

Comando e Liderança

Suas Doenças e Curas

CORONEL RICHARD REYNOLDS, USAF (REFORMADO)

O Major-General William J. “Bud” Breckner era diferente de qualquer general que eu já havia conhecido. E conheci muitos nos meus quase 50 anos no serviço militar, no governo e na indústria aeroespacial. Ele eletrificava uma sala e a enchia com a energia de sua presença. Trabalhei para ele pela primeira vez como um jovem Capitão no início dos anos 1980, depois de ingressar no Command Briefing Team da Força Aérea dos Estados Unidos na Europa (USAFE), composta em sua maioria por pilotos de caça de vários esquadrões na Europa. O General Breckner era o chefe de pessoal da USAFE e era firme no seu comando. Todos sabíamos quem era o chefe e sabíamos, inequivocamente, que ele esperava o melhor de nós como também daria o melhor de si. Quando ele assumiu a 17ª Força Aérea, ele também tinha o comando operacional de todos os aviões de caça dos EUA e dos Aliados na Europa. Era um trabalho difícil; e ele era a pessoa certa para isso. Sob sua liderança, o primeiro Centro de Operações Aéreas Combinadas Aliadas (CAOC) tornou-se uma realidade e operações aéreas ofensivas e defensivas eram planejadas e executadas de sua sede em um bunker subterrâneo na Base Aérea Sembach, na Alemanha, com uma equipe multinacional. Eu estava com ele durante o primeiro dia de operações no bunker de Sembach quando, poucas horas antes da chegada do Comandante Supremo Aliado da Europa, do seu pessoal e dignatários da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), aconteceu um derramamento de combustível e o bunker recém-concluído ficou inundado com diesel. O General Breckner não hesitou por nenhum momento nem levantou a voz. Ele apenas se certificou de que o problema estava sendo sanado e expressou confiança em toda a sua equipe. Horas depois, sob a liderança da OTAN, dois aviões de reconhecimento aliados SR71 voaram ao longo da fronteira interna da Alemanha, provocando uma resposta dos soviéticos. O CAOC capturou toda a ação, durante a qual o General Breckner ordenou rápidas decolagens de aeronaves de caça para observar a aeronave soviética e garantir que as fronteiras não fossem violadas. O CAOC da Base Aérea Sembach inaugurou uma nova era nas operações aéreas e espaciais e lançou as bases para o comando e controle militar de hoje. Este é o homem que você encontrará nas próximas páginas dando sua palestra sobre “Comando e Liderança: Suas Doenças e Curas”. Por mais de 10 anos, sua palestra concluía o Curso de Comando do Grupo de Operações na Base Aérea de Maxwell em Montgomery, Alabama. Ele nunca deixou de ser votado pelas turmas presentes como a melhor palestra de toda a série. Você logo verá o porquê. Mesmo na reserva, o General Breckner vinha à sala de aula com uniforme completo. Alto e forte, ele era uma figura imponente, suavizada por um sorriso aberto e mão estendida. Apresento agora meu ex-chefe, meu bom amigo e o melhor General que já conheci, William J. “Bud” Breckner, em suas próprias palavras:

O que há de novo e inovador sobre liderança? O que pode ser dito sobre liderança que ainda não tenha sido dito? A resposta é, claro, nada! É provável que você tenha feito muitos cursos, lido muitos livros, participado de muitos seminários e de inúmeras palestras e apresentações sobre liderança, por isso você não vai se deixar enganar pensando que vou lhe oferecer qualquer coisa remotamente parecida com uma descoberta surpreendente sobre os

princípios de liderança. Traços de liderança, características, fundamentos, princípios e teorias foram esgotados por muitos anos. Eu não tentarei adicionar nada a eles. De fato, descrições de liderança, a demanda por ela e seus desafios são tão antigos quanto a própria história.

Lembro-me de uma entrevista com o famoso ator Charlton Heston, quando lhe perguntaram qual foi o papel mais importante em filme que ele já havia representado. Sem hesitar, ele respondeu “Moisés, nos Dez Mandamentos”. Quando perguntado por quê, ele disse “Porque Moisés era mortal”. Ele continuou dizendo que Moisés tinha todos os atributos humanos—os medos, forças e fraquezas do homem - e recebeu o tremendo desafio de libertar os israelitas da escravidão: do Egito à Terra Prometida. . . onde quer que ela fosse. Ali estava um homem, como você ou eu, sendo ordenado por Deus a levar seu povo a uma jornada para algum lugar apenas descrito como “a Terra Prometida”.

Então lá estava ele, perambulando pelo deserto com um bando de gente por 40 anos procurando a “Terra Prometida”. O grupo estava ficando exasperado e desanimado e Moisés estava perdendo “velocidade, altitude e ideias”, e um dia ele ouviu uma voz estrondosa: “Moisés, Moisés”. Moisés olhou para cima e ouviu: “Suba ao topo da montanha. Quero falar com você.” Então Moisés recolheu suas coisas, jogou-as por cima do ombro e subiu a montanha. Deus lhe deu algumas saudações de impacto, como um arbusto flamejante, para mantê-lo concentrado. Moisés finalmente chegou, saudou astutamente e disse: “Moisés se reportando como ordenado, Senhor.” Deus disse a ele que escolhesse uma pedra e se sentasse.

Isto é o que em anos mais tarde poderia ser considerado um encontro do tipo “Venha para Jesus”, mas é claro que esta é uma história do Antigo Testamento. Deus prosseguiu a dizer a Moisés como ele deveria seguir e fazer o trabalho. Moisés teve que mostrar liderança, motivar as pessoas e seguir para a Terra Prometida. Deus também disse a Moisés que ele precisava de um *checklist*. Ele entregou a Moisés as tábuas de pedra gravada com os Dez Mandamentos e disse-lhe para segui-los ao pé da letra e certificar-se de que todos fizessem o mesmo. Deus também disse a Moisés que ele sabia que Moisés poderia precisar de alguma outra ajuda e que ele, Deus, estaria atrás dele e daria a ele. Tudo o que ele precisava fazer era pedir. Ele não podia pedir com muita frequência, mas quando ele realmente precisasse de ajuda, por exemplo, quando houvesse uma grande massa de água que não fosse possível atravessar, Moisés deveria chamá-lo e ele realizaria um milagre ou algo assim para ajudá-los.

Então, Moisés assimila tudo isso e diz a Deus que entendeu. Ele agradeceu e se virou para ir embora, e então perguntou: “Vamos ver: eu sigo esses Dez Mandamentos e faço com que todos sigam também, e se eu realmente me meter em algum problema—algo que eu não consiga resolver—eu posso chamá-lo aqui em cima

e obter alguma ajuda real para que possamos chegar à Terra Prometida? ” Deus disse: “ Exatamente ”.

