

BEST - SELLER INTERNACIONAL

JOCKO WILLINK e LEIF BABIN

Dos autores do livro mais vendido do *New York Times*
Responsabilidade Extrema

A DICOTOMIA DA LIDERANÇA

Como equilibrar os desafios
da responsabilidade extrema
para liderar e vencer



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Prefácio</i> | xiii |
| Introdução | 1 |
| PARTE I: EQUILÍBRIO NA EQUIPE | 13 |
| Capítulo 1: A Dicotomia Fundamental | 15 |
| Capítulo 2: Seja o Principal Responsável, mas Distribua o Poder | 37 |
| Capítulo 3: Seja Firme, mas Não Arrogante | 61 |
| Capítulo 4: Quando Orientar, Quando Demitir | 83 |
| PARTE II: EQUILÍBRIO NA MISSÃO | 105 |
| Capítulo 5: Treine Pesado, mas com Inteligência | 107 |
| Capítulo 6: Seja Agressivo, mas Não Imprudente | 133 |
| Capítulo 7: Seja Disciplinado, mas Não Rígido | 157 |
| Capítulo 8: Responsabilize, Não Apadrinhe | 181 |

| | |
|-----------------------------------------------------|-----|
| PARTE III: ATUANDO COM EQUILÍBRIO | 199 |
| Capítulo 9: Um Líder e um Seguidor | 201 |
| Capítulo 10: Planeje, mas Não Exagere | 221 |
| Capítulo 11: Seja Humilde, mas Não Passivo | 241 |
| Capítulo 12: Tenha Foco, mas Preserve Sua Autonomia | 265 |
| | |
| <i>Posfácio</i> | 285 |
| | |
| <i>Índice</i> | 307 |

AMOSTRA



Em homenagem a Marc Lee, colocamos um memorial com seu equipamento de combate (capacete, botas e a Mark 48 com pintura personalizada) no telhado do centro de operações básicas do Sharkbase, o acampamento da Unidade de Tarefas Bruiser, que passou a ser conhecido como Camp Marc Lee. Embora tecnicamente fosse proibido hastear a bandeira norte-americana no Iraque, a Unidade de Tarefas Bruise coroou seu quartel-general com a Old Glory. Marc lutou pela bandeira e por seus companheiros de armas e foi o primeiro SEAL a ser morto em combate no Iraque. A Unidade de Tarefas Bruiser também perdeu Michael Monsoor e Ryan Job, que morreu por complicações de saúde após a cirurgia que tratou seus ferimentos de combate.

(Fotografia dos autores)

CAPÍTULO 1

A Dicotomia Fundamental

Jocko Willink

HOSPITAL CHARLIE, CAMP RAMADI, IRAQUE: 2006

“Senhor”, disse o jovem SEAL, quase sussurrando. “O senhor pode vir aqui?” Apertamos as mãos. Não foi um gesto formal entre homens de negócios; as palmas se uniram e os polegares se cruzaram atrás das mãos, como em uma queda de braço. Era o cumprimento de uma fraternidade. Seus olhos indicavam o efeito da morfina, mas ele ainda estava consciente e atento. Ele tinha tudo: era inteligente, corajoso, atlético, engraçado, leal e durão. Sua perna fora atingida por um tiro meia hora atrás. Depois, fiquei sabendo que Mikey Monsoor, outro jovem atirador de metralhadora dos SEALs, sob um pesado fogo inimigo, havia arrastado esse SEAL para fora dos escombros de uma rua do distrito de Malaab, em Ramadi, o foco mais violento da insurgência no Iraque.

O SEAL estava em uma maca no Charlie Med, o hospital de campanha do Camp Ramadi, onde as equipes médicas se dedicavam a salvar os combatentes que chegavam quase todos os dias com ferimentos graves. A bala, um cartucho perfurante monstruoso calibre 7,62×54mm com núcleo de aço, entrara na parte inferior da coxa, rasgando músculos e ossos até sair na parte superior, já perto da virilha. A perna seria salva? Era difícil dizer. Pelo aspecto do ferimento, eu achava que não. Ela teria que ser amputada.

