta, um simulador de granadas explodiu, primeiro uma, depois outra, ressoando em meus ouvidos com um efeito impressionante. No terreno ao meu redor, meu pelotão continuou a atirar, trocando os carregadores e esperando que eu desse a ordem de movimentação. Não podíamos contra-atacar através do mato; era muito grosso. Não podíamos nos mover para a direita; os instrutores bloquearam nossa saída. Parecia que a nossa única opção era mover-nos para a esquerda e tentar sair da zona de morte. Na minha cabeça, eu sabia que essa era a resposta clássica, *mas tive uma ideia melhor.*

Sem hesitar, coloquei outro carregador em minha M16, pulei da minha posição de bruços e corri ao redor da borda esquerda do mato pesado, acenando para o ponta-de-lança enquanto passava por ele. Eu flanquearia os instrutores, circundaria os arbustos, surgiria por trás deles e eu mesmo os contra-emboscaria. *Isso seria incrível.*

Como um homem possuído, passei pela fileira de arbustos, pulei algumas pedras pequenas e me vi sem oposição no terreno elevado atrás dos instrutores. Colocando minha chave seletora em modo totalmente automático, puxei o gatilho e vasculhei os corpos dos sete homens deitados atrás do mato alto. Avancei, continuando a atirar enquanto atirava metódicamente em cada homem com pólvora festiva. munição.

Tínhamos vencido!

"O que diabos você está fazendo, Sr. Mac?" O instrutor Faketty gritou, pulando do chão.

"Matar bandidos", foi minha resposta rápida e orgulhosa.

Doc Jennings, um dos poucos homens-rãs negros da era do Vietnã, ficou levantou-se de onde estava deitado e me lançou um olhar de completo desdém.

"Senhor, você é um idiota", disse ele, ou palavras nesse sentido.

"Você deixou seu pelotão na zona de matança. Eles sabiam o que você estava fazendo?

De alguma forma, isso não estava acontecendo como eu imaginava.

"Volte com seu pelotão, Sr. Mac", disse Jennings severamente.

Achei que o pior da minha mastigação de bunda havia passado. Certamente o pelotão apreciaria meu raciocínio rápido. Eles entenderiam o que eu estava tentando fazer. Eu havia derrotado os instrutores. Isso deve contar para alguma coisa.

"Senhor, o que diabos você estava pensando?" Varner disse, ecoando as palavras de Faketty.

"Não tínhamos ideia de onde você foi", LeBlanc interrompeu.

Eu rapidamente tentei explicar.

"Olha, pessoal. Vi uma oportunidade de flanquear o inimigo e salvar o pelotão. Eu reagi."

"Bem, senhor, tudo bem, mas não tínhamos ideia do que você estava fazendo ou para onde você estava indo."

Marshall Lubin virou-se para participar da conversa.

"Sim cara. Achei que você estava fugindo do tiroteio.

"Não não não! Vamos lá pessoal. Eu estava tentando salvar o pelotão."

"Senhor, com todo o respeito", disse Varner, um pouco menos cáustico agora, "seu trabalho era nos tirar da zona de morte, comunicar sua intenção para que todos pudéssemos nos mover juntos e sobreviver".

Eu apenas balancei a cabeça. Eu sabia que eles estavam certos.

As palavras de Jim Varner permaneceram comigo pelo resto da minha carreira. Seu trabalho era nos tirar da zona de morte, comunicar sua intenção para que todos pudéssemos nos mover juntos e sobreviver.

* * *

Não há nada mais assustador, nem crise maior, do que ser apanhado numa emboscada real, com balas reais e vidas reais em risco. Mas quer você esteja enfrentando uma ameaça existencial ou apenas um momento desafiador em seu negócio, um líder de sucesso sabe que você deve comunicar suas ações às bases. Se você deseja que todos na organização se movam como um só, você deve garantir que mesmo o funcionário de nível mais baixo entenda sua intenção e siga suas instruções.

Na primeira página do *Manual dos Rangers do Exército dos EUA* estão as ordens permanentes para "Rogers' Rangers". Os Rangers foram organizados em 1756 pelo Major Robert Rogers. Ele recrutou nove companhias de colonos americanos e os treinou para lutar na guerra francesa e india. Rogers era um talentoso caçador, rastreador e soldado de New Hampshire. Ele pôs

escreveu dezenove “ordens permanentes” que todos os seus Rangers tiveram que memorizar. Embora essas regras tenham mais de duzentos anos, todo Ranger do Exército moderno as memorizou. Durante mais de dois séculos, estas regras foram reforçadas todos os dias pela cadeia de comando. Eles foram comunicados primeiro postando-os em uma árvore, depois no texto escrito do *Manual do Ranger* e agora na internet – todos que usam uma guia do Ranger entendem o que devem fazer no campo.

Durante meu tempo comandando uma unidade conjunta de operações especiais, tínhamos tropas estacionadas em todo o mundo. Em um dia, às vezes realizávamos seis teleconferências por vídeo, garantindo constantemente que os líderes em campo entendessem minhas ordens, ao mesmo tempo em que recebíamos feedback do soldado de patente mais baixa.

Alguns anos mais tarde, quando eu comandava todas as operações especiais dos EUA, realizávamos rotineiramente reuniões gerais, transmitíamos ao vivo para prefeituras e divulgávamos uma variedade de correspondência escrita. Além disso, ordenei que a minha “Intenção do Comandante”, os valores e objetivos da organização, fosse exposta em todos os escritórios e em todas as mesas. Depois de me aposentar do serviço militar, levei a mesma filosofia de supercomunicação para o Sistema da Universidade do Texas.

