

RESPONSABILIDADE EXTREMA

COMO OS
NAVY SEALS
LIDERAM
E VENCEM

JOCKO WILLINK
E LEIF BABIN

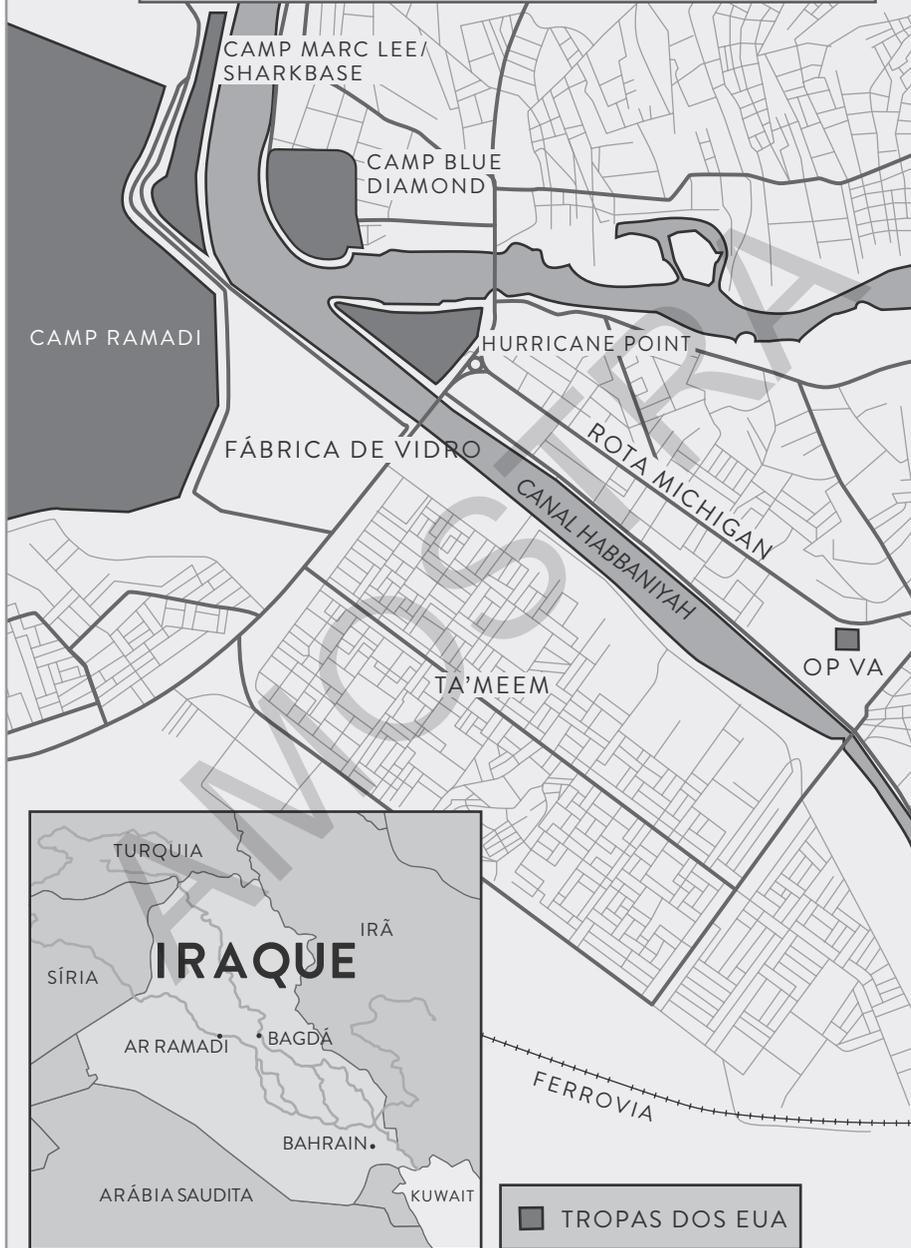
AUTORES DE *DICOTOMIA DA LIDERANÇA*

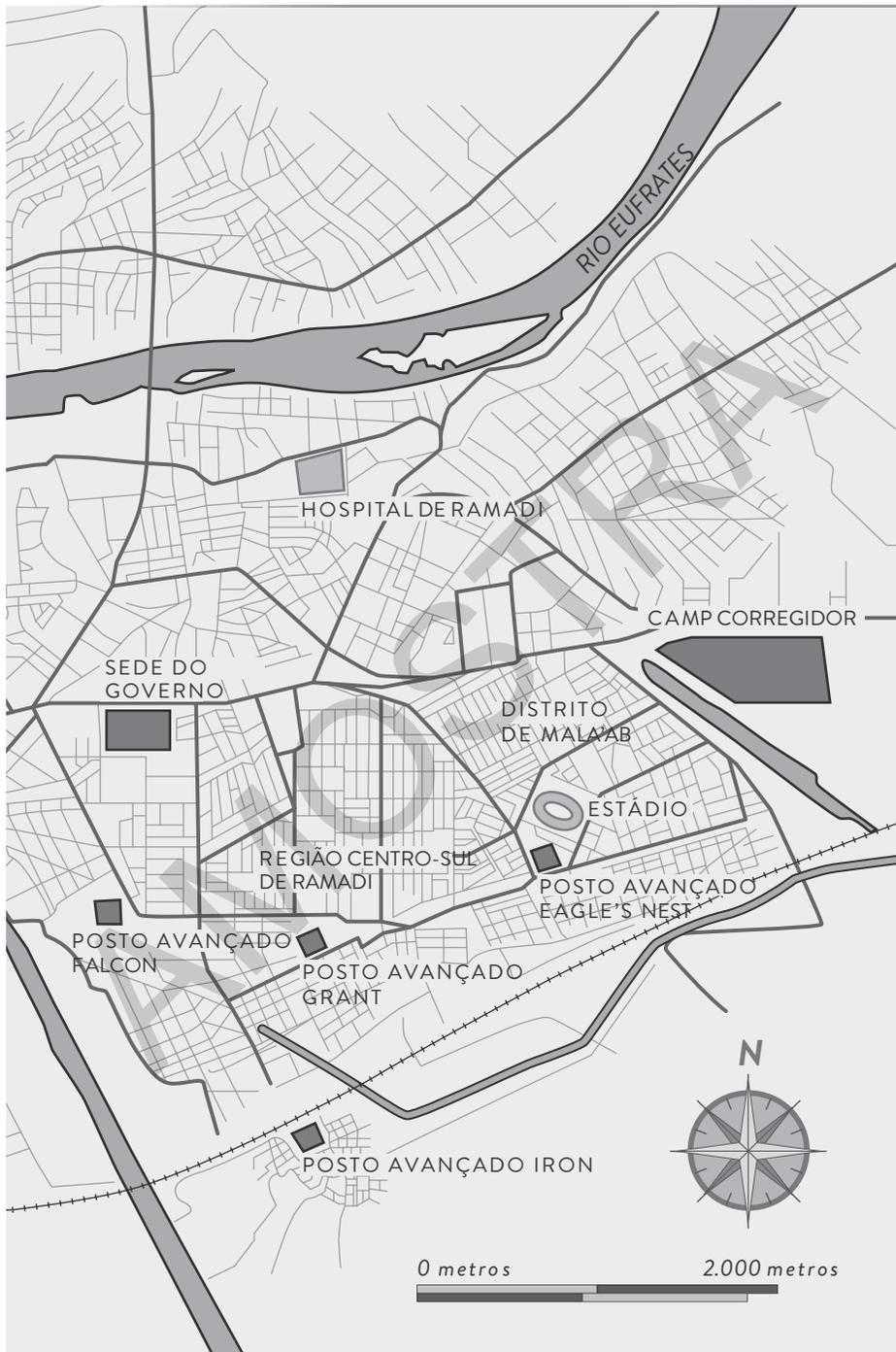


ALTA BOOKS
EDITORA

Rio de Janeiro, 2021

AR RAMADI, IRAQUE





SUMÁRIO

<i>Prefácio</i>	xi
<i>Prefácio</i>	xvii
Introdução	1
PARTE I: VENCENDO A BATALHA INTERIOR	17
Capítulo 1: Responsabilidade Extrema	19
Capítulo 2: Não Existem Equipes Ruins, Só Líderes Ruins	43
Capítulo 3: Crença	67
Capítulo 4: Controle o Ego	91
PARTE II: AS LEIS DO COMBATE	111
Capítulo 5: Cobrir e Mobilizar	113
Capítulo 6: Simplificar	133
Capítulo 7: Priorizar e Executar	155
Capítulo 8: Descentralizar o Comando	175

PARTE III: MANTENDO A VITÓRIA 199

Capítulo 9: Plano	201
Capítulo 10: Liderando Acima e Abaixo na Cadeia de Comando	227
Capítulo 11: Decidir em Meio à Incerteza	251
Capítulo 12: Disciplina É Liberdade — A Dicotomia da Liderança	271
<i>Posfácio</i>	291
<i>Apêndice:</i> Perguntas e Respostas sobre Liderança do <i>Jocko Podcast</i>	295
<i>Índice</i>	321



Os SEALs da Unidade de Tarefas Bruiser disparando tiros de metralhadora e granadas de 40mm contra insurgentes em uma operação de limpeza no Sudeste de Ramadi.