O SEAL segurou minha mão com mais força e me puxou para bem perto dele. Eu achava que ele queria me dizer algo, então virei a cabeça e coloquei o ouvido perto da sua boca. Não sabia o que esperar. Ele estava assustado, irritado ou deprimido com a possibilidade de perder a perna? Ele estava nervoso com o que poderia acontecer depois? Ele estava confuso?

Ele respirou fundo e sussurrou: “Senhor. Deixe-me ficar. Por favor. Não me mande para casa. Posso fazer qualquer coisa. Até varrer o acampamento inteiro. Posso me recuperar aqui. Por favor, por favor, por favor. Me deixe ficar na unidade de tarefas.”

Foi isso mesmo. Nada de medo, irritação nem tristeza com a possibilidade de perder a perna. Ele só se preocupava com seu possível desligamento da unidade de tarefas.

Unidade de Tarefas Bruiser. Nossa unidade. Nossa vida. Aquela era nossa primeira baixa expressiva. Tivemos problemas com estilhaços nas operações anteriores. Escapamos por pouco várias vezes. Mas aquele era o primeiro SEAL da unidade a sofrer um grave ferimento de combate que mudaria drasticamente sua vida. Mesmo que não perdesse a perna, o dano era tão grande que dificilmente teria o mesmo condicionamento físico incrível de antes. E, apesar de tudo isso, ele só estava preocupado com a possibilidade de me decepcionar e prejudicar a unidade de tarefas, seu pelotão, sua equipe.

Ele era um homem de verdade. Um amigo de verdade. Um irmão. Ele era um herói: jovem, corajoso e, sem dúvida, mais dedicado aos seus amigos do que à própria vida.

Fiquei emocionado. Senti lágrimas inundando meus olhos. Segurei o choro e engoli em seco. Não era o momento de perder o controle. Ali eu era “o Líder”. Ele tinha que me ver forte.

“Fique tranquilo, irmão. Primeiro você tem que se recuperar”, sussurrei. “Assim que estiver 100%, vamos trazê-lo de volta. Mas você tem que se restabelecer primeiro.”

“Vou ficar bem”, respondeu o SEAL ferido. “Me deixe ficar, me deixe ficar.”

“Cara”, eu disse, em um tom sério. “Você vai voltar logo que ficar em pé. Mas agora tem que ir embora e se recuperar.”

“Posso melhorar aqui e trabalhar no TOC”, ele disse, mencionando o centro de operações táticas, no qual monitoramos as missões de combate por meio de rádios e telas que exibem imagens panorâmicas captadas por aeronaves, tripuladas e autônomas.

“Presta atenção”, eu disse. “Isso não vai dar certo. Seu ferimento não é leve. O tratamento tem que ser de ponta, e não temos isso por aqui. Volte para casa. Fique bem. Quando você estiver andando de novo, dou um jeito de trazê-lo de volta. Prometo.”

Eu falei sério. Com ou sem perna, quando ele se estabilizasse, eu faria tudo ao meu alcance para que ele voltasse.

“Ok, senhor”, ele respondeu, certo de que não demoraria. “Em breve, estarei de volta.”

“Tenho certeza disso, irmão. Certeza”, eu disse.

Pouco depois, ele foi carregado para o helicóptero de resgate e levado para um hospital com um centro cirúrgico bem mais equipado, onde teria mais chances de salvar a perna.

Voltei para o acampamento Sharkbase, uma estrutura de tendas e prédios espremida entre a imensa base militar dos EUA (Camp Ramadi) e o rio Eufrates.

Fui para o meu quarto, no segundo andar do prédio que abrigava o TOC, um local com colunas ornamentadas que já fora luxuoso e pertencera a membros do regime de Saddam Hussein. Agora, o lugar funcionava como nosso quartel-general e alojamento, com sacos de areia nas janelas e móveis improvisados. Sentei na minha cama sem colchão, feita de compensado e ripas.

