

LÍDER,
UM ESPECIALISTA NO
IMPOSSÍVEL

AGRADECIMENTOS

A DEUS, meu líder máximo, que sempre me acompanha e me orienta, fazendo com que eu ouça meu coração, mesmo com todas as técnicas da razão.

A Renata, Davi e Theo, minha equipe preferida para todo tipo de operação e para a qual volto depois de cada uma delas.

Aos meus pais e irmãos, por serem eternos torcedores das minhas jornadas.

Ao meu Amigo (com A maiúsculo) Fernando, por ser minha dupla na busca por ajudar pessoas através de experiências reais e histórias inspiradoras.

Aos homens incríveis e às mulheres fantásticas que conheci, acompanhei e liderei no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, que, entre muitos ensinamentos, me provaram que um bom líder é aquele que pode até se tornar dispensável, pois deixa a certeza de que a missão será cumprida.

A todos(as) os(as) líderes generosos(as) que cederam seus conhecimentos e compartilharam textos para que ampliássemos a visão sobre a liderança em outras áreas, tornando-se, assim, bombeiros de espírito, ao se colocarem sempre dispostos a ajudar.

E agradeço também a todos os chefes – bons e maus líderes – que tive na minha carreira. Por diferentes razões, eles são parte da minha

dedicação a esses estudos e da minha decisão de compartilhar conhecimentos, técnicas e experiências práticas por meio deste livro, das minhas palestras e dos meus cursos. Dessa forma, muitas pessoas descobrirão que, às vezes, o motivo de não terem cumprido determinada missão pode estar naqueles que não se preocupam verdadeiramente em inspirar, direcionar ou ajudar os outros a mudar o mundo.

Belo Horizonte,
Novembro de 2020

QR CODE

Cada capítulo deste livro contém QR Codes que dão acesso a conteúdos complementares relacionados a temas, citações, referências e outras inspirações apresentadas.

Para acessá-los, basta apontar a câmera de um smartphone ou tablet para identificar o link. Segue um exemplo abaixo:

Além da lama
Editora Vestígio



O link acima deve direcionar o leitor para a página do livro *Além da lama*, no site da Editora Vestígio.

Os conteúdos complementares, principalmente no formato audiovisual, estão disponíveis em plataformas on-line de terceiros, como o YouTube. Dessa forma, a responsabilidade e todos os direitos

pertencem a essas plataformas ou àqueles que os publicaram e podem decidir por retirá-los ou substituí-los a qualquer tempo. Sendo assim, esses conteúdos também não devem ser utilizados comercialmente ou de maneira que cause qualquer prejuízo aos responsáveis.

Alguns vídeos estão em outro idioma, como o inglês, sendo possível ativar a legenda com a tradução para aqueles que oferecem esse recurso.

Por fim, os conteúdos complementares, como o nome já diz, têm como objetivo proporcionar o aprofundamento de alguns pontos que apresento neste livro, além de gerar reflexão e trazer novas visões sobre os temas. Afinal, saber ouvir, ver, ler e beber de novas fontes traz oportunidades de aprendizado para qualquer pessoa, principalmente para os bons líderes.

APRESENTAÇÃO

Fernando Queiroz

Agente e amigo

Leonard Farah é capitão do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.

Mesmo para aqueles que não estão familiarizados com as patentes e a estrutura militar, é possível imaginar que um capitão faça parte de uma corporação organizada pela hierarquia, que comande uma tropa e saiba liderar. A responsabilidade desse oficial requer conhecimentos e vivências que permitam a ele conquistar e manter a confiança de sua equipe, principalmente quando estiver à frente de grandes desastres com potencial de impactar para sempre a vida de pessoas.

Farah era responsável pela Companhia Especial de Busca e Salvamento, e foi acionado imediatamente após os rompimentos das barragens de Mariana, em 2015, e de Brumadinho, em 2019. Além disso, esteve com uma tropa em Moçambique, na África, também em 2019, durante a passagem de dois ciclones que devastaram o país. Existem muitas outras operações com menor notoriedade pública, mas que certamente ficaram marcadas como alguns dos momentos mais importantes na vida das pessoas envolvidas nessas ocorrências, inclusive na do capitão Farah e dos homens e mulheres de sua equipe, que tiveram a “sorte” de estar lá para fazer o que mais sabem: ajudar.

Algumas dessas histórias e outras ações relacionadas aos bombeiros, a outros militares e também a casos reais e fictícios serão apresentadas aqui como uma forma de ilustrar e exemplificar o que o autor entende, vivencia diariamente e compartilha, de muitas maneiras, sobre o papel de um verdadeiro líder.

A proposta deste livro não é ser mais um guia que oferece as “*dez regras milagrosas*”, criadas por algum guru, para indicar aos líderes de empresas o único caminho para o sucesso. Já existem muitos conteúdos propostos por profissionais competentes e por estudiosos, alguns que até mesmo nunca lideraram algo de fato e buscam referências justamente nas experiências de terceiros. Por isso, Farah decidiu reunir vários de seus aprendizados práticos e histórias reais, complementando-os com sua formação e seus estudos sobre gestão de desastres, além de algumas narrativas de ficção que também abordam conceitos de liderança, como filmes de relatos de guerra e, claro, operações militares. Como uma das funções mais importantes de um verdadeiro líder é ajudar pessoas a serem melhores do que ele próprio, este livro, as palestras e os cursos que Farah realiza para organizações, empresas de diferentes segmentos, jovens estudantes e outros públicos, fazem parte de um processo natural e intrínseco à sua carreira.

A ideia principal do que vem a seguir não é fazer com que os líderes apliquem em suas relações e em seus negócios o modelo militar, que será aqui amplamente exposto, por motivos óbvios. As propostas descritas podem ser aplicadas por líderes que atuam em diferentes níveis e áreas. Não servem apenas para o CEO que, por meio de metodologias próprias ou de terceiros, alcançou uma posição de liderança. Servem para diretores, gerentes, supervisores, duplas e até autônomos que, de certa forma, precisam liderar processos internos e coordenar uma equipe de fornecedores, distribuidores e promotores

de sua atividade. Funcionam para ONGs e instituições que lidam com diferentes causas e precisam motivar o voluntariado. Trazem um conteúdo que permite engrandecer o trabalho do professor, afinal este é um grande líder que ensina, conduz e inspira diversos grupos de pessoas que podem transformar o mundo. Vou ainda mais longe: muito do que está descrito aqui vale para ser aplicado na vida pessoal de qualquer um. Empatia, propósito, tomada de decisão, superação de desafios... Tudo isso faz parte da realidade de qualquer ser humano, seja ele um grande empresário, um pai, uma mãe, seja um estudante em busca de um lugar ao sol. Além de envolver a todos com suas histórias curiosas e emocionantes, a leitura deste livro é uma forma de adquirir conhecimentos para melhorar a performance das relações entre pessoas e também delas com o mundo.

Esta obra também conta a com a generosidade de personalidades relevantes que atuam em outros segmentos. São importantes lideranças relacionadas à religião, ao esporte, à música, à gastronomia, à indústria, às comunidades e até ao fantástico universo infantil. Esses convidados revelam um pouco de suas trajetórias, compartilham alguns conselhos e proporcionam uma visão ainda mais ampla para orientar profissionais que já estão bem posicionados no mercado de trabalho, mas, principalmente, ajudam a inspirar todos aqueles que buscam uma forma de transformar vidas.

Mas, voltando ao ponto principal, por que um bombeiro militar poderia revelar algo que ainda não foi falado ou descrito por tantos especialistas em liderança que trabalham há muitos anos para grandes empresas?

Justamente porque Farah não é um agente que formou suas convicções apenas dentro do mundo dos negócios. As histórias reais e as práticas de um militar com ampla atuação em buscas, salvamentos e

gestão de desastres causam até certa perplexidade e podem trazer uma nova visão, sem vícios de mercado, sobre a forma como a liderança pode ser praticada, bem como inspirar o surgimento de novos líderes. O bombeiro militar não tem que lidar diariamente com sócios e acionistas que querem salvar um negócio. Ele precisa cuidar das cobranças de pessoas que o veem como a única esperança delas no momento mais difícil de suas vidas. O bombeiro não precisa dominar estratégias de vendas de produtos ou serviços, nem lidar com balanços de lucros e perdas. Ele elabora planos de resgate e administra expectativas, esperanças e, aqui uma coincidência, também lida com perdas. Afinal, essa é uma das razões para um bombeiro existir: evitar ou minimizar perdas, principalmente aquelas que não têm volta. Para isso, esses homens e mulheres de farda buscam se superar, assumem grandes riscos e lideram, seja numa enchente durante uma forte tempestade, no calor intenso do fogo que consome uma floresta, no olho de um furacão que derruba grandes prédios, seja atolados de lama até o pescoço. Eles sempre estão lá, naqueles momentos em que todo mundo olha e pensa ser impossível.

Além de ser capitão de uma corporação que eu admiro e respeito, Leonard Farah, o Léo, é um grande amigo, que tem um coração enorme e que carrega muitas experiências reais e conhecimentos importantes que podem transformar vidas. Ele mesmo diz que um bom líder não se faz sozinho, pois precisa de outras pessoas para cumprirem juntos uma missão. Assim eu entrei na sua equipe, para que ele possa continuar ajudando, inspirando e fazendo surgir muitos outros Especialistas no Impossível.

CONVIDADOS

MONJA COEN

Líder religiosa

Quando iniciei minhas práticas meditativas, eu não sabia exatamente aonde isso me levaria. Comecei a rever minha vida, coisas da infância, da adolescência, da juventude, e tudo voltava à superfície da consciência durante os momentos de Zazen – a meditação sentada.

Era intenso. E, ao mesmo tempo, reconfortante. Não porque tudo tivesse sido agradável, mas por saber que tudo fazia parte da tapeçaria da minha vida. Nada a ser descartado, nada a me apegar. Como se um desenho houvesse sido tecido através de linhas coloridas. Havia trechos confusos, linhas soltas. Havia trechos em que o avesso e o direito estavam igualmente perfeitos.

Quando pratiquei no Mosteiro Feminino de Nagoia, no Japão, ouvi minha superiora dizer: “O avesso precisa ser tão bonito quanto o direito”.

Ensino simples e importante. Como você se comporta quando ninguém está vendo você?

