

Almirante
William H. McRaven

autor do best-seller ARRUME A SUA CAMA

LIDERAR
É SIMPLES
(MAS NÃO É FÁCIL)



AS LIÇÕES DO HOMEM QUE CHEGOU
AO POSTO MAIS ALTO DOS SEAL, A
ELITE DA MARINHA AMERICANA



Almirante
William H. McRaven

autor do best-seller ARRUME A SUA CAMA

LIDERAR
É SIMPLES
(MAS NÃO É FÁCIL)



AS LIÇÕES DO HOMEM QUE CHEGOU
AO POSTO MAIS ALTO DOS SEAL, A
ELITE DA MARINHA AMERICANA

Tradução de André Fontenelle,
Antenor Savoldi Jr., Renato Marques



Copyright © William H. McRaven, 2023

Este livro foi publicado mediante acordo com Grand Central Publishing, uma divisão do Hachette Group, Inc., EUA. Todos os direitos reservados.

TÍTULO ORIGINAL

The Wisdom of The Bullfrog

PREPARAÇÃO

João Guilherme Rodrigues

REVISÃO

Caíque Pereira

Carolina M. Leocadio

REVISÃO TÉCNICA

Lenilton Araújo

DESIGN DE CAPA ORIGINAL

Jarrold Taylor

DIAGRAMAÇÃO

Tanara Vieira

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M148L

McRaven, William H. (William Harry), 1955-

Liderar é simples (mas não é fácil): as lições do homem que chegou ao posto mais alto dos SEAL, a elite da marinha americana / William H. McRaven; tradução André Fontenelle, Antenor Savoldi Jr., Renato Marques. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Intrínseca, 2023. 160 p.; 21 cm..

Tradução de: The wisdom of the bullfrog

ISBN 978-65-5560-631-7

1. Liderança. 2. Comunicação. I. Fontenelle, André. II. Savoldi Jr., Antenor. III. Marques, Renato. IV. Título.

23-84356

CDD: 658.4092

CDU: 005.322:316.46



Gabriela Faray Ferreira Lopes - Bibliotecária - CRB-7/6643

[2023]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA INTRÍNSECA LTDA.

Av. das Américas, 500, bloco 12, sala 303

22640-904 – Barra da Tijuca – Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

www.intrinseca.com.br

*Este livro é dedicado a minha esposa,
Georgeann, que me guiou nos momentos
difíceis da vida e me acompanhou
em todas as aventuras. Eu te amo!*

INTRODUÇÃO

Parado na entrada do Centro de Treinamento Básico de Demolição Subaquática (BUD/s) dos SEAL,¹ fica um monstro reptiliano de um metro e oitenta de altura, meio homem, meio peixe, com olhos pretos esbugalhados e mãos e pés com membranas. Com as brânquias se projetando 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-RÁ! Tal “monstro da lagoa Negra” desafia todos os alunos que atravessam o deck e chegam ao Grinder — como é conhecida a superfície de concreto e asfalto na qual, pelos seis meses seguintes, você enfrentará centenas de horas de exercícios de calistenia, constrangimentos infundáveis de guerreiros endurecidos pela batalha e dores físicas e mentais de um tipo que você nunca enfrentou. A esse desafio, acrescente horas de mergulhos arrepiantes oceano adentro, quilômetros e quilômetros de corridas na areia fofa, pistas com obstáculos brutais e a exaustiva Semana Infernal.

¹ SEAL é a Força de Operações Especiais da Marinha dos Estados Unidos, e seus soldados são conhecidos pelo mesmo nome (do inglês, *Sea, Air and Land*, por atuarem no mar, ar e terra). (N. de T.)

Trinta e quatro anos depois que comecei o treinamento no BUD/s, fui consagrado como o *Bullfrog*² — o homem-rã e SEAL da Marinha mais antigo em atividade. Ao longo de quase quatro décadas de serviço, aprendi muito do que era preciso para ser um anfíbio e liderar uma equipe dessa categoria. Mas também tive a honra de liderar inúmeras outras equipes: 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, alunos e professores. De aspirante a almirante de quatro estrelas a chanceler da Universidade do Texas, cada dia, cada semana, cada mês, cada ano e cada década trariam novas lições de liderança. Algumas foram fáceis, outras muito dolorosas, mas todas tiveram seu valor, e todas serviriam para que eu pudesse lidar com os desafios que a vida apresentava.