Obviamente, o desafio de liderança de Moisés era assustador, e provavelmente não existiu missão mais importante na história do homem. Mas os paralelos com os desafios de hoje são óbvios, mesmo em termos das recompensas. O que me leva ao próximo ponto: todos queremos ter sucesso, não é verdade? Qual é, então, a medida de sucesso para esse empreendimento nosso? O que você definiu como sua meta: o que você precisa alcançar para sentir que teve sucesso? Você já pensou nisso? Como você saberá se alcançou sucesso se você não definiu o que é sucesso? E eu sugiro que você seja muito cuidadoso nessa definição, o sucesso nem sempre é o que você pensa que é.

Existem inúmeros exemplos-exemplos proeminentes, devo acrescentar - de pessoas que ganharam fama, fortuna, posição e poder: reis e presidentes, milionários, industriais, pessoas nas artes e literalmente de todas as classes sociais, que foram com frequência muito bons em suas profissões ou em suas habilidades, mas nunca foram considerados bem sucedidos pela história ou pelos seus companheiros. Por isso, devemos definir o que é o sucesso ou então não teremos esperança de alcançá-lo. É esse o nosso propósito hoje: liderança e sucesso.

Como eu disse, não tenho nada de novo para falar sobre liderança: tudo o que poderia ser dito já foi dito. Mas talvez haja algo que, mencionado mais uma vez, possa ter uma influência duradoura. Você pode pensar em liderança e seu estudo da mesma maneira que pensa em uma partida de golfe. No golfe, você pode praticar, ter aulas, ler livros e assistir a vídeos para tentar melhorar seu jogo. Você pode ter lido centenas de artigos sobre como “*cure a slice or a hook*” e nada parece ajudar. Então, um dia, alguém lhe mostra algo que provavelmente não é novo, mas explica de uma forma que conecta com você e faz com que você coloque aquela dica na prática - e funciona! Isso é tudo o que posso fazer aqui: apresentar algumas coisas que você pode já ter ouvido ou visto antes, mas fazendo isso de uma forma que fique com você. E quando você for movimentado para a sua próxima unidade, quero ter certeza de que você pode dar tacadas com todos os tacos da sua bolsa, porque você vai precisar deles.

Lembre-se, acima de tudo, que liderança é um esporte de contato. Você não pode liderar à distância. Você tem que estar na arena, pronto, o tempo todo. Liderança não é um hobby-algo que você faz ocasionalmente ou quando o seu humor está favorável. Você tem que estar envolvido totalmente, o tempo todo, com todas as suas energias, com tudo que você tem. Sua dedicação à liderança deve absorver você e deve ser o aspecto mais importante da sua profissão. Sua obrigação para com quem você serve exige isso. Neste curto período de tempo, espero cobrir algumas coisas que podem ajudá-lo a ser bem sucedido.

Qualquer boa apresentação, como vocês sabem, deve ser simples. Os oradores devem sempre seguir a regra primordial de ter apenas três pontos principais em qualquer apresentação, então aqui estão eles: coisas que você deve querer *conhecer*, coisas que seriam úteis para você *fazer* e coisas nas quais você deve *acreditar* para se tornar um líder de sucesso.

Conhecer, Fazer, Acreditar

Na verdade, existem três coisas que vale a pena conhecer, quatro coisas que você deve fazer e três coisas em que vale a pena acreditar. Como você deve ter percebido rapidamente, isso soma a 10 coisas. Se isso foi bom o suficiente para Deus e Moisés, é bom o suficiente para você e para mim.

Conhecer

Motivação

Você já foi ao show aéreo anual da *Experimental Aircraft Association* em Oshkosh, Wisconsin? É verdadeiramente um evento único: o pai de todos os shows aéreos. Você vê de tudo. Desde aviões construídos em casa a modernos caças a jato, aeronaves de transporte, de bombardeio, e ainda aeronaves da Primeira e Segunda Guerras Mundiais. Há demonstrações de voo todos os dias com aviões que você nunca verá, exceto em um evento como este. Meio milhão de pessoas participam do show de uma semana, e você não pode deixar de ficar impressionado com o comportamento e atitude da multidão, que pode ser descrita, de uma maneira bem simples, como cordial. O airshow é um grande evento direcionado à família. As pessoas são educadas e gentis. Você nunca vê um comportamento indisciplinado e ouve-se muito “Desculpe-me”, “Com licença” e “Ah, desculpe, você estava aqui antes de mim”. Você nunca se sentiu mais seguro ou mais confortável em uma multidão tão grande. E por quê? Por um motivo: todas as pessoas de lá têm interesse em algo maior do que elas mesmas. Todos compartilham um profundo e permanente interesse pela aviação, e esse interesse é mais importante do que qualquer interesse próprio.

Quando comprei minha primeira motocicleta, há alguns anos, achei que poderia participar de uma grande corrida de motocicletas—daquelas de cachorros grandes. Então eu fui para Sturgis, Dakota do Sul. Sturgis é uma cidade pequena (menos de 5.000 pessoas) que desde antes da Segunda Guerra Mundial tem sido um ponto de encontro para os entusiastas de motocicletas todo ano. Alguns *bad boys* participam: *Hell's Angels*, *Bandidos*, *Sons of Silence*, e a lista continua. Em qualquer dia desse encontro existem aproximadamente 150.000 motocicletas naquela pequena cidade. É uma das maiores festas de rua. Eu realmente não sabia o que es-

perar, mas descobri que podia entrar em qualquer bar, restaurante, taverna, loja ou qualquer lugar da cidade a qualquer hora do dia ou da noite e me sentir seguro. Por quê? Porque mesmo nessa turbulenta multidão, as pessoas eram atraídas para esse lugar por causa do interesse comum em motocicletas. É certo que as forças policiais estavam presentes ostensivamente para cuidar do folião ocasional que exagerava, mas a maioria das pessoas podia se sentir segura porque todos tinham um interesse comum maior do que qualquer outra coisa para eles naquele fim de semana: motocicletas.

Você pode facilmente ver como é importante para o sucesso de sua missão ter um público tão dedicado e motivado a um único propósito que tudo o mais é de importância secundária. Que ótimo, portanto, incorporar essa ideia de motivar as pessoas-tê-las tão interessadas na missão da unidade que tudo o mais é secundário -em sua abordagem à liderança! Os problemas desaparecem, as pessoas se sentem felizes com o que estão fazendo e são mais eficazes, e o desempenho da missão é excelente. A motivação é uma ferramenta essencial.

Grande Mito

O único grande mito que descobri depois de tantos anos é que você, o comandante, pode transformar qualquer organização no melhor que há: que você pode torná-la boa, melhor, muito melhor. A verdade é que pode haver situações em que você estará altamente limitado em sua capacidade de fazer grandes melhorias sozinho. Você faz a diferença, mas não pode fazer tudo. Um bom líder sempre melhorará uma organização, mas você não pode garantir que sua unidade seja a melhor entre as unidades de missão similar.

Se você ainda tem dúvidas, veja os esportes profissionais. Com que frequência as equipes profissionais de futebol se repetem como campeãs nacionais - vencedoras do Super Bowl? Não muito frequentemente. Isso significa que o técnico que venceu no ano passado, de repente, não é tão bom este ano? É apenas o desempenho do quarterback do time ou do melhor atacante que fez a diferença?