Todos compreendem a importância de boas comunicações, mas, repetidamente, os líderes não conseguem garantir que as suas metas, objetivos, valores e intenções sejam claramente compreendidos pelas bases. As comunicações exigem esforço constante por parte do líder. Não é algo que você possa deixar apenas para um membro da equipe. Você deve estar intimamente envolvido para garantir que a mensagem seja entregue com clareza e que você receba o feedback necessário para fazer mudanças organizacionais quando necessário.

Mais cedo ou mais tarde, todo líder será emboscado por problemas. Talvez seja uma crise, talvez seja uma confusão, talvez seja apenas um mal-entendido, ou talvez

é uma oportunidade. Apenas lembre-se, se você for agir de forma agressiva, certifique-se de que todos saibam o que você está fazendo: comunique-se, comunique-se, comunique-se.

É simples:

1. Estabeleça um meio para que as comunicações fluam em ambas as direções.
 2. Confirme se os valores e os objetivos da organização são compreendido até o membro de posição mais baixa.
 3. Nunca tome uma ação significativa sem ter um plano para informar o classificação e arquivo.
-

Capítulo Dezesseis

Em caso de dúvida, sobrecarregue

Nunca acontece nada que valha a pena ter, exceto
como resultado de trabalho duro.
—BOOKER T. WASHINGTON

A frente da tempestade avançava rapidamente, as nuvens escuras erguendo-se bem acima do horizonte e os ventos com rajadas de vinte nós. A agitação na água perto da ilha de San Clemente estava dificultando a localização dos obstáculos de concreto alojados na areia três metros abaixo.

Através da neblina e da água do mar em minha máscara, avistei outra escora – um grande bloco de concreto de mais de um metro por um metro e meio com vigas de aço salientes – meio enterrada pela maré alta. Agarrando minha mochila, mergulhei livremente até as vigas de aço embutidas no obstáculo e coloquei os explosivos rente ao concreto. O obstáculo era enorme e estava bem no caminho do pouso anfíbio. Se não fosse destruído, os barcos Mike que transportavam os fuzileiros navais teriam que desviar e o desembarque seria abortado.

Como novo alferes da Equipe Onze de Demolição Subaquática, fui encarregado de uma pequena equipe de 21 homens-rãs. Os controladores de exercício da Marinha e dos Fuzileiros Navais espalharam dez ravinas no caminho da força de assalto anfíbio. Nossa trabalho era eliminar os obstáculos para o desembarque na praia.

Embora fosse apenas um exercício, o potencial de lesões graves era alto. Se um barco Mike ficasse preso nas vigas de aço e não conseguisse sair da arrebentação, a possibilidade de virar era real.

Antes do exercício, havíamos realizado um planejamento detalhado para garantir que tínhamos a quantidade certa de explosivos plásticos, a metragem correta do cabo de detonação, o número exato de fusíveis e detonadores e, como sempre, peças sobressalentes suficientes. Desde a Segunda Guerra Mundial, os homens-rãs da Marinha limpavam praias

através do Pacífico e em preparação para o desembarque na Normandia. Curiosamente, os princípios básicos para limpar a praia não mudaram desde então. Uma equipe de homens-rãs embarcaria em uma nave de alta velocidade. O barco se aproximava da praia e deixava os homens-rãs paralelos à costa, em águas com cerca de seis metros de profundidade. Usando uma lousa de plástico, um lápis de cera e uma linha de grafite, os homens-rãs nadavam até a praia, mergulhando ao longo do caminho para localizar os obstáculos.

Depois que cada homem ia e voltava para a praia, o barco de alta velocidade passava e os recolhia. De volta à nave-mãe, o líder mapearia a localização dos obstáculos e planejaria a quantidade correta de explosivos necessários para destruí-los. Esses cálculos foram precisos. Para cada guarda, era necessária uma mochila de dez quilos de C-4. Depois que todos os explosivos estivessem montados, os homens-rãs embarcariam novamente na embarcação de alta velocidade, voltariam para a praia, carregariam os obstáculos com explosivos e detonariam o C-4, abrindo caminho para os fuzileiros navais. Mas quarenta anos limpando praias, de Okinawa à Normandia, de Inchon ao Vietnã, ensinaram aos homens-rãs uma lição muito importante: sempre que você tiver dúvidas sobre a quantidade de explosivos a usar, *sempre sobrecarregue*. Sempre coloque mais energia, mais força, mais poder na solução do que parecia necessário. Era a única forma de garantir o sucesso diante da incerteza e da dúvida.

Cinco anos depois, fui designado para uma equipe SEAL da Costa Leste e fui demitido, destituído do meu comando e transferido para outra equipe. Na época parecia que minha carreira havia acabado. Nunca é bom ser demitido, mas é muito ruim ser demitido da Marinha e particularmente ruim ser demitido das equipes SEAL, porque todo mundo sabe quem você é.

Felizmente, o Comandante John Sandoz e o Tenente Comandante Jon Wright, para quem trabalhei na UDT-11, acreditaram em mim e me deram outra chance em uma nova Equipe SEAL. Eu sabia que segundas chances

eram poucos e distantes entre si, e a única maneira de reconquistar o respeito dos meus companheiros homens-rãs era trabalhar mais arduamente — trabalhar mais arduamente do que qualquer um acreditava necessário, trabalhar mais arduamente do que os cálculos exigiam, trabalhar mais arduamente do que os obstáculos no meu caminho . Se houvesse alguma dúvida sobre o meu empenho, a minha competência, o meu profissionalismo, sobrecarregaria o meu esforço em tudo o que fosse necessário para ter sucesso. Todos os dias o refrão *When in Doubt, Overload* ecoava na minha cabeça. Eu não deixaria nada ao acaso no que diz respeito à minha determinação. No ano seguinte, eu concluiria uma implantação SEAL bem-sucedida, reconquistaria o respeito de meus colegas SEALs e revigoraria minha carreira.

