

As 10 Regras Secretas do Coronel

Uma janela na mente de um líder sênior

BRIGADEIRO-GENERAL JEREMY “JAVA” HORN,
COMANDANTE DA GUARDA NACIONAL AÉREA DE WASHINGTON

Aja como se você já tivesse passado por isso.” Ainda me lembro dessa contundente afirmação do meu comandante de esquadrão quando um grupo de capitães em Nellis estava prestes a sair em sua primeira licença. Acredito que esse mantra simples se aplica a todo o espectro da carreira dos militares da Força Aérea: descubra o que é o “certo” entre os que estão mais à frente em sua jornada, modele esse comportamento e incorpore essas habilidades e pontos de vista à sua maleta de ferramentas muito antes de serem necessárias.

Se você está lendo isso, é provável que tenha alguma aspiração de ser coronel. Olho para trás ao longo da minha carreira e me lembro de velhos e ríspidos coronéis falando sobre as “regras não escritas”. Lembro que isso acrescentou um fator místico e de intimidação que prejudicou minha confiança em meu desenvolvimento inicial como líder sênior. O artigo “Bom ou ótimo: Coronel, depende de você” do Major-General Kane (*Air and Space Power Journal*, primavera de 2011) é um bom começo para desenvolver uma imagem estratégica de um líder sênior, mas não atende a muitas das expectativas que temos no dia a dia de nossos líderes seniores. Então, correndo o risco de cometer heresia divulgando as regras secretas, escrevi minha perspectiva sobre as coisas que gostaria de saber como oficial mais jovem, considerando a possibilidade remota de ser coronel. Não são extremamente complexas, e muitas delas parecerão óbvias. Minha esperança é que o conhecimento dessas regras lhe proporcione um pouco mais de confiança e perspectiva, fazendo que você seja mais eficiente ao longo de sua carreira.

Entenda que todo mundo está improvisando

Não há como negar o vasto abismo entre os postos de tenente-coronel e coronel. Temos que reconhecê-lo e aceitá-lo. Ao longo de sua carreira, foram criaturas míticas, divinas que exercem sobre você o poder de vida e morte profissionais. Aqui está o maior segredo: nenhum de nós sabia o que estava fazendo no dia em que recebemos a platina de coronel. Não se deixe intimidar pela função. Se você recebeu essa oportunidade, é porque há anos vem sendo endossado por coronéis e generais que já seguiram esse caminho e obviamente viram o caráter e as habilidades em você que lhe permitem ter sucesso. No entanto, esperamos que os coronéis entrem neste novo

nível com alguma humildade. Você ainda não sabe tudo (mesmo depois de ler este livro secreto de regras); esperamos que você as aprenda e trabalhe mais do que nunca para construir seus relacionamentos, habilidades e eficácia. Estude liderança, busque ativamente orientação e questione-se arduamente com sua própria introspecção e *feedback* dos outros. Mas, acima de tudo, seja você mesmo. Ninguém espera uma mudança dramática de personalidade (a menos que você seja um idiota total, e se assim for, espero que você tenha sido eliminado bem antes), e seus colegas e subordinados sentirão um ar artificial a milhas de distância. Agora você tem a chance de ser o coronel que você sempre quis ter como líder e evitar ser como os que temia e menosprezava.

Seja irrepreensível

Integridade em primeiro lugar é a expectativa para todos os militares da Força Aérea, mas a antiguidade e a posição trazem novos patamares de escrutínio. Como se costuma dizer, quanto mais você sobe, mais mostra o seu traseiro.

Dirija seu próprio carro, gaste seu próprio dinheiro, durma com seu próprio cônjuge. Parece bem simples, mas a maior parte das investigações substanciais dos líderes seniores se enquadra nessas três categorias. Esteja ciente de que muita gente está lhe observando, e as coisas das quais você “se safou” no passado chamarão mais atenção.

Seja transparente

Você não pode contar tudo a todos, mas seja o mais sincero possível nas tomadas de decisões; aplique a disciplina, desenvolva a força e se comunique com seus militares. Quanto mais pessoas entenderem suas razões e perceberem que você quer o melhor para a organização, mais elas lhe darão o benefício da dúvida.