Veja, por exemplo, as alas de treinamento de voo no Comando de Educação e Treinamento Aéreo. Houve uma época em que havia seis alas similares de treinamento de pilotos da Força Aérea. Todos treinavam nos mesmos jatos T-37 e T-38; todos tinham os mesmos instrutores altamente qualificados, jovens homens e mulheres recém-formados em universidades ou em uma das academias das Forças Armadas. O pessoal de manutenção e suporte nas Bases eram igualmente qualificados em seus trabalhos e o currículo era exatamente o mesmo para todos os pilotos em formação. Todos os anos o Comando de Educação e Treinamento Aéreo realizava uma avaliação não oficial das alas para ver qual ala era a melhor. Era raro

que a melhor ala em um determinado ano pudesse se repetir no ano seguinte, mesmo com o mesmo comandante de ala.

Algumas vezes era óbvio, até mesmo para o menos perspicaz entre os observadores, que o comandante de ala mais competente não possuía a melhor ala. O que explica essa disparidade? Obviamente, muitos fatores. A liderança dentro da organização e acima dela é muito importante e poderia ter mudado devido à rotatividade de pessoal. Uma mudança nos fatores operacionais dentro da ala sobre a qual o comandante tem pouco ou nenhum controle poderia ter desempenhado um papel significativo. Lembre-se: uma organização é uma equipe e você não pode escolher todos os membros ou contratar e demitir seu pessoal à vontade. O ponto é que, independentemente de quão bem o comandante lidera, não há garantia de que a unidade será a melhor em um dado momento; então não se preocupe com isso.

“Bem”, você diz: “Eu não estava preocupado com isso de qualquer maneira.” Bom para você! Mas alguns de vocês estão preocupados. Eu estava; e agora eu sei a razão. Eu acredito que há uma bipolaridade de estilos de liderança. Nós todos sabemos que os líderes são geralmente considerados como tendo uma personalidade chamada Tipo A. É comum pensar que quanto mais o líder é solidamente do tipo A, melhor ele será como líder. Talvez. Mas também há duas pessoas diferentes que residem dentro dessas personalidades do Tipo A. Uma é a pessoa que é tão pró-ativa, tão positiva, que sabe que vai vencer, ter sucesso, ser parte da melhor organização, ganhar o prêmio, e a derrota dificilmente entra em sua mente. A outra pessoa dentro da personalidade Tipo A quer ganhar, mas teme e detesta fracassar ainda mais e fará quase qualquer coisa para não fracassar - o que para essa pessoa significa não ser o número um. É para essa pessoa que o reconhecimento do grande mito é mais importante. Eu descobri apenas depois de deixar o serviço ativo que eu era um daqueles que não suportavam o fracasso. Subconscientemente, eu provavelmente sempre suspeitei disso, e sempre desejei ser aquele outro alguém. Mas é importante ver onde você está entre esses líderes do Tipo A. A propósito, nem todos os líderes são personalidades do Tipo A; mas a maioria deles é. Eu suspeito, no entanto, que as duas pessoas diferentes-querendo vencer e odiando fracassar - residem em todas as personalidades do Tipo A.

Apenas lembre-se: líderes eficazes, independentemente do tipo, fazem a diferença, e se não fosse por sua liderança, a unidade seria menos do que é. Há muita coisa que você pode fazer para melhorar o desempenho de pessoas de desempenho médio, e você precisa fazer isso. Alguns dizem que isso é a marca de uma liderança excepcional. Eu concordaria.

Convicção

Quem é que mais deseja o seu sucesso? Seu chefe, claro. Afinal, ele ou ela é provavelmente quem o escolheu para o cargo ou fez com que você conseguisse o emprego. Se não foi seu chefe, então foi alguém mais acima na hierarquia que fez com que você fosse contratado, e esse líder que o escolheu não quer ser acusado de escolher perdedores. Anos depois de ter meu primeiro comando expressivo, me contaram aquele segredinho de como as coisas funcionam: os antigos escolhem seus comandantes e fazem com que eles tenham sucesso, porque eles querem ser vistos como pessoas que escolhem líderes vencedores.

Veja o que acontece no futebol ou no basquete profissional. As ligas possuem um elaborado sistema de seleção e distribuem as escolhas de forma que haja alguma equidade no processo de seleção; isto é, as equipes com pior desempenho escolhem primeiro e assim por diante. Depois de escolherem suas novas estrelas, as equipes fazem de tudo ao seu alcance para dar a essas pessoas todas as chances de sucesso. Por que não? As equipes investiram muito nesses atletas. Você acha que um contratado de última hora tem a mesma oportunidade do que o primeiro atleta a ser selecionado? Esse número um tem que provar que é o melhor. Ele tem que apresentar desempenho, e se não apresentar ele está fora do time. Mas ele tem uma oportunidade justa—às vezes muitas oportunidades—assim como você também terá. Você terá uma chance justa, mas não muitas.

Isso significa que você deve ter uma boa sensação desde o início sobre a organização e os seus líderes. Eles selecionaram você e querem que você tenha sucesso. Então, você deve exercer suas funções com bastante convicção de que terá sucesso, por duas razões: você não é burro ou não estaria ali, e seu chefe quer que você tenha sucesso.

Fazer

Criar o ambiente

Das quatro coisas que você deve fazer, a primeira e mais importante é criar um ambiente no qual seu pessoal queira mostrar o melhor ou, mais precisamente, aquele que permite que seu pessoal faça o melhor. Existem muitas categorias diferentes de ambientes, mas acredito que existam dois tipos principais que eu chamo de um ambiente feliz e um ambiente realista.

Um ambiente feliz é aquele em que o líder acredita que, se as pessoas forem deixadas sozinhas, todos saberão o que deve ser feito e, de bom grado e voluntariamente, farão o melhor possível. Essa abordagem não é realista. Não aborda os conflitos que podem surgir da interação organizacional entre determinadas tarefas e funções de trabalho e não reconhece que algumas pessoas têm um desempenho

melhor do que outras-e que algumas delas simplesmente estão abaixo do padrão esperado. Os níveis individuais de conforto são importantes, mas realizar o trabalho é mais importante. Conseguir fazê-lo certo e no prazo é ainda mais importante. Também é importante acreditar que todo mundo quer fazer o seu trabalho (mesmo que você saiba que nem sempre é o caso) e o faz bem.