Vinte e cinco anos depois, porém, eu me encontraria numa situação semelhante. Tendo sido promovido a vice-almirante e acabado de assumir o comando de um comando de operações especiais, vi uma oportunidade de capturar várias figuras-chave da rede Al Qaeda que perseguíamos. O único problema era que os combatentes da Al Qaeda estavam escondidos num país onde as operações no terreno estavam fora dos limites devido à sensibilidade política. No entanto, depois de meses apresentando o meu caso à CIA, ao Pentágono, ao Departamento de Estado e à Casa Branca, recebi aprovação para a missão. Fui avisado por vários colegas que, se tudo corresse mal, o meu tempo no comando poderia ser reduzido. Apesar disso, pensei que a inteligência obtida com a captura destes homens valeria o risco.

Infelizmente, em vez de capturar os cinco bandidos, os SEALs da missão travaram um violento tiroteio com o inimigo, e a missão teve de ser abortada. Embora todos tenham regressado em segurança, ficou claro que o meu plano e a minha liderança na operação tinham falhado. Nos dias que se seguiram, recebi muito escrutínio sobre o resultado e, a certa altura, ouvimos um oficial superior comentar que “talvez McRaven seja o homem errado para este trabalho”. A dúvida se infiltrou na psique dos meus superiores – a dúvida sobre minha

competência, dúvidas sobre minha liderança – e rapidamente essa dúvida começou a se espalhar. Devo admitir que até eu tinha dúvidas sobre mim mesmo. Mas a experiência me ensinou que a única maneira de resolver essas dúvidas era colocar mais esforço no *trabalho – tempo para sobrecarregar.*

Acordei mais cedo, trabalhei mais, realizei mais operações táticas, estudei incessantemente o campo de batalha e dormi muito menos, e então, quando a próxima oportunidade se apresentou, eu estava pronto. O trabalho árduo cria oportunidades. É simples assim. E se você tropeçou ao longo do caminho, dobrar seus esforços invariavelmente expõe novas oportunidades de sucesso.

Todo líder falha ocasionalmente, e essas falhas podem criar dúvidas sobre sua visão, seu plano, seu comprometimento, seu talento e sua liderança.

Lembre-se sempre: em caso de dúvida, sobrecarregue.

É simples:

1. Trabalhe duro. Todo mundo espera isso de seu líder.
 2. Trabalhe mais. Faça um esforço extra. Isso inspirará as bases.
 3. Trabalhe ao máximo. Abrirá oportunidades que não existiam antes.
-

Capítulo Dezessete

Você consegue ficar diante
da longa mesa verde?

Noventa e nove por cento
de todas as falhas vêm de
pessoas que têm o hábito de
dar desculpas.

—GEORGE WASHINGTON CARVER

Em outubro de 1925, a nação estava fixada no julgamento em corte marcial de um Herói americano, General Billy Mitchell. Mitchell era um piloto altamente condecorado que recebeu o segundo maior prêmio de bravura do país por suas façanhas em combate aéreo durante a Primeira Guerra Mundial. Mas Mitchell também era um defensor ferrenho do poder aéreo, acreditando que outra guerra estava no horizonte e que uma força aérea unificada deveria ser construída para rivalizar com o Exército e a Marinha.

Mitchell foi particularmente inflexível quanto ao fato de que aviões transportando bombas pesadas poderiam afundar um navio de guerra. No entanto, a liderança da Marinha e a Casa Branca apresentaram ao Congresso a necessidade de navios de guerra adicionais e defenderam veementemente a sua posição. Para provar o seu ponto de vista, a Marinha orquestrou várias demonstrações da capacidade de sobrevivência dos navios de guerra, mas os exercícios foram fraudados a favor da Marinha e Mitchell expôs o engano. Finalmente, depois de insistir num teste legítimo, Mitchell provou, sem sombra de dúvida, que o poder aéreo poderia dominar no mar e em terra. No entanto, as Forças lutaram duramente contra a ideia de uma força aérea unificada. Mitchell acabou sendo levado à corte marcial quando acusou a liderança do Exército e da Administração traiçoeira da defesa nacional.”

A corte marcial teve um júri composto por treze oficiais militares, incluindo um jovem major-general chamado Douglas MacArthur. Entre aqueles que testemunharam em nome de Mitchell estavam quem é quem da realeza militar, incluindo o ás da Primeira Guerra Mundial Eddie Rickenbacker, o General Hap Arnold e o General Carl Spaatz. Os dois últimos oficiais liderariam a Força Aérea dos EUA.

Ao longo do julgamento de sete semanas, Mitchell ficou diante da “longa mesa verde” de policiais reunidos e apresentou seu caso. Ele nunca vacilou em sua posição de que tinha a obrigação moral, legal e ética de levar essas questões à liderança do Exército e da Marinha. A guerra estava chegando, afirmou ele, e a falha em reconhecer o inevitável e em planejar a luta era quase traiçoeiro.

Apesar de todo o apoio que recebeu e de sua defesa apaixonada, Mitchell foi considerado culpado em todas as acusações. Do júri de treze membros, MacArthur foi o único oficial que votou pela absolvição. Ele disse: “Um oficial superior não deve ser silenciado por estar em desacordo com seus superiores em termos de patente e doutrina aceita”.