Hora de encarar a realidade: aquele era só o primeiro mês do nosso turno. Meu pessoal vinha trocando tiros com rebeldes diariamente. A cidade de Ramadi, nossa base de operações, estava cheia de insurgentes. Todos competentes, bem equipados, bem treinados e bem disciplinados. Lutavam com garra e impetuosidade.

Sem dúvida, nosso grupo era melhor. Tínhamos os melhores treinamentos, equipamentos e procedimentos entre as tropas de combate mais eficientes do mundo. Em Ramadi, nosso objetivo era pacificar a cidade para os habitantes locais, combater o inimigo no seu covil, caçar os insurgentes nas ruas e matá-los. Todos.

Mas nenhum de nós era à prova de balas. Era impossível percorrer todo dia a cidade de norte a sul e não sofrer nenhuma baixa cedo ou tarde. Ossos do ofício. Em guerras, especialmente em combates urbanos violentos, sempre ocorrem baixas. Faz parte do trabalho. Felizmente, até aquele momento, os SEALs haviam tirado a sorte grande no Iraque. Em três anos de guerra, o grupo registrara poucos feridos e nenhuma morte. Os incidentes costumavam ser bem aleatórios, mais ligados a azar do que a outros fatores.

Mas aquele turno não seria tranquilo. Era o que eu tinha acabado de testemunhar: um SEAL da minha equipe ferido, pálido depois da hemorragia, grogue de morfina, mas com sorte, muita sorte, de estar vivo.

O SEAL ferido era um rapaz. Aquele era seu segundo pelotão na força e seu segundo turno no Iraque. Era um excelente operador, um membro crucial da equipe e um cara muito legal: honesto. Leal. Engraçado.

Mesmo sendo diferentes, os SEALs da unidade também eram, em muitos aspectos, iguais. Evidentemente, eles tinham manias e características que marcavam sua individualidade e estavam longe da perfeição. Como todos nós.

Mas eles também eram pessoas extraordinárias individualmente. Patriotas. Desprendidos. Todos estavam nas “Equipes” (como chamamos as Equipes SEAL de Operações Especiais de Guerra Naval) pelos

mesmos motivos: para servir, cumprir a missão e se dedicar ao máximo ao sucesso da unidade de tarefas, da equipe e da nossa grande nação.

E estavam sob o meu comando.

Mas esse “comando” não explicava o que eu sentia por eles. Por todos. Eles eram meus amigos, pois contávamos piadas, ríamos e víamos juntos. Eles eram meus irmãos, pois compartilhávamos o laço comum da nossa irmandade. Eles também eram algo parecido com filhos para mim, pois eu era responsável pelas suas ações (boas ou más) e tinha que protegê-los no que fosse possível: meu dever era vigiá-los enquanto monitoravam a cidade dos telhados e percorriam aquelas ruas violentas.

Eles se dedicavam 100%. No trabalho, no treinamento e, agora, no campo de batalha. Por isso, eram tudo para mim. Em muitos aspectos, eu era mais próximo deles do que dos meus pais, dos meus irmãos e até mesmo da minha mulher e dos meus filhos. Claro, eu amava minha família. Mas os homens dessa unidade de tarefas também eram uma família para mim, e eu faria de tudo para cuidar deles.

No entanto, por mais que eu quisesse protegê-los, tínhamos uma missão a cumprir. Nosso trabalho era violento, perigoso e implacável. Meu dever era colocá-los em situações de (tremendos) riscos dia após dia. Esse é um exemplo da Dicotomia da Liderança mais fundamental que o líder precisa encarar em combate: zelar pela tropa como se só ela existisse no mundo e, ao mesmo tempo, cumprir a missão. Por isso, o líder deve tomar decisões, executar planos e implementar estratégias que talvez custem a vida dos homens que ele tanto preza.