Anos atrás, eu era o comandante de um pequeno posto avançado em uma área rural do Wisconsin. Havia pouco menos de 250 pessoas na unidade, com três outros oficiais além de mim, e nós éramos responsáveis por manter algumas aeronaves de duas outras bases em um alerta estratégico reduzido. Embora fosse de fato um pequeno posto, tínhamos que executar todas as funções de uma grande base, na medida em que tínhamos de submeter todos os relatórios normais de rotina, programas e planos para executar, sem mencionar que tínhamos armas nucleares e todas as ações detalhadas que essas armas exigem. Mas tínhamos muito poucas pessoas para fazer o trabalho, e muitos dos que trabalhavam ali não eram necessariamente a nata do pessoal. O posto poderia parecer que estava adormecido, mas não. Foi provavelmente por isso que eles demitiram sumariamente a pessoa que eu substituí e me deixaram com várias perguntas do Congresso e inspeções insatisfatórias que precisavam ser passadas a limpo.

Tínhamos várias casas alugadas pelo governo em um raio de 30 milhas do posto para o pessoal casado, alguns médicos contratados e até mesmo capelães das pequenas cidades vizinhas. Do outro lado da estrada, havia uma pequena cidade (com menos de 1.000 habitantes) com uma paróquia católica e um pastor com o nome de Padre Chilecki. O Padre Chilecki era um americano de segunda geração descendente de tchecos, pequeno, frágil, quieto e despretensioso. Antes de eu chegar lá, ele tinha livre acesso ao posto, com exceção das áreas classificadas, e não vi razão para mudar essa regra. Ele visitava o posto alguns dias por semana e, na maioria das vezes, parava no meu escritório antes de ir a caminho de casa para tomar uma xícara de café e conversar.

Um dia, quando se levantava para sair, ele disse: “Bud, espero que você não se importe comigo parando para conversar e tomar um café com você.” Se ele soubesse, ele era a única coisa brilhante que eu tinha para esperar: talvez a única pessoa verdadeiramente inteligente com a qual eu podia manter uma conversa racional sobre qualquer coisa mais profunda que o tempo. Assegurei-lhe que não havia problema algum e que gostava de que ele parasse para tomar um café e aguardava ansiosamente as visitas dele. Ele respondeu: “Bem, obrigado. Você sabe, nós, você e eu, estamos no mesmo negócio.”

Não, eu não sabia disso. Afinal, eu era um dos grandes pilotos de caça (em minha mente) que acabara de terminar uma turnê bem-sucedida como piloto em missão na Marinha, completara 110 missões no Vietnã do Norte na Yankee

Station no Golfo de Tonquim, fizera 219 pousos em porta aviões e considerava minha profissão tão distante quanto possível da de um padre com uma pequena paróquia católica.

Ele continuou: “Você vê, é claro, você faz as mesmas coisas que eu. Eu tenho uma paróquia de algumas centenas de pessoas, que são agricultores, carpinteiros, comerciantes, professores, donas de casa, e eles têm problemas. Meu trabalho é ajudá-los a levar suas vidas, para que possam continuar sendo cidadãos úteis e apoiar suas famílias e suas comunidades para que possam fazer as coisas que são hábeis em fazer. Você faz a mesma coisa. Eu sei que você voa ocasionalmente, mas seu trabalho principal é ter certeza de que seu pessoal está sendo bem cuidado, e que suas necessidades humanas e pessoais sejam atendidas para que eles possam continuar a manter os aviões e as instalações e ter tudo pronto se nós tivermos que ir à guerra e para se certificar de que eles podem fazer o seu trabalho. Isso é o que você faz: você cria o ambiente que lhes permite fazer seu trabalho. A mesma coisa que eu faço.”

Eu tinha acabado de terminar um curso de um ano em residência na Escola de Comando e Estado Maior, e alguns anos antes havia frequentado outra escola profissional chamada Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e devo ter ouvido algo parecido antes, mas não me lembro. Eu lembro vividamente dessa breve conversa com o Padre Chilecki, que ficou comigo desde então. Claro! Como eu nunca pensei nisso antes? Como é que ninguém me impressionou com essa ideia antes? Isso mudou profundamente toda a minha abordagem de liderança daquele momento em diante. Crie o ambiente! Parece simples e pode ser em alguns casos. Mas simples ou não, é vital para uma liderança bem-sucedida.

Alguns anos mais tarde, como Comandante de Ala na Base Aérea de Williams, Arizona, estava eu perto do hangar em um sábado de manhã checando os preparativos para as operações de voo. Normalmente, não voávamos aos sábados, a menos que estivéssemos muito atrasados no treinamento dos alunos. Nós estávamos atrasados e ninguém estava muito feliz com isso: nem eu, nem o meu comando superior, nem o *staff*, e certamente não as minhas tropas que prefeririam estar aproveitando o final de semana como deveriam fazer.

Como isso exigia o trabalho de todo o pessoal de voo, mas não das funções básicas de suporte, era ainda mais importante para mim ser visto onde estava a ação. Além disso, a gente aprende muito mais dessa maneira. Quando passei pela linha de voo em minha bicicleta, pude ver onde os centros de atividade estavam ganhando vida e onde eles estavam atrasados para começar. Quando me aproximei da linha de voo dos T-38, um dos chefes da tripulação já estava debaixo de um avião começando sua inspeção pré-voo - o primeiro chefe de tripulação a fazê-lo. Parei em frente ao avião e vi o chefe da tripulação espreitar por baixo da aeronave. Ele disse: “O senhor se importa se eu terminar aqui primeiro?” Claro que não me

importava, e disse-lhe isso. Alguns minutos depois, ele saiu debaixo do avião, aproximou-se de mim e perguntou: “Posso ajudá-lo, senhor?”

“Não, filho”, eu disse, “só queria saber se eu poderia ajudá-lo. Você é o único aqui até agora.” Ele disse que estava tudo bem, e continuou: “Há uma coisa que o senhor poderia me responder.” “Sim, o que é?”, perguntei. “Bem”, ele começou, “por que é que eu tenho que colocar meu uniforme de serviço e ir até o QG e conversar com um grupo de veteranos sobre política e questões mundiais e outras coisas que não têm nada a ver com meu trabalho?”

Eu então reconheci o jovem. Eu o tinha visto antes em um pequeno restaurante italiano, do lado de fora do portão principal da base, quando eu fui pegar uma pizza para o jantar. Já havíamos conversado antes e me lembrei que ele era do Tennessee.

Também me lembrei dele porque, recentemente, tinha dado uma palestra no auditório da base para todos da unidade, sobre segurança ao dirigir - particularmente a segurança de motocicletas. Recentemente, havíamos perdido dois jovens em acidentes fatais em motocicletas, tarde da noite, quando retornando à base. Isso mexeu muito comigo, e na época, se eu tivesse autoridade, teria considerado seriamente a proibição da posse de motocicletas. Esse rapaz tinha uma motocicleta e não gostou da inferência.

O que ele estava reclamando era ter que vestir o uniforme de gala e aparecer diante de um conselho de graduados para ser entrevistado para a seleção do Melhor Soldado do Trimestre. Era para ser uma honra ser escolhido para a entrevista e uma honra ainda maior ganhar a competição contra soldados semelhantes de outras organizações na Ala. Haviam vários prêmios: um passe de três dias, jantares em alguns dos melhores restaurantes da cidade, um título de capitalização de US \$ 50, ingressos para cinema, foto no jornal local com um artigo favorável e uma entrevista para o jornal local da cidade natal do vencedor, entre outros.