Mas a liderança nunca é fácil, não importa se você é aspirante ou almirante. Mesmo aqueles que parecem carregar o fardo da liderança com facilidade muitas vezes têm dificuldades. Carl von Clausewitz, o grande general do século XIX que escreveu *Da Guerra*, livro definitivo sobre o tema, disse certa vez que “tudo na guerra é simples, mas as coisas simples são difíceis”.

Em 2009, enquanto retornava ao Afeganistão, eu estava lendo uma revista de política externa. Havia dois artigos escritos por alguns acadêmicos da Costa Leste. Neles, os professores explicavam como os militares dos Estados Unidos simplesmente não entendiam a melhor maneira de vencer aquela guerra. E,

² Durante o primeiro ano, dividi o posto com meu grande amigo, o comandante Brian Sebenaler, até sua aposentadoria em 2012.

de forma bastante condescendente, escreveram que bastava os militares construírem estradas para ligar as aldeias aos distritos. Então, com mais estradas, eles poderiam conectar os distritos às províncias e, por fim, estas à capital. Construir todas essas estradas permitiria que os afegãos prosperassem e fossem fortes o suficiente para derrotar o Talibá. *Tudo o que os militares precisavam fazer era construir estradas.* Ora essa, não me digam! Como não pensamos nisso? Bem, acontece que nós pensamos, sim! É que é difícil construir estradas quando as pessoas estão atirando em você e tentando explodi-lo. E isso, caro leitor, também integra a natureza da liderança. Tudo a respeito dela é simples, só que as coisas mais simples são difíceis. Seria fácil dizer: “Sejam pessoas de grande integridade”, ou “Lidere da linha de frente” ou “Cuidem de suas tropas”, mas fazer é difícil. Por quê? Porque somos humanos, e cada um de nós tem falhas, fraquezas e deficiências que podem afetar a forma como lideramos. *Mas, por mais difícil que seja a liderança, ela não é complicada.*

Sua definição mais simples é: “Executar uma tarefa com as pessoas e os recursos dos quais dispõe enquanto mantém a integridade de sua instituição.” Um bom líder sabe como inspirar quem está sob seu direcionamento e como administrar as pessoas e os recursos necessários para executar a tarefa. Mas liderar não é apenas fazer o trabalho; trata-se também de manter ou promover a reputação de sua instituição. Quantas vezes lemos sobre programas de atletismo que se destacavam em uma universidade, mas, durante o percurso, acabaram sendo pegos em algum escândalo? Ou sobre uma instituição financeira que rendeu muito dinheiro aos acionistas, mas acabou falindo porque violou a lei? Se, como líder, você levou ao fracasso a instituição sob sua liderança, então

você falhou — ponto-final. Repito: a liderança é difícil, porém não é complicada. Liderar de forma bem-sucedida não depende de um gráfico sofisticado, de uma fórmula de cálculo ou um algoritmo complexo, mas, de fato, requer alguma orientação.

Então como podemos simplificar a natureza complexa da liderança? Bem, por milhares de anos, os militares confiaram em lemas, crenças, parábolas e histórias para inspirar, motivar e orientar líderes e seguidores. Tais ditados servem para reforçar certos comportamentos, mas também como estímulo à memória, provocando uma resposta condicionada e uma onda de inspiração que ajudam a direcionar ações individuais em meio à incerteza.

Servindo às Forças Armadas, confiei muito nessas palavras para guiar minhas ações. Sempre que tinha uma decisão difícil a tomar, eu me perguntava: “*Você consegue defender isso diante da grande mesa verde?*” Desde a Segunda Guerra Mundial, as mesas de conferência usadas nas salas de reuniões militares são construídas com tábuas de madeira e estreitas, cobertas com feltro verde. Sempre que um procedimento formal exigia vários oficiais para julgar uma questão, os oficiais se reuniam ao redor de mesas como essa. O sentido do ditado era simples. Se você *não* conseguia apresentar um bom argumento para os oficiais sentados ao redor da grande mesa verde, deveria reconsiderar suas ações. Toda vez que eu estava prestes a tomar uma decisão importante, fazia-me a pergunta: “*Conseguo ficar diante da grande mesa verde e estar tranquilo quanto a ter tomado todas as decisões corretas?*” Essa é uma das perguntas mais fundamentais que líderes devem se fazer — e o velho ditado me ajudava a lembrar quais passos deveriam ser dados.

Mas existem outros lemas e ditados com o mesmo poder. Os Rangers do Exército norte-americano usam o *Sua Sponte* (do latim, “por vontade própria”); o Serviço Aéreo Especial Britânico, “*Quem ousa vence*”; e o mantra dos SEAL, “*O único dia fácil foi ontem*”. Todos esses ditados têm uma história conhecida que levou os líderes da época a tomarem certas decisões importantes. Frases como essas inspiraram a ação no calor da batalha e fortaleceram a determinação do líder para motivar as tropas.