Comecei a me observar em profundidade. Pude ver meus erros, faltas, impaciências e atitudes que eu pensava já ter superado. Não desisti. Conhecer a si mesmo é uma tarefa difícil. Exige paciência, resiliência, confiança e força. Criamos imagens e personagens para nós mesmos. Apenas em momentos extremos poderemos saber se estamos

realmente preparadas para viver e colocar em prática os ensinamentos sagrados.

Um texto antigo, do século XIII, do Mestre Eihei Dogen (1200-1253), dizia que a compaixão deve ser tão livre e espontânea como pegar o travesseiro à noite, quando se está dormindo.

Não há nada extra. Não há uma pessoa ali se exibindo e sendo boa. É ser adequada às circunstâncias. Não apenas para o seu bem-estar e saúde física, mental e social. É ir além do próprio eu pessoal para beneficiar o maior número de seres.

Fui convidada a escrever algumas palavras neste livro extraordinário de um ser humano que escolheu ser bombeiro. Um ser humano que escolheu o outro como objeto em sua sabedoria e compaixão. Não é arriscar-se desnecessariamente, mas ir em direção ao local de onde todos estão fugindo, com o máximo de segurança possível, incluindo a si e seus parceiros. Para isso, é preciso ter muito controle sobre si mesmo. É preciso ter a visão clara e tomar decisões rápidas, sem medo. É como pegar o travesseiro à noite, quando ele cai. Não há um eu fazendo. Há uma ação adequada, sem intenção e absolutamente intencionada.

Assim é o Zen.

Desde meus 28 anos de idade me dedico à procura de mim mesma, da essência da vida e da morte. Descobri que práticas meditativas são elementos fundamentais para transformações sociais, políticas e econômicas. Quando nos percebemos interligados a tudo e a todos, passamos a cuidar com mais respeito e sabedoria.

Sabedoria apenas não é suficiente. Compaixão é sua parceira.

Assim, com visão clara e decisões rápidas, podemos cuidar com mais ternura ao salvar vidas, encontrar corpos, aliviar dores e sofrimentos.

Existe alguma alegria maior do que livrar alguém do sofrimento, da dor, do medo, do abandono?

Assim, trabalhamos em campos diferentes. Os bombeiros, no fogo, na água, nas catástrofes naturais ou nos resultantes de descuidos humanos – alguns causados pela ganância, raiva e ignorância.

Meu trabalho é fazer com que os seres humanos despertem e percebam que esses sentimentos são os três venenos que nos impedem de sermos altruístas e de cuidar da vida em todas as suas manifestações. Mas não faço quase nada. Ensino as pessoas a se sentar em silêncio e olhar em profundidade, a fim de perceber o quanto os três venenos podem modificar a nossa maneira de ser. Eles são contagiosos e podem se tornar uma pandemia – assim como a do coronavírus. Enquanto escrevo, estamos apenas iniciando no conhecimento desse vírus e não sabemos exatamente como ele irá se comportar no Brasil, na América do Sul, Central e do Norte. Acompanhamos o desenvolvimento do contágio, que se iniciou na China, passando pela Europa, espalhando-se por Índia, África... O mundo todo contaminado, o mundo todo parando por causa de uma molécula de proteína coberta de gordura. Mínima, invisível, contagiosa e letal.

Ainda não temos um sistema de cura confirmado, não sabemos exatamente quais remédios e em quais doses aplicar. A vacina ainda está sendo desenvolvida. Enquanto isso, vemos pessoas sendo contaminadas, caindo doentes, hospitais lotados, pacientes morrendo, e, em alguns países, não há como recolher os mortos, nem para onde levar os corpos. Ao mesmo tempo, o vírus torna visível o que muitos tentaram esquecer: somos uma única espécie, uma única família – a humana. E estamos todos interconectados. O vírus desconhece fronteiras e barreiras. Espalha-se com uma rapidez inacreditável, em

curvas exponenciais. A ganância, a raiva e a ignorância também são extremamente contagiosas, e podem se espalhar com a mesma facilidade.

O que fazer? Quanto ao vírus, nos pedem que fiquemos em casa. Há quem ouça e assim o faça. Há quem considere isso desnecessário, e pode contagiar ou ser contagiado, sem nenhum sintoma aparente.

O mesmo acontece com os sentimentos de ganância, raiva e ignorância. A pessoa não percebe os sintomas, mas os carrega em si e os transmite por onde passa. Apenas as pessoas que estejam devidamente protegidas, sabendo que é importante manter distância e se autorregenerar com os antídotos conhecidos, sairão ilesas.

Para a ganância, a caridade, a solidariedade, o partilhar.

Para a raiva, a compreensão, a compaixão, o bem querer.

Para a ignorância, o antídoto é a sabedoria.

Sabedoria é entender a realidade e agir de forma adequada para o benefício de todos os seres.

Assim agem os bombeiros. Assim se manifestam os heróis e as heroínas. Sem expectativas de recompensas – apenas a de minimizar dores e sofrimentos, e libertar, salvar o maior número de seres.

Quando formos capazes de colocar a saúde e a educação como prioridades, o mundo será melhor.

Para isso eu vivo.

Mãos em prece.

UM LÍDER DE VERDADE

No dia 5 de novembro de 2015, um grupo de militares do Corpo de Bombeiros de Minas Gerais se viu diante de uma grande operação de busca e salvamento após o rompimento de uma barragem de rejeitos de minério na cidade de Mariana. Um desastre que ficou conhecido internacionalmente e entrou para a história como um dos maiores do mundo, principalmente pela extensão dos danos e do impacto ambiental causado pelo mar de lama que percorreu mais de 800 quilômetros até alcançar o oceano.

Naquele dia e até muito tempo depois, a maioria das pessoas que olhavam a dimensão daquela tragédia e seus altos riscos pensava que realizar resgates naquelas condições seria uma missão impossível. Será?

Aquela era uma tarde aparentemente tranquila no Batalhão de Emergências Ambientais e Resposta a Desastres (BEMAD), embora a palavra “tranquila” tenha um sentido um pouco diferente para um grupo especial de resgate acostumado a se envolver com casos de extrema dificuldade. Mesmo num dia normal, os militares dessa equipe atendem

ocorrências graves e muito difíceis. Para isso, devem estar preparados para imprevistos de qualquer dimensão.

Então, por volta das 16 horas, o telefone do batalhão tocou, e veio o alerta:

– Rompeu a barragem do Fundão, em Mariana!

Imediatamente, todos os militares foram acionados, assim como as aeronaves que estavam disponíveis, pois já se imaginava que, além da distância, o local seria de difícil acesso. Logo surgiram dois helicópteros, um da Polícia Civil e outro da Polícia Militar, e os bombeiros que chegaram ao batalhão foram divididos, deslocando-se também uma equipe por terra.

Ao chegarem à área da barragem, a imagem vista do alto era impressionante, uma destruição total. Um distrito próximo já havia sido atingido, logo que a barragem se rompeu, e a lama cobria casas, carros e árvores. As pessoas que conseguiram escapar acenavam para os helicópteros, pedindo socorro. Era o distrito Bento Rodrigues, que estava praticamente coberto e pintado de uma mesma cor. Um dos helicópteros baixou sua altitude e, ao passar pela poeira que ainda subia da lama, quase se acidentou, mas conseguiu seguir sua missão. Na outra aeronave, que voava um pouco mais alto, os militares avaliaram a situação e tomaram uma decisão: não pousar.

Eles decidiram seguir o percurso da lama para tentar evitar novos impactos que pudessem ocorrer mais à frente. E essa foi a escolha correta.

Quando o helicóptero ultrapassou aquela grande onda de lama, os militares se depararam com mais uma cena impressionante: outro pequeno distrito, Paracatu de Baixo,

que ainda não havia sido atingido pela lama. Ali também os moradores acenaram para o helicóptero, mas dessa vez eles estavam sorrindo, sem saber que um rio de destruição se aproximava deles, com força e velocidade.

Olhando para aquela situação, era preciso tomar outra decisão. Dessa vez, decidiram pousar, mesmo com o risco iminente de aquele tsunami de lama os atingir e carregá-los junto com aqueles moradores.

Assim que tocaram o solo, iniciaram uma operação semelhante a uma situação de guerra. Apitaram, gritaram e até carregaram alguns moradores que ficaram imóveis ou que não queriam sair de suas casas, direcionando as pessoas para o ponto mais elevado da cidade, o cemitério, que ficava no alto de um morro.

Ao serem avisados de que não havia mais tempo, pois a lama se aproximava, os militares embarcaram na aeronave e decolaram rapidamente. Assim que levantaram voo, sua satisfação por terem conseguido executar tudo o que podia ser feito era nítida, mas ainda pairava a dúvida se realmente teriam conseguido salvar todos os moradores.

Logo depois, a lama chegou a Paracatu de Baixo e cobriu todo o distrito, exceto o alto daquele morro onde estavam mais de 200 pessoas.

Dentro do helicóptero, os bombeiros receberam um novo alerta:

– Atenção! A barragem de Germano está prestes a romper! Todos aqueles que puderem sair da zona de risco, evacuem a área imediatamente!

A barragem de Germano era dez vezes maior que a de Fundão.

Mesmo com o aviso, o tenente que liderava os bombeiros e estava na aeronave solicitou que o piloto retornasse ao distrito de Bento Rodrigues para que fossem deixados juntos à outra equipe. Então, o comandante da aeronave disse:

– A sua equipe já deve ter ido embora. Vamos voltar para a base.

– Comandante, eu tenho certeza que minha equipe está lá!
– respondeu o tenente, mesmo sabendo que a decisão seria do piloto, pois ele era o responsável por aqueles a bordo.

– Mas o helicóptero em que eles estavam já retornou para a base – informou o piloto, indicando também que a luz do dia já estava acabando. – E logo mais não vai ter condições de voo para a aeronave.

– Mas eu tenho certeza que minha equipe ficou lá!

– Você não ouviu no rádio? Uma outra barragem muito maior está na iminência de romper.

– Ouvi sim, comandante. É justamente por isso que eu sei que eles estão lá. Se o senhor puder, retorne até lá e nos deixe desembarcar.

E assim foi feito. O comandante da aeronave desembarcou os bombeiros militares naquele distrito. Antes de decolar de volta para a base, ele questionou novamente o tenente se, mesmo com o risco de a outra barragem romper a qualquer momento, os bombeiros permaneceriam no local aquela noite. E ele ouviu a mesma resposta afirmativa de todos.