Tive dificuldades incríveis com essa dualidade. Isso porque, em Ramadi, a questão não era *se* haveria baixas. A questão era *quando*.

Isso não era fatalismo da minha parte. Esse não era o caso. Não estou dizendo que eu achava que as baixas eram essenciais. Eu rezava para que nada desse errado. Fazíamos o possível para mitigar os riscos controláveis e evitar baixas.

Minha postura nessa situação era realista. Na realidade, os Soldados e Fuzileiros dos EUA estavam sendo feridos e mortos todos os dias em Ramadi. *Todos os dias.*

Sempre assistíamos aos funerais dos heróis que tombavam.

Tive que admitir que aquele turno em Ramadi era totalmente diferente do meu primeiro turno no Iraque (2003-2004), quando tudo era mais controlado e bem menos dinâmico. Em 2006, o contínuo e violento combate urbano em Ramadi apresentava riscos que excediam nossa capacidade de controle. E, a cada dia que meus homens estavam nas ruas, quase sempre, eu achava que seria *O Dia*.

Esse era o fardo mais pesado do comando.

Até que *O Dia* veio.

Em 2 de agosto de 2006, Leif e os SEALs do Pelotão Charlie, acompanhados pelo pelotão do Exército iraquiano para o qual prestavam consultoria, uniram-se à Equipe Bulldog*, nossos irmãos do Exército dos EUA, para realizar uma grande operação de limpeza na região centro-sul de Ramadi. A ação começou de manhã bem cedo; nas primeiras horas, tudo foi tranquilo.

De repente, ouviu-se um disparo e, logo depois, um alerta frenético no rádio: "Soldado abatido!" O jovem SEAL Ryan Job, grande atirador de metralhadora do Pelotão Charlie, fora atingido no rosto por um sniper inimigo. Seu estado era grave. A situação logo mergulhou no caos, com insurgentes atirando de todas as direções. Leif e o Pelotão Charlie tiveram que abrir caminho para o resgate, auxiliados pelo poder de fogo dos veículos M2 Bradley e tanques M1A2 Abrams da Equipe Bulldog, até colocarem Ryan no veículo que o levaria para uma unidade médica adequada, fora do campo de batalha. Depois, a patrulha formada por Leif, o Pelotão Charlie e os soldados iraquianos seguiu um percurso arriscado rumo ao Posto Avançado de Combate Falcon (COP

* Equipe Bulldog: Companhia Bravo, 1º Batalhão, 37º Regimento Armado, 1ª Divisão Armada.

Falcon), uma posição fortificada do Exército dos EUA situada a vários quarteirões de distância. O combate na região centro-sul de Ramadi só se acirrava com o número cada vez maior de rebeldes na área. O Pelotão Charlie ouvia a Equipe Bulldog (com “Main Gun” Mike e seus Soldados, todos irmãos do Exército dos EUA) travando uma violenta troca de tiros que abrangia vários quarteirões da cidade. Leif e a liderança do pelotão discutiram rapidamente a situação; depois, ele me chamou pelo rádio e pediu permissão para recuar e invadir alguns prédios suspeitos de abrigarem combatentes inimigos. “Vá em frente”, eu disse.

Leif e seu pelotão fizeram tudo ao seu alcance para mitigar os riscos. Eles foram aos prédios suspeitos em veículos de combate Bradley fortemente blindados. Os Bradleys amaciavam os alvos com seus canhões automáticos calibre 25mm e chegavam a colidir e derrubar as paredes dos complexos para que o pelotão saísse das ruas e penetrasse nos prédios pelas vias de entrada. Mas esses procedimentos não mitigavam todos os riscos. Sempre sobrava alguma coisa.

Pelas imagens captadas em tempo real por um drone, eu vi o Pelotão Charlie desembarcando dos Bradleys e entrando em um prédio, bem como uma intensa troca de tiros. Depois que os SEALs entraram, não pude mais acompanhá-los.