Esses ditos não são apenas palavras, são orientações nascidas da experiência, da prova de fogo, e, na maioria das vezes, foram escritas com sangue. Palavras dignas de serem lembradas enquanto tentamos determinar nossa resposta a um problema.

Sendo assim, neste livro reuni dezoito desses ditados que me guiaram ao longo da carreira: lemas, parábolas, credos e histórias que me foram úteis quando eu começava uma nova missão ou enfrentava um desafio de liderança especialmente difícil.

Os dezoito capítulos aqui presentes são uma mistura de qualidades pessoais e ações profissionais. Todo líder deve demonstrar certas qualidades em sua vida pessoal caso espere exercer uma boa liderança. Mas um caráter forte por si só não é suficiente para o sucesso. Como líder, é preciso definir um plano, comunicar sua intenção, inspecionar seu progresso, responsabilizar as pessoas (e a si mesmo). Juntas, as qualidades e as ações são os alicerces dos grandes líderes.

O caminho para se tornar o *Bullfrog* não foi fácil, e nenhuma estrada para o topo é simples. Ainda assim, espero que, nestas páginas, você encontre a sabedoria que tornará seu caminho até lá muito mais fácil.

CAPÍTULO UM

Antes da desonra, a morte

A coisa mais trágica do mundo é um ser humano genial
que não é um ser humano honrado.

— GEORGE BERNARD SHAW

Honra. Parece uma palavra estranha no vocabulário dos dias atuais. A honra de um cavalheiro. A honra de uma dama. Honrar pai e mãe. O honorável juiz fulano de tal. Por milhares de anos, no entanto, a palavra “honra” teve significado. Teve valor. Foi — e ainda é — algo considerado primordial para ser quem se é. Você honra sua família sendo um ser humano virtuoso? Honra seu país servindo em tempos de necessidade? Você honra sua fé agindo com piedade e reverência?

Diz a lenda que a frase “Antes da desonra, a morte” surgiu com os estoicos gregos, que preferiam morrer a comprometer

seus valores. Mais tarde, Júlio César passou a ser citado pela frase: “Amo o nome da honra mais do que temo a morte.” Ainda havia os samurais do Japão, tão imersos na tradição da honra que viviam preparados para morrer em vez de desonrar o serviço prestado ao imperador. Já nos tempos modernos, o Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos adotou de modo não oficial o ditado “Antes da desonra, a morte” depois que o lendário sargento John Basilone tatuou o lema em seu braço esquerdo.

Ao longo dos milênios, infelizmente existiram homens e mulheres que usaram da “honra” como disfarce para serem absolutamente inescrupulosos e vis. Mas a verdadeira honra — fazer a coisa certa pelas razões certas — é a base de uma grande liderança. Com ela, seus colegas vão seguir você através das provações e dificuldades de sua missão. Sem ela, porém, nada que você realizar terá valor duradouro. E, se você desonrar sua empresa, sua família, seu país ou sua fé, então seu legado de liderança estará contaminado para sempre.

Ao me aproximar do púlpito no Grande Salão da Academia Militar dos Estados Unidos, foi impossível não ficar impressionado com os cadetes diante de mim. Vestidos de forma imaculada em uniformes cerimoniais cinza, com seus inúmeros botões de latão e listras douradas, ali estavam os melhores militares do país: rapazes e moças que se ofereceram para se juntar ao Exército durante um período de guerra, sabendo que, ao fazerem isso, provavelmente enfrentariam conflitos durante seus anos de serviço.

Ao redor da sala, havia lembranças dos soldados notáveis que os precederam: Grant, Pershing, Eisenhower, Patton e MacArthur. Os símbolos do compromisso dos Estados Unidos da América com os valores de Dever, Honra e Pátria estavam ali, expostos nas paredes.

Era 2014 e, como comandante de Operações Especiais dos Estados Unidos, fui convidado para ser orador no evento da 500ª Noite, uma festa de gala que marcava os últimos quinhentos dias antes da formatura dos terceiranistas de West Point. Não sendo formado pela academia, nem mesmo um oficial do Exército, fiquei muito honrado por ter a oportunidade de discursar para eles. Ao meu discurso, dei o título de “A perspectiva de um marinheiro sobre o Exército”. Afinal, após passar os doze anos de guerra anteriores servindo ao lado de alguns soldados notáveis, pensei que poderia trazer um pouco de perspectiva para aqueles jovens cadetes. Uma perspectiva não influenciada pela cor do meu uniforme de serviço.