Antes de concluir essa história, faço uma pausa para uma explicação e para entrarmos um pouco mais naquilo que eu gostaria de compartilhar aqui.

Relatei essa história com detalhes no meu primeiro livro, *Além da lama*, publicado pela Editora Vestígio, em 2019. Eu era o tenente responsável por aquela operação, aquela equipe e também por aqueles moradores, que, em meio ao caos, precisavam confiar em alguém que acreditasse que aquilo poderia acabar bem, apesar de todo o desespero e do cenário cinematográfico de destruição.

De volta à história...

Quando o dia seguinte clareou, o comandante da aeronave retornou trazendo mais recursos e suprimentos, mas persistia a incerteza sobre tudo o que ocorrera e sobre as decisões tomadas no dia anterior. Então, ele veio até mim no Posto de Comando, que já havia sido improvisado por nossa equipe. Prestadas as devidas continências, ele perguntou:

– Farah, como você sabia que sua equipe ainda estava aqui, mesmo com a outra barragem prestes a romper?

E a resposta foi clara e segura:

– Comandante, eu conheço minha equipe. Se eu estivesse no lugar deles, era exatamente isso que eu teria feito.

Sem dúvida, retornar para aquele local, mesmo com o risco iminente de uma barragem ainda maior nos atingir, foi uma das decisões mais difíceis que tomei na minha carreira. Eu já precisei fazer

muitas escolhas importantes, em situações de extrema crise, sendo que algumas delas também envolviam a vida de outras pessoas, além da minha. Nesse momento, principalmente em cenários críticos, é preciso haver um equilíbrio na medida certa entre a razão e a emoção.

Várias doses de **razão** para uma dose de **emoção**.

A minha emoção dizia para pousarmos em Bento Rodrigues, aquele primeiro distrito que vimos em Mariana, mas a razão sugeria que seguíssemos a lama, para ver se alguém mais corria risco.

Naquele momento não havia tempo de ficarmos estudando qual seria a “melhor das melhores opções”. Precisávamos agir, escolhendo aquilo que acreditávamos ser o melhor a fazer, com base nas informações e nos conhecimentos que tínhamos. Muitas vezes, quando tomamos uma decisão em determinada situação, só saberemos com certeza se aquela foi a melhor escolha no final da história. A pior coisa que poderíamos fazer numa situação daquela seria não tomar uma decisão. Entretanto, essa decisão não se resumia única e exclusivamente àquela fração de segundo em que alguém está diante da morte e precisa fazer algo. Ela estava embasada por uma série de fatores que somam diferentes aprendizados, muitos treinamentos, vivências em experiências anteriores e, acima de tudo, **liderança**.

Ultimamente, muito tem se falado sobre a liderança, mas algumas pessoas que se propõem a ensinar algo sobre ela nunca estiveram verdadeiramente à frente de uma equipe ou buscaram para si a responsabilidade de liderar um projeto, uma ação, uma conquista ou um fracasso. Não que seja uma obrigatoriedade ter apenas líderes ou ex-líderes compartilhando conceitos sobre liderança. Mas, assim como em todo aprendizado, aquele que já pôde aplicar seus conhecimentos de forma prática e carrega consigo muitas dessas experiências reais torna essa conversa ainda mais próxima da essência do termo.

Mesmo assim, com tantas pessoas falando sobre esse assunto, ainda há alguns equívocos, que podem até mesmo interferir no desempenho dos envolvidos e nos resultados que se espera de um líder.

Um deles está relacionado ao fato de chamarmos de líder aquele que está em primeiro lugar em uma competição, ou no topo de um ranking de vendas, por exemplo. Não há nada de errado nisso. Também é considerado um líder aquele que tem o melhor desempenho e está acima dos outros. Mas, neste livro, vamos olhar prioritariamente para o indivíduo que atua ao lado de outras pessoas e precisa levá-las a alcançar algo ou cumprir um determinado objetivo. Ou seja, vamos falar sobre homens e mulheres que estão à frente de um grupo, um time ou uma equipe e se dedicam a coordenar e aprimorar o desempenho em função de um negócio ou até mesmo em determinadas situações da vida pessoal.

Ainda assim, mesmo ao restringir a análise a esse perfil de líder, comete-se outro engano bem comum. Muitos consideram que ser proprietário de um negócio ou criador de algo revolucionário para o mundo já lhe credencia como um líder. A liderança não é identificada apenas pelo status, cargo ou poder financeiro dentro de um grupo. Um sócio ou um investidor não precisa ser obrigatoriamente o líder

desse negócio. O dono da bola não é necessariamente o líder de um time. Assim como o líder de um pelotão de militares não é o dono dessa corporação.

A confusão na definição desse termo segue na maioria dos dicionários, que, de muitas formas, resume-se a:

“O indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros”.

Apesar de demonstrar que o líder tem potencial para comandar outras pessoas, estando à frente e direcionando as atitudes delas, não há dúvida de que essa definição não expressa todos os conceitos de um líder e muito menos aquilo que podemos esperar dele.

Este livro não tem a pretensão de unificar essas diferentes definições de dicionários e especialistas, nem ser o dono da verdade para estabelecer a definição correta sobre o que seja realmente um líder. Entretanto tenho minha definição preferida:

Líder é quem leva pessoas comuns a **alcançarem algo extraordinário**, que não conseguiriam realizar sozinhas.

Então, para mim, liderança é a capacidade que o líder tem de ajudar outras pessoas a fazer o que elas já são capazes de fazer, mesmo que ainda não saibam disso, a fim de alcançarem algo juntos ou fazer com

que elas cheguem a um lugar que ainda não conseguiram tentando individualmente.

Para isso, é preciso haver uma troca entre pessoas. Em um grupo que faz algo junto, destaca-se aquele que assumirá a responsabilidade pelo sucesso ou mesmo pelo fracasso da missão.

Sim, o fracasso. Fracassar em uma missão não faz com que alguém não possa mais ser um líder. É possível até questionar se o desempenho foi bom ou ruim naquela missão, entendendo que os erros ou os resultados inesperados servirão de aprendizado para as próximas vezes. Certamente há missões que não permitem erros, principalmente aquelas que envolvem vidas. E a única forma de saber como agir nesses casos é aumentar seus conhecimentos, inclusive com base nas experiências que não deram certo. O fracasso pode acontecer por diversos fatores, exceto por falta de ação do líder, que não soube ajudar o grupo a alcançar seu objetivo.

Fato é que um líder não se faz sozinho. Ele precisa do seu time, de uma equipe, de mais alguém junto a ele. Líder é aquele que inspira os outros, que surge diante de um grupo de pessoas que tem os mesmos objetivos e os mesmos **propósitos**.

Durante muitos anos, eu li, estudei, ouvi depoimentos, treinei, fui treinado, concluí missões com sucesso e fracassei em outras, mas, acima de tudo, absorvi técnicas, metodologias e exemplos que podem ser aplicados em diferentes situações para que equipes comuns se transformem em equipes extraordinárias, para que missões impossíveis sejam cumpridas e para que as melhores decisões sejam tomadas, mesmo se estivermos diante de um dos maiores desastres do mundo.

É evidente que, mesmo que alguém aplique todo o conhecimento sobre liderança adquirido por meio da leitura deste livro ou por outros meios relacionados a esse tema, muitas pessoas jamais serão

consideradas líderes se não tiverem algo fundamental para tanto: *empatia*. Essa é uma das premissas mais importantes, tanto para um bom trabalho em equipe, quanto para muitos outros aspectos da vida. Deve-se entender por empatia a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro para entender suas necessidades e sentimentos. Empatia não é fazer o que gostaria que fizessem para você, mas sim tentar compreender o que a outra pessoa gostaria que fosse feito, ao se colocar no lugar dela. Isso é importante para uma equipe, a fim de atender um cliente ou um paciente, e para qualquer relação entre pessoas, até mesmo aquelas que não conhecemos. A empatia só não deve importar àqueles que vivem sozinhos no mundo, mas os ermitões estão em extinção.

Para exemplificar mais sobre isso, retomo a história que iniciei neste capítulo.

Ao retornarmos com a aeronave para Bento Rodrigues, minha equipe estava mesmo lá. Eles também tinham recebido o alerta da possibilidade de rompimento da outra barragem e sabiam que havia centenas de moradores ali que poderiam ser atingidos. Assim que nos reunimos, comuniquei minha decisão de permanecer para tentar encontrar uma rota de fuga para aquelas pessoas, antes que algo pior pudesse acontecer. Mas dei à minha equipe o direito de escolherem o que queriam fazer. Aqueles que quisessem retornar poderiam aproveitar o helicóptero e voltar à base, já que o sol estava se pondo e não haveria mais condição de voo até a manhã seguinte. Todos decidiram ficar. Sem recursos, água, comida, comunicação e iluminação para enfrentar a noite e a tristeza,

a dor e a revolta daqueles moradores, que não entendiam o motivo de estarmos liberando as aeronaves.

Naquele momento de incertezas e de muita tensão, percebi que aqueles moradores precisavam confiar nos bombeiros, para que pudéssemos encontrar uma saída com a ajuda deles. Então, eu disse:

– Nós só sairemos daqui juntos. E eu garanto que serei a última pessoa a ir embora.

Depois disso, os moradores começaram a entender que, ao optarmos por correr o mesmo risco que eles, éramos todos parte da mesma equipe e estávamos juntos na mesma rota da lama.

Enquanto a noite avançava e as esperanças de encontrarmos uma saída daquele lugar diminuía, eu ainda pensava se havia feito tudo ao meu alcance em Paracatu de Baixo, aquele distrito onde levamos os moradores para o ponto mais alto. Será que conseguimos retirar todas as pessoas antes de a lama chegar? Será que aquele volume de lama não as atingiu, mesmo no ponto mais alto? Foi um sucesso? E se tivesse sido um fracasso? E se a lama tivesse alcançado minha equipe enquanto estávamos no solo?

Mas não havia mais o que eu pudesse fazer. Como líder, tomei uma decisão e fiz o melhor que pude dentro das condições que tínhamos naquele momento e de todo o conhecimento assimilado. Não havia tempo nem mesmo para comemorar o fato de não termos morrido soterrados pela lama antes de decolar. Mesmo que aquela missão tivesse sido um sucesso, já havia outra ainda maior para enfrentarmos.

