

MUDE DE DIREÇÃO!

Uma **HISTÓRIA VERÍDICA**
sobre a transformação
de seguidores em **LÍDERES**

L. DAVID MARQUET

Ex-Capitão da Marinha dos Estados Unidos

PREFÁCIO POR STEPHEN R. COVEY

Autor de *O 8º Hábito*



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2022

CONTEÚDO

<i>Agradecimentos</i>	<i>xi</i>
<i>Prefácio</i>	<i>xvii</i>
<i>Introdução</i>	<i>xxi</i>
<i>Personagens</i>	<i>xxix</i>

PARTE I

RECOMEÇANDO

33

Dor	35
Negócios, Como Sempre	43
Mudança de Rumo	49
Frustração	55
Chamada para a Ação	61
“Qualquer Coisa que Me Digam para Fazer!”	67
“Eu Rendo Você!”	71

PARTE II

CONTROLE

77

Mudança, em uma Palavra	79
“Bem-vindo a bordo do Santa Fe!”	89
Navegando com Energia Nuclear	97
“Eu Pretendo...”	105
Levantar Periscópio!	113
Quem é o Responsável?	121
“Um novo submarino”	127
“Temos um Problema”	133

PARTE III

COMPETÊNCIA

139

“Erros Acontecem!”	141
“Aprendemos”	149
Navegando para San Diego	157
Todos Presentes e Contabilizados	163
Preparativos Finais	173

PARTE IV

CLAREZA

181

Navegando para o Destacamento	183
Uma Recordação da Guerra	193
Liderança em Todos os Níveis	199
Uma Passagem Perigosa	205
Olhando para o Futuro	209
Eficácia de Combate	215
Regresso	221
Um Novo Método de Reabastecimento	229
Ondulações	235
<i>Posfácio</i>	239
<i>Glossário</i>	241
<i>Notas</i>	249
<i>Índice</i>	251

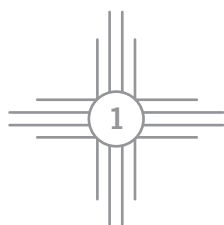
Amostra

PARTE I

RECOMEÇANDO

Nosso maior desafio está em nós mesmos. Qualquer noção que tenhamos sobre nossa concepção de algo é uma barreira para o aprendizado contínuo. No meu caso, minhas ideias sobre liderança foram desenvolvidas por leituras de clássicos ocidentais como *Beowulf* e *Odisseia*, histórias sobre o mar e assistindo a filmes populares. Essas noções de “líder como herói individual” foram fortemente reforçadas quando entrei para a Academia Naval dos EUA.

Nesta parte do livro, descrevo minha frustração, meu questionamento e, por fim, minha rejeição a esse tipo de liderança. Eu não tinha me dado conta até aquele momento, mas a premissa por trás daquela estrutura, tão aceita que se torna verdade, é a de que há líderes e há seguidores. Foi somente depois de libertar minha mente desses modelos preconcebidos que pude ver um caminho verdadeiramente melhor para as pessoas interagirem.



Dor

Como as falhas moldaram você? Como chefe de departamento, tentei implementar uma nova abordagem de liderança no *Will Rogers*, e falhei.

1989: O Mar da Irlanda

Oito mil toneladas de aço moviam-se silenciosamente, escondidas nas profundezas do Mar da Irlanda. Na sala de controle do USS *Will Rogers* (SSBN-659), o oficial de convés deu ordem para que o submarino seguisse em direção às águas mais abertas e profundas do Atlântico Norte. Olhando para o painel de controle de mísseis, ele podia ver o status dos 16 mísseis Poseidon a bordo, cada um capaz de levar 14 veículos de reentrada com múltiplas armas nucleares. Esses mísseis eram a única razão para a existência do *Will Rogers*, um submarino nuclear de mísseis balísticos — SSBN de forma abreviada —, o tipo de submarino que a tripulação carinhosamente chamava de *boomer*. O ponto mais importante para um *boomer* era o seguinte: estar no mar em condição que permitissem executar um disparo se assim fosse ordenado. Os SSBNs eram um componente vital da estratégia militar de intimidação dos EUA.