Sete anos depois, um dos primeiros críticos de Mitchell, Franklin Delano Roosevelt, tornou-se o seu mais forte defensor. Em 1942, os céus da Alemanha estavam repletos de bombardeiros americanos e, em 1947, por um ato do Congresso, a Força Aérea dos Estados Unidos foi criada. A história refletiria que Billy Mitchell se manteve firme diante de críticas contundentes e ameaças de fim de carreira. Por seu apoio inabalável ao poder aéreo e sua posição de princípio na mobilização da aviação, o General Billy Mitchell seria para sempre conhecido como o Pai da Força Aérea.

Decisões difíceis com ramificações sérias exigem uma reflexão cuidadosa. Ao longo da minha carreira, muitas vezes me vi diante de um dilema, dividido entre o que eu sabia ser certo e o que os outros esperavam ou o que era conveniente. Nessas ocasiões eu sempre voltava à pergunta: “Você consegue ficar diante da longa mesa verde?” Você pode justificar para homens e mulheres razoáveis, que julgam suas decisões, que as ações que você está tomando são morais, legais e éticas e estão em conformidade com as metas e objetivos da organização? Caso contrário, você deve reconsiderar suas ações. Mas se você puder dizer honestamente que suas ações são justificadas, que pessoas razoáveis

os veria como tal, então mantenha suas convicções e faça o difícil escolhas.

Em 2001, descobriu-se que a Enron Corporation, uma empresa de energia e matérias-primas localizada em Houston, estava a defraudar os seus clientes de forma sistemática e intencional. As consequências resultaram em penas de prisão para os líderes da empresa, na dissolução da Enron e na queda de uma das principais empresas de contabilidade do mundo. Em seu livro perspicaz *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, Bethany McLean e Peter Elkind ressaltam que vários funcionários seniores da organização sabiam que algo estava errado, mas a empresa estava ganhando milhões, então eles deixaram passar. Estes executivos rationalizaram as suas accções de diversas maneiras e nunca confrontaram a corrupção óbvia. No epílogo de *Smartest Guys*, os autores observam que “As rationalizações posteriores [dos executivos acusados] eram surpreendentemente semelhantes à mentalidade que provocou o desastre da Enron em primeiro lugar. Os argumentos eram estreitos e baseados em regras, legalistas no sentido minucioso da palavra.” Por outras palavras, os líderes estavam a tentar encontrar uma forma de rationalizar o mau comportamento porque estavam a ganhar muito dinheiro.

O mesmo pode ser dito de uma série de universidades que ampliaram a capacidade dos atletas regras de recrutamento, fecharam os olhos à má conduta sexual ou concederam privilégios especiais aos grandes doadores. Eles se convenceram de que ganhar um campeonato nacional, um Prêmio Nobel ou um grande presente traria mais recursos aos estudantes e, portanto, suas ações eram justificáveis.

Mais cedo ou mais tarde, as ações de cada líder serão examinadas tanto externa quanto internamente. Para evitar os erros que arruínam tantas carreiras e instituições, há três questões que devem ser aplicadas a cada decisão e a cada accção: *É ética, legal e moral?*

Ético – segue as regras?

Legal – segue a lei?

E moral – segue o que você sabe ser certo?

Embora a maioria das pessoas possa pensar que saber o que é moralmente certo ou errado às vezes pode ser ambíguo, *não* é. Ao conversar com subordinados e superiores que tomaram uma decisão errada e tiveram que arcar com as consequências, eles invariavelmente disseram: “No fundo, eu sabia que não era certo, mas...” Mas eles encontraram uma maneira de justificar isso. .

Descobri em meus anos de liderança que, quando confrontado com uma decisão desafiadora, quase sempre sei a resposta certa. Acontece que a resposta certa é difícil de aceitar e as decisões são difíceis de tomar, porque não vivemos num mundo de isolamento. Tomar uma decisão difícil às vezes fará com que você perca amigos. As pessoas ficarão bravas com você. Os ganhos de curto prazo podem ser perdidos. Você pode até ser levado à corte marcial. Mas se você entender que mais cedo ou mais tarde terá que prestar contas de suas ações, então, ao decidir fazer o que é moral, legal e ético, você provavelmente acabará no lado certo da história.

É simples:

1. Certifique-se de que todas as suas decisões sejam morais, legais e éticas.
 2. Pergunte a si mesmo se pessoas razoáveis aceitariam o que você está fazendo como bom e decente.
 3. Mais cedo ou mais tarde, você será responsabilizado por suas ações. Sempre faça a coisa Certa.
-

Capítulo Dezoito

Sempre tenha um companheiro de natação

Muitas pessoas querem
viajar com você na
limusine, mas o que você quer é alguém que
pegue o ônibus com você quando a limusine quebrar.
—OPRAH WINFREY

O O maior elogio que um homem-rã pode fazer a outro é ligar ele “um companheiro de natação”. É um termo simples, mas que transmite tudo sobre como vivemos, como lutamos e, às vezes, como morremos.

Debaixo d'água à noite, quando está mais escuro, é o seu companheiro de natação quem nada ao seu lado - sempre pronto para lhe fornecer ar se você ficar sem, desembaraçar suas linhas se você for pego por um navio ou afastar visitantes indesejados.

Ao saltar de paraquedas, é o seu companheiro de natação quem verifica o seu paraquedas antes de saltar, garantindo que você puxe na altitude certa. E é o seu companheiro de natação quem pousa ao seu lado em território inimigo.