Expliquei a ele por que deveria ser considerado uma honra e lembrei que ele já havia vencido no trimestre anterior. Eu também expliquei que além dos prêmios que ele poderia ganhar na competição, ele também estaria na disputa para o Soldado do Ano; seu nome iria para o comando e ele seria elegível para prêmios ainda mais altos. Eu disse a ele que é assim que reconhecemos nosso pessoal notável e ele deveria se orgulhar disso.

Então ele me deu um *insight* muito importante. Ele disse: “Senhor, essas coisas não significam muito para mim. Eu entrei na Força Aérea porque queria trabalhar em aviões. É o que eu mais gosto de fazer e é isso que me faz mais feliz. Se o senhor quer fazer algo por mim, que tal se livrar do pessoal peso morto por aqui? Tem uns caras nesta linha que eu vi na cidade ontem à noite e que ainda estavam lá quando eu vim embora e eles ainda não estão aqui para trabalhar. Eles estavam

bebendo muito, fumando maconha, e eles não fazem muito trabalho quando chegam aqui. Qualquer coisa que eles façam em um avião eu tenho que checar, porque eu não confio que eles façam nada direito. Eu preferiria ter menos pessoas fazendo o trabalho direito do que ter o número certo de pessoas mas com alguns que você tem que refazer o trabalho deles. Se o senhor quer fazer algo que eu realmente goste, faça isso. Essa seria minha recompensa.”

Esse garoto era um Terceiro-Sargento. Ele nem sequer estava em um papel de supervisão, e ele tinha a visão geral mais clara do que qualquer outra pessoa. Ele estava certo. O ponto era simplesmente este: reconheça que todo mundo faz o seu trabalho (e deixe-o fazer); recompense os verdadeiramente excepcionais (menos de 5%); treine aqueles que não sabem como fazer o seu trabalho (ou retreine se necessário); encontre trabalho mais útil para aqueles que não alcançam os padrões (retorne-os à vida civil se necessário); sempre dê o exemplo; e se comunique. Este insight você esperaria obter de liderança de nível superior, mas eu obtive de um Terceiro-Sargento, chefe de tripulação do Tennessee.

Entender a Situação

Comando e liderança dependem em grande parte do que é necessário. Ou seja, a situação cria a demanda pelo tipo de liderança que é necessário para o sucesso da missão. Liderança, então, é situacional. Deveríamos gastar algum tempo extra nesse ponto para entender completamente as pressões e situações únicas que os comandantes dos grupos de operações irão encontrar. Acredito firmemente que em sua posição como comandante de um grupo de operações, talvez mais do que em qualquer outra, suas habilidades de liderança serão testadas ao máximo. Por quê? Liderança é liderança, não é? Os princípios são os mesmos, não são? Sim, mas um comandante de grupo de operações terá que ser muitas coisas para muitas pessoas e, às vezes, tudo ao mesmo tempo.

Por que digo isso? Porque você terá que aplicar sua melhor liderança a seus subordinados, seus colegas e seus superiores. E na arena dos comandantes de grupo de operações ela terá que ser aplicada a todos os três, geralmente no mesmo lugar e frequentemente no mesmo dia, e às vezes simultaneamente na mesma sala. Não terá como você falar e se comportar de uma maneira para com os seus comandantes de esquadrão e ter um comportamento diferente para com o seu chefe. Você terá que encontrar uma maneira de aplicar os princípios da boa liderança a todos e fazer com que tudo funcione bem para baixo e lateralmente, diariamente.

Costumávamos dizer que não existe conflito de personalidade com seu chefe. Se existe um conflito, o problema deve ser sua personalidade, não a do seu chefe. Se houver um desentendimento, é problema seu. Isso continua sendo verdade, e

você terá que lidar com isso como nunca antes, mas o mesmo não se aplica necessariamente àqueles que trabalham para você.

A Força Aérea de hoje é confrontada com uma enorme competição civil. O pessoal é inundado com inúmeras ofertas externas, incluindo oportunidades de emprego e cargos que excedem em muito aqueles que já estavam disponíveis antes. Então você terá que encontrar maneiras de se dedicar aos seus subordinados. Você não terá o luxo de simplesmente demitir pessoas cuja performance está abaixo do seu potencial; não há pessoas qualificadas suficientes para ocupar o seu lugar. Além disso, você não terá tempo para passar pelo processo de substituição. Você pode substituir alguém de vez em quando, mas será melhor fazer um esforço extra para que seus comandantes subordinados fiquem com você. Isso significa, em grande medida, que você terá que interagir com seus subordinados de forma diferente de como os seus comandantes interagiram com você, então isso lhe será algo novo.

Além disso, você terá que reunir todas as suas habilidades de liderança para garantir que você seja eficaz com seus colegas comandantes de grupo. Eu já sei; todos nós pensamos que operações são mais importantes do que o suporte. Seja isso ou não, você não estará promovendo o bem da missão se houver dissensão entre os pares. Não há espaço para ciúmes, competição por reconhecimento e recompensas ou bravatas sobre quem é melhor ou mais importante. Todos devem ter orgulho do que fazem e serem reconhecidos e tratados igualmente. Seu superior - seu chefe, seu comandante imediato - quer ver se você pode ser um líder entre os líderes, não um líder acima dos líderes. Os comandantes de Ala esperam que seus comandantes de grupo possam construir uma equipe coesa e trabalhem bem nessa equipe ao mesmo tempo que lideram suas tropas.

Naturalmente, você também deve mostrar as habilidades de liderança necessárias ao seu comandante imediato. Se você estiver tendo uma performance boa com seus colegas, seu chefe verá e saberá, mas, além disso, seu chefe deve ver em você a capacidade de ter ainda mais responsabilidade. Você deve ser capaz de servi-lo como ele quer que você sirva, mantendo o tipo de liderança necessário para seus subordinados e colegas. Seu chefe quer ver um líder forte e um comandante que possa realizar a missão enquanto constrói a força e a capacidade de todas as unidades sob seu comando. Não é um trabalho pequeno, mas é o seu trabalho.

Você tem que ser eficaz em todas essas arenas. Ninguém é mais importante que ninguém e todos são interdependentes. Aquele cuja performance é igualmente boa em todas as arenas será o líder mais eficaz.

Treinamento

Provavelmente, a função mais importante na Força Aérea qualquer que seja o dia é o treinamento. Se você analisar todo o tempo de serviço ativo e todo o tempo de voo da Força Aérea dos EUA desde que se tornou uma Força independente em 1947, você provavelmente descobrirá que mais de 95% foram gastos em treinamento. Até quando estávamos voltando de missões de combate voamos em alguns eventos de treinamento. Isso é o que mais fazemos e por boas razões. Você nunca pode ser bom demais no que faz.