Agora eu precisava me concentrar e me colocar no lugar daquelas pessoas (empatia) que precisavam sair dali, pois isso era o que eu e minha equipe sabíamos que tínhamos, queríamos e iríamos fazer (propósito). Eu precisava organizar, orientar e, principalmente, motivar e inspirar um grupo de pessoas em meio a uma crise para fazer o máximo; tudo o que pudesse seria feito com a minha ajuda. Eu precisava ser um líder de verdade.

Conteúdo complementar

Vozes de Mariana
Estado de Minas



A FÓRMULA (QUE NÃO EXISTE)

Será que existe uma fórmula para se tornar um grande líder? Ou um manual com um passo a passo que explique claramente como ser um bom líder?

Eu não acredito que essa fórmula exista, mas, em tudo que estudei, percebi que, hoje em dia, muitas soluções milagrosas ainda são vendidas em algumas páginas e horas de cursos, até mesmo ignorando que esse é um papel que está em constante atualização, pois os recursos tecnológicos, as organizações, a legislação, tudo muda. Essa indefinição é tamanha que, ao se pesquisar sobre “liderança” ou “líder” nos sites de busca da internet, os resultados que aparecem são:

- ▶ Qual é o conceito de liderança?
- ▶ Qual é o perfil de um bom líder?
- ▶ Quais são as qualidades de um bom líder?
- ▶ Como se tornar um líder de equipe?
- ▶ Quais são os tipos de liderança?
- ▶ O que fazer para ser uma boa liderança?

Para a primeira pergunta, existem milhares de respostas, sendo que muitas foram fornecidas por “grandes líderes”. Uso aspas porque alguém que é um grande líder para mim pode não ser visto da mesma maneira por outros pesquisadores. Considero o general William H. McRaven, almirante da Marinha dos Estados Unidos, um grande líder, por exemplo. Digo isso não apenas por seus grandes feitos como militar durante quase quarenta anos, entre eles a captura de Osama Bin Laden, em 2011, mas por ter inspirado muitas outras pessoas pelo mundo, principalmente ao ter escrito o livro *Arrume a sua cama: pequenas atitudes que podem mudar a sua vida... e talvez o mundo* (2017). Nessa publicação, o autor e almirante afirma que, se alguém não consegue fazer as pequenas tarefas diárias, como arrumar a própria cama, não conseguirá encarar grandes missões.

Mas, em meio a tantos conceitos, ainda prefiro minha definição de líder, que já apresentei no primeiro capítulo deste livro:

Líder é quem leva pessoas comuns a alcançarem algo extraordinário e que não conseguiriam realizar sozinhas.

Gosto dessa definição porque, para mim, não existe líder sem equipe (e vice-versa), além do fato de que muitas pessoas tentam atingir grandes objetivos sozinhas, mas sem eficiência e sem sucesso. Acredito que isso possa esclarecer algumas das outras perguntas que apareceram em minha busca sobre liderança. Todas as outras espero abordar de alguma forma no decorrer desta conversa.

Para exemplificar, vamos falar de algo bem simples e comum, como uma dieta. A maioria das pessoas tenta improvisar com métodos que ouvem dos amigos ou que viram em alguma daquelas revistas de corpos perfeitos, mas que não funcionam para todo mundo. Pode até dar certo, mas não se sustentam e geram apenas um resultado de curto prazo.

Então, a pessoa decide procurar um nutricionista, um endocrinologista, um preparador físico ou outro profissional que possa ajudá-la a atingir aquele objetivo. Pode não parecer à primeira vista, mas a dieta passa a ser um trabalho coletivo. Mesmo nesse exemplo, que pode parecer banal, existe um líder, alguém que irá guiar essa equipe até uma meta, que não foi possível de se alcançar sozinha.

Mas será que um líder poderia liderar qualquer coisa? Por exemplo, um excelente técnico de vôlei – e aqui vou me permitir citar o Bernardinho, que é uma grande referência para mim – seria um bom técnico de futebol? Ou um bom gerente de vendas? Ou um bom comandante de operações especializadas? Acredito que, se esperarmos que ele exerça a liderança exatamente como faz com seus times de vôlei, a resposta pareça um tanto óbvia: não.

Creio que o Bernardinho até poderia ser um bom líder militar, ao observar sua postura rígida, a exigência pela disciplina, a prática de treinamentos intensos, as jogadas ensaiadas a cada ponto, as táticas traçadas a cada set, e sua busca obstinada pela vitória, superando grandes adversários e muitas dificuldades. Mas, se esse líder das quadras não tiver na sua essência a aplicabilidade prática de tudo isso para outra área específica, neste caso o segmento militar, ele não conseguirá se engajar com seu novo time, uma tropa militar, por mais que todos possam admirá-lo como um dos melhores líderes do esporte. E, da mesma forma, um comandante de um batalhão militar de resgate não poderia utilizar somente aquelas técnicas necessárias para liderar com excelência um time de vôlei. Entretanto, sempre haverá aprendizados e experiências que podem inspirar e ser aplicados por líderes nos mais diversos segmentos.

Essa característica é algo que aprendi em um curso que fiz no Japão. Vou discorrer a seguir um pouco sobre essa importante experiência.

Em 2017, tive a oportunidade de ser selecionado para fazer um curso no Japão, o “Disaster Management for Landslides and Earthquakes”. É uma espécie de pós-graduação em Gestão de Desastres, oferecido pela Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA), que desenvolve a louvável iniciativa de fomentar a disseminação de conhecimentos, apoios e parcerias ao redor do mundo. O curso aconteceu em Tóquio e teve duração de setenta dias.

Além das aulas específicas para atuar em diferentes tipos de desastres, os alunos têm atividades extras, como: aulas de japonês, metodologia de planejamento, história do Japão e cultura japonesa. Nesta última, eu descobri algo sensacional.

Logo na primeira aula, a professora, que parecia ter uns 70 anos, mas na verdade tinha 90, perguntou:

– Farah San, qual é o motivo que faz você se levantar da cama todos os dias?

Para quem não estava acostumado com o fuso horário do Japão, eu poderia até ter respondido que a única coisa que me fazia levantar tão cedo ali era o despertador, mas na verdade ela se referia à minha motivação para acordar todos os dias ou o que me levava a querer viver um dia após o outro.

– Não me responda, Farah San. Quero que você leve este diagrama para seu quarto e traga a resposta amanhã.

Abri a folha e vi algo incrível, que eu ainda não conhecia, o **IKIGAI**.

*image
not
available*

não tenham uma motivação. Dessa forma, o aluno mantém seu foco e toda a sua capacidade para completar o compromisso que assumiu.

No curso, é comum acordar todos os dias de manhã (ou de madrugada) ao som de bombas, sirenes, apitos e gritos dos instrutores, isso quando é possível dormir duas horas seguidas; ficar molhado 24 horas por dia, sem ter uma roupa seca para se trocar; não comer ou comer muito pouco; ter de praticar atividades físicas todos os dias, faça sol ou faça chuva (e, se não chover, os instrutores criam a chuva com mangueiras); ter de responder a provas escritas em pouco tempo e após ter atravessado um lago a nado; ser submetido a pressões psicológicas extremas... Isso tudo deveria fazer com que qualquer “pessoa normal” perdesse a motivação. Mas, quando se tem amor pelo que faz, a pessoa se torna mais disciplinada e segue ainda mais determinada para cumprir todas as tarefas e alcançar um objetivo maior. É o amor pela profissão que irá fazer o bombeiro ou qualquer profissional querer enfrentar situações adversas, mesmo se naquele momento estiver sem motivação. Para cada aluno do nosso curso, o comprometimento com o que ama de verdade é o que o faz enfrentar o frio, a sede, a fome e o sono, de maneira a atingir o objetivo maior de se formar no curso.

Este é o primeiro passo importante para ser um bom líder e também para os membros de sua equipe: todos devem amar o que fazem, pois, quando encontrarem um grande obstáculo ou quando um problema inesperado baixar a motivação, será esse amor, essa determinação e essa disciplina que irão levá-los a enfrentar as dificuldades e a concluir a missão.

Para um profissional que atua como bombeiro, pode parecer muito fácil enxergar aquilo de que o mundo precisa. Claro, o mundo necessita de alguém que salve vidas. É isso que move todos os bombeiros. O grande problema são os profissionais que não conseguem enxergar nas suas funções algo de que o mundo realmente precisa.

*image
not
available*

Uma forma de “negociação” que consegui com os líderes daquele vilarejo foi entregar o recurso da ajuda humanitária para eles dividirem da maneira que julgassem apropriada para aquela realidade. Mas a minha garrafa de água pessoal eu poderia dar para quem eu quisesse. E assim eu fiz.

Enfim, cumprimos nossa missão. Não resolvemos todos os problemas que eles enfrentavam, nem todos os outros que achávamos que tinham. Não pusemos fim àquela crença de não atravessar o rio, que poderia ajudá-los a sair em busca de ajuda quando necessário, nem conseguimos recuperar tudo o que aquelas pessoas tinham perdido com os ciclones, apesar de que, se fosse possível, nós teríamos feito o máximo de esforço para reerguer algumas paredes e telhados. Mas levamos àquelas pessoas o que elas mais necessitavam para sobreviver naquele momento, respeitando seu espaço. Por isso, fomos aceitos, e, ao final, recompensados com abraços e sorrisos. Portanto, dentro do que era possível naquela situação, podemos dizer que um grupo de bombeiros vindos lá de Minas Gerais mudou o mundo daquelas pessoas no meio da África.

Vou citar mais um exemplo. Dessa vez, de uma atendente de lanchonete que mudou o mundo. E que, para isso, não precisou vender milhares de salgados.

No dia 25 de janeiro de 2019, como muitos sabem, houve um dos maiores desastres da história do Brasil: o rompimento de uma barragem de rejeitos de minérios em Brumadinho, Minas Gerais. E eu estive lá desde o primeiro momento,

Para a minha surpresa, lá estava ela, com um leve sorriso no rosto e um olhar de quem tinha cumprido a sua missão. A missão que ela mesma se prontificou a realizar, utilizando aquilo que ela sabia e podia fazer naquela situação. A senhora segurava um saco plástico que continha a minha farda – costurada, lavada e passada.

– Nossa! Eu não tenho palavras para agradecer a senhora. Muito obrigado mesmo. A senhora me salvou!