Ao patrulhar em combate, é seu companheiro de natação quem caminha pelo seu flanco – cobrindo seus seis. É o seu companheiro de natação quem estabelece uma base de fogo para que você possa manobrar contra o inimigo. E às vezes é o seu companheiro de natação quem dá a vida pela sua.

Você aprendeu logo no treinamento SEAL que nunca fazia nada, em nenhum momento, sem um companheiro de natação, alguém que pudesse salvá-lo de uma situação difícil. Seu companheiro de natação era mais que um parceiro de mergulho, seu companheiro de natação era sua proteção, sua consciência, seu amigo e, muitas vezes, sua salvação.

* * *

Desliguei a videoconferência e fiquei sentado em um silêncio atordoado. Os doutores de Fort Bragg tinha acabado de ligar para meu quartel-general em Bagram, Afeganistão,

para me avisar que os resultados da minha biópsia óssea acabaram de chegar.

Eu tive câncer.

Os três médicos no vídeo me garantiram que o câncer era tratável, "o melhor tipo de câncer se você vai ter câncer", mas provavelmente poria fim à minha carreira SEAL.

Depois de respirar fundo várias vezes para me recompor, saí da pequena sala e voltei para meu escritório no corredor. Esperando por mim estava meu irreprimível sargento-mor, Chris Faris. Faris estava comigo há três anos naquela época. Ele era meu braço direito. O problema da guerra é que ela complica todas as decisões. Como líder, às vezes você tem dificuldade em fazer o que é certo para a missão, certo para as tropas e certo para sua bússola moral. Faris sempre garantiu que minhas três prioridades estivessem bem alinhadas.

"Almirante, meu almirante! Como você está hoje, senhor? Faris sorriu quando eu entrou pela porta.

"Tudo bem", eu disse, tendo dificuldade em me concentrar.

"Você está certo?" Faris perguntou.

Eu olhei para cima do chão.

"Sim, tudo bem."

Faris olhou para meu oficial executivo, o tenente-coronel Art Sellers, que estava sentado a uma mesa de madeira compensada no centro da sala. Ele parecia preocupado. Sellers e Faris tinham um ótimo relacionamento. Eles aparentemente poderiam se comunicar telepaticamente.

"Ok, chefe. E aí?" Faris perguntou.

Entrei em meu escritório interno e Faris me seguiu.

"Acabei de sair do VTC com os documentos de Fort Bragg."

"E..." Faris disse um tanto hesitante.

"E... eles me disseram que eu tenho câncer."

Faris ficou quieto.

"Que ruim?"

"Dizem que é administrável, mas me dizem que preciso voltar para Bragg imediatamente e inicie o tratamento."

Faris sentou-se. Eu poderia dizer que ele estava debatendo como lidar com a notícia.

Você sente pena? Pena? Dar esperança?

"Ei, não se preocupe, chefe. Você vai superar isso."

Faris olhou para o relógio. Estava quase na hora das minhas operações matinais e do briefing de inteligência, um briefing que envolvia todo o mundo. comando.

"Você precisa se preparar para o O&I. Vamos."

Eu não estava pronto para nada. Mas Faris insistiu.

Parando diretamente na frente da minha mesa, ele me olhou bem no rosto e disse: "Ainda temos uma missão a cumprir e as pessoas contam com você".

Não era isso que eu queria ouvir. Eu queria que o sargento-mor fosse solidário. Queria que o mundo soubesse que estava sofrendo, que precisava do apoio deles. Queria que alguém sentisse pena de mim.

"Senhor", disse Faris severamente. "Vamos."

Relutantemente, levantei-me da cadeira e caminhei pelo longo corredor em direção ao centro de comando maior.

Quando entrei na sala, todos se levantaram. Sentei-me no centro da mesa. Eu estava lutando. Eles estavam todos olhando para mim em busca de algumas palavras iniciais. Antes que eu pudesse falar, Faris pediu o relatório das vítimas da noite anterior. Quem foi ferido? Alguém morto?

Enquanto o relato de vários feridos era transmitido pela rede, Faris me lançou aquele olhar. Eu já tinha visto isso centenas de vezes antes. Foi o olhar que disse: *Está ouvindo, almirante?*

Eu escutei.

Eu entendi.

Como meu diagnóstico menor se comparou ao dos rapazes e moças quem foi baleado ou atingido por um IED? Do que eu tinha que reclamar?

Eu estava no comando. *Faça o seu maldito trabalho!*

Faris perguntou sobre alguns dos feridos e depois virou o microfone para mim.

Um pequeno sorriso conhecedor surgiu em seu rosto. Ele tinha feito exatamente o que eu precisava que ele fizesse.

Agora era hora de eu dar um passo à frente.

Nos anos em que Chris Faris e eu estivemos juntos, participamos de dezenas de missões de combate, estivemos envolvidos em operações altamente sensíveis e bem-sucedidas para resgatar reféns, invadir complexos e conduzir ataques com mísseis. Nem todas as missões correram bem e frequentemente afetaram meu moral. Às vezes, o fardo do comando era esmagador, e se não fosse o apoio inabalável de Faris, a sua capacidade de ler os meus pensamentos, de saber quando falar, quando consolar, quando castigar, quando brincar, quando assediar e quando seguir, eu não faria

também comandaram.

Após meu diagnóstico, Chris Faris me manteve focado no que era importante. Ele lamentou quando era certo fazê-lo, mas nunca me deixou sentir pena de mim mesmo. *Foi um amor difícil.* O tipo de amor que você precisa quando pensa que é a única pessoa no mundo com problemas. O tipo de chute na bunda que um bom companheiro de natação nunca hesita em dar, porque ele ou ela está ao seu lado. Naquele ano, consegui controlar meu câncer, minha carreira continuou no caminho certo e, com Chris Faris ao meu lado, conduzimos a missão que pegou Osama bin Laden.