Minutos depois, que pareceram uma eternidade, vi um grupo de SEALs carregando uma baixa para fora do prédio, em direção a um Bradley estacionado lá perto. Era um dos nossos. Um corpo sem vida.

Monitorando a operação no TOC, senti um abismo se formando no estômago. Eu queria chorar, gritar, vomitar e blasfemar contra os céus.

Mas tive que sufocar essas emoções, pois havia uma missão a cumprir. Então, limitei-me a ficar perto do rádio, esperando pela chamada de Leif. Não liguei porque eu sabia que ele tinha um trabalho a fazer e não queria interferir no seu serviço.

Minutos depois, ele ligou. Percebi que estava se esforçando para parecer calmo, embora sua voz transmitisse uma multidão de emoções.

Seu relatório: enquanto entrava no prédio, o Pelotão Charlie foi atacado por combatentes inimigos posicionados no prédio adjacente. O SEAL Marc Lee, um bravo atirador de metralhadora, dirigiu-se a um portão para contra-atacar e proteger os outros SEALs, que estavam chegando ao saguão atrás dele, quando foi atingido pelo inimigo e tombou. Sua morte foi instantânea.

Marc Alan Lee, um extraordinário guerreiro, amigo, irmão, filho, marido, tio, homem de fé e humorista, além de um ser humano incrível, estava morto. E não era só isso, pois Ryan Job, outro atirador de metralhadora do Pelotão Charlie e um verdadeiro santo, também fora gravemente ferido e estava sendo transportado em coma induzido para um centro cirúrgico na Alemanha. Seu estado ainda era indefinido.

Essas perdas abalaram profundamente a minha alma.

Quando Leif voltou para a base, percebi que seu coração estava pesado de tanta dor. Seus olhos estavam cheios de lágrimas, mas também de dúvidas e do rigor solene da responsabilidade. Leif nem mesmo mencionou que também fora atingido: um fragmento de bala entrara nas suas costas, a poucos centímetros do colete. Ele não estava nem aí para esse ferimento. Seu coração estava partido.

Um dia se passou.

Leif veio à minha sala. Notei que sua alma estava no mais absoluto caos.

Como líder da operação, Leif havia tomado a decisão de voltar para a zona de turbulência. Eu aprovara essa decisão. Mas era Leif quem lidava com o fardo de ter sobrevivido, ao contrário de Marc.

“Acho que tomei a decisão errada”, Leif disse, bem calmo. “Só queria desfazer isso tudo. Só queria ter feito outra coisa, para que Marc ainda estivesse aqui.”

Percebi como aquela situação estava massacrando Leif. Mesmo diante de todo o caos e loucura, ele achava que poderia ter tomado outra decisão, escolhido outro caminho.

Mas ele estava errado.

“Não, Leif”, eu disse, lentamente. “Não havia outra opção. Os Soldados estavam travando um combate pesado (e massivo) e precisavam da nossa ajuda, do nosso suporte. Você agiu de acordo. A alternativa era ficar sentado, vendo o Exército encarar sozinho o inimigo. Você não podia deixar o Pelotão Charlie protegido dentro do complexo enquanto a Equipe Bulldog corria todos os riscos e sofria todas as baixas. Não agimos assim. Somos um time. Cuidamos uns dos outros. Não havia outra opção nem outra decisão a ser tomada.”

Leif ficou calado, me olhou e assentiu lentamente. Embora fosse difícil aceitar, ele sabia que eu estava certo e compreendia que jamais poderia ter ficado quieto no seu canto enquanto outros norte-americanos corriam perigo e precisavam de ajuda, ainda mais diante do maior confronto da Batalha de Ramadi, que já durava meses. Caso contrário, ele e o pelotão inteiro teriam reconhecido o equívoco da sua decisão. Mas, com o peso daquele fardo, ele precisava de mais suporte emocional.