– Ô, capitão, eu que agradeço tudo o que o senhor e sua equipe estão fazendo. Pedi para minha irmã e meu marido ajudarem, e aqui está. E, se o senhor não se importar, já recolhemos aquelas roupas ali para trazer amanhã para os outros bombeiros.

Quando eu olhei para onde ela apontou, vi uma pilha de roupas sujas que aquela senhora já havia recolhido para lavar.

– Vai dar muito trabalho!

– Mas o senhor não acha que vai ser bom para eles?

Ela tinha toda razão.

Mais tarde, naquele dia, após tomar meu banho, depois de cinco dias, eu pude vestir uma roupa limpa, cheirosa e seca. Acreditem: aquilo mexeu internamente comigo. Eu sentava na mesa, e as ideias fluíam melhor. Meu planejamento para o dia seguinte parecia bem mais claro, estava “mais limpo”. Meu humor melhorou e, da mesma forma, o rendimento da minha tropa também aumentou. Assim, conseqüentemente, mais pessoas puderam ser ajudadas nessa operação, mais vítimas foram encontradas e mais famílias ficaram aliviadas de poder se despedir de seus parentes. Tudo isso, “só” por conta de uma farda limpa e da atitude de uma senhora que fez o pouco que pôde, mas que foi o suficiente para mudar o mundo.

É isso que vivenciamos todos os dias na profissão de bombeiro. Uma desatenção do colega em que você confiava e que segurava a corda, à qual você está preso enquanto realiza uma missão, pode colocar todos em risco. Isso pode quebrar a confiança e, conseqüentemente, encerrar aquela missão.

Outro bom exemplo da importância da confiança aconteceu comigo nas operações de busca no desastre em Mariana, após o rompimento da barragem, em 2015.

Todos os dias, as equipes decolavam no helicóptero para realizar as buscas em uma extensão territorial muito grande. Os grupos de militares eram deixados nas áreas previamente determinadas logo nas primeiras horas da manhã, pouco antes do nascer do sol, e retirados apenas ao anoitecer. Eles deviam levar mantimentos para passar o dia e alguns materiais para qualquer imprevisto, assim como fazíamos nos treinamentos.

Certo dia, deixamos as equipes bem cedo, e, faltando cerca de duas horas para a retirada, começou a chover muito forte, o que impossibilitava o voo e a aproximação da aeronave de onde eles estavam.

Dias depois, um dos militares que trabalhava comigo, o então sargento Ferreira, me relatou algo que aconteceu com uma dessas equipes que precisou ficar esperando o helicóptero.

Um cadete, ao ver que a chuva ficava cada vez mais forte, começou a ficar desesperado com a possibilidade de ter de dormir na lama, no meio da mata.

– Sargento, o que nós vamos fazer? A aeronave não consegue vir com essa chuva, né?

– Não, senhor.

Ao longo da minha carreira, eu vi e vivi muitas situações nas quais a minha simples presença ao lado do meu time, ou uma frase dita por mim diante de determinada situação, faziam com que eles acreditassem que era possível cumprir a missão.

■ Direção

O direcionamento é o que chamo de “intenção do comandante”. Vamos nos aprofundar nesse assunto mais à frente. Mas podemos adiantar que se trata da clareza e da objetividade com que se aponta a missão a ser executada, não deixando pairar dúvidas sobre o que deve ser feito.

E o líder?

Quando o time tem um bom direcionamento, o líder sabe bem como a missão será executada e o que esperar do resultado final. Entre a “missão dada” e a “missão cumprida” há muitos e longos caminhos que podem ser percorridos pela equipe. Então, o melhor direcionamento entre o ponto A e o ponto B é fundamental para que ela não se perca nesses caminhos. Os bons líderes sabem exatamente como direcionar o time para seu destino. Como será essa jornada? Esse é um processo que deve ser construído ao longo das experiências e dos treinamentos que compõem a sua orientação.

■ Orientação

A orientação diz respeito às vivências de treinamento e às experiências que o líder acumulou ao longo da sua carreira e que irá formar a sua base de conhecimento para tomar decisões, devendo ser utilizada para passar seu aprendizado adiante e orientar outras pessoas.

E o líder?

Cabe ao líder nortear as pessoas do seu time tendo em vista suas vivências, seus conhecimentos e a bagagem que adquiriu

eu senti aquele abraço, de certa forma, mais leve, como se o peso de uma grande dúvida tivesse sido retirado daquelas costas, como se agora ela pudesse enfrentar de verdade sua dor e se despedir com dignidade de uma de suas histórias. Ela precisava fechar esse ciclo, confiar no que pudesse acreditar e seguir em frente, assim como eu e minha equipe também deveríamos fazer.

A esperança não é algo concreto, que se pode desenvolver. Nas relações profissionais, ela é fruto da confiança de um líder em sua equipe, que, sem se importar com as possibilidades, faz o impossível, transformando a esperança no alicerce de algo em que poucos acreditam.

Dê **confiança**
a quem lhe dá **esperança**.

Outro exemplo que utilizo para abordar os **FATORES DA CONFIANÇA** são algumas falas de discursos do general George S. Patton, no filme *Patton: Rebelde ou Herói?*, da década de 1970, que tem como protagonista um comandante do exército norte-americano

Discurso do almirante Willian
McRaven, na Universidade do
Texas (2014)



IKIGAI
Instituto Próspera



Moçambique,
Unicef Brasil (2019)



Brumadinho,
Correio da Esperança
(vídeo pessoal) (2019)



responsabilidade e solidariedade. Cada uma do seu jeito. Queremos usar essa força natural delas para que cada garota encontre o potencial que traz dentro de si, mostrando a beleza que existe na diversidade.

Em 2016, a Mauricio de Sousa Produções assinou os Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU – uma iniciativa da ONU Mulheres e do Pacto Global, que orienta o setor privado na promoção da Igualdade de Gênero no ambiente de trabalho, mercado e comunidade. Naquele mesmo ano, lançamos o projeto Donas da Rua, para ajudar nesse processo de empoderamento e reforço da autoestima das meninas.

Dentro do projeto, procuramos mostrar a elas, em postagens de redes sociais, exposições e outros conteúdos, exemplos de mulheres que se destacaram em várias áreas, entre elas os esportes, as artes e as ciências. Era comum na minha época de criança que as meninas sonhassem em ser aeromoças, muito porque não viam mulheres pilotas. Pela mesma razão, não sonhavam ser jogadoras ou engenheiras.

Com o projeto, fizemos mudanças de dentro para fora da empresa, começando com uma oficina da ONU Mulheres para nossos roteiristas e principais lideranças. Um dos resultados, que cito pelo simbolismo, é que as mães dos personagens deixaram de usar aventais, uma herança dos anos 1960, quando a maioria das mulheres ainda eram donas de casa. Com o projeto, também foi criada uma nova família de personagens negros, liderada pela Milena, que já nasceu protagonista.

Apesar de um dos primeiros personagens da Turma ter sido o Jeremias, antes mesmo do Cebolinha, sentíamos falta de mais representatividade. A Milena começa a chegar aos produtos licenciados, o que nos deixa muito felizes. Também temos ampliado

*Que é de muita ralação
A missão da Academia
Que é de muita vibração
Bicho danado, chato e aloprado
É o soldado, é o soldado
Bicho danado, chato e nojento
É o sargento, é o sargento
Bicho danado pra pegar no pé da gente
É o tenente, é o tenente
Bicho danado pra arrumar uma prisão
É o capitão, é o capitão*

Para iniciar as corridas, tínhamos de marcar as palmas junto com a pisada do pé esquerdo, para que todos estivessem no mesmo passo, com uniformidade. Alguns dias eram de mais voltas e mais exercícios dentro do mesmo intervalo de tempo. Não preciso dizer que alguns alunos não conseguiam acompanhar e ficavam pelo caminho, já que o ritmo era intenso.

– Parabéns ao grupamento! Está parecendo um foguete, deixando um monte de pedaço para trás – dizia o sargento.

Ao chegarmos ao quartel e após o banho, entrávamos em forma e anotávamos as tarefas diárias:

– Retirem seus blocos e escrevam:

- Aula de atendimento pré-hospitalar na parte da manhã.
- Aula de salvamento em altura no primeiro horário da tarde.
- Após o intervalo, aula de mergulho.

E não se esqueçam: para serem liberados, vocês precisarão subir, escalar o cano por onde os bombeiros formados descem.

O que se destaca aqui é a importância de um treinamento adequado ao perfil e aos objetivos de cada indivíduo, a fim de melhorar seu desempenho físico e emocional, a fim de lidar com diferentes situações. Muitas das minhas decisões em campo, mesmo lidando com situações completamente diferentes e nunca antes vividas, foram baseadas na bagagem que eu trazia de muitos treinamentos de força, precisão, cálculo, química, geografia, comunicação e tantos outros, principalmente técnicas para equilibrar a emoção e a razão.

Portanto, cabe ao líder entender quais são esses elementos e como estimulá-los (ou desestimulá-los), a fim de que seu time tenha um desempenho superior.

A seguir, descrevo alguns desses elementos, lembrando que aqui não há a pretensão de explicar com detalhes todas as suas propriedades. Para que mais pessoas possam entendê-los e utilizá-los, optei por simplificar suas definições e direcioná-los aos efeitos que podem causar no trabalho em equipe.

► **Endorfina**

A endorfina é o hormônio que está ligado ao prazer que se sente durante ou após uma atividade física. Aquela sensação de bem-estar que faz com que nosso rendimento físico e mental, e, conseqüentemente, o do nosso time, seja melhor e altamente perceptível durante o dia.

As equipes de operações especiais em todo o mundo têm como premissa a prática de exercícios físicos nos seus treinamentos ou nos seus turnos de serviço, não só pelo fato de as atividades militares – sejam dos bombeiros, dos policiais, sejam das forças armadas – exigirem higidez física para o cumprimento de suas missões, mas por as equipes de alta performance precisarem ter um desempenho elevado durante todo o seu turno, cumprindo tarefas complexas, muitas vezes em um curto espaço de tempo.

Um fato curioso, que aconteceu em casa, foi quando minha esposa, ao conferir as compras que tinha feito com o auxílio de uma lista, viu que tinha comprado alguns itens a mais do que estavam previstos inicialmente. Mesmo assim, antes de colocá-los no carrinho, ela os anotava na lista e depois riscava. Ou seja, inconscientemente ela estava se dando uma dose extra de dopamina!