A sala de controle era o centro nervoso do submarino. Seus 16 mísseis, invulneráveis a ataques quando em curso e submersos, eram tão importantes, que os *boomers* tinham duas tripulações — a Tripulação Azul e a

Tripulação Ouro —, para maximizar o tempo que o submarino poderia passar no mar em patrulha de estratégia intimidadora. As tripulações viviam próximo a New London, em Connecticut, e o *Will Rogers* era operado a partir de uma base avançada em Holy Loch, na Escócia. A cada três meses, as tripulações se revezavam, com um período de transição de três dias. Depois de assumir o submarino, a nova tripulação passava quatro semanas executando manutenções corretivas e preventivas necessárias antes de partir para o mar. Para que os EUA tivessem uma estratégia de intimidação confiável, os mísseis tinham de estar prontos para serem lançados. Se o *Will Rogers* não estivesse pronto a tempo, outro submarino teria de ficar mais tempo no mar.

Desses submarinos com mísseis balísticos, 41 foram construídos entre 1958 e 1965, em resposta à ameaça soviética, uma conquista industrial expressiva. O *Will Rogers* foi o último dos 41 SSBNs que operaram quase que continuamente desde seu lançamento. Esses submarinos originais foram sendo substituídos pela classe Ohio, mais nova e com maior capacidade. Porém, o *Will Rogers* ainda tinha tarefas operacionais importantes a executar. Mesmo assim, após 33 anos, ele era um submarino desgastado. Como agravante, durante a patrulha anterior ao meu embarque, o *Will Rogers* colidiu com uma traineira e foi reprovado em uma certificação importante.

Conferi o quadro na sala de controle. Estávamos no prazo para iniciar o mergulho profundo em cerca de meia hora. Caminhei para a popa, passando pelas fileiras de tubos de mísseis e o compartimento do reator para a sala do motor. Com minha lanterna, comecei a fazer uma verificação de última hora. Todos os reparos tinham sido marcados como finalizados, mas me pareceu uma boa ideia fazer mais uma checagem visual.

Como oficial engenheiro da Tripulação Azul, eu era responsável por inspecionar o reator nuclear e os equipamentos auxiliares importantes, além de supervisionar os sessenta homens que faziam a manutenção e os operavam. Havia uma tensão constante entre fazer as coisas corretamente e cumprir os prazos; todos os membros da tripulação a sentiam. O trabalho era cansativo, e eu não estava gostando muito do modo como as coisas estavam caminhando.

O oficial que substituí estava muito envolvido nos detalhes. Estava sempre revisando documentos técnicos, coordenando a manutenção e outras operações. Eu estava determinado a mudar isso — dando aos homens mais

controle sobre seu trabalho, mais autoridade para a tomada de decisão e menos listas de tarefas. Fazendo assim, eu esperava trazer para o *Will Rogers* a paixão que havia experimentado no *Sunfish*. Nesse sentido, estava indo contra a maré.

Um pouco antes de embarcar, tive a oportunidade de navegar em outro SSBN por alguns dias. O submarino estava passando por uma inspeção de combate em andamento, e a tripulação recebeu tarefas diferentes, que requeriam uma coordenação interna significativa. Acompanhei o capitão em suas atividades. Ele estava em todos os lugares: correndo para a sala dos motores, depois para a sala de controle; se apressava para o sonar e de lá para a sala de torpedos. Eu fiquei exausto antes de 24 horas. Nem sei se ele chegou a dormir durante esses três dias que passei o observando.

O submarino passou na avaliação, e o time de inspeção citou especificamente o envolvimento do capitão. Senti-me desconfortável porque sabia que aquela não era a forma que gostaria de administrar um submarino. Mesmo que fosse, sabia que não teria a capacidade física de fazer o que ele fez.