Comecei deixando explícito que o Exército no qual ingressavam não era mais o Exército do Hudson, o Exército dos livros de história nem o Exército retratado nos inúmeros murais em todo aquele *campus*. Aquele era o Exército de hoje, com os problemas de hoje, com os soldados de hoje; soldados esses que precisavam de uma liderança real. A liderança parece simples nos livros, argumentei, mas, na vida real, é bastante difícil. É difícil porque se trata de uma interação humana, e nada é mais assustador, mais frustrante e mais complexo do que tentar liderar pessoas em tempos difíceis. Os oficiais que fazem isso bem são os que ganham respeito, porque, infelizmente, fazer malfeito é lugar-comum.

Escolhi as últimas palavras com cuidado porque, no início do dia, havia passado pelo Código de Honra do Cadete, gravado em vidro em uma parede de pedra que adornava a sede da academia. O código é simples, mas incrivelmente poderoso. Diz:

“Um cadete não deve mentir, trapacear, roubar nem tolerar quem o faça.”

Abaixo do Código de Honra está a missão de West Point, a Academia Militar dos Estados Unidos: não produzir gênios do nível de Patton, generais de quatro estrelas ou presidentes para o país, mas sim “líderes de caráter”. E o Código de Honra oferece a base desse caráter. O código apela a jovens que aspirem “viver acima do nível comum da vida”.

Viver acima do nível comum da vida significa: ter nobreza quando outros podem não ter princípios; ter honra quando outros podem ser indecorosos; ter integridade 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 que possa nos orientar nos momentos difíceis.

Quando vemos generais caírem, quando suas fraquezas se tornam públicas e suas falhas de caráter são reveladas, é fácil acreditar que esse código nada mais é do que algumas palavras ocas para inspirar jovens facilmente impressionáveis. É fácil se faltar da feiura da vida e tornar ao cinismo quando nossos heróis tropeçam. Mas não se engane; para se tornar um grande líder, você deve ter um código de conduta pessoal que seja uma âncora para suas decisões e ações. Uma âncora que, quando você se desvia de seu caminho, o prende a um bom lugar de re-

torno. E a maioria de nós desviará em algum momento. Somos todos humanos. Tomamos decisões ruins. Agimos de forma estúpida. Temos arrependimentos. No entanto, ainda assim todos devemos lutar — e lutar com grande esforço — para sermos honrados.

Quando entrei para as equipes SEAL em 1978, todos os operadores eram veteranos do Vietnã. Eles eram durões, ácidos, irreverentes e, às vezes, insubordinados, contudo ainda havia um senso de nobreza que moldava seu caráter. Embora tivessem enfrentado uma guerra difícil e desagradável que, ocasionalmente, testou sua humanidade, aqueles homens entenderam a necessidade de serem íntegros, honrados.

Assim como seus antecessores no Vietnã, os SEAL também enfrentam as próprias trevas, mas o *padrão de conduta* continua excepcionalmente alto. Em 2005, os SEAL modernos codificaram esse padrão de conduta no ethos dos SEAL da Marinha como um todo, que diz, em um trecho:

Eu sirvo com honra dentro e fora do campo de batalha... Integridade sem ressalvas é o meu padrão... Minha palavra é o meu vínculo.

O ethos dos SEAL espelha o código de conduta de muitas outras unidades militares. O credo dos Rangers do Exército norte-americano diz: “Eu sempre me esforçarei para defender o prestígio, a honra e a alta lealdade à equipe do meu Regimento de Rangers.” Da mesma forma, o voto dos Boinas Verdes diz: “Eu me comprometo a defender a honra e a integridade [do legado dos Boinas Verdes] em tudo o que sou — em tudo o que faço.”

Os Marine Raiders, elite dos fuzileiros navais, dizem: “Eu defenderei a honra do legado e do valor que me foram transmitidos. Sempre farei a coisa certa... E não trarei vergonha para mim ou para aqueles com quem sirvo.”

Entretanto, é evidente que não são apenas os militares. A Lei das Escoteiras diz: “Farei o possível para ser honesta e justa... [e] tornar o mundo um lugar melhor.” Por sua vez, o juramento dos escoteiros diz: “Por minha honra, farei o meu melhor... e [serei] moralmente correto.” E acredito que o Juramento de Hipócrates original capta melhor do que qualquer outro a importância de um voto. Seu parágrafo final 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.”