Portanto, ter objetivos e metas escritos em um papel ou um painel, podendo riscá-los quando alcançados, faz com que as pessoas tenham esse sentimento do dever cumprido. Por isso, muitos líderes incentivam os *checklists*, compartilhados em uma nuvem na internet, escritos em painéis para todos acompanharem, ou através de *post-its*, que também ajudam a colorir as paredes e as mesas dos escritórios.

Como já comentei aqui, em 2017, eu fiz aquele Curso de Gestão de Desastres para deslizamentos de terra e terremotos no Japão, o “Disaster Management for Landslides and Earthquakes”.

O Japão sabe gerenciar desastres. O país tem, em média, 300 terremotos e 100 mm de chuva por mês. Também por isso, desenvolveu e planejou uma sociedade resiliente. Para se ter uma ideia da importância que dão ao preparo da população e também dos turistas, assim que cheguei ao país, recebi uma cartilha que demonstrava, em diferentes idiomas, como deveríamos agir no caso de um terremoto. Isso demonstra o quanto é importante se antecipar e preparar as pessoas preventivamente, e não apenas pensar nas formas de socorrê-las. Então, como muitas vezes a esfera pública não consegue atingir a totalidade de proteção desejada pela população, e isso vale para qualquer lugar do mundo, a JICA foi pensada para atuar

Olhei para o meu filho, que também sorria e me fazia um “joia”, dizendo, à sua maneira, o mesmo que minha mãe expressava. E, ao lado dele, minha esposa me mandava um beijo, demonstrando seu reconhecimento e sua parceria, por compreender todo o meu empenho àquela profissão.

Era muito bom ver que a minha família estava ali, feliz de me ver receber aquela medalha, pois ela era a materialização de todo o meu esforço, das horas de treinamento, da ausência de casa e dos riscos que os bombeiros enfrentam todos os dias nas mais diferentes operações. Porém, eu não estava me sentindo feliz por completo.

A medalha foi dada a mim, mas eu tinha a consciência de que não havia feito aquilo sozinho. Não deveriam homenagear um só militar pelo cumprimento da missão, mas sim todo o seu grupo.

Então, no dia seguinte, tirei uma cópia do certificado da medalha e imprimi no verso do papel o nome de cada um dos militares que trabalhavam na minha equipe. Recortei os nomes em tiras e, no meu plantão seguinte, reuni todos no refeitório e entreguei um pedaço do papel para cada um, dizendo a eles:

– Cada um de vocês está recebendo um pedaço de papel que tem, de um lado, o seu nome, e do outro, um desenho. Se todos vocês juntarem seus nomes, seguindo da maior para a menor graduação, poderão ver o diploma dessa medalha que recebi ontem e estou segurando agora. Ela foi dada a mim, mas eu jamais poderia tê-la ganhado se não fosse a ajuda de cada um de vocês. Como eu não tenho uma medalha para dar a todos, aceitem um abraço como forma sincera do meu reconhecimento por tudo que fizeram.

do gerente rabugento, que, quase como um sargento, ficou de olho no horário exato da chegada dos funcionários, verificou com insistência se o balcão de trabalho estava realmente limpo, e comemorou com todos quando as metas de atendimento daquele plantão foram atingidas, incentivando ainda mais a sua equipe, incluindo o “Destaque do mês”.

Assim funciona o Corpo de Bombeiros. Por exemplo, quando um militar executa um brilhante salvamento no alto de um viaduto, é preciso lembrar que ele só chegou àquele local porque um militar conduziu a viatura que o levou rapidamente e em segurança até a ocorrência. Um outro militar estava segurando sua corda, conforme os exaustivos treinamentos que tiveram com diversos instrutores na academia. E seu comandante havia lhe confiado aquela missão. Ou seja, um verdadeiro líder deve reconhecer o trabalho coletivo, por mais que os reconhecimentos individuais sejam importantes.

Quando funcionários se dedicam além do normal, batem metas, desenvolvem produtos ou processos que melhoram a performance da empresa, é importante deixar claro que, mesmo assim, o ganho individual advém de um trabalho coletivo. É claro que ele tem todo o mérito pelo seu esforço, mas não deve estar sozinho.

Sempre que possível, esse senso coletivo, de time, deve ser fortalecido nas premiações, pois quanto mais a equipe percebe que o líder reconhece a importância de cada um no processo, mais entrosamento e harmonia haverá na execução das tarefas. Eles saberão que, por melhor que um indivíduo seja, o cumprimento da missão só é válido quando existe a noção de senso coletivo e de que cada um faz sua parte no todo. Esse senso é evidente em profissões como a dos bombeiros militares, uma vez que, em diversas situações, aquilo que você tem de mais importante está nas mãos do seu colega: a sua vida. Então por mais heroico que seja um salvamento ou uma cesta de três pontos nos últimos segundos da partida final de uma competição, lembre que

agradecer e uma contrapartida que você tem condição de passar para a frente, em retribuição por tudo, mesmo que seja pouco, do que você já conseguiu alcançar até ali. Mesmo que seja um abraço, um tempo para ouvir ou contar uma história.

É por isso que o verdadeiro líder deve saber explorar as atividades de caridade e de gratidão, não só pelo fato de que fazer bem ao próximo deve ser o objetivo final de qualquer empresa no mundo, mas também porque ações como essas podem estimular um bom planejamento, o trabalho em equipe e a busca por metas relacionadas ou não aos objetivos diretos da empresa, servindo ainda para avaliar várias competências e dificuldades do grupo, além de desenvolver habilidades que não podem ser estimuladas nas atividades rotineiras do trabalho.

Por outro lado, se você não pratica alguma forma de caridade, pode até se sentir indiferente. Mas também nunca se sentirá bem pela generosidade que deixou de fazer. A “falta da caridade” é a lacuna que existe na maioria dos indivíduos, pelo fato de não enxergarem como suas ações podem fazer a diferença no mundo.

Portanto, eu considero essa **química** uma das principais técnicas que um líder pode exercitar para o desenvolvimento de um bom trabalho em equipe. Ela é extremamente eficiente e tem efeitos que podem ser percebidos rapidamente. **Endorfina, dopamina, serotonina e ocitocina**, os chamados “hormônios da felicidade”, se trabalhados de maneira bem dosada na rotina das empresas, podem aumentar muito a eficiência e a produtividade de qualquer equipe.

Mas como quase tudo na vida tem dois lados...

Durante nossas atividades físicas no Corpo de Bombeiros, muitas vezes, após cumprir a sequência que havia sido indicada para aquela manhã, o sargento falava para a tropa:

assim, alertar sobre o possível perigo. Na grande maioria das vezes, foi só o vizinho que arrastou um móvel, o vento que fechou uma porta ou um estalo comum causado pela dilatação de um encanamento ou pela mudança de temperatura. Mas esse engano eleva seus batimentos, coloca você em estado de alerta e torna difícil pegar no sono novamente, exatamente pelo fato de que seu cérebro começa a agir instintivamente, pensando em diferentes possibilidades de perigo e elevando o estado de pânico, que não deveria existir, nem para você e muito menos para quem estava ao seu lado tranquilo, num sono profundo.

O líder é aquele que acorda no meio da noite, mantém-se calmo, vai verificar o que está acontecendo, sem acordar ninguém, sem elevar o nível de alerta, e tenta resolver a situação, para que os outros ao seu redor não sejam prejudicados. Em meio às dúvidas e a outras inseguranças, ele busca a certeza e compartilha sua confiança.

Faça o **certo** e
não deixe **dúvidas**.

Esse tipo de situação pode ser gerenciado através da prática de mais atividades físicas, organização de procedimentos bem definidos, reconhecimento, gratidão e outros exercícios que trazem maior segurança, tranquilidade, confiança e prazer na sua maneira de agir e

PRONTO PARA DECIDIR

Em nosso Curso de Operações em Desastres, há uma frase célebre que é dita e repetida aos alunos:

“Vocês devem trabalhar confortavelmente no desconforto”.

Durante os exercícios, os alunos são submetidos aos mais variados tipos de estresse físico e psicológico. Eles ficam, por exemplo, praticamente uma semana com as roupas molhadas, assistindo às aulas encharcados e em salas com ar-condicionado na menor temperatura possível. Sem mesas para fazerem anotações, eles as fazem em pequenos bancos de campanha, em pequenos blocos e com lápis minúsculos fornecidos pela coordenação. A intenção dos instrutores é que, o tempo todo, eles fiquem desconfortáveis, sentindo frio, sede e fome.

Sim, é duro. Mas é também necessário e tem uma explicação. Muitos alunos desistem e pedem para ir embora, tendo em vista que, a maioria entra no curso esperando uma ótima receptividade, afinal estão chegando ali para ajudar a salvar vidas. Mas não podemos esquecer que as situações reais que eles deverão enfrentar nas ruas ou na lama também não serão assim muito confortáveis.

Eu sempre gosto de conversar com os alunos depois que eles desistem do curso. Sendo assim, posso afirmar que quase todos

Vejo o papel de um bom líder na relação entre um pai e seu filho. Se o filho se comporta mal, o pai não manda uma mensagem instantânea para ele dizendo:

– Meu filho, o seu comportamento não está legal. Por isso, eu e a sua mãe decidimos que você irá para a casa de seus tios. E, caso você não consiga se adaptar às regras da nossa família, será deserdado.

Da mesma forma, o líder de uma empresa não deve simplesmente dizer:

– Caro funcionário, seu desempenho não está razoável. Diante disso, a diretoria decidiu que você será deslocado para outro setor. E, caso você não consiga atingir as metas estabelecidas, será demitido.

Esse não é o papel de um líder, nem de um pai ou uma mãe responsável. Estes iriam até seu filho, sentariam ao lado dele, pediriam para ouvi-lo, tentariam descobrir quais são suas dificuldades e, então, diriam o que poderiam mudar para se entenderem melhor. Um líder precisa incentivar, direcionar e orientar, para que seja possível alcançar um objetivo. E mais uma diferença importante: na empresa, o líder normalmente pode escolher quem serão seus filhos. Ou seja, como já vimos, é muito importante saber escolher sua equipe.