Embora a Marinha encorajasse esse tipo hierárquico de liderança, segui com meu plano inspirado no *Sunfish* para dar controle ao departamento, não ordens. Por exemplo, em vez de dar listas de tarefas aos oficiais e chefes de divisão do *Will Rogers*, dei orientações gerais, pedi que preparassem as listas de atividades e as apresentassem a mim. Ao contrário de dizer a todos o que deveríamos fazer, pediria sugestões sobre como abordaríamos o problema. Em vez de ser o ponto focal coordenando a manutenção entre duas divisões, orientei os chefes de divisão a conversarem um com o outro diretamente.

As coisas não saíram bem. Durante o período de manutenção, cometemos vários erros que nos obrigaram a refazer o trabalho. Nós nos atrasamos. Também tínhamos vários trabalhos que não começaram a tempo porque a gestão de nível intermediário não havia conseguido todas as peças e permissões, ou mesmo deixado a planta de propulsão nas condições necessárias para realizar o trabalho. Ouvi por acaso que as pessoas desejavam o engenheiro anterior de volta, pois ele simplesmente “diria a elas o que fazer”. De fato, teria sido muito mais rápido simplesmente dizer às pessoas o que fazer, e frequentemente eu me pegava passando uma lista de ordens, na ansiedade de ver o trabalho terminado. Não estava satisfeito, mas ninguém mais parecia se preocupar muito. Eu parecia ser o único que

queria um ambiente de trabalho mais democrático e empoderado, e me perguntava se estaria no caminho correto.

Era incerto, mas, quando o período de manutenção terminou, meus esforços para empoderar os outros colegas pareciam estar funcionando. Havia um senso crescente de otimismo: havíamos terminado no prazo. Todavia, em um momento, percebi que não conseguiríamos.

Desci a escada para o nível mais baixo da sala das máquinas. Estava olhando as várias partes do equipamento com minha lanterna, quando fiquei perplexo com o que vi. As porcas que seguravam os parafusos da trava de um grande permutador de calor de água do mar haviam sido colocadas de maneira incorreta. As porcas não estavam envolvendo completamente as roscas do parafuso. Estavam quase envolvendo, mas eu estava certo de que elas não atendiam à especificação técnica. Alguém havia feito uma gambiarra. Esse resfriador era submetido à pressão total de submersão. Até mesmo um pequeno vazamento poderia causar a entrada de água do mar no submarino com uma força enorme. Uma falha seria catastrófica.

Fiquei muito desapontado. O mergulho profundo deveria iniciar em breve, e eu precisava abortá-lo imediatamente. Precisávamos não só remontar aquele resfriador, como também inspecionar todos os outros, para garantir que o erro não houvesse se repetido. O mais importante de tudo: teríamos de descobrir como isso tinha acontecido.

Chamei o oficial de convés e disse que precisávamos postergar o mergulho profundo, e então comecei uma longa caminhada para comunicar isso ao capitão. Caminhando pelos 16 tubos no compartimento de mísseis, me senti completamente sozinho. A reputação do submarino e do meu departamento seriam afetadas. Meus esforços para empoderar minha equipe haviam falhado. Isso nunca deveria ter acontecido. Como esperado, o capitão se adaptou à situação, mas isso não ajudaria a resolver o problema.

Depois disso, as coisas pioraram. Eu quis dar mais autoridade e controle à minha equipe, mas já não estava mais com essa ideia. Se desse poder ao meu time nas tomadas de decisão, eles tomariam decisões ruins. Se a repreensão era certa, que pelo menos fosse por minha culpa. Voltei a lidar da forma que eu havia aprendido. Instruí pessoalmente cada evento. Aprovei todas as decisões. Estabeleci sistemas em que relatórios chegavam a mim dia e noite. Não dormia bem, porque os mensageiros ficavam me despertando para que eu pudesse tomar decisões. Estava exausto e infeliz. Os homens do departamento também não estavam felizes, mas eles estavam preocupados com seus empregos. Evitei quaisquer problemas adicio-

nais, mas tudo dependia de mim. Encontrei erros diversas vezes. Longe de estar feliz em encontrar esses erros, lamentei minha indispensabilidade e me preocupei com o que aconteceria quando estivesse cansado, dormindo ou errado.