Continui: “Somos os Frogmen. Somos os SEALs. Somos guerreiros norte-americanos. Se podemos fazer algo para ajudar nossos companheiros, fazemos. É assim que agimos. Você sabe disso. Marc sabia. Todos sabemos. Está na nossa natureza.”

“Só queria trocar de lugar com o Marc”, Leif disse, com olhos marejados de emoção. “Eu faria qualquer coisa para trazê-lo de volta.”

“Escuta”, eu disse. “Aqui ninguém tem bola de cristal. Não sabemos quando vamos ter mortos e feridos. Se esse fosse o caso, algumas operações não sairiam do papel. Mas ninguém sabe. Não é possível saber. O único modo de garantir a segurança de todos é não fazer nada e deixar o combate para outras tropas. Mas, como você sabe, isso é errado. Temos que fazer de tudo para vencer. Claro, devemos mitigar os riscos no que for possível, mas, francamente, não podemos eliminar todos eles. Sempre temos um dever a cumprir.”

Leif assentiu novamente. Ele sabia que eu estava certo e compreendia porque percebia a verdade.

Mas nada parecia aliviar o fardo terrível da perda de Marc. Leif carregaria aquela morte para sempre. Eu já sabia disso. Leif também.

É difícil compreender esta que talvez seja a mais complexa e dolorosa Dicotomia da Liderança: prezar seus homens mais do que tudo no mundo (a ponto de se dispor a sacrificar sua vida pela deles) e, mesmo assim, liderá-los em missões que podem resultar em suas mortes.

Mesmo nos ambientes não hostis das bases nos EUA, o treinamento dos SEALs é perigoso. Se todos os riscos fossem mitigados, as tropas não poderiam saltar de paraquedas, realizar descidas rápidas de helicópteros por corda, subir a bordo de navios partindo de pequenas embarcações, conduzir veículos em alta velocidade usando apenas o equipamento de visão noturna nem participar de exercícios com munição real. Infelizmente, apesar das rigorosas medidas de segurança, esses treinamentos ocasionalmente registram mortes ou ferimentos graves. No entanto, eliminar os riscos associados a exercícios realistas prejudicaria bastante a segurança do grupo nas missões em zonas de combate, pois os SEALs não estariam bem preparados para executá-las. Por isso, embora deva estimar profundamente sua tropa, o líder também precisa colocar seus combatentes em risco durante o treinamento e, especialmente, em confrontos reais. Claro, é essencial mitigar os riscos no que for possível. Mas sempre há riscos que excedem o controle do líder, e suas consequências podem ser fatais.

Essa dicotomia (zelar pelo bem-estar dos seus homens e, simultaneamente, destacá-los para uma missão arriscada) é um desafio constante para o líder de combate e marcava essencialmente a liderança nos confrontos em Ramadi. Isso porque, mesmo determinados a fazer tudo ao nosso alcance para dominar e destruir o inimigo e pacificar Ramadi, também sabíamos que a vitória seria paga com o sangue dos jovens, homens e mulheres, mais promissores do país.

O sangue continuou a ser derramado na Unidade de Tarefas Bruiser. Depois de perdermos Ryan e Marc, sofremos outras baixas, menos significativas: pequenos ferimentos e lesões, mas nada sério. Até que, em 29 de setembro, poucas semanas antes do fim do nosso turno, Leif e eu

estávamos ouvindo o rádio no centro de operações táticas enquanto o Pelotão Delta, também ligado à Unidade de Tarefas Bruiser, executava uma operação de combate. O pelotão estava informando a movimentação do inimigo e o número de rebeldes mortos, procedimentos de rotina em Ramadi. De repente, ouvimos um pedido de evacuação de baixas. Pelo rádio, dava para perceber que havia vários SEALs feridos. A situação parecia grave.