Portanto, quando nos deparamos com uma mudança nos planos ou uma situação que sai do controle, é preciso estar preparado para agir, principalmente quando se deve enfrentar uma grande crise ou se está diante de um dos maiores desastres ambientais do mundo.

Para isso existem ferramentas que qualquer pessoa pode utilizar. Elas nos ajudam a ter um maior domínio de situações difíceis, a fim de seguir para um processo de tomada de decisões. Eu sempre as carrego na minha “mochila” e as chamo de **FERRAMENTAS DE DECISÃO**.

Vale salientar que essas etapas estão sintetizadas e que há ainda muitas ações que são realizadas durante todo esse processo. Mas o importante é que já existe um procedimento padrão e segmentado de tarefas a serem cumpridas.

Independentemente de qual seja a missão, aqueles que conseguem segmentar as suas ações obtêm um sucesso maior. Como diz um provérbio africano, é como comer um elefante: tem que ser por partes.

A segmentação não vale só para o cumprimento da missão. Serve também para o planejamento das ações. Vimos que as tarefas cumpridas liberam dopamina no nosso organismo. Então, se, ao elaborarmos planejamentos, fizermos de maneira com que nosso time atinja mais objetivos, cumprindo suas missões, mesmo que sejam menores e em maior quantidade, o nível de satisfação interna desse grupo também será maior. É o que chamamos de micrometas. Elas podem ser simples e até pouco usuais, como fazer um café, por exemplo. Mas se é uma meta que foi estabelecida para aquele time, é uma meta que deve ser cumprida. E pode ter certeza que a pessoa que a concluir ficará mais disposta e terá uma sensação de dever cumprido, que a incentivará a realizar as demais tarefas.

Vemos isso em outras situações simples, como jogos de vídeo game que têm progressão em fases. O desenvolvedor do jogo poderia criá-lo apenas com uma fase gigante, dando um “prêmio” somente para aqueles que chegassem ao final. Mas a maioria prefere que o jogador vá cumprindo objetivos e avançando pelas fases aos poucos, até chegar ao grande final, sendo que muitos jogos nem têm mais um final. Assim, ao completar cada missão, o jogador se sentirá mais motivado e satisfeito por ter concluído o que começou.

Outro exemplo simples é quando devemos realizar reparos em casa. É preciso aparar a grama do jardim, consertar o chuveiro com defeito e trocar uma lâmpada queimada, mas ficamos adiando a grande “missão

Quando o líder estabelece metas, ele tem que saber se elas são ou não possíveis de serem cumpridas, lembrando que não completar a missão irá gerar desestímulo para toda a equipe.

Não adianta estabelecer para um corredor iniciante que ele deve concluir a maratona com o mesmo tempo do recorde mundial, pois isso dificilmente poderá ser alcançado para quem está começando a competir. Muitas vezes pode ser difícil estipular a meta. Nos cursos que ministro, eu uso a técnica do “Do It Yourself” ou “Faça você mesmo”. Antes de dar o tempo de uma determinada prova ou missão, eu mesmo a realizo, sabendo das minhas condições, como meu condicionamento físico, e do estresse a que estou sendo submetido. A partir disso, consigo avaliar e estabelecer uma meta para os outros, pois tenho um parâmetro e sei, principalmente, que aquela meta é alcançável.

■ Relevant / Relevante

Ter metas relevantes, que realmente farão com que a equipe veja o ganho que advém delas, é essencial para o bom cumprimento de um objetivo.

Eu já tive chefes que me deram missões que eu simplesmente não entendia para que serviam, ou o ganho que teríamos a curto, médio ou longo prazo. Não faz sentido em um jogo de futebol o técnico estimular seus jogadores a chutarem a bola para a lateral, a não ser que faça parte de uma estratégia cujo objetivo esteja claro para todos. Muitas vezes, queremos que um time cumpra algo, mas não paramos para pensar no ganho que será obtido. Simplesmente pedimos para que seja feito. Mas é importante compartilhar o que se espera deles ao gastarem tempo e esforço para completar a missão com sucesso.

■ Time Based / Temporal

Quero destacar uma passagem interessante em que o autor reproduz o treinamento dos militares para cumprir a missão de deter Bin Laden, após terem descoberto a casa em que ele possivelmente estaria localizado, no Paquistão.

Na descrição desse treinamento estava a técnica de visualização. Os militares reproduziram em tamanho real a estrutura da casa em que estava o terrorista, para que os militares pudessem realizar repetidas vezes as técnicas de chegada, abordagem e retirada. Isso foi feito durante algumas semanas. O treinamento era exaustivo, até que chegou um momento em que os militares executaram todo o plano de olhos vendados. Os relatos mostram que, antes de dormir, eles imaginavam cada passo que deveriam dar, como iriam embarcar nas aeronaves que os levariam até o local, como desembarcariam para acessar a casa, quais portas deveriam abrir, se abriam para dentro ou para fora, onde poderia haver pessoas, inclusive crianças, e tentavam imaginar os sons que poderiam existir nessa missão, como o de uma arma sendo carregada. A cada treino, tudo ficava registrado na mente daqueles militares, que realizaram a operação com sucesso, na madrugada de 2 de maio de 2011.

Aquele que enxerga de **olhos fechados**
vê aquilo que precisa ser visto.

se machucar ao tocar a água. É o que parece pior para a maioria dos alunos: a possibilidade de ser desligado e não se formar no curso.

E eles desistem. Perdem o autocontrole e o diploma.

Essa elevação de ansiedade está ligada aos chamados “supermedos” das operações especiais. Eles estão presentes em praticamente todos os seres humanos: é o medo da falta de ar debaixo d’água ou de ser jogado de uma grande altura sem ter algo que impeça ou amortize a queda.

Basta nos lembrarmos dos filmes em que há uma pessoa submersa na água tentando resolver determinada situação, e nós automaticamente prendemos a respiração junto com ela. Nossos batimentos se aceleram e sentimos sua agonia, além de realmente ter uma sensação de quase afogamento, mesmo que acomodados no sofá de casa. Essa é a sensação que temos ao sonhar que caímos de grandes alturas e acordar assustados com o coração disparado. Também sentimos isso quando vemos um vídeo de um bebê na janela de um prédio muito alto prestes a cair. Essa ansiedade é extremamente difícil de ser controlada.

E as situações de desastres ou de crises extremas são assim, mas existem técnicas que nos levam a ter autocontrole, para que não tomemos decisões erradas diante de uma situação de estresse.

Eu chamo isso de “Efeito Fatso”.

Fatso é o urso do desenho do Pica-Pau que corre de um lado para o outro quando algo de errado acontece. Confira o QR Code no fim deste capítulo e você certamente se lembrará dessa cena.

Muitos já tivemos chefes ou conhecemos pessoas que ficam perdidas quando algo de anormal ou um imprevisto acontece na rotina da empresa ou num claro dia de sol.

Pause, respire, reflita e, então, realize. Também de nada vai adiantar se acalmar e não tomar uma atitude. A não ser que a melhor conduta seja não fazer nada naquele momento. Após ter seguido os passos iniciais, será possível escolher a melhor solução para aquele problema inesperado que, em um primeiro momento, poderia acabar sendo resolvido de maneira instintiva e emocional. Mas, após se acalmar e organizar melhor seus sentimentos e conhecimentos, foi possível analisar todas as possibilidades e tomar a melhor decisão, baseando-se em todas as situações já vivenciadas, nos treinamentos realizados e em uma avaliação, mesmo que bem rápida, das possíveis consequências dessa decisão.

A técnica do controle de ansiedade é extremamente simples, e, apesar de parecer até mesmo óbvia, muitos não a praticam, preferindo se entregar ao imediatismo dos tempos atuais. Mas trata-se de um método extremamente eficiente, pois serve para várias situações de tomada de decisão, principalmente aquelas inesperadas, que interrompem a rotina, acabam com a calma de um momento ou que são a gota d'água de um copo que já estava cheio de outros problemas acumulados.

Mas quando tudo parece estar “fora de controle”...

Bons líderes devem desenvolver a capacidade e o discernimento de compreender que existem situações que eles podem controlar, mas que há outras que fogem completamente de seu controle. É o que chamamos nas atividades do Corpo de Bombeiros de “incêndio perdido”.

Quando uma equipe dos Bombeiros chega a um prédio ou a uma casa que está em chamas e percebe que, em alguns locais daquela estrutura, o fogo já tomou conta e consumiu todo o material, desde que não tenha vítimas ali, não adianta mais jogar água naquele ponto, pois ali temos

muito mais complexa que essa descrita apenas para ilustrar algo cotidiano, o líder possa tomar uma decisão correta para si próprio, sua equipe, a organização e todos aqueles que podem ser impactados por ela.

Posso afirmar categoricamente que os maiores erros que cometi em operações foram as decisões que tomei sem parar para pensar, agindo no calor do momento, já que nas atividades em que nós, bombeiros, atuamos, as situações mudam o tempo todo. Mesmo durante um incêndio que parece controlado, pode acontecer uma mudança de planos e de cenário, como uma explosão ou a queda de uma estrutura, por exemplo.

Ao precisar atuar em momentos de extrema emoção de nossos clientes, as vítimas, muitas vezes tendemos a agir instantaneamente com a emoção, mas nosso treinamento nos condiciona a agir de forma mais racional, justamente nessas situações. Algumas vezes os bombeiros e outros militares são cobrados por demonstrarem certa frieza diante de uma cena em que as emoções deveriam expor seu desespero. Mas é importante saber que essa atitude é necessária e até mesmo fundamental para trazer equilíbrio àquela situação e às nossas decisões. Essa pode ser uma das maiores dificuldades ao encararmos um desastre ou um problema, principalmente quando há outras pessoas envolvidas.

O que parece natural é imediatamente nos colocarmos no lugar da vítima, ou então nos lembrarmos de alguém de nossa família. Já estive em muitas operações duras com crianças, tendo em casa dois meninos. É claro que isso mexe com qualquer pessoa, até mesmo com os militares mais bem preparados. E é justamente o equilíbrio entre a razão e a emoção que faz com que as melhores decisões sejam tomadas, seja para salvar alguém que esteja se afogando, para seguir após uma fechada no trânsito, para reagir à xícara de café que seu filho derramou na sua

Uma das provas mais difíceis do nosso Curso de Operações em Desastres é a do lançamento do saco de arremesso no centro da boia circular.