(Fotografia dos autores)

INTRODUÇÃO

Ramadi, Iraque: O Dilema do Líder de Combate

Leif Babin

Só o ruído baixo dos motores a diesel podia ser ouvido quando o comboio de Humvees* parou na estrada do canal. Os campos agrícolas iraquianos e as palmeiras de tâmaras se espalhavam na escuridão. A noite estava quieta. Somente o latido esporádico e distante de um cachorro e uma luz trepidante solitária davam sinal de vida na vila iraquiana. Se os relatórios de inteligência estavam corretos, aquela vila abrigava um líder terrorista de alto nível e sua comitiva de combatentes bem armados. Nenhuma luz era visível do comboio, e a escuridão cobria a estrada, até a maior parte dos arredores. Porém, através do brilho verde dos nossos óculos de visão noturna, uma enxurrada de atividades era vista: um pelotão de Navy SEALs equipados com capacetes, armaduras, armas e equipamentos, junto de um grupo de soldados iraquianos a pé, alinhados em patrulha.

* Veículo com rodas multiuso de alta mobilidade, do inglês, *High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicle* (HMMWV), daí a forma “Humvee”, para abreviação e pronúncia.

Um técnico de neutralização de material explosivo (EOD) avançou e verificou uma ponte de terra que atravessava o canal à frente. Os insurgentes costumavam plantar explosivos mortais em tais pontos de estrangulamento. Alguns eram capazes de destruir um veículo e todos os seus ocupantes, em um inferno repentino de metal derretido e calor abrasador. Por enquanto, o caminho parecia limpo, e a força de ataque dos SEALs e soldados iraquianos furtivamente atravessaram a ponte a pé em direção a um grupo de edifícios em que um terrorista teria se refugiado. Um insurgente particularmente maligno responsável pelas mortes de Soldados norte-americanos, forças de segurança iraquianas e civis inocentes, esse notório emir iraquiano da Al-Qaeda, escapara com sucesso da captura por meses. Agora era uma oportunidade crítica para capturá-lo ou matá-lo, antes de seu próximo ataque.

A força de ataque dos SEALs patrulhou uma rua estreita entre os altos muros dos complexos residenciais e se moveu até a porta do edifício-alvo.

BOOM!

A profunda concussão da carga explosiva pôs fim à noite tranquila. Foi um grande alerta para os ocupantes dentro da casa quando a porta se abriu e homens agressivos e bem armados entraram na casa. Os Humvees avançaram pela ponte e desceram a rua, um veículo de cada vez, devido ao estreitamento, e pararam em posições de segurança ao redor do edifício-alvo. A torre de cada veículo contava com um SEAL manipulando uma metralhadora pesada, pronta para disparar caso as coisas dessem errado.

Eu era o comandante da força terrestre, o SEAL sênior encarregado da operação. Eu havia acabado de sair do veículo de comando e chegar à rua perto do edifício-alvo, quando, de repente, alguém gritou: “Temos um fujão!” Nosso técnico de EOD que tinha visto o “fujão”, ou seja, alguém fugindo do edifício-alvo. Talvez fosse o próprio terrorista ou alguém com informações sobre seu paradeiro. Não podíamos permitir que escapasse.

O técnico de EOD e eu éramos os únicos aptos a persegui-lo, então corremos atrás do homem. Nós o perseguimos por um beco estreito, ao redor dos prédios, por um beco escuro paralelo à rua onde nossos Humvees estavam estacionados. Por fim, nós o alcançamos, um iraquiano de meia-idade, vestido com uma túnica árabe tradicional, ou *dishdasha*.

Quando o pegamos, logo o imobilizamos e prendemos suas mãos. Ele não tinha uma arma em mãos, mas poderia ter uma granada no bolso ou, pior ainda, usar um cinto de explosivos suicida sob a roupa. Qualquer pessoa associada a terroristas de alto nível pode ter dispositivos mortais, não podemos presumir o contrário. Para nos certificar, nós o revistamos.

