

LIÇÕES DE LIDERANÇA DO GRANDE VELEIRO DA AMÉRICA*

JEFF JANARO**

Capitão de Corveta (USCG-EUA)

Tradução e Adaptação:

JULIO CEZAR PERROTA MACHADO***

Capitão de Mar e Guerra

SUMÁRIO

Introdução

Evitando a tempestade

A colisão na ponte

INTRODUÇÃO

Tive a honra de servir como navegador de um grande veleiro¹ – e não apenas de qualquer grande veleiro. Foi o *Eagle*, da Guarda Costeira, o único veleiro comissionado, totalmente operacional, a serviço do governo.

Fui designado, por dois anos, para o *Eagle*, onde naveguei milhares de milhas enquanto treinava os futuros líderes da Guarda Costeira em uma inigualável sala de aula de liderança no mar. Com uma grande tripulação e sob o olhar atento de um grande comandante, cumpríamos a nossa missão com profissionalismo, de-

terminação e entusiasmo. As coisas nem sempre correram como planejado, é claro. Um incidente em particular me ensinou sobre liderança operacional de uma forma que poucas outras experiências o fizeram.

EVITANDO A TEMPESTADE

O *Eagle* estava em seu atracadouro no Rio Tâmis, em New London, Connecticut, em agosto de 2011, quando a tempestade tropical Irene chegou à costa da Nova Inglaterra. Com o início dos ventos, com força de tempestade tropical, e um atracadouro semi-exposto no lado sul do rio, tínhamos três opções: permanecer

* Republicado com permissão da revista *Proceedings*. Copyright © 2019, U.S. Naval Institute/www.usni.org.

** Oficial da Guarda Costeira dos Estados Unidos da América (U.S. Coast Guard – USCG-EUA). Advogado militar, serviu em quatro navios da instituição, tendo comandado dois. Serviu como oficial de Operações e navegador do USCG *Barque Eagle* e como instrutor de navegação na Academia Naval dos EUA. Graduado pela Academia da Guarda Costeira dos EUA e pela Escola de Direito da George Washington University.

*** Serve no Centro de Inteligência da Marinha do Brasil.

1 O autor utiliza o termo em inglês *tall ship*, usado para designar os grandes veleiros.

onde estávamos; subir o rio até o nosso fundeadouro para tempestades, na Base Naval Submarina de New London; ou nos fazermos ao mar. Depois de uma análise cuidadosa das condições previstas, o comandante do *Eagle* decidiu que o melhor seria conduzir a embarcação ao nosso fundeadouro para tempestades.

O traslado curto exigia que o *Eagle* passasse sob a Ponte Gold Star e uma ponte ferroviária elevadiça recém-construída. As duas pontes estão separadas por apenas alguns metros, e cada uma tem uma altura de 135 pés. O mastro do *Eagle*, quando em sua configuração mais baixa, tem 132 pés de altura. Esta pequena diferença torna passagem precária, mas facilmente gerenciável. Naquela época, porém, o *Eagle* nunca havia passado sob aquela ponte elevadiça.

Na preparação para a movimentação, consultei as tábuas de maré e de corrente aplicáveis e determinei a hora ideal para a nossa passagem, de forma a permitir a máxima folga vertical. Em seguida, telefonei para o operador da ponte elevadiça para solicitar que esta fosse aberta antes da hora programada para a passagem. O operador confirmou o recebimento do nosso pedido e disse que a ponte estaria “completamente aberta” (135 pés) quando da nossa chegada. Como as alturas das pontes cartografadas são calculadas a partir da média de todas as preamares naquele local em relação ao Datum Nacional de Marés Epoch, e estaríamos navegando na baixa-mar, calculei que teríamos aproximadamente seis pés de espaço livre entre os topos dos mastros e as duas pontes.

Na manhã da movimentação, a tripulação executou os preparativos normais para o suspender. A derrota havia sido revisada e aprovada pelo imediato e pelo comandante do *Eagle*, e eu fiz uma verificação final das tábuas atualizadas de maré e de correntes antes de ir para o passadiço. Nossa desatracação do píer foi perfeita, e seguimos para o rio. O operador da ponte elevadiça abriu-a a tempo e confirmou que a mesma estava totalmente aberta. Com essa confirmação, nos aproximamos da primeira ponte.