O treinamento não é apenas aquele em escolas formais. Estamos sempre treinando alguém para nos substituir. O líder no voo treina o piloto que o segue na formação de voo; oficiais de operações treinam comandantes de esquadrilha; comandantes de esquadrão treinam oficiais de operações. Nos campos de prisioneiros de guerra, os líderes sempre mantinham uma sucessão de comando. Nós tínhamos que ter certeza de que alguém estava pronto para assumir a liderança se o oficial sênior fosse retirado do sistema por algum motivo.

Alguns líderes acreditam que precisam saber tudo sobre tudo. Que devem ter conhecimento suficiente sobre todas as funções da organização para que possam realizar todos os trabalhos tão bem quanto as pessoas designadas para fazê-lo. Eles tentam ser especialistas em todas as facetas da operação. Este não é o caminho para ter sucesso. O líder sabe-tudo não é o bem-sucedido, mas o que tudo compreende é.

Às vezes, os líderes têm a noção errônea de que, para serem bem-sucedidos, devem ser indispensáveis. Eles cometem o erro de tentar se tornar muito importante para a unidade e para a missão. No entanto, grandes líderes fazem com que uma organização funcione tão bem que sua ausência é pouco notada. O importante é lembrar que, como líder, você não quer ser indispensável, muito pelo contrário. Você deve construir uma equipe, não um império.

Ajuda

Quando eu falo ajuda sempre significa “obter ajuda”. Ninguém nunca disse que você teria que fazer tudo sozinho, o que é muito bom, porque você não poderia! Você precisará do apoio de organizações ao seu redor e também do pessoal da sua organização. Quem disse que a liderança não pode vir de dentro?

Um grande obstáculo às vezes aparece em uma área da qual você deveria obter grande apoio: o Comando Superior. Normalmente, todas as funções principais em uma organização de Ala têm uma função paralela no Comando Superior. E toda Ala em algum grau tem um problema de passar informação com exatidão para o escalão superior. A razão é que a progressão na carreira de seu chefe de pessoal

depende, em grande parte, da opinião dos gerentes funcionais do Comando Superior (MAJCOM), como também da opinião de seu comandante imediato, de modo que o chefe de pessoal tenta agradar a ambos e às vezes o comandante da unidade acaba tendo pouca atenção.

No início, fiquei cansado do *staff* do MAJCOM tentar comandar minha Ala para mim. Então agendei algumas reuniões, fui ao MAJCOM e passei um dia e meio em reuniões com as várias equipes. Nessas reuniões, eu tinha sempre algo do interesse de cada um. Eu disse a eles algumas das coisas que eu estava tentando fazer e como eu poderia usar sua ajuda para fazê-las. Isso deu a eles interesse na nossa organização e fez com que eles se sentissem parte de nossa equipe (o que eles eram, é claro), mas agora eles trabalharam comigo e viram nossa missão através de nossos olhos, e não com os olhos do *staff* deles. Essa abordagem realmente funciona. Você tem que construir um eleitorado: um grupo de apoiadores que deseja fazer parte de uma operação bem-sucedida e sabendo que eles desempenharam um papel nesse sucesso. Em outras palavras, você deve desenvolver uma comunidade. A organização é sua para comandar e liderar, mas quanto mais participação você obtiver, mais recursos você terá para lidar com seus problemas e mais ajuda obterá para suas iniciativas.

Talvez o Comando de Treinamento do Ar (ATC) tenha sido especial. Eu sei que Bennie Davis era. Eu estava na Academia quando fui selecionado para comandar a Base Aérea de Williams. Eu tive que ir a Randolph para o check-out de meu piloto instrutor executivo pouco antes da formatura na Academia. Em seguida, voltar para arrumar tudo. Logo após, seguir para a Base Aérea de Williams. Eu só tinha tido um contato breve com o Gen Davis, em um jantar, e não tinha tido oportunidade de falar com ele desde que ele ligou para dizer que eu estava recebendo a designação. Eu tinha acabado de terminar meu último voo da manhã e estava de volta ao alojamento dos oficiais fazendo as malas (o jato que iria me levar para Colorado Springs iria decolar em cerca de uma hora), quando o telefone tocou. A secretária do Gen Davis queria saber se eu poderia ir vê-lo antes de ir embora. A resposta foi “sim”.

Na verdade, passei aquela semana toda pensando: “Devo ligar para ele e perguntar se ele quer me ver? Devo pedir uma reunião e ir até lá para simplesmente olhar para ele, ou sei lá o quê?” Então fiquei muito aliviado quando a secretária me pediu para ir vê-lo. A reunião levou menos tempo do que o tempo que eu preciso para contar sobre ela. Eu nem sequer me sentei. Foi assim:

Davis: “Então, Bud, como foi o treinamento?”

Eu: “Tudo bem, senhor.”

Davis: “Você está indo para uma excelente unidade.”

Eu: “Sim, senhor.”

Davis: “Eu acho que não tem nenhum problema.”

Eu: “Não, senhor.”

Davis: “Se você precisar de alguma coisa, meu telefone está bem aqui. Me chame direto; você não precisa passar por ninguém.”

Eu: “Obrigado, senhor.”

Davis: “Claro, se houver algo que você ache que eu deva ser avisado, me ligue. Ninguém gosta de surpresas.”

Eu: “Sim, senhor.”

Davis: “É sua Ala. Você toma as decisões. Boa sorte.”

Eu: “Obrigado, senhor.”

E quando me virei para sair:

Davis: “Quando o tempo estiver bom por lá e você não tiver mais nada para fazer, ligue para mim e eu pego um T-39 e vou até lá para jogar golfe com você.”

Eu: “Sim senhor; obrigado senhor.”

Sete meses depois, apresentei-me ao meu comando superior como general selecionado para promoção e fui para meu novo escritório como o ATC / LG (Logística): um trabalho para o qual eu estava mal preparado, e que estava vago porque o comandante anterior que ocupava o cargo já havia partido para o Pentágono. Depois de três dias de agitação (mudando a mobília de lugar), comecei a me perguntar, mais uma vez, se eu deveria pedir uma reunião para ver o chefe, ou fazer apenas o que o protocolo exige de um novo oficial general em um novo cargo. Eu sabia que a reunião semanal da equipe seria na segunda-feira. Era quinta-feira e eu não tinha a menor ideia do que fazer. Então minha secretária entrou e disse que alguém do escritório do Gen Davis estava ao telefone e ele queria saber se eu tinha um momento para vê-lo. Minha resposta foi: “Sim, senhor.”

Essa reunião levou cerca de 20 minutos. Foi simples e direta. Essencialmente ele me disse: “Bud, você sabe como eu trato meus comandantes. Eu lhes dou toda a latitude que eles precisam para ter sucesso. Eu espero que minha equipe os apoie e dê a eles tudo que eles precisam para comandar e liderar com sucesso. Se eles querem algo que os regulamentos não permitem, a equipe deve aconselhá-los e, em seguida, tentar encontrar uma maneira de fazê-lo, legalmente. Se for importante e um regulamento precisar ser alterado, altere-o. Seu trabalho não é preparar gráficos e documentos para mim: seu trabalho é apoiar nossos comandantes no campo. Eu só escolho comandantes que podem ter sucesso. Quando eles vacilam, eu olho primeiro para ver se a equipe está os apoiando adequadamente. Espero que você trabalhe com o pessoal da sede de uma maneira geral. Lembre-se: a missão não está aqui no Comando. A missão é feita no campo. Bem-vindo à

equipe e fico feliz em ter você a bordo. Você pode jogar golfe nesta manhã de sábado? Eu: “Sim, senhor”.