Seja acessível

Se seus comandados souberem que podem lhe levar um problema sem levar um tiro, é mais provável que você tenha a oportunidade de corrigi-los antes que o problema suba direto para o Inspetor Geral.

Entenda que você não é o centro de tudo

História rápida: meu primeiro comandante de ala operacional, o primeiro Coronel *full* que eu observei de perto, esperava que o pessoal de operações tivesse uma Coca Diet e uma barra de chocolate tirados da geladeira esperando por ele na mesa quando ele voltasse do voo. Quase 30 anos depois ainda me lembro da impressão que ficou

no jovem 1o Ten Horn. Ele chegou ao topo da pirâmide e nós estávamos todos lá para servi-lo. Felizmente, essa pirâmide se inverteu ao longo das décadas e nossa Força Aérea possui muitos líderes seniores que sabem que existimos para servir e apoiar nossos militares. Espero que esse seja o principal motivo pelo qual você deseja ser coronel: para ter a oportunidade de exercer maior influência. Não para a autopromoção descarada, mas para remover obstáculos do caminho de seu pessoal. Meu conselho é este: leve o trabalho, e não você mesmo, a sério; não acredite nos seus comunicados para a imprensa; e nunca seja o líder que você disse que não seria.

Existem características que mostram facilmente se você realmente tem um coração para a liderança que se põe a serviço de propósitos maiores

1. Você tem como exemplo a humildade e o respeito e mostra claramente aos seus comandados que valoriza a oportunidade de liderá-los e fala com o zelador, o guarda do portão ou o mantenedor com o mesmo respeito com o qual você trata o chefe do seu chefe. Humildade e respeito são sinais de grande confiança e força. Você também usa introspecção regularmente e autorreflexão honesta para evitar acreditar em seus próprios comunicados à imprensa. Você tem uma grande oportunidade de mostrar ao seu pessoal confiança e respeito, delegando as decisões ao nível mais baixo possível (e até deixando que aconteçam falhas), inclusive fazendo com que seus subordinados tomem decisões desconfortáveis em vez de trazê-las para o seu nível. Você mostra força e humildade ao se envolver intencionalmente com uma equipe diversificada onde nem todos pensam como você. Incentive-os a questionar suas ideias e terá soluções ainda mais robustas.
2. Você é quem carrega suas próprias malas, está disposto a arregaçar as mangas para jogar o lixo. No entanto, haverá momentos em que seus militares insistirão em fazer o trabalho pesado como demonstração de liderança humilde. Deixe-os fazer e encontre uma outra maneira de ajudar.
3. Você respeita o tempo e a paixão de seus militares: seja sempre pontual, a não ser que você não possa escapar de um militar mais antigo. Nesse caso, peça sinceramente desculpas e faça as coisas avançarem ainda mais rápido. Elimine as reuniões cujo objetivo possa ser alcançado por outros meios e reduza ao máximo as reuniões necessárias, concentrando-se apenas em questões inter-setoriais. Além disso, lembre-se de que cada um de seus militares escolheu servir e teve pelo menos alguma participação ativa em sua profissão. Ainda não entendo porque algumas pessoas amam alguns trabalhos, mas admiro sua paixão e aprecio genuinamente o impacto que elas têm na organização.

4. Você vai à luta pelos seus militares: muitos líderes acabam sendo vítimas da tendência de não se arriscarem quando o próximo cargo está em jogo. Assuma algum risco profissional e faça cada trabalho como se fosse o seu último quando se tratar de defender seus militares e os recursos necessários para cumprir a missão.

Alcance e supere as expectativas dos seus militares

Os militares querem uma liderança honesta e ousada e têm grandes expectativas quando interagem com um oficial antigo. Mesmo se você estiver do outro lado do espectro de introversão, você precisará interagir com seus militares com interesse genuíno cada vez que estiver em público. Se você é introvertido, o envolvimento contínuo com seus militares será exaustivo, mas é essencial ir ao fundo do seu coração e interpretar um papel de extrovertido.

Seus militares estão observando você e o seu sargento-chefe de comando para ver o que parece “certo” em uma equipe de liderança. Vocês devem estar em total acordo e aparecer no maior número de eventos possível. Você e o seu sargento-chefe devem discutir quando combinar esforços e quando dividir para conquistar e sempre comparar as anotações.