* * *

Já vi muitas organizações onde o presidente ou CEO acreditam que devem ser fortes o suficiente, por si próprios, para resistir à pressão diária da liderança. Eles acreditam que mostrar qualquer sinal de fraqueza, a qualquer pessoa na organização, prejudicará a sua posição. Embora eu tenha dito muitas vezes que um líder “não pode ter um dia ruim”, isso se refere apenas ao seu comportamento em público. Em público, perante as bases, perante os empregados ou os acionistas, um líder nunca deve lamentar-se, nunca parecer derrotado ou abatido. Se o fizerem, sua atitude taciturna se espalhará como um incêndio por toda a organização. No entanto, todo líder tem dias ruins.

Todo líder precisa de alguém com quem conversar. Todo líder deve encontrar alguém em quem possa confiar.

Os companheiros de natação são uma necessidade na vida. Chame-os de alas, copilotos, imediatos, cavaleiros de espingarda, Skipper e Gilligan, Thelma e Louise, Barney e Fred, irmãos, irmãs, maridos, esposas, parceiros - chame-os do que quiser, mas sem um bom companheiro de natação você estará destinado ao tomar decisões erradas, você será confrontado sozinho com as dificuldades da vida, às vezes se afundará na autopiedade e nada do que fizer será tão gratificante.

Todo homem-rã sabe que nas águas turbulentas da vida você sempre
preciso de um bom companheiro de natação.

É simples:

1. Encontre uma pessoa em quem você possa confiar implicitamente. Esteja preparado para confiar neles em momentos de grande estresse.
 2. Aceite o apoio e as críticas com igual graça.
 3. Seja um companheiro de natação para os outros. Alguém aí precisa de você!
-

Conclusão

Em seu romance best-seller *Gates of Fire*, Steven Pressfield conta a história de a Batalha das Termópilas em 480 AC. O exército persa de cento e cinquenta mil homens, sob o comando de Xerxes, o Grande, marchava sobre a Grécia — e a única coisa que se interpunha entre Xerxes e a destruição do mundo ocidental eram trezentos espartanos liderados pelo rei Leônidas.

Os espartanos garantiram a passagem estreita nas Termópilas e, sob a liderança de Leônidas, resistiram aos persas por três dias antes de serem todos massacrados, exceto um homem. Mas o impacto sobre o exército persa foi tão grande que Xerxes acabou recuando, para nunca mais voltar.

Quando os persas estavam deixando a Grécia, Xerxes trouxe o espartano sobrevivente à sua presença. Gravemente ferido e exausto da luta, o espartano permaneceu desafiadoramente diante de Xerxes. Xerxes queria saber por que os trezentos espartanos lutaram tanto. Por que eles sacrificaram tudo por este Rei Leônidas? O que havia no rei que fez dele um grande líder?

E o espartano respondeu.

“Um rei não permanece dentro de sua tenda enquanto seus homens sangram e morrem no campo. Um rei não janta enquanto seus homens passam fome, nem dorme quando estão de guarda na muralha. Um rei não exige a lealdade dos seus homens através do medo, nem a compra com ouro; ele conquista o amor deles com o suor de suas próprias costas e com as dores que suporta por causa deles. Aquilo que

compreende o fardo mais duro, um rei levanta primeiro e desce por último. Um rei não exige o serviço daqueles que lidera, mas fornece-o a eles..."

Embora *Gates of Fire* seja um relato ficcional da batalha, não há descrição melhor da liderança do que as palavras finais do último espartano de Pressfield. Mas poucos de nós somos o Rei Leônidas, e a maioria dos nossos desafios de liderança não chegará ao nível de salvar o mundo ocidental. No entanto, quer você esteja impedindo um exército invasor ou apenas liderando uma pequena equipe em uma cafeteria, os princípios de liderança ainda se aplicam.

Em primeiro lugar, você deve se esforçar para ser um líder íntegro; seja honesto, seja justo, não minta, trapaceie ou roube. Encontre um código moral que fale com você: o Código de Honra de West Point, a Lei das Escoteiras, o Juramento de Hipócrates ou as escrituras da Bíblia Cristã, do Alcorão ou da Bíblia Hebraica. Abrace o comportamento ético e saiba que mesmo quando você tropeça, você pode encontrar o caminho de volta para uma vida de honra. Entenda também que, ao ser um líder íntegro, você está criando uma cultura forte para sua organização, pois a cultura de cada organização começa no topo. Se você não segue os padrões de boa conduta, como pode esperar que os outros o façam?

Embora ser uma pessoa de caráter seja a base da liderança, só isso não é suficiente para o sucesso. Você também deve ser competente. Quando você tem bom caráter e competência, você ganha a confiança de seus chefes, colegas e subordinados. Com confiança, as pessoas irão segui-lo. Sem confiança, você pode acabar atacando a colina sozinho ou guardando a passagem sozinho.

Como líder, você deve ter um pouco de arrogância e uma confiança saudável de que é a pessoa certa para o trabalho. Sua autoconfiança inspirará confiança nos outros, confiança de que eles podem enfrentar os desafios, confiança de que, independentemente dos obstáculos, você estará à altura da situação e os conduzirá ao sucesso. Mas não confunda arrogância com confiança. Você deve ser humilde o suficiente para

veja o valor de cada membro da equipe e seja humilde o suficiente para buscar aconselhamento quando necessário. Não é mutuamente exclusivo ser confiante e humilde.