Naquele instante, percebi que estávamos sozinhos, separados de nossa unidade. O resto da nossa força de ataque SEAL não sabia onde estávamos. Não houve tempo para notificá-los. Eu nem sabia em que direção eles estavam. Ao nosso redor, havia janelas e telhados escuros, onde os combatentes inimigos podiam estar à espreita, preparados para atacar e desencadear o inferno a qualquer momento. Precisávamos voltar e nos conectar com nossas tropas o mais rápido possível.

Contudo, antes de algarmos as mãos do homem e começarmos uma busca por armas, eu ouvira barulhos. Enquanto olhava pelo beco com meus óculos de visão noturna, sete ou oito homens dobraram a esquina, a menos de 35m de nós. Eles estavam fortemente armados e se moviam rapidamente em nossa direção. Por uma fração de segundo, minha mente questionou o que meus olhos estavam vendo. Mas lá estavam: os contornos inconfundíveis dos rifles AK-47, um foguete RPG-7* e pelo menos uma metralhadora alimentada por cinto. Eles não

* RPG-7, o foguete russo de ombro, difundido e popular entre os inimigos dos EUA pela eficácia mortal. Diferente da crença popular, "RPG" não significa "granada de propulsão por foguete" [*Rocket Propelled Grenade*]; na verdade, é um acrônimo russo de "Ruchnoy Protivotankovy Granatamyot", algo como "lançador de granadas antitanque portátil".

estavam lá para nos cumprimentar. Eram combatentes inimigos armados que visavam atacar.

Agora, nós dois — o técnico de EOD e eu — estávamos emboscados. O iraquiano subjugado, e possível terrorista, que segurávamos não fora revistado, o que apresentava enorme risco. Precisávamos recuar e nos conectar com nossa força. Agora, com uma força inimiga maior nos cercando, com maior poder de fogo, estávamos em menor número e com menos armas. Eu precisava retomar meu papel de comandante da força terrestre, dispensar o manuseio de prisioneiros e voltar ao trabalho de comando e controle da força de ataque, nossos veículos e coordenação com nossos distantes recursos de apoio. Tudo tinha que ser feito imediatamente.

Eu já havia sido enviado para o Iraque, mas nunca havia estado em uma situação como essa. Embora o combate seja frequentemente representado em filmes e videogames, isso não era um filme e certamente não era um jogo. Eram homens fortemente armados e perigosos, determinados a matar tropas norte-americanas e iraquianas. Se algum de nós caísse em suas mãos, poderíamos esperar ser torturados de maneiras indescritíveis e depois decapitados em vídeo para todo o mundo ver. Eles não queriam nada além de nos matar e estavam dispostos a morrer para fazê-lo.

O sangue bombeando, a adrenalina subindo... eu sabia que cada nanossegundo contava. Essa situação sobrecarrega até mesmo o líder mais competente e o veterano mais experiente. Porém as palavras do meu chefe imediato — o comandante da unidade de tarefas, capitão de corveta Jocko Willink — ecoaram em minha mente, palavras que ouvi durante um ano inteiro de treinamento e preparação: “Relaxe. Olhe em volta. Dê uma ordem.” Nosso pelotão SEAL e nossa unidade de tarefas haviam treinado extensivamente em dezenas de situações desesperadoras, caóticas e esmagadoras para se preparar para um momento como esse. Entendia como implementar as Leis de Combate que Jocko

nos ensinara: Cobrir e Mobilizar; Simplificar; Priorizar e Executar; e Descentralizar o Comando. As Leis do Combate foram a chave para não apenas sobreviver a uma situação terrível como essa, mas também prosperar, permitindo-nos dominar totalmente o inimigo e *vencer*. Elas guiaram meu próximo passo.

Priorizar: de todas as tarefas urgentes, se eu não cuidasse primeiro dos inimigos armados que se aproximavam, nada mais importaria. Estaríamos mortos. Pior, os combatentes inimigos continuariam a atacar e poderiam matar mais da nossa força de ataque. Essa foi minha prioridade.

Executar: Sem hesitar, combati os inimigos com meu rifle Colt M4, atingindo o primeiro da fila, que carregava o RPG, com três a quatro tiros no ponto mortal do peito. Quando caiu, alterei a mira para o próximo bandido; depois, para o próximo. Os flashes e barulhos do rifle anunciavam a todos que um tiroteio estava ocorrendo. O grupo de combatentes inimigos não esperava por isso. Eles entraram em pânico, e aqueles que ainda conseguiam correr bateram em retirada por onde vieram. Alguns se arrastaram e outros arrastaram os feridos e moribundos pela esquina da rua e sumiram de vista enquanto eu continuava a distraí-los.