Foi um banho de água fria. Uma Força de Reação Rápida do Exército foi imediatamente mobilizada e destacada para a posição do pelotão. Poucos minutos depois, o setor de operações táticas informou pelo rádio um grande número de SEALs feridos; um deles foi descrito como “cirurgia urgente”, ou seja, o SEAL precisava de atendimento médico imediato, pois corria risco de morte. Seguimos ouvindo o rádio apreensivos, na esperança de que tudo corresse bem com nossos irmãos feridos, especialmente aqueles em estado grave.

Uma ligação do comandante do batalhão do 1/506^o pôs abaixo nossas esperanças. Suas notícias eram péssimas. Havia três baixas com ferimentos leves, sem risco de morte ou amputação. Então o comandante, sempre bravo e profissional, ficou calado por um instante. Ele disse que havia um quarto ferido, Mikey Monsoor, cujo estado era muito grave. Sua voz tremeu ligeiramente. Para ele, Mikey não sobreviveria.

Pareceu uma eternidade o tempo que Leif e eu esperamos por mais informações. Até que uma notícia de cortar o coração chegou do hospital de campanha. O jovem Michael Anthony Monsoor, um SEAL excepcional, amado por todos no pelotão e na unidade, um excelente ser humano, incrivelmente forte, determinado, bem-educado, generoso e inspirador, havia morrido em decorrência dos seus ferimentos.

* 1/506^o: 1^o Batalhão, 506^o Regimento de Infantaria Paraquedista, 101^a Divisão Aerotransportada do Exército dos EUA. 506^o era a lendária unidade “Band of Brothers”, cujas operações da Segunda Guerra Mundial foram detalhadas no livro *Band of Brothers*, de Stephen Ambrose, e na série da HBO de mesmo nome, baseada no livro.

Depois que os demais membros do Pelotão Delta foram removidos do local, recebi uma ligação do meu amigo Seth Stone, comandante do pelotão, informando os detalhes da operação. Ele disse que um combatente inimigo havia lançado uma granada no telhado que abrigava uma das posições dos atiradores de elite do Pelotão Delta. Em um gesto de total altruísmo, Mikey Monsoor se jogou heroicamente sobre a granada para proteger três companheiros da explosão. Ele se sacrificou para salvá-los. A operação provavelmente teria sido a última missão de Mikey em Ramadi; seu voo de volta para casa estava marcado para dali a alguns dias.

Assim como Leif tinha dificuldades com a morte de Marc, Seth se mortificava pela perda de Mikey. Ele continuou liderando missões e concluiu sua escala com os SEALs que nos substituíram, mas percebi na sua voz uma intensa aflição pela morte de Mikey. Quando voltamos para os EUA, poucas semanas após o incidente com Mikey, Seth se abriu comigo na sala da unidade de tarefas depois do expediente.

“Me sinto culpado pela morte de Mikey. Me sinto responsável”, Seth disse, com lágrimas nos olhos.

Pensei por um instante e optei por dizer a verdade: “Nós somos responsáveis.”

Fiz uma pausa. Seth não disse nada. Ele estava surpreso com a minha fala.

“Nós *somos* responsáveis”, repeti. “A estratégia era nossa. Nós a criamos. Conhecíamos os riscos. Você planejou as missões. Eu as aprovei. Nós éramos os líderes. E somos responsáveis por tudo que aconteceu durante esse turno. Tudo. É assim que as coisas são. Não podemos fugir disso. Faz parte da liderança.”

Olhei para Seth. Era evidente que ele estava passando por um momento difícil. Leif e Seth, ambos durões no campo de batalha, determinados no cumprimento das missões, agressivos no combate ao inimigo, amavam suas equipes mais do que tudo no mundo. Eles fariam qualquer coisa para trocar de lugar com os combatentes que

tombaram. Qualquer coisa. Mas não havia essa opção. O mundo não funciona assim.

Agora eles tinham que lidar com a Dicotomia da Liderança mais fundamental: por mais que preze sua equipe, o líder tem um dever a cumprir — você precisa completar a missão. Isso envolve riscos e muito provavelmente resultará em algumas mortes.