Quando se está em pé no convés de um grande veleiro e se olha 135 pés para o céu, não se tem a percepção de profundidade necessária para ver as coisas com precisão. Deve-se simplesmente focar em conduzir a embarcação sob o ponto mais alto da ponte e confiar que seus cálculos de folga vertical estejam corretos. O que se tem por certo é que a ponte é, na verdade, tão alta quanto a carta diz que é.

A COLISÃO NA PONTE²

Quando o *Eagle* iniciou a passagem por baixo da ponte elevadiça, ouvi um som alto de estalo, seguido por estilhaçar de vidro, no momento em que o mastro de vante passou por baixo do primeiro trilho. Lembro-me de uma pequena sacudida quando ocorreu o impacto, mas o *Eagle* continuou avançando.

Por ser uma embarcação tipo *barque*, o *Eagle* tem três mastros. Isso significava que o mastro principal e o mastro da mezena ainda precisavam passar por debaixo da ponte. Estávamos fazendo cerca de

2 O termo em inglês que o autor utiliza para colisão é *allision*. Uma *allision* ocorre quando um navio atinge um objeto fixo. O termo geralmente é usado incorretamente como sinônimo de *collision*, que envolve dois objetos em movimento. Para a tradução, foi utilizado o termo em português “colisão”. National Oceanographic and Atmospheric Administration, Office of Response and Restoration, “You Say Allision, I Say Collision; Let’s Sort the Whole Thing Out”, 16 July 2014. <http://response.restoration.noaa.gov/about/media/you-say-collision-i-say-allision-lets-sort-whole-thing-out-.html>.

seis nós sob máquina, então havia alguns segundos entre o choque do mastro de vante e o momento quando o mastro principal passaria debaixo da ponte. Troquei olhares com o comandante, que me instou a não entrar em pânico e manter o motor engrazado. Prendi a respiração enquanto o mastro principal e o mastro da mezena passavam sob a ponte sem incidentes.

No entanto, o alívio foi momentâneo, uma vez que ainda tínhamos que passar sob a Ponte Gold Star. Mais uma vez, olhei para o comandante. Seus olhos estavam fixos na ponte, e sua expressão era estóica. Ele não exalava pânico ou alarme. Passamos em segurança e seguimos para a nossa ancoragem na base submarina.

Após a inspeção, verificamos que a luz de navegação do *Eagle*, o ponto mais alto da embarcação, havia se chocado com a ponte, foi arrancada no impacto e se estilhaçara. Reparar a luz do mastro seria relativamente fácil e barato. Se a maré estivesse três polegadas mais alta, o mastro teria atingido a ponte, provavelmente causando danos enormes ao *Eagle* e danos potencialmente graves para a tripulação no convés inferior.

Apesar do estoicismo do comandante, imediatamente comecei a questionar meus cálculos de maré, imaginando se eu havia colocado o navio e a tripulação em perigo com um erro descuidado. Encontrei o comandante na asa do passadiço e disse a ele que não sabia o que havia acontecido. Fiz o cálculo da folga vertical várias vezes e acreditei que havia lhe fornecido informações precisas. Em vez de repreender-me sobre as minhas pobres habilidades matemáticas, das quais ele poderia, compreensivelmente, ter desconfiado, respondeu com graça e disse que acreditava que o meu cálculo tinha sido preciso e precisávamos descobrir a razão para o acidente.

Teria havido uma maré meteorológica? Em caso afirmativo, por que passamos sob a segunda ponte tão facilmente? O mastro não foi instalado corretamente? Isso era improvável; por causa da maneira como o mastro jaz na enora quando instalado, uma discrepância seria óbvia. Era possível que o operador da ponte não tivesse aberto a ponte corretamente? Essas perguntas me tiraram o sono até a conclusão da investigação.