Isso é o que eu chamo de orientação. Que conceito! Acreditem, isso faz com que você pense, todas as noites, quando você sai do seu escritório- “Eu fiz tudo o que podia para apoiar os comandantes no campo? Será que esqueci alguma coisa? Há algo mais que poderia ter sido feito? Será que o que fizemos vai produzir o efeito desejado? As medidas tomadas chegaram ao campo de uma maneira útil?”

Acreditar

Há pelo menos três coisas em que se deve acreditar. E lembrem-se: há uma grande diferença entre o que você sabe e o que você acredita. Você aposta sua alma no que você acredita, mas você aposta sua vida no que você sabe. O que você acredita é o que te colocou na luta; o que você sabe é o que o leva ao alvo e o traz de volta.

Gerônimo. O que é isso? É um termo usado no treinamento de pára-quadristas da Segunda Guerra Mundial. Eles deveriam gritar quando saíssem do avião para evitar que prendessem a respiração, e para dar alguns segundos para que a fita (static line) abrisse o paraquedas principal e com isso sinalizar se deveriam acionar o paraquedas de reserva. Mas Gerônimo também é o nome de um famoso chefe nativo americano, e isso me lembra uma característica comum a quase todas as tribos nativas americanas. É amplamente sabido que os nativos americanos sabiam que tinham que viver da terra-na verdade, que viviam na terra. Eles aproveitavam tudo do que matavam. Não desperdiçavam nada. Eles comiam a carne, usavam as peles, os cascos, os chifres, os dentes, tudo. E eles só matavam o que precisavam. Eles sabiam que se matassem além da conta iriam passar fome mais tarde. Eles não acreditavam em “possuir” nada, inclusive terra. Eles tinham que estar em harmonia com o ambiente e viver da terra e na terra. Só podiam aceitar o que a natureza oferecia.

Conheço inúmeras histórias da Segunda Guerra Mundial, Coreia e Vietnã, nas quais os líderes de algumas unidades fizeram um trabalho aparentemente fantástico. O problema é que eles usaram todo o tempo de voo, gastaram os recursos, se certificaram em dar as missões certas para as pessoas certas, ganharam medalhas, abateram os caças russos Mikoyan (MiGs, como são mais conhecidos), e depois foram embora. O próximo pobre coitado recebia uma equipe que não estava pronta. Muitas pessoas não eram totalmente qualificadas em todas as missões e não havia bons aviões suficientes para fazer o trabalho. Acontece que o comando não é sua propriedade. É seu para manter, melhorar e deixar para o próximo líder como uma unidade melhor do que a que você encontrou. Você é o guardião.

Eu tive um comandante de esquadrão na Base Aérea de Williams que tinha vindo de um escritório de ligação no Pentágono e ficava insistindo comigo para

que alguns “CODELs” (delegação do Congresso) visitassem a base. Eu não tinha ideia do que era um CODEL. Depois que ele explicou para mim, eu continuei sem entender qual seria o propósito; afinal de contas, eu tinha um trabalho a fazer e eles deveriam ter um também. Mas ele prosseguiu explicando que era parte do meu dever tirar um tempo para que eles viessem para ver em primeira mão o que nós fazíamos, e quão importante era, para que eles pudessem voltar para seus Comitês de Forças Armadas, por exemplo, e aprovar melhor legislação que nos ajudasse a fazer a nossa missão. Então eu cedi.

O primeiro visitante foi Bob Dornan, e ele era muito bom. Ele era um republicano conservador da Califórnia com formação militar. Apoiava muito as Forças Armadas. A seguinte foi uma senhora chamada Beverly Byron, uma democrata de Maryland no Comitê das Forças Armadas da Câmara que era conhecida por apoiar consideravelmente os militares. O marido de Beverly tinha sido um congressista que caiu morto enquanto corria pelo canal em Georgetown e ela preencheu seu mandato e ganhou a reeleição seguinte. Quando ela veio, nós lhe demos os briefings habituais e um voo no T-38. Fomos a primeira Ala a formar pilotos do sexo feminino e ter mulheres pilotos instrutoras, então ela se interessou muito por esse aspecto do treinamento.

Eu estava com um pequeno problema na unidade e esperava que isso não viesse à tona. Eu tinha uma mulher piloto prestes a se formar que era solteira quando ao ingressar, mas se casou com um dos instrutores enquanto ela estava no treinamento. Ambos estavam sendo transferidos e ela não gostou das designações que estavam recebendo: ela estava indo para a Base Aérea Norton para pilotar aviões C-141 e ele estava indo para a Base Aérea de March para voar KC-135. Ela tinha feito uma séria confusão com a seção do pessoal e ameaçou chamar seu congressista. Eu concedi a ela uma entrevista para tentar ver o que ela pensava sobre uma carreira na Força Aérea. Expliquei-lhe que eles poderiam viver em algum local situado entre as duas bases e que isso funcionaria muito bem. Ela não queria aceitar nada disso; ela queria que ambos estivessem na mesma base, voando a mesma aeronave. Quando perguntei como ela via os próximos 10 a 15 anos junto com o marido na Força Aérea, ela explicou todos os detalhes: juntos na primeira unidade, pilotando o mesmo avião, no mesmo esquadrão, nas mesmas missões; indo à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais juntos; depois uma outra transferência; e depois a Escola de Estado-Maior juntos; então o Pentágono juntos, etc. Eu disse a ela que ela estava sonhando e havia pouca ou nenhuma chance de que esse cenário acontecesse.

Na sexta-feira, Beverly estava em uma mesa em frente ao bar, onde ninguém podia deixar de vê-la, e uma das primeiras pessoas que se aproximou da mesa foi aquela jovem. Eu me aproximei para ouvir o que estava acontecendo e ouvi Be-

verly dar-lhe uma bronca. Beverly disse a ela como perdeu o marido e como teve que fazer algumas coisas que ela nunca havia pensado que teria que fazer e como a vida não lhe dá nenhuma garantia, apenas oportunidades. Ela disse a essa jovem que ela tinha uma oportunidade agora, mas se ela não podia ver isso, talvez ela devesse sair da Força agora. Eu gostaria de ter dito isso!

Na manhã seguinte, sábado, eu estava dando a Beverly um tour na base e explicando todas as coisas que minha Ala estava fazendo para melhorar as condições de vida e de trabalho. Havia, felizmente, apenas uma pequena comitiva de pessoas enquanto eu mostrava a ela o que minha Ala fizera em termos de projetos de auto-ajuda, o que estava sendo realizado com projetos de construção militar, etc., quando ela me interrompeu dizendo: “Coronel, você sempre fica dizendo “minha Ala”. Eu pensava que tudo isso pertencia aos contribuintes.”