Ser líder às vezes é cansativo. Imagine os médicos e enfermeiros na linha da frente da COVID, ou os socorristas nas Torres Gêmeas, ou os jovens capitães do Exército em Ramadi, ou os membros das Equipas de Envolvimento Feminino no Afeganistão. Os dias são longos, os riscos são altos, a pressão às vezes é insuportável. Parece que todo fardo organizacional recai sobre seus ombros. É por isso que ser um líder exige tanta resistência. Você deve ser fisicamente, emocionalmente e espiritualmente forte. Seus funcionários se alimentarão de sua força, mas se você demonstrar fadiga e cansaço, e se estiver se arrastando pelos desafios, isso irá drenar a energia de seus funcionários e a organização sofrerá.

Os problemas estão no cerne da liderança: um exército desorganizado lutando contra os britânicos, uma união de estados se dissolvendo, a frota imperial japonesa à sua porta, plataformas petrolíferas explodindo, interrupção da cadeia de abastecimento, pais insatisfeitos com a escola, um time da liga infantil que não pode anular uma vitória. Se você não estiver preparado para enfrentar os problemas difíceis, então você não é material para liderança.

E a única maneira de enfrentar um desafio difícil é de frente. Não se equivoque, não evite o assunto, não o entregue a alguém de posição inferior; tomar a iniciativa. Mostre sua liderança e salte com os dois pés.

Em nossos corações, todos nós amamos um jogador: o treinador que faz uma jogada complicada, o financista que aposta em ações de baixo custo ou o general que planeja um ataque ousado. Adoramos quando as probabilidades estão contra nós e saímos vitoriosos. Queremos que os nossos líderes assumam riscos porque todos compreendem que “nada arriscado, nada ganho”. Mas lembre-se sempre de que há uma diferença entre correr riscos e ser muito arrogante. Como líder você não pode ser descuidado com o bem-estar de seus funcionários, com os recursos de sua empresa,

ou o futuro da organização. Assuma riscos, mas gerencie esses riscos por meio de amplo planejamento, preparação e execução adequada.

Aqueles que têm sucesso como líderes possuem qualidades pessoais que os colocam acima do lugar-comum. Eles são honrados e confiáveis, confiantes, mas humildes, têm resistência, iniciativa e não têm medo de correr riscos. Estas qualidades são a base de uma boa liderança, mas os bons líderes também devem tomar medidas para atingir os seus objetivos.

O padre John Jenkins, presidente da Notre Dame, disse certa vez: "Ninguém jamais diga que sonhamos muito pequeno". Os grandes líderes deste mundo nunca sonham pequeno demais. Têm uma visão ousada: um homem na Lua, a erradicação da varíola, a igualdade para todos, a construção de um mundo baseado na energia sustentável, uma equipa do ensino secundário a ir ao campeonato ou um novo modelo de negócio. E, além dessa visão, os líderes devem ter uma base sólida em planejamento detalhado e trabalho árduo (não apenas em ilusões).

Um corolário importante de ter esse plano é compreender que nenhum plano é executado com perfeição. O acaso e a incerteza invariavelmente entram em jogo. Quer o seu plano seja um grande empreendimento estratégico ou um pequeno compromisso tático, esteja sempre preparado para ajustá-lo às circunstâncias que estão diante de você. Tenha um plano B. E muitas vezes um plano C, D e E.

Cada visão, cada estratégia corporativa, cada grande plano deve identificar parâmetros de referência estabelecidos pelo líder para levar a organização à excelência. A base quer ser desafiada. Eles querem fazer parte de uma equipe excepcional, com padrões elevados, expectativas elevadas e metas ambiciosas. Todo mundo quer para ser um vencedor.

Todos os grandes líderes com quem servi compreenderam a necessidade de partilhar as dificuldades com os homens e mulheres que lideraram. Nada ganha o respeito das tropas mais rapidamente do que passar algum tempo no chão de fábrica, ou na sala de comércio, no armazém, na clínica ou na trincheira.

A diretoria, o escritório de canto, a recepção ou o cubículo maior podem fazer você acreditar que seu lugar está acima das pessoas que você atende. Não é. Onde quer que você se sente como líder, não fique sentado por muito tempo. Saia do escritório e passe um tempo com os funcionários. Isso lhe dará uma apreciação pelo trabalho que eles realizam, uma compreensão dos desafios que enfrentam e insights sobre como melhorar o negócio.

Seu trabalho como líder é garantir que a organização funcione da maneira mais eficiente e eficaz possível. Isto significa supervisão contínua e apropriada. A base resistirá, mas se souberem que esta é a sua prioridade e que você participa das fiscalizações e é fiscalizado, então aceitarão isso como um empreendimento importante e que vale a pena para a instituição.

Através de todas essas etapas, a comunicação clara serve para sincronizar a força de trabalho de cima para baixo. Portanto, quer você esteja definindo a visão, construindo a estratégia, desenvolvendo o plano ou inspecionando a fábrica, certifique-se sempre de comunicar seus objetivos, suas expectativas e, o mais importante, sua apreciação. Os funcionários podem gostar ou não da direção que você definiu para a organização, mas sempre ficarão gratos por saber o que você está pensando e para onde está indo como líder.

Jefferson foi citado como tendo dito “quanto mais trabalho, mais sorte parecer”. Eu diria que nada em seu kit de ferramentas de liderança é tão valioso quanto o trabalho árduo. O trabalho árduo cria oportunidades. O trabalho árduo torna você querido por sua força de trabalho. O trabalho árduo aumenta seu conhecimento, sua compreensão, sua empatia e seus insights. O trabalho árduo superará suas deficiências de talento. E quando você tropeça como líder, nada reparará o dano tão rapidamente quanto o trabalho duro.