Você deve estar preparado para compartilhar sua visão e prioridades de forma clara e sucinta a qualquer momento, o que pressupõe que você as tenha desenvolvido cuidadosamente. Se você não se sente à vontade para falar em público de forma improvisada, agora é um ótimo momento para trabalhar nisso.

A cada interação, fique ainda mais ciente do poder que suas palavras têm de construir ou destruir. Quando mais jovem, cheio de atitude e inexperiente, eu usava o sarcasmo como meu estilo de comunicação. Quando levei a sério o fato de ser um líder sênior e usei alguma introspecção (ou pedi desculpas suficientes), reconheci o poder cortante que as palavras poderiam ter e reformulei conscientemente minha abordagem. Também relembro o tremendo impacto positivo que algumas palavras sinceras e específicas de elogio ou encorajamento podem ter na trajetória de uma carreira ou uma vida. Seja esse líder edificante em todas as oportunidades possíveis.

Cuidado com a armadilha de banalidades vazias e promessas fáceis. Se você estiver fazendo o que é certo, seus militares irão pedir ajuda para remover obstáculos que os impedem de cumprir a missão, e eles geralmente têm ótimas ideias para resolver o problema. No entanto, eles esperam ação de suas palavras. Então pese-as bastante. Se você gosta da ideia, informe-os e aja nesse sentido. Se for algo sem chance de ter sucesso, ajude a orientá-los no porquê e procure outra maneira de abordar o problema.

Não espere que seus militares lhe tragam problemas. Pense no que lhe frustrava como tenente ou tenente-coronel. Se você pode consertar, faça! Se não pode e entende o motivo, comunique isso também.

Faça amigos

Os coronéis entram em um novo grupo de pares com uma ampla gama de experiências. Descobri que gosto de quase todos os coronéis com quem servi e que se tornaram bons amigos e recursos. Crie relacionamentos ativamente. Faça contato nos eventos, faça algumas ligações, trabalhe em conjunto nos interesses comuns e relaxe um pouco quando estiver em um grupo de colegas. Lembre-se de que eles também estão improvisando à medida que avançam. Você verá que um bando de águias (a propósito, um ninho de águias) se parece muito com um grupo de capitães quando não há mais ninguém no ambiente. Então não perca a oportunidade de se socializar com seus colegas. Como coronel recente, faça o possível para criar relacionamentos entre seus pares; eles serão amigos e aliados ao longo da vida enquanto vocês enfrentam juntos níveis crescentes de liderança. Uma das melhores coisas de ser coronel é que você pode pegar o telefone e falar direto com um outro tomador de decisão, mas isso é muito mais eficaz se você já tiver um prévio relacionamento.

Trate dos problemas em particular

Se queremos um ambiente em que os líderes seniores possam colaborar, esperamos ter a oportunidade de entender e corrigir os problemas antes que eles cheguem ao escalão superior. Jamais queremos calar questões ou defender maus comportamentos, mas trair a confiança de nosso grupo criticando um colega coronel em público é de péssimo tom. Se você estiver tendo um problema com um outro Grupo ou Ala, chame o coronel para um café e discuta o problema em particular para descobrir uma solução colaborativa.

Não pressione. Dos poucos coronéis com os quais não tinha um relacionamento forte quase todos compartilhavam uma característica: eu tinha a impressão de que eles não se importavam comigo como pessoa, mas apenas como eu poderia beneficiar a eles ou sua organização. Enquanto se constrói um relacionamento, em vez de ir direto aos negócios dedique algum tempo para entender as motivações e as razões de seu colega e o que o beneficiará.

Seja humilde o suficiente para pedir conselhos a quem já passou pelo caminho. Todos demonstramos alta competência em organizações fortes para chegarmos a esse nível, mas seja honesto em seu conhecimento, habilidade ou falta de experiência, e encontre mentores que possam compartilhar as lições aprendidas. Como disse

um dos meus instrutores de treinamento de pilotos, “aprenda com os erros dos outros, porque você nunca viverá o suficiente para cometê-los todos sozinho”.

Por outro lado, é hora de avaliar relacionamentos de longa data com aqueles que agora são seus subordinados para evitar uma percepção de favoritismo. Não estou dizendo para tirá-los de suas vidas, mas esteja ciente de que muitos militares estão observando você para ver se os da sua “tribo” são tratados de forma mais favorável.