Eu senti como se tivesse acabado de ganhar a medalha de ouro olímpica de arremesso de dardos – quero dizer, acertando na mosca. Ela estava certa. Esta não era a *minha Ala*. Eu não acho que realmente sentia que era, mas eu estava me identificando demais com isso. Tudo nessa base pertence ao nosso País, assim como as pessoas. Eu sou apenas o guardião. Tenho a responsabilidade de cuidar da Ala. Garantir o cumprimento da missão que nos é dada e cuidar para que os recursos sejam usados de forma inteligente e eficaz. É como a crença dos nativos americanos: devo viver com o que tenho. Eu não posso desperdiçar. Liderar é ser o guardião!

Seja Você Mesmo

Você acharia que a coisa mais fácil do mundo é ser você mesmo. Mas não é bem assim. Às vezes, com o tempo, ficamos tão preocupados com os estilos de liderança – porque gastamos tanto tempo e esforço estudando-os – que temos a tendência de esquecer quem somos. Portanto, não se preocupe com estilos de liderança; você terá que usar estilos diferentes em diferentes momentos.

Lembre-se, a liderança é situacional. Você terá que adaptar seus talentos e habilidades à situação em que se encontra. Isso não significa que os fundamentos e características de liderança não são mais válidos, não são relevantes ou devem ser comprometidos. Significa apenas que você terá que aplicar diferentes abordagens em diferentes medidas, conforme a situação exigir.

Lembre-se disso: você não pode enganar seus subordinados. Com o tempo – e não muito – eles provavelmente conhecerão seu verdadeiro eu e, se você for falso, eles saberão mais cedo do que possa imaginar. Então seja você mesmo.

Eu costumava me ver como o comandante de grupo interpretado por Gregory Peck no filme *Twelve O'Clock High* (*Almas em Chama*). Que pena, porque eu não sou Gregory Peck e não há mais aviões bombardeiros B-17. Isso não significa que

eu não possa usar algumas das lições de liderança retratadas naquele magnífico filme de quase 75 anos atrás. Mas eu não posso ser Gregory Peck; e seria um grande erro tentar ser.

Esta é uma tendência natural. Quando eu era segundo tenente bem novo na Europa, nosso comandante de esquadrão era - o único - Chuck Yeager. Ele nunca falava muito. E ele não ficava muito por perto, infelizmente. Mas causou um grande impacto no esquadrão. Você não podia deixar de notar como o pessoal estava falando. Todo mundo tinha uma tendência a imitar a fala arrastada dele de West Virginia. O mais notável era o modo como ele dizia “Roger”. Sempre soava como “Uh-Roj”. O pessoal queria ser como ele, soar como ele e, o mais importante, ser capaz de voar como ele. No entanto, é claro, palavras apenas não fazem o trabalho. Haverá apenas um único Chuck Yeager. Pode haver melhores comandantes de esquadrão, mas ninguém como ele.

Eu sei que você quer ser bom no que faz, então saiba disso: seu pessoal também. Eles querem uma boa liderança, e eles vão presumir que você será um bom líder até que prove o contrário. Eles também sabem que você é humano e que cometerá erros. Eles simplesmente não querem muitos erros. Querem que você seja um pouco melhor do que eles no desempenho de seus deveres, e se você não fizer mais do que ser tão bom quanto o seu pessoal, eles o elevarão de qualquer maneira, porque eles querem um líder que possam admirar. Portanto, não tente se elevar antes do tempo. Não vai funcionar. Deixe-os fazer isso por você, porque eles irão. Você não pode enganar seu pessoal, apenas seja você mesmo. É por isso que escolhemos você: gostamos de você do jeito que você é.

Abnegação

Eu dou importância a todas as áreas de que falamos até agora, mas se existe uma que certamente detém a chave para o seu sucesso, provavelmente está aqui. Você definiu sucesso corretamente.

Estamos aqui para servir. Usamos um uniforme; estamos, por definição, em um Serviço. Servir significa estar disposto a colocar a missão acima de si mesmo e perceber que o maior prazer que você pode obter é servir: os outros, a missão, o País, a unidade - algo maior que você, algo mais importante que você mesmo. Você tem que querer servir sua missão, sua unidade, seu pessoal, seu dever, ao ponto em que este serviço seja mais importante do que ser reconhecido pelo papel que você desempenha nele. Você tem que sentir que pouco importa ou nada importa quem receba o crédito quando tudo dá certo. E não tenha medo de levar a culpa quando der errado. É melhor já ir se acostumando, porque nem sempre te darão crédito pelas coisas corretas, mas você sempre será culpado quando elas derem errado. Mas se você chegou ao nível verdadeiro de serviço, de abnegação, onde seu desejo de servir está acima de seu desejo de reconheci-

mento pessoal, recompensa ou distinção, então você provavelmente terá sucesso, e assim também todo o seu pessoal, porque você terá dado o exemplo do sucesso.

Obrigado e *good hunting* a todos vocês. □



Coronel Richard Reynolds, USAF (Reformado)

Atuou 23 anos em operações de combate em vários locais do mundo, incluindo o Oriente Médio, a Europa e o Sudeste Asiático. Seus escritos incluem uma publicação da Universidade de Harvard, *What Fighter Pilot's Mothers Never Told Them About Tactical Command and Control—and Certainly Should Have*, e um livro da Air University Press, *Heart of the Storm—The Genesis Of The Air Campaign Against Iraq*, em sua 11ª edição. Coronel Reynolds vive em Huntsville, Alabama.



Maj-Gen William J. Breckner, USAF (Reformado)

Maj Gen William “Bud” Breckner pilotou uma grande variedade de aeronaves de caça e interceptação em sua carreira de 31 anos na Força Aérea, que incluiu duas turnês com a Marinha como piloto de intercâmbio pilotando 100 missões de combate em A-4s do *USS Intrepid* na *Yankee Station* no golfo de Tonquim. Ele retornou ao sudeste da Ásia pilotando F-4 Phantoms e enquanto voava sobre Hanói foi atingido por um míssil terra-ar e mantido como prisioneiro de guerra. Após seu repatriamento em março de 1973, o General Breckner pilotou a aeronave F-106 e comandou a *Air Force Interceptor Weapons School*. Um líder carismático e inovador, o General Breckner galgou rapidamente de uma série de posições-chave na Força Aérea e terminou sua carreira como Comandante da 17ª Força Aérea na Base Aérea Sembach, na Alemanha. Lá, ele projetou, construiu e comandou o primeiro Centro de Operações Aéreas Combinadas (CAOC) na Europa que levou à modernização e ao uso efetivo do poder aéreo que vemos hoje. O General Breckner morreu em um acidente automobilístico em 16 de fevereiro de 2008.