Minha última fala ecoou na mente de Seth que, enfim, se pronunciou: “Fico repassando a missão na cabeça, tentando definir o que eu poderia ter feito de maneira diferente. Será que eu deveria ter colocado os atiradores em outro prédio? Ou deveria ter orientado os SEALs a se instalarem no segundo andar e não no telhado? A missão era mesmo necessária?” Sua voz ficava cada vez mais sufocada pela emoção à medida que descrevia seus pensamentos.

“Seth”, eu disse, calmamente. “Depois, tudo fica claro. Havia um milhão de alternativas à mão se nós soubéssemos o que aconteceria naquele dia. Mas esse não foi o caso. Você escolheu o prédio porque ele era a melhor posição tática na área. O telhado oferecia a melhor visibilidade e, portanto, a melhor proteção. Você executou essa missão porque é assim que agimos: combatemos o inimigo onde ele estiver. Seu currículo contém inúmeras operações como essa. Você mitigou todos os riscos possíveis. Mas era impossível prever o resultado.”

Seth concordou. Como Leif, ele sabia que isso tudo era verdade. Mas a dor pela perda de Mikey ainda persistia.

Nas semanas seguintes, enquanto fechávamos o turno, entregávamos o equipamento e cumpríamos disposições administrativas, Seth e eu conversamos sobre seu futuro. Leif e eu tínhamos ordens para ministrar cursos de treinamento e transmitir as lições de liderança aprendidas em Ramadi para a próxima geração de SEALs que lutariam no Iraque e no Afeganistão. Seth estava indeciso quanto ao que faria da vida. Ele não sabia se queria continuar na Marinha. Fora um turno difícil. Em seis meses de pressões constantes, Seth lidara com vários feridos e um morto na sua equipe. Ele havia convivido quase diariamente com a morte e o medo.

Na mesma época, a Equipe SEAL Três precisava de alguém para ocupar o meu lugar no comando da Unidade de Tarefas Bruiser. O cargo foi oferecido ao Seth.

“Não sei”, ele disse. “Não sei se posso fazer isso de novo.”

“Compreendo”, eu disse, já por dentro da sua mentalidade. Ele havia comido o pão que o diabo amassou. “Você não é obrigado a pegar o trabalho. Pode fazer o que quiser. Pode sair das Equipes. Viajar. Surfar. Fazer um MBA. Ganhar muito dinheiro. São muitas opções. Se você quiser, pode fazer tudo isso e mais. Você sempre se dedicou totalmente a mim e às Equipes. Mas tenho que dizer uma coisa. Dois pelotões de SEALs precisam de um líder. Precisam de alguém que cuide deles dentro e fora do campo de batalha. Você é o cara que mais tem experiência de combate na equipe. Ninguém é mais capacitado para liderar a unidade de tarefas do que você. Há muito o que fazer por aí, mas esses caras precisam de você. Eles precisam de um líder. Você sabe como é.”

Seth ficou calado por alguns segundos. Ramadi fora um serviço pesado. Havia muitas oportunidades à sua espera fora da Marinha; ele era extremamente inteligente, criativo e aplicado e já tinha um currículo incrível. Eu sabia que Seth tinha ambições que iam além do serviço militar, desafios que ele queria encarar como civil. Sua saída da Marinha seria compreensível, pois ele já fizera sua parte. Observei Seth pensando silenciosamente até que sua expressão mudou e um olhar de confiança se instalou no seu rosto.

“Eu topo”, disse Seth, levantando da cadeira.

“Você topa o quê?”, perguntei.

“Vou”, ele disse enquanto caminhava até a porta.

“Vai para onde?”, perguntei.

“Vou dizer ao oficial administrativo que aceito a unidade de tarefas. Quero comandar a Unidade de Tarefas Bruiser. Tenho que fazer isso”, ele disse. “Não há outra opção.”