Eu sabia que tinha atingido pelo menos três ou quatro deles. Embora os disparos tenham sido precisos e impactado seus centros de massa, os projéteis de 5,56mm eram pequenos para exercer um poder de derrubada significativo. Agora, os bandidos estavam ao virar da esquina; alguns, mortos, e os que estavam gravemente feridos em breve também morreriam. Porém aqueles que não foram feridos se reagrupariam e atacariam de novo, provavelmente reunindo ainda mais combatentes para somar esforços.

Precisávamos agir. Não havia tempo para desenvolver um plano detalhado. Tampouco tive o luxo de dar orientações a meu parceiro, o técnico de EOD. Precisamos agir imediatamente. Tendo lidado com a

tarifa de maior prioridade — combatentes inimigos armados prontos para atacar — e com essa ameaça pelo menos temporariamente controlada, nossa próxima prioridade era recuar e se conectar a nossa força de ataque SEAL.

Para fazer isso, eu e o operador de EOD Cobrimos e Mobilizamos — trabalho em equipe. Eu proporcionava cobertura enquanto ele seguia e recuava para uma posição em que poderia me cobrir. Então eu mudava para cobri-lo e assim sucessivamente. Dessa forma, voltamos à nossa equipe com o prisioneiro a reboque. Assim que chegamos a um muro de concreto, em um beco perpendicular, mantive minha arma em punho enquanto o operador de EOD revistava o prisioneiro.

Não encontrando armas, voltamos à equipe e, quando chegamos, entregamos o prisioneiro ao grupo designado. Em seguida, retomei meu papel de comandante da força terrestre, instruindo meu comandante encarregado dos veículos a mover um Humvee com sua metralhadora pesada de calibre .50 para uma posição em que pudéssemos repelir novos ataques da direção que os combatentes inimigos surgiram. Em seguida, pedi ao operador de rádio SEAL que se comunicasse com o Centro de Operações Táticas (TOC), a quilômetros, para mantê-lo informado e pedir que enviasse o suporte aéreo para nos ajudar.

Pela meia hora seguinte, os combatentes insurgentes tentaram nos manobrar e atiraram amiúde contra nós. Mas continuamos um passo à frente deles e repelimos seus ataques repetidamente. O homem que perseguimos não era nosso alvo. Ele foi detido para interrogatório, entregue a um centro de detenção e depois libertado.

Não encontramos nosso alvo naquela noite. O emir da Al-Qaeda no Iraque havia partido pouco antes de nossa chegada. Contudo, matamos um punhado de seus combatentes e coletamos informações valiosas sobre suas operações e organização. Embora a operação não tenha atingido seu objetivo, mostramos ao terrorista e seus comparsas que não havia áreas onde pudessem se esconder com segurança. Isso prova-

velmente o forçou (no curto prazo, pelo menos) a concentrar esforços na própria preservação em vez de planejar o próximo ataque. Nisso, tínhamos ajudado a proteger vidas norte-americanas, além das forças de segurança iraquianas e civis inocentes, o que era pelo menos um prêmio de consolação.

Para mim, o maior prêmio foram as lições de liderança aprendidas. Algumas eram simples, como reconhecer que, antes de qualquer operação de combate, era preciso fazer um estudo muito mais cuidadoso do mapa, para memorizar a planta básica e a área ao redor do alvo, para quando ele não estivesse acessível. Algumas lições foram formais, como estabelecer orientações claras para todos os operadores sobre o quão longe deveríamos perseguir os fujões sem nos coordenarmos com a equipe. Outras lições foram estratégicas: com o entendimento e a aplicação adequados das Leis do Combate, não só sobrevivemos a uma situação difícil e perigosa como assumimos o controle. Como toda uma geração de líderes de combate SEALs e eu aprenderíamos, as Leis do Combate se aplicam com igual eficácia a um intenso tiroteio, a situações muito menos dinâmicas ou de grande pressão. Elas me guiaram em meses de combate urbano em Ramadi, ao longo de minha carreira como oficial SEAL e muito mais.

Os mesmos princípios são o segredo do sucesso de qualquer equipe, no campo de batalha ou nos negócios — qualquer situação em que um grupo precise trabalhar junto para executar uma tarefa e cumprir uma missão. Quando aplicados a qualquer equipe ou empresa, o entendimento e a execução dessas Leis do Combate significam apenas isto: vitória.