Avaliei como baixas minhas chances de ser escolhido para oficial executivo, meu próximo passo de carreira. Nenhum dos chefes dos outros departamentos no *Will Rogers* havia sido selecionado para oficial executivo, assim como nenhum dos chefes de departamento da Tripulação Ouro. Nenhum oficial executivo foi considerado para capitão. O capitão não foi promovido. O *Will Rogers* era um cemitério de carreiras. Mas eu tinha um plano diferente. Em vez de trabalhar em um submarino, consegui um trabalho na Agência de Inspeções *On-Site* para fazer inspeções *START* — *Strategic Arms Reduction Treaty* [Tratado de Redução de Armas Estratégicas, em tradução livre], definidas pelo tratado *INF* — *Intermediate-Range Nuclear Forces* [Forças Nucleares de Alcance Intermediário, em tradução livre], na antiga União Soviética.

Após voltar de uma inspeção em Volgogrado, encontrei uma mensagem na minha caixa de entrada. Eu havia sido selecionado para oficial executivo, o passo seguinte depois do cargo de chefe do Departamento de Engenharia na minha última missão. Eu voltaria para o mar em um submarino. Fiquei sem reação. Oficial executivo era um passo abaixo de capitão. Mas eu tinha sentimentos contraditórios. Teria de lutar com a tensão entre o que aspirava ser como líder e como eu realmente era.

Pensando Outra Vez

No período em que trabalhei na Agência de Inspeção *On-site*, pensei sobre o que tinha acontecido no *Will Rogers*. Comecei a ler tudo o que podia sobre liderança, gestão, psicologia, comunicação, motivação e comportamento humano, e refleti profundamente sobre o que me motivava e como eu queria ser tratado.

Lembrei-me da energia, paixão e criatividade que eu tinha experimentado gerenciando minha própria equipe no *Sunfish*. Estava motivado a evitar qualquer recorrência da dor, frustração e sensação de vazio de meus três anos no *Will Rogers*, tanto sendo gerenciado quanto gerenciando pessoas.

Ao fim desse estudo, fiquei intrigado por três contradições.

Em primeiro lugar, apesar de gostar da ideia do empoderamento, não entendia por que ele era necessário. Para mim, os seres humanos nasciam em um estado de ação e empoderamento natural. Afinal de contas, não era provável que uma espécie que fosse naturalmente passiva pudesse ter dominado

todo o planeta. Os programas de empoderamento parecem ser a reação ao fato de que estivemos sistematicamente minando o poder de decisão das pessoas. Além disso, parece inerentemente contraditório ter um programa de empoderamento no qual eu empoderaria meus subordinados e meu chefe me empoderaria. Senti que meu poder vinha de dentro, e as tentativas de me empoderar pareciam manipulação.

Em segundo, a forma como fui instruído a gerenciar pessoas não foi a forma como gostaria de ser gerenciado. Senti que dava o meu melhor quando recebia objetivos específicos, mas com liberdade ampla para determinar como alcançá-los. Não reagia bem ao executar um conjunto de tarefas. De fato, ser tratado daquela forma era irritante e me fazia “desligar meu cérebro”. Aquilo era intelectualmente desgastante, sem nenhuma gratificação.