Sempre há exemplos de pessoas bem-sucedidas que não têm escrúpulos, a quem falta a bússola moral, mas que, ainda assim, ganharam bilhões de dólares e alavancaram seus empreendimentos a patamares elevados. Mas, na maioria das vezes, essa falta de integridade, essa postura de prescindir do que é certo, pode resultar em uma cultura de trabalho tóxica, em falência ou até mesmo em tragédia pessoal.

Se você viola seu juramento, seu código de conduta, a decência básica com a qual deve conduzir sua vida e administrar seus negócios, então em algum momento perderá o respeito das pessoas a que serve, e *o seu destino será o oposto.*

Fazer o que é certo é importante, porque é o exemplo da liderança no dia a dia que cria 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, como líder, você estará preparando a próxima geração de líderes para o fracasso.

Muitas vezes, ouço que é difícil saber a coisa certa a fazer. *Mas não, não é!* Sempre sabemos o que é certo; às vezes, só é muito difícil fazê-lo. Difícil porque talvez seja preciso admitir o fracasso. Difícil porque a decisão certa pode afetar seus amigos e colegas. Difícil porque você pode não se beneficiar pessoalmente ao fazer o que é certo. Sim, é difícil. E isso se chama liderança.

Ter um conjunto de princípios morais e ser uma pessoa íntegra são as virtudes mais importantes para qualquer líder. Nos termos mais simples, é seguir o Código de Honra de West Point: não minta, não trapaceie, não roube nem tolere quem o faça. Isso significa ser honesto com sua força de trabalho, seus clientes e o público. Seja justo em seus negócios. Siga a regra de ouro: trate as pessoas como gostaria de ser tratado por elas. Se isso soa um pouco Poliana ou como se você estivesse na catequese, tudo bem. Ser uma pessoa de alta integridade é o que separa os grandes líderes do lugar-comum.

Depois de quase quatro décadas como SEAL, tenho bastante consciência das minhas próprias deficiências e não sou hipócrita a ponto de dizer a você, leitor, como deve se comportar. No entanto, apesar dos muitos tropeços ao longo do caminho, sempre estive claro que ter um conjunto de princípios me ajudou nos momentos mais desafiadores da minha vida e carreira.

Antes de dominar qualquer uma das outras leis da sabedoria, primeiro você precisa se esforçar para ser alguém com honra e integridade. É isso o que coloca grandes líderes acima do lugar-comum. Não será fácil. Nunca é. Mas também não é complicado.

É simples:

1. Aja com integridade e honra em seus negócios. É a única maneira de você e seus liderados deixarem um legado do qual se orgulhar.
2. Nunca minta, trapaceie, roube nem tolere quem o faça. A cultura da sua organização começa com você.
3. Assuma seus erros de julgamento. Acontece com todo mundo. Corrija o problema e retome seu bom caráter.

Os SEAL são a principal força de Operações Especiais da Marinha dos Estados Unidos. Altamente especializados, são encarregados das missões mais sigilosas de seu país, onde quase sempre estão em risco a soberania e a segurança nacional – vide localizar e matar terroristas como Osama Bin Laden. Em campo, alguns desses militares de elite tornam-se homens-rã, mergulhadores de combate que lidam com missões submarinas de guerra como salvamentos, resgates e demais operações especiais.

Em 2011, após décadas enfrentando todo o tipo de desafio de liderança, o almirante William H. McRaven se tornou um Bullfrog, título dado aos homens-rã que serviram por mais tempo na ativa. Mas, embora tenha chegado ao topo de sua hierarquia, o sucesso de McRaven é baseado na lógica que orienta todos os SEAL, independentemente do grau de patente. Todos são planejadores meticulosos – têm planos A, B, C, D, E. Todos procuram garantir a máxima eficiência baseando-se no cálculo e na programação de cada passo e resultado possível. Todos são líderes.

De maneira prática, profunda e inspiradora, McRaven, um líder de líderes, compartilha ensinamentos poderosos, para além do campo de batalha, e mostra que a soma de qualidades individuais e atitudes é o alicerce de todo grande dirigente. *Liderar é simples (mas não é fácil)* é um livro sobre estratégia e resiliência, sobre autorresponsabilidade e gestão de pessoas, sobre grandeza e humildade e, sobretudo, um tratado sobre as qualidades que separam os bons líderes dos líderes verdadeiramente incríveis.

SAIBA MAIS:

<https://intrinseca.com.br/livro/liderar-e-simples-mas-nao-e-facil/>