LIDERANÇA: O QUE REALMENTE IMPORTA

Leif Babin e Jocko Willink

Este livro trata de liderança. Ele foi escrito para líderes de pequenas e grandes equipes; para homens e mulheres; para todos que desejam melhorar como pessoas. Embora contenha relatos extraordinários das operações de combate dos SEALs, este livro reúne as lições que aprendemos com nossas experiências e que podem ajudar outros líderes a serem vitoriosos. Se este for um guia útil para os líderes criarem, treinarem e coordenarem equipes vencedoras de alta performance, sua meta terá sido atingida.

Os infimos livros de liderança publicados se concentram em práticas individuais e traços de caráter. Também observamos que muitos programas de treinamento em liderança corporativa e empresas de consultoria de gestão fazem o mesmo. Mas sem uma equipe — um grupo de indivíduos trabalhando para cumprir uma missão — não há liderança. A única medida significativa do líder é se a equipe é bem-sucedida ou fracassa.

De todas as definições, descrições e caracterizações de líderes, há apenas duas que importam: eficaz e ineficaz. Líderes eficazes lideram equipes de sucesso que cumprem sua missão e vencem. Líderes ineficazes, não. Os princípios e conceitos descritos aqui, quando compreendidos e adotados, permitem a qualquer líder ser eficaz e dominar seu campo de batalha.

Todo líder ou equipe, em algum momento, depara-se com o fracasso e deve enfrentá-lo. Essa é outra parte importante deste livro. Não somos líderes infalíveis. Ninguém é, não importa quão experiente seja. Nem temos todas as respostas. Nenhum líder as tem. Cometemos erros. Frequentemente, nossos erros proporcionam as maiores lições, fazem-nos mais humildes e nos permitem crescer e melhorar. Para os líderes, a humildade de admitir os erros e desenvolver um plano para superá-los é essencial. Os melhores líderes não são movidos pelo ego

ou por propósitos pessoais, mas estão simplesmente focados na missão e na melhor forma de cumpri-la.

Como líderes, vivenciamos o triunfo e a tragédia. A maior parte de nossas experiências de combate e as histórias contadas neste livro vem do que sempre será o destaque de nossos cargos militares: a Equipe Três SEAL, a Unidade de Tarefas Bruiser e nossa implantação histórica de combate em Ar Ramadi, Iraque, em 2006, no que ficou conhecido como a “Batalha de Ramadi”. Jocko liderou a Bruiser como comandante da unidade de tarefas. Leif e seus SEALs do Pelotão Charlie, incluindo o sniper e point man Chris Kyle, o “Sniper Americano”, e seus irmãos SEALs no Delta Platoon lutaram no que continua sendo uma das operações de combate urbano mais pesadas e sustentadas da história das equipes SEAL.

Os SEALs Bruiser desempenharam um papel integral na estratégia da Equipe de Brigada Ready First, da 1ª Divisão Blindada do Exército dos EUA: “Conquistar, Liberar, Manter e Construir”, que libertou sistematicamente a cidade de Ramadi, devastada pela guerra e controlada por insurgentes, e reduziu radicalmente o nível de violência. Essas operações estabeleceram segurança na área mais perigosa e volátil do Iraque na época e as condições para o “Despertar de Anbar”, um movimento que acabou virando o jogo para os EUA no Iraque.

Na primavera de 2006, quando a Unidade de Tarefas Bruiser chegou a Ramadi, a capital da província de Al Anbar, devastada pela guerra, era o epicentro mortal da insurgência iraquiana. Ramadi, uma cidade de 400 mil habitantes, era uma zona de guerra marcada por escombros e crateras — as cicatrizes da violência. Na época, as forças dos EUA controlavam apenas cerca de um terço da cidade. Uma insurgência brutal de inimigos bem armados e determinados controlava o resto. Todos os dias, bravos Soldados e Fuzileiros dos EUA ficavam feridos. O centro médico Camp Ramadi recebia um fluxo constante de feridos em

estado grave ou mortos. Equipes cirúrgicas militares lutavam desesperadamente para salvar vidas. Um relatório de inteligência dos EUA vazou para a imprensa rotulando Ramadi e a província de Anbar como “caso perdido”. Quase ninguém achava possível que as forças norte-americanas mudassem a situação e vencessem.

No verão e o outono de 2006, Jocko liderou a Unidade de Tarefas Bruiser para os esforços da Brigada Ready First, seus pelotões SEAL lutavam com os Soldados do Exército e os Fuzileiros para desocupar as áreas inimigas da cidade. Leif liderou os SEALs do Pelotão Charlie por dezenas de batalhas violentas e missões de vigia de atiradores altamente eficazes. O Pelotão Delta também travou inúmeras batalhas ferozes. Juntos, os SEALs da Unidade de Tarefas Bruiser — snipers, fuzileiros e atiradores de metralhadora — mataram centenas de inimigos e detiveram ataques contra soldados, fuzileiros dos EUA e forças de segurança iraquianas.