Saiba o que é importante

Uma das melhores coisas de ser coronel no commando é que você define o caminho para uma grande organização, mas essas regras se aplicam também ao liderar qualquer equipe, esquadrilha ou esquadrão.

Comece uma cultura: identifique-a, modele-a, aplique-a e a pregue nos termos mais simples possíveis a cada oportunidade. Você também precisa se concentrar na definição de sua organização: seu “porquê”, sua missão, suas competências essenciais e objetivos e, novamente, comunicá-los de maneira simples e frequente aos seus militares.

Escolha duas ou três coisas que você deseja fazer. Ao receber seus novos superpoderes, você terá o desejo de tentar alcançar a paz mundial e acabar com a fome entre outra dúzia de objetivos. Você provavelmente ficará desapontado e exausto. Em vez disso, concentre-se em dois ou três objetivos claramente definidos que você perseguirá apaixonadamente durante seu tempo no comando. Se você estiver fazendo o certo, nunca terminará tudo durante seu comando, mas poderá entregar uma organização mais próxima do objetivo do que quando você assumiu o controle.

Desenvolva um tema constante. Afastei-me da orientação anual para o comandante e, em vez disso, foquei em prioridades duradouras. Mantenha-as simples, comunique-as através de várias mídias e ocasionalmente caminhe pela unidade para ver o quão bem elas chegaram até seus militares. Como já fomos condicionados a pensar em três pontos principais, eu enquadraria a cultura e objetivos da unidade em três palavras ou frases fáceis de lembrar.

Pense com ambição

A razão mais frequente pela qual vemos os tenente-coronéis não serem considerados seriamente para a promoção à coronel é a falta de perspectiva estratégica. Eles não conseguem pensar além do seu nível para articular a importância estratégica. Fomente a orientação colaborativa e forneça contexto estadual, nacional ou internacional.

Crie sua base de conhecimento conectando-se a fluxos estratégicos de conhecimento - *Early Bird* (O *Early Bird Brief* é um resumo diário de notícias militares e de

defesa de todo o mundo), atualizações de Relações Públicas da Força Aérea, notícias e inúmeras outras fontes pertinentes às suas áreas de interesse; use-as para colocar sua organização em contexto e aprimorar sua capacidade de conectar seus militares com algo maior que eles mesmos.

Saia da sua organização. Desenvolva relacionamentos colaborativos em toda a organização, entre organizações pares e outras em níveis estadual, nacional e internacional. Minha expectativa é que meus comandantes subordinados trabalhem juntos para resolver problemas e não me tragam o bebê como foi levado à Salomão.

Desenvolva e articule uma visão de longo alcance para sua organização. Isso, juntamente com a cultura da unidade, declaração de missão e competências essenciais, não devem resultar em tábuas de pedra. Em vez disso, deve ser um esforço colaborativo com os líderes de toda a organização. Se a intenção do comandante é expressa através de palavras e paixão do seu pessoal, eles se apropriam disso e farão com que isso aconteça com muito mais eficácia do que uma ordem de cima para baixo.

Conte as histórias de seus militares e de sua Unidade. Mantenha-se conectado às pessoas e às organizações para poder compartilhar seus sucessos (ou necessidades) com um público amplo a qualquer momento. Nunca perca uma oportunidade de compartilhar as realizações do seu pessoal com seu chefe. Também não se concentre nas unidades “chiques”. Você deve vangloriar-se tanto de um controlador que ganha um prêmio nacional quanto de um JTAC (Controlador conjunto de ataque terminal) que recebe uma estrela de prata.

Pratique ativamente o equilíbrio

Aqui está uma questão árdua: se você considera seriamente ser um coronel algum dia, as probabilidades são de que você tenha um histórico de ser “atuante” e alcançar resultados. Como líder sênior, um foco estreito ou uma falta de equilíbrio pode realmente ser contraproducente. Não me entenda mal, você ainda precisa trabalhar duro, mas com as coisas certas, na hora certa. Aqui estão várias áreas em que acredito que você precisa trabalhar ativamente para encontrar e manter o equilíbrio:

1. Emoção versus consistência: você precisa demonstrar energia e paixão. Mas um verdadeiro líder não pode ter um dia ruim. Seu pessoal espera uma resposta consistente, independentemente das circunstâncias. Você também precisa ser um realista otimista, esperando o melhor resultado possível para cada situação. Como Napoleão citou, “Um líder é um negociante de esperanças”.
2. Trabalho versus vida: você precisa estar disponível para o seu pessoal, mas também precisa investir muito em sua família, comunidade, fé e relacionamentos civis. Não tenha medo de sair ao término do expediente, tirar férias e se desligar nos fins de semana. Além de se manter na luta, tirar uma folga também bene-

ficia seus militares. Eles estão observando você e seguindo sua liderança. Se você cultivar ativamente sua vida fora do trabalho, eles se sentirão livres para fazer o mesmo e provavelmente permanecerão na Força por mais tempo.

3. Cabeça erguida versus baixa: é fácil ser absorvido pelo dia a dia de operações, reuniões, teleconferências e projetos. Em vez disso, faça um esforço consciente de todos os dias sair do escritório e conversar com seu pessoal. Gaste um pouco de tempo aprendendo mais sobre os aspectos estratégicos do seu trabalho. Reserve algum tempo para escrever pensamentos estratégicos ou lições aprendidas e dedique tempo para aprender mais sobre liderança. Crie espaço no seu calendário, se necessário incluindo o uso do trajeto para o trabalho e tempo em viagens.
4. Presença versus interrupção: este é complicado. Seu pessoal quer ter a oportunidade de interagir com você, mas quanto mais alta a sua patente, mais eles sentirão a necessidade de se preparar muito bem para um show obrigatório, tirando o tempo usado realmente para cumprir a missão. Aqui estão algumas dicas para gerenciar sua presença:
 - Defina expectativas. Certifique-se de que seus líderes e militares saibam que você realmente está lá para conhecê-los e entender melhor suas missões, e que você não requer cuidado e alimentação. Além disso, com poucas exceções, defina um tom positivo para suas visitas e evite a percepção de que você está procurando algo errado.
 - Seja deliberado. Defina uma agenda se estiver visitando uma unidade com um objetivo específico e cumpra-o. Não os deixe esperando enquanto você vai para a outra visita.
 - Misture mídia. Sua interação deve usar vários tacos de golfe: reuniões, mesas-redondas de liderança, mensagens virtuais e conversas individuais. Adapte seu envolvimento às necessidades de suas unidades e militares.
 - Complete o prometido. Faça anotações, resolva os problemas e acompanhe pública ou privadamente o progresso, os resultados ou os obstáculos.

Cresça e desenvolva o seu pessoal

O comando é um privilégio temporário, e seu trabalho principal é garantir que a organização prospere quando chegar o dia inevitável da sua partida.

Continue a crescer em sabedoria. Se nada mais, minha promoção a coronel me mostrou o quanto eu ainda precisava aprender. A ampla expansão do meu escopo de responsabilidade e influência me obrigou a reconhecer que ser um líder intui-

tivo me permitiu que eu chegasse até aqui, mas não me tornaria eficaz no próximo nível. De fato, assumir o comando de Grupo foi o catalisador para eu realmente estudar liderança, dinâmica organizacional, pensamento estratégico e comunicação. Também comecei a documentar parte desse crescimento para mapear meu próprio progresso e compartilhar com os futuros líderes (ficaria feliz em compartilhar minha lista de leitura com você). Se eu tivesse a centelha e um vetor inicial para começar a estudar liderança no início de minha carreira, garanto que teria sido mais eficaz em todos os níveis.