Quando estávamos atracados em segurança, imediatamente visitei o sítio de dados de marés da National Oceanographic and Atmospheric Administration (NOAA). A estação de maré mais próxima ficava na base da Ponte Gold Star, o que me forneceu um quadro muito preciso do nível da maré no momento em que passamos sob as duas pontes. Fiquei aliviado que os dados indicavam que tínhamos transitado dentro do período de três minutos da baixa-mar, mas agora eu estava mais determinado a descobrir o que havia dado errado.

Vários telefonemas e *e-mails* para as autoridades competentes e, alguns dias depois, fui autorizado a visitar a estação de controle da ponte elevadiça ferroviária. Andei pela ponte com o operador, que a abriu completamente. Chequei os medidores na sala de controle e verifiquei que eles indicavam 135 pés quando a ponte estava totalmente içada. Também coordenei com o operador da ferrovia para que os topógrafos medissem a altura da ponte quando esta estivesse totalmente aberta. Para minha surpresa, os topógrafos determinaram que a ponte içada alcançava apenas 129 pés.

Mais tarde, soube que alguns dos contrapesos usados para levantar a ponte não estavam calibrados corretamente. O erro resultante deu uma leitura falsa ao operador da ponte, indicando que esta estava a 135 pés de altura, quando, na verdade, era

bem menos. Vários dias depois, o defeito da ponte foi sanado, e descemos o rio de volta sem problemas.

Há várias lições que tirei deste incidente:

– Lição 1: As ações de um líder durante uma crise definem o tom e determinam a eficácia da resposta.

O comportamento calmo do comandante deu o tom não só para a equipe do passadiço, mas também para a tripulação no convés, que olhava para o passadiço em busca de orientação. Ao contrário das modernas embarcações militares, o passadiço do *Eagle* está localizado à ré e é aberto ao tempo – os tripulantes nos conveses abertos podem ver o comandante e receber indicações dele. No dia da colisão, o fato de o comandante permanecer focado e calmo foi ao mesmo tempo tranquilizador e uma indicação para eles fazerem o mesmo. Acredito que o "efeito bola de neve" de erros que resultam em contratempos foi evitado principalmente porque o comandante não demonstrou sinais de pânico ou medo.

– Lição 2: “Confie, mas verifique” não é apenas um clichê.

Acredito que a razão pela qual o comandante não tenha imediatamente questionado meus cálculos e se voltado para mim com raiva foi porque ele havia feito, independentemente, seus próprios cálculos de folga vertical antes da movimentação. Embora eu tenha orgulho da minha capacidade de navegação, nunca vi esse sistema de verificação como uma afronta à minha capacidade. Em vez disso, como esse incidente deixou claro, a preparação do comandante pagou dividendos porque

o impediu de desperdiçar tempo e atenção valiosos focado nas deficiências notáveis do navegador, permitindo, assim, que ele se concentrasse em cumprir a missão e superar o contratempo.

– Lição 3: Mesmo um plano bem elaborado, ocasionalmente irá falhar.

Pela maioria dos padrões, nós executamos nosso plano de movimentação próximos da perfeição, mas ainda encontramos problemas. Ao boxeador Mike Tyson é atribuída a frase: “Todo mundo tem um plano até você dar um soco na sua boca”, significando que a maioria das pessoas perde o senso de direção e abandona seu plano ao primeiro sinal de problema. Nesse caso, tínhamos um plano bem executado, mas nosso “soco na boca” era a ponte estar descalibrada.

A colisão do *Eagle* com a ponte não foi catastrófica porque havíamos planejado a movimentação até o mínimo detalhe. Se não tivéssemos tido o cuidado de permitir a máxima folga vertical ao passar na baixa-mar, o próprio mastro teria batido na ponte. Uma diferença de três polegadas na altura da maré poderia ter mudado a vida e a carreira de muitas pessoas a bordo do *Eagle* naquele dia. Como tínhamos um plano e o executamos corretamente, em conjunto com a liderança firme do comandante, tomamos o nosso “soco na boca” e seguimos em frente para completar a missão. Dwight Eisenhower resumiu melhor essa abordagem dizendo: “Na preparação para a batalha, sempre achei que os planos são inúteis, mas o planejamento é indispensável”.³

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<ARTES MILITARES>; Liderança; Manobra;

³ ADM James Stavridis, USN (Ret.), *The Accidental Admiral* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2014), 155.