Os Bruiser SEALs lideravam as operações Ready First, como as primeiras tropas norte-americanas em terra nos bairros mais perigosos mantidos pelo inimigo. Protegemos edifícios, dominamos territórios e demos cobertura enquanto Soldados e Fuzileiros se deslocavam para áreas contestadas, e engenheiros de combate do Exército trabalhavam para construir e fortalecer postos avançados em território inimigo. Os Bruiser SEALs, os Soldados da Ready First e os Fuzileiros construíram um vínculo que será lembrado para sempre por quem serviu na época. Com sangue, suor e trabalho, a Equipe de Combate Ready First e a Unidade de Tarefas Bruiser cumpriram a missão. A insurgência foi expulsada da cidade, os xeiques tribais de Ramadi se uniram às forças norte-americanas e veio o Despertar de Anbar. Por fim, nos meses seguintes à partida da UT Bruiser, Ramadi foi estabilizada, e o nível de violência despencou de forma inimaginável.

Tragicamente, a Unidade de Tarefas Bruiser pagou um custo tremendo pelo sucesso dessas operações: oito SEALs foram feridos e três

dos melhores guerreiros SEALs sacrificaram suas vidas. Marc Lee e Mike Monsoor foram mortos em ação. Ryan Job foi cegado pela bala de um sniper inimigo e morreu no hospital, enquanto se recuperava de uma cirurgia. Essas perdas foram devastadoras para nós. E, no entanto, eles foram apenas três dos quase cem norte-americanos mortos em ação que faziam parte da Equipe de Combate Ready First, perdas trágicas e incomensuráveis.

Apesar de quem duvidava e dos opositores, Ramadi foi vencida, a cidade se estabilizou, e a população foi salva. No início de 2007, os ataques inimigos caíram de uma média de quarenta por dia, durante grande parte de 2006, para um por semana e, depois, um por mês. Ramadi se tornou um modelo de estabilidade e uma das áreas mais seguras do Iraque, fora do norte historicamente estável, controlado pelos curdos, por anos depois.

Essas operações não apenas nos proporcionaram orgulho como também nos tornaram mais humildes: os aprendizados — tanto os bons quanto os ruins — foram vastos. A Batalha de Ramadi forneceu uma série de lições aprendidas, que pudemos absorver e transmitir. A maior delas foi o reconhecimento de que a liderança é o fator mais importante no campo de batalha, a maior razão por trás do sucesso de qualquer equipe. Por liderança, não nos referimos apenas aos comandantes seniores no topo, mas aos líderes de todos os níveis — os líderes seniores das equipes; líderes de equipes de combatentes, encarregados de quatro pessoas; os líderes de esquadrão encarregados de oito pessoas; e os oficiais subalternos que assumiram o comando e lideraram. Cada um deles teve um papel essencial no sucesso de nossa equipe. Tivemos a sorte de liderar um grupo tão incrível de SEALs que triunfaram nessa luta difícil.

Ao voltar para casa, assumimos papéis críticos como instrutores de liderança. Por anos, o treinamento de liderança do Navy SEAL consis-

tiu inteiramente de OJT (treinamento no trabalho) e mentoria. O modo como um líder júnior era formado dependia da força, experiência e orientação do mentor. Alguns mentores eram excepcionais. Outros, nem tanto. Embora a orientação dos líderes certos seja crítica, esse método deixou algumas lacunas substanciais no conhecimento e na concepção da liderança. Ajudamos a mudar isso e desenvolvemos o currículo de treinamento de liderança para construir uma base sólida para todos os líderes SEALs.

Como oficial encarregado de todo o treinamento das equipes SEAL da Costa Oeste, Jocko guiou alguns dos treinamentos de combate mais realistas e desafiadores do mundo. Ele deu nova ênfase ao treinamento de líderes para tomada de decisões críticas e comunicação eficaz em situações de grande pressão, a fim de melhor prepará-los para o combate. Leif ministrou o Treinamento Junior SEAL, o programa básico de treinamento de liderança para todos os oficiais que se formaram no pipeline de treinamento SEAL. Lá, reformulou e aprimorou o treinamento para melhor estabelecer as bases críticas necessárias para que novos oficiais SEAL tenham sucesso em combate. Nessas funções, ajudamos a guiar uma nova geração de líderes SEALs que continuam a ter sucesso sem precedentes no campo de batalha, validando os princípios de liderança que ensinamos.