Por definição, todo líder é responsável por alguma coisa. Se você é responsável pela cafeteria, pela lanchonete, pela loja de varejo, pelo

escola primária, a escola secundária, a universidade, o escritório corporativo, o hospital, o banco de Wall Street ou a agência governamental, então você também é responsável: responsável perante seus trabalhadores, seus clientes, seus empregadores e seus reguladores. A responsabilidade fica com você. Grandes líderes aceitam a responsabilidade e a prestação de contas. Sempre garanta que suas ações e decisões sejam morais, legais e éticas.

Finalmente, nenhum líder está imune às pressões do trabalho. Para ter sucesso, todos nós precisamos de um parceiro forte que possa nos levantar quando cairmos, nos tirar a poeira e nos dar incentivo para seguir em frente, um parceiro que nos diga a verdade, ofereça um amor duro, critique sem julgamento e nos oriente. nós nos momentos difíceis. Por trás de todo grande líder existe um grande parceiro.

* * *

Em seu livro *It Worked for Me*, Colin Powell conta a história do velho general sentado no clube de oficiais que é abordado por um novo segundo-tenente do Exército. O general está no terceiro martini quando o jovem tenente cria coragem para se aproximar do oficial superior. O general é muito cortês e, depois de uma conversa fiada, o tenente finalmente faz a pergunta que estava morrendo de vontade de fazer.

“Como você se torna geral?” o tenente pergunta.

“Bem, filho”, responde o general, “aqui está o que você faz. Você trabalha como um cachorro, nunca para de estudar, treina muito suas tropas e cuida delas. Você é leal ao seu comandante e aos seus soldados. Você faz o melhor que pode em cada missão e ama o Exército. Você está pronto para morrer pela missão e por suas tropas. Isso é tudo que você precisa fazer.

O tenente responde: “Uau, e é assim que você se torna general?”

“Não”, responde o general. “É assim que você se torna primeiro-tenente. Continue repetindo e deixe-os ver o que você tem.”

Liderar é difícil e, depois de quarenta anos em posições de liderança, ainda estou aprendendo como ser um líder melhor. Aprendo com meus alunos em sala de aula, com meus colegas de trabalho, com outros membros do conselho, com minha família e meus amigos. Mas, assim como o conselho do velho general, a única coisa que sei sobre liderança é que você deve continuar fazendo o seu melhor todos os dias e deixar que eles vejam o que você tem. E lembre-se sempre que embora a liderança seja difícil, não é complicada. Espero que você encontre algum valor na sabedoria desse velho sapo-touro em seu caminho para ser um líder melhor.

É simples —

Morte antes da desonra

(Seja uma pessoa íntegra)

Você não pode aumentar a confiança

(Seja confiável)

Quando no comando, comando

(Seja confiante em si mesmo)

Todos nós temos nossos sapos flutuando

(Tenha um pouco de humildade)

O único dia fácil foi ontem

(Demonstre que você tem resistência)

Corra ao som das armas

(Seja agressivo na resolução de problemas)

Espontaneamente

(Incentive seus funcionários a tomar a iniciativa)

Quem atreve-se ganha

(Esteja preparado para correr riscos)

Esperança não é uma estratégia

(Faça o planejamento detalhado necessário para o sucesso)

Nenhum plano sobrevive ao primeiro contato com o inimigo

(Tenha um plano B)

Vale a pena ser um vencedor

(Estabelecer padrões de conduta e desempenho)

Um pastor deve cheirar como suas ovelhas

(Passe algum tempo no “chão de fábrica”)

Tropa a Linha

(Ouça seus funcionários)

Espere o que você inspeciona

(A qualidade do seu trabalho dependerá da qualidade da sua supervisão)

Comunicar, comunicar, comunicar

(Comunique suas ações)

Em caso de dúvida, sobrecarregue

(Trabalhe duro para superar suas deficiências)

Você consegue ficar diante da longa mesa verde?

(Seja responsável por suas ações)

Sempre tenha um companheiro de natação

(Tenha um parceiro em sua jornada de liderança)

Para obter uma versão para impressão da Sabedoria do Sapo-Touro, [clique neste link.](#)

Agradecimentos

Desejo agradecer ao meu amigo Bob Barnett, que está sempre zelando pelos meus melhores interesses, e ao meu editor Sean Desmond e à grande equipe da Hachette Books pelo seu apoio inabalável.

Descubra sua próxima ótima leitura

Receba prévias, recomendações de livros e notícias sobre seus autores favoritos.

[Toque aqui para saber mais.](#)



Sobre o autor

O almirante William H. McRaven (aposentado da Marinha dos EUA) é o autor número 1 do best-seller *do New York Times*, *Make Your Bed*, e dos best-sellers *do New York Times Sea Stories: My Life in Special Operations* e *The Hero Code: Lessons Learned from Lives Well Lived*. Em seus trinta e sete anos como Navy SEAL, ele comandou em todos os níveis. Como Almirante Quatro Estrelas, sua missão final foi como Comandante de todas as Forças de Operações Especiais dos EUA. Depois de se aposentar da Marinha, ele serviu como Chanceler do Sistema da Universidade do Texas de 2015 a 2018. Ele agora mora em Austin, Texas, com sua esposa, Georgeann.

Também pelo almirante William H. McRaven

O Código do Herói: Lições aprendidas com vidas bem vividas

Histórias do mar: Minha vida em operações

*especiais Arrume sua cama: pequenas coisas que podem mudar sua vida... e talvez o
Mundo*