1. Invista em líderes juniores. Esse deve ser seu foco principal: identifique seu talento, construa um relacionamento com eles e invista no futuro deles. Embora “mentor” seja um termo conveniente, prefiro me considerar um *coach*. Um mentor diria: “faça o que eu fiz e você poderá ser como eu algum dia”. Um *coach* ajuda a identificar os pontos fortes e fracos dos jogadores (dos quais eles próprios podem não estar cientes) para desenvolver pontos fortes e trabalhar nos pontos fracos. Além disso, assim como o *coach* ajuda a identificar a posição certa para um jogador, você pode usar sua experiência para prover expectativas realistas aos seus militares.
2. Modele e reforce uma cultura na qual os erros são oportunidades de aprendizado. O eco de uma “Força com zero defeito” ainda nos assombra, amplificado por décadas de uma cultura de encobrir erros para “passar” nas inspeções. Se você não prestou atenção, estamos em uma era diferente, onde não temos apenas a oportunidade, mas a obrigação de reconhecer publicamente as deficiências em nossas organizações. Essa auto-avaliação sincera precisa se estender também aos nossos militares. Você tem o poder de criar um ambiente em que seu pessoal possa ser audacioso, arriscando-se e cometendo erros para aprender, como John C. Maxwell diz - “falhando para a frente”. Se um militar da minha equipe cometer um erro, normalmente pergunto: 1) Como você o corrigirá; 2) O que você aprendeu; e 3) Como podemos impedir que isso aconteça com você ou outras pessoas no futuro.
3. Forneça e aceite um feedback sincero. Quanto mais alto você subir, mais difícil será obter informações não filtradas. Como diz o velho ditado, liderança é como uma árvore cheia de macacos - de cima para baixo, todos os rostos parecem sorridentes, mas de baixo para cima é uma imagem totalmente diferente. Cultive “canais secundários” de fontes confiáveis, não para espionar mas para alertar se algo vai errado.

Deixe um legado

As probabilidades indicam que coronel é o posto final (e talvez a posição) de sua carreira militar. Como um amigo observou, “coronel é o último posto que você pode fazer por meio de esforço pessoal. Tudo daqui em diante é sorte e momento.” Concentre-se no impacto que você pode ter em seus militares e organizações.

Eu, particularmente, não quero meu nome em um prédio e não tenho um projeto de estimação pelo qual as pessoas possam se lembrar de mim. Considerarei meu tempo bem gasto e minha vida bem vivida se puder visitar a organização anos depois de partir para encontrá-la muito mais forte, com alguns dos jovens oficiais e graduados que conheci servindo como líderes altamente eficazes. E considero bônus se eu ouvir alguns trechos de conselhos que eu lhes dei ao longo do caminho em suas palavras ou ações. A propósito, agora é um ótimo momento para olhar para aqueles que investiram em você ao longo do caminho e agradecer-los por sua influência. Eu garanto que isso trará imensa satisfação e acrescentará significado ao serviço deles.

O que você espera que digam no seu funeral? No final, não se trata de postos, cargos, programas ou prêmios. Esses desaparecem assim que você sai da ativa. Em vez disso, acredito que a soma total de sua vida está naqueles que você impacta, dentro e fora da vida militar. Existem muitas histórias de advertência sobre líderes seniores que sacrificaram tudo para a progressão na carreira e desperdiçaram uma chance de uma vida verdadeiramente gratificante e equilibrada como cônjuge, pai, amigo e militar. Meu conselho final para você é - tenha um plano de longo prazo; invista seu tempo, energia e paixão nos outros e colha os benefícios de uma vida bem vivida. □



Brigadeiro General Jeremy C. Horn, WA ANG

O Brigadeiro General Horn (BS, Academia da Força Aérea dos EUA; O Brigadeiro General Horn (BS, Academia da Força Aérea dos EUA; MS, Universidade Aeronáutica Embry-Riddle) é comandante da Guarda Nacional Aérea de Washington (WA ANG). A WA ANG fornece 2.200 militares da Aeronáutica em apoio a 12 missões distintas da Força Total, incluindo reabastecimento aéreo, operações cibernéticas e Operações Especiais de Guerra, além de fornecer militares para o apoio às operações conjuntas nacionais. O General serviu nos três componentes da Força Total como piloto de teste de A-10 operacional e Depot, piloto instrutor de T-38, fisiologista aeroespacial e controlador de ataque terminal conjunto. Sua carreira inclui missões e destacamentos na Inglaterra, Turquia e Afeganistão, além de amplo envolvimento com a Tailândia e a Malásia como parte do Programa de Parceria Nacional da Guarda Nacional. Antes de sua missão atual, o General Horn atuou como Diretor de Estado-Maior da Guarda Nacional de Washington, responsável pelo planejamento, treinamento e comando de 8.000 militares em apoio ao estado de Washington. Ele é um paraquedista mestre e piloto de comando com mais de 3.500 horas no A-10A, A-10C, T-38A e AT-38B. General Horn formou-se na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, na Escola de Comando e Estado-Maior da Força Aérea e na Escola Superior de Guerra.