Alguns se perguntam como os princípios de liderança de combate SEAL se estendem do campo militar para liderar qualquer equipe, sob quaisquer circunstâncias. O combate é um reflexo da vida, só que amplificado e intensificado. As decisões têm consequências imediatas, e tudo — absolutamente tudo — está em jogo. A decisão certa, mesmo quando tudo parece perdido, arranca a vitória das garras da derrota. A decisão errada, mesmo quando a vitória parece certa, resulta em uma falha fatal e catastrófica. Nesse sentido, um líder de combate pode adquirir uma vida inteira de lições de liderança aprendidas em apenas algumas implantações.

Esperamos dissipar o mito de que a liderança militar é fácil porque os subordinados obedecem robótica e cegamente às ordens. Pelo contrário, os militares dos EUA são indivíduos inteligentes, criativos e de pensamento livre — seres humanos. Eles devem literalmente arriscar a vida para cumprir a missão. Por esse motivo, devem acreditar na causa pela qual lutam. Devem acreditar no plano a ser executado e, o mais importante, devem acreditar e confiar em seu líder. Isso está presente principalmente nas equipes SEAL, em que a inovação e a contribuição de todos (incluindo os mais jovens) são incentivadas.

A liderança em combate exige que uma equipe diversificada de pessoas em vários grupos execute missões complexas para alcançar objetivos estratégicos — algo que se relaciona diretamente com qualquer empresa ou organização. Os mesmos princípios que tornam os líderes de combate e as unidades SEAL tão eficazes no campo de batalha se aplicam ao mundo dos negócios com o mesmo sucesso.

Desde que saímos das equipes SEAL, trabalhamos com empresas de uma ampla gama de indústrias, dos setores financeiro, de energia, tecnologia e construção, aos setores de seguros, automóveis, varejo, manufatura, farmacêutico e serviços. Tendo treinado e trabalhado com um grande número de líderes e equipes de liderança da empresa, testemunhamos um impacto extraordinário no aumento da eficiência, produtividade e lucratividade que resulta quando esses princípios são entendidos e implementados.

Os conceitos de liderança e trabalho em equipe deste livro não são teorias abstratas, mas práticas e aplicáveis. Incentivamos os líderes a fazer o que acham que deveriam, mas não fazem. Ao não executar esses afazeres, falham como líderes e com suas equipes. Embora enraizados no senso comum e baseados na realidade prática, esses princípios exigem habilidade para ser implementados. Tais conceitos são *simples*,

*mas não são fáceis**, e se aplicam a praticamente qualquer situação — a qualquer grupo, equipe, empresa ou indivíduo que busque melhorar o desempenho, a capacidade, a eficiência e o trabalho em equipe. Às vezes, são contraintuitivos e requerem esforço e treinamento específicos. Este livro fornece a orientação necessária para que qualquer pessoa aplique os princípios, com dedicação e disciplina, domine-os e se torne um líder eficaz.

ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA

As lições que aprendemos como líderes SEALs em anos de experiência são infundas. Neste livro, concentramos nossos esforços nos aspectos mais críticos: os alicerces fundamentais da liderança. O livro deriva seu título do princípio subjacente — a mentalidade — que fornece a base para todo o resto: a Responsabilidade Extrema. Os líderes devem conquistar tudo que for necessário. Não há a quem culpar.

Este livro está organizado em três partes — Parte I: “Vencendo a Batalha Interior”; Parte II: “As Leis do Combate” e Parte III: “Mantendo a Vitória”. “Vencendo a Batalha Interior” desenvolve os alicerces fundamentais e a mentalidade necessária para liderar e vencer. “As Leis do Combate” abrange os quatro conceitos críticos (descritos) que permitem que uma equipe atue no mais alto nível e domine-o. Por fim, “Mantendo a Vitória” discute o equilíbrio mais matizado e difícil que os líderes devem ter para preservar a vantagem e manter a equipe operando no mais alto nível.

Cada capítulo foca um conceito de liderança diferente e único, embora intimamente relacionado. Dentro de cada capítulo, existem três seções. A primeira identifica uma lição de liderança aprendida por meio da experiência em combate ou treinamento SEAL. A segunda ex-

* “Simple, mas não fácil” [Simple, not easy] é uma frase do ex-lutador brasileiro de UFC e faixa-preta de jiu-jitsu Dean Lister, tricampeão mundial por finalização.