A boia tem cerca de 60 centímetros de diâmetro, como aquelas de embarcações e navios. O saco de arremesso é uma bolsa de tecido que contém uma corda de 20 metros de comprimento enrolada. Penduramos a boia a cerca de 1,5 metros de altura do solo. O aluno fica a 12 metros de distância e precisa acertar o saco de arremesso dentro da boia. Ele tem apenas três chances, lembrando que na vida real ele só teria uma tentativa para acertar uma vítima que estivesse sendo arrastada pela correnteza. Isso acontecerá numa prova subsequente, na correnteza de um rio, com uma vítima fictícia. O aluno que chegar até essa etapa precisará fazer um arremesso.

A essa altura do curso, os militares já foram levados ao extremo de frio, sono e fome, e o treinamento de enchente passa a ser algo mais técnico, devido ao perigo que envolve a atividade no rio com correnteza. Mas, dessa vez, o aluno teve tempo para treinar, inclusive para a prova com o saco de arremesso na boia circular.

Ocorre que um teste como esse exige muita concentração, técnica, força e habilidade. Geralmente, quando o aluno consegue acertar o arremesso do saco na primeira tentativa, o que é algo muito raro, ele já está praticamente no final do curso, mas se livra de um grande peso nas costas, uma vez que essa é uma das provas mais difíceis. Porém, quando o aluno tenta a primeira vez e erra, duas coisas podem acontecer:

1. Ele fica dizendo para si mesmo: “Eu não vou conseguir”, “Essa prova é muito difícil”, “A maioria erra, eu também

- vou errar”, “Eu errei da primeira, agora vez só tenho mais duas chances”, “Se eu errar, serei eliminado”, “Se eu errei quando estava mais calmo, como farei para acertar agora?”.
2. Ele diz para si mesmo: “Calma. É só me concentrar que eu acerto”, “Eu já acertei no treinamento e vou acertar agora”, “Ainda tenho mais duas chances, é só utilizar a técnica que eu consigo”, “Se alguém já conseguiu, eu também consigo”.

O aluno que tem o primeiro “diálogo interno”, na maioria das vezes, erra os lances seguintes. Já o que tem o segundo “diálogo interno” acerta logo em seguida. Em média, um indivíduo fala entre 80 e 150 palavras por minuto consigo mesmo. Sendo assim, é desnecessário dizer que essa “pessoinha” dentro da sua cabeça tem uma influência absurda na sua vida.

Para todos os alunos que erraram na primeira vez eu pergunto o que eles pensaram no segundo arremesso. E em mais de 90% das vezes, uma reflexão negativa gerava ações negativas. Já a reflexão positiva, como podem imaginar, gerava ações positivas. Depois dessa análise, eu verifiquei que, para todas as outras provas, os alunos bem-sucedidos eram aqueles que se estimulavam positivamente para realizar determinada atividade ou, mesmo depois de um erro, mantinham seu foco nos acertos e em pensamentos positivos para alcançar seus objetivos.

Eles precisavam acertar. Mas, antes, eles também precisavam saber que poderiam acertar.

A vontade de **acertar** está
acima da possibilidade de **errar**.

Há um exercício que pode ajudar a mudar nossa forma de pensar e, conseqüentemente, obter melhores resultados. Chamo-o de: **EPR – EVENTO, PENSAMENTO e RESULTADO**.

EPR – EVENTO, PENSAMENTO E RESULTADO

Utilizamos a palavra mnemônica EPR para designar “Evento, Pensamento e Resultado”, causados por aquele “diálogo interno” a partir de um determinado evento, e demonstrar a importância de praticar a positividade em busca de melhorar a confiança, o desempenho e, conseqüentemente, os resultados.

Curiosidade: nos Bombeiros, EPR significa “Equipamento de Proteção Respiratória”, normalmente utilizado para adentrarmos um local com incêndio, lembrando que jamais devemos entrar com um cilindro de oxigênio em um incêndio, o que poderia causar uma grande explosão.

Vamos tomar como exemplo a prova do saco de arremesso na boia circular, em que os alunos poderiam ter duas reações após errarem na primeira tentativa.

Pensamento Negativo:

EVENTO: Prova do saco de arremesso

PENSAMENTO: “Eu vou errar e ser eliminado do curso”

RESULTADO: Pânico na hora da prova

Pensamento Positivo:

EVENTO: Prova do saco de arremesso

PENSAMENTO: “Eu acertei no treinamento, não preciso me preocupar”

RESULTADO: Tranquilidade na prova e concentração para executar a ação

O pensamento positivo não é condição para que o aluno acerte seu objetivo, mas sim para que a pessoa fique mais tranquila diante de determinada situação e consiga resolver o problema.

Dessa forma, as **FERRAMENTAS DE DECISÃO (Segmentação, Visualização, Controle e Reflexão)** são muito eficientes para que tenhamos uma melhor condição de seguir no processo de tomada de decisão. Portanto são elementos para já termos desenvolvidos e “guardados na mochila” quando formos encarar uma missão. Perceba como são inerentes a pessoas que têm uma boa capacidade de liderança e que conseguem tomar decisões mesmo diante de situações difíceis. Algumas já são naturalmente assim, mas essas ferramentas podem ser desenvolvidas a partir do momento em que passamos a ter conhecimento das técnicas e a dominar melhor as habilidades necessárias para enfrentarmos situações extremas, que fujam do nosso controle.

Agora, lembre-se das boas lideranças que você já encontrou ou viu atuar e tente recordar como elas se portavam diante de situações inusitadas, de problemas complexos ou de grandes desafios. Ao agir, elas se mostravam tensas e agitadas, dando ordens aleatórias? Ou pareciam confiantes e sem demonstrar pânico, orientando as pessoas de sua equipe com ordens claras e justificadas?

E quando for necessária uma “tomada de decisão extrema”...

Mesmo com as **FERRAMENTAS DE DECISÃO** desenvolvidas, muitas vezes, fazer uma escolha pode não ser tarefa muito fácil. E tomar decisões em momentos críticos é ainda mais difícil. Imaginem os casos que envolvem a vida de outras pessoas. Essa é a rotina dos bombeiros e de outras profissões, como os médicos e os policiais. Mas são as habilidades adquiridas e desenvolvidas, além da análise de cada problema, que ajudam muito nesses momentos.

Ao longo dos anos, eu entendi que, respeitando o tempo de resposta necessário para cada missão – que, no caso dos bombeiros, normalmente são emergenciais –, a tomada de decisões em situações extremas pode funcionar melhor se realizada por meio de algumas etapas bem simples, mas importantes. Principalmente para situações novas, surpreendentes e caóticas, nas quais algo parece ter chegado ao fim. Assim, para ficar mais rápido e fácil de lembrar, eu utilizo outra palavra mnemônica: o **MÉTODO F.O.D.A.**

MÉTODO F.O.D.A

FATO	O que aconteceu
ORIENTAÇÃO	O que eu sei
DECISÃO	O que eu devo fazer
AÇÃO	A realização

■ Fato

É aquilo que foi observado, uma ação decorrida que desencadeou a necessidade de se tomar uma decisão.

■ Orientação

É a bagagem de conhecimentos e experiências que cada pessoa carrega. Pode ser o fator decisivo que fará a diferença numa tomada de decisão. Cada indivíduo realizou uma sequência de aprendizados e treinamentos, e possui uma vivência pessoal e profissional acumulada ao longo dos anos. Essa orientação é o que normalmente faz com que duas pessoas possam tomar decisões diferentes.

■ **Decisão**

Diante da sua orientação, é preciso decidir o que fazer. É importante ressaltar que, muitas vezes, essa decisão deve ser compartilhada ou dividida com sua equipe, pois assim você tem a oportunidade de considerar orientações dadas por outras pessoas que têm experiências e conhecimentos que poderão complementar os fatores determinantes em sua decisão final.

■ **Ação**

É a execução, a realização daquilo que foi decidido. Aqui cabe avaliar se serão ações rápidas ou se irão requerer um planejamento mais detalhado para um problema maior. Entre a DECISÃO e a AÇÃO, pode ser que haja um lapso de tempo, que deve ser avaliado pelo líder ao considerar fatores como segurança, experiência ou necessidade de um planejamento complexo que deve ser feito caso a caso.

Vou exemplificar utilizando um caso meramente ilustrativo, e lembrando que em uma situação real haverá muitas variáveis, que podem alterar as etapas.

Um prédio está em chamas. Esse é o fato observado, é a partir dele que as decisões serão tomadas.

(FATO)

Ao encontrar um prédio pegando fogo, um grupo de bombeiros inexperientes poderia querer subir imediatamente,

sem todos os recursos, como os rádios comunicadores, ou poderia aguardar o máximo de tempo possível para subir com aparatos de comunicação, ferramentas de arrombamento e, no mínimo, uma lanterna.

Eu optaria pela segunda decisão, pois já fiz um treinamento específico para combate a incêndios em edificações altas e sei das muitas dificuldades que as equipes podem encontrar nessa situação, aumentando o risco e possivelmente o número de vítimas. Repare que minha decisão está baseada nas orientações que eu recebi e armazenei.

Por isso, vale ressaltar como são importantes os investimentos no que chamo de capital intelectual, que é desenvolvido ao longo da carreira de qualquer pessoa. Por exemplo, eu participei dos três maiores rompimentos de barragens em Minas Gerais. Por mais que eu queira e tente compartilhar tudo o que eu vivenciei naqueles dias com um novato ou com outro oficial que um dia vá me substituir no comando de equipes de busca e salvamento, ainda assim esse profissional não poderá acumular as experiências que eu carrego na minha bagagem. Mesmo que tenha realizado os mesmos treinamentos, estudado os mesmos casos e até tenha outras habilidades, ele ainda não sentiu o frio que eu senti nos diferentes tipos de lama, não lidou com as dores das pessoas que eu precisei confortar, não teve as dúvidas que surgiram desde o primeiro dia de buscas, não passou pelos medos que tive de enfrentar. Esse capital intelectual é praticamente impossível de ser transferido, e para que outro possa adquiri-lo, levará mais tempo e, no caso dos Bombeiros, mais perdas, infelizmente.

(ORIENTAÇÃO)

Uma boa decisão para a ocorrência do prédio em chamas seria: dentro do tempo possível, reunir a equipe e os recursos necessários, certificar se o edifício não corre risco de desabar, verificar a existência de vidas no interior do prédio, para realizar