Por fim, estava perturbado pela correlação entre a competência técnica do líder e o desempenho da organização. Submarinos com um “bom” oficial comandante funcionavam bem, como no SSBN em que naveguei. Submarinos que não tinham um bom oficial comandante não tinham um bom desempenho. Mas um bom submarino poderia se tornar um mau submarino de uma hora para outra, se um novo oficial comandante embarcasse. E de vez em quando acontecia um contratempo que fazia com que as pessoas lamentassem: “Aconteceu com um submarino tão bom!” Ao que parece, o capitão cometia um erro, e a tripulação, por repetição, simplesmente o seguia. Concluí que a competência não pode ficar somente com o líder; ela tem de correr pela organização inteira.

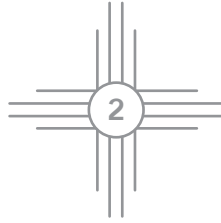
Em resumo, o que tentei fazer no *Will Rogers* foi administrar um programa de empoderamento dentro de uma estrutura líder-seguidor. A estrutura de liderança, que era reforçada pelas atitudes e expectativas do capitão, era do tipo “Faça o que te mandarem fazer”. Consequentemente, todos meus esforços se resumiram a pouco mais do que “Faça o que te mandarem fazer, mas...” Simplesmente não funcionou.

O que eu estava tentando fazer era uma extensão da forma como as coisas haviam funcionado no *Sunfish*. Naquele submarino, fui empoderado, mas a sensação de liderança parou em mim. Os membros de minha equipe eram seguidores no modelo tradicional. O que tornou aquilo tão libertador foi que, durante aquelas seis horas, não me sentia como um seguidor. É o que eu desejava transmitir aos oficiais e à tripulação do Departamento de Engenharia do *Will Rogers*.

Um dos aspectos mais limitantes de nosso aprendizado é nossa crença de que já sabemos algo. Minha experiência no *Will Rogers* me convenceu de que havia algo fundamentalmente errado com a nossa abordagem. Convencer as pessoas a simplesmente ser proativas, se apropriar, estar envolvidas, e todos os outros aspectos de um programa de empoderamento era só o início. Foi somente depois de servir no *Will Rogers* que me abri a novas ideias sobre liderança. Comecei a questionar seriamente a imagem do capitão da Marinha como “mestre e comandante”. Comecei a me perguntar se tudo o que havia aprendido sobre liderança não estaria errado.

QUESTÕES A CONSIDERAR

- Por que precisamos de empoderamento?
- Você precisa que outra pessoa te empodere?
- O quanto sua organização é dependente da tomada de decisões de uma só pessoa, ou de um pequeno grupo de pessoas?
- Em que tipo de modelo de liderança seu negócio ou organização se baseia?
- Quando você pensa em imagens de filmes que retratem liderança, quem/o que vem a sua mente?
- Que premissas estão incorporadas nessas imagens?
- Como essas imagens influenciam a forma como você se vê como líder?
- Até que ponto essas imagens limitam seu crescimento como líder?



Negócios, Como Sempre

Você e seu pessoal estão buscando otimizar o local onde trabalham apenas enquanto permanecem na instituição ou para sempre? Para promover sucesso de longo prazo, tive de ignorar os sistemas de recompensa em curto prazo.

Dezembro de 1998: Pearl Harbor, Havaí

O USS *Olympia* (SSN-717) estava saindo do canal principal de Pearl Harbor *sem mim*. Eu não esperava por isso.

Estive em treinamento por 12 meses para assumir o comando daquele submarino específico, e a mudança de comando aconteceu em menos de quatro semanas. Era uma missão dos sonhos. O *Olympia* era um submarino nuclear de ataque de linha de frente — exatamente o que eu queria. Se, por um lado, a missão do *Will Rogers* era se esconder na vastidão do oceano, por outro, os submarinos de ataque eram caçadores e entravam em combate com o inimigo. Estudei a configuração dos equipamentos e os diagramas de distribuição, a planta exata do reator, o cronograma, as armas e todos os relatórios de problemas que o submarino teve nos três anos anteriores. Decorei a situação profissional de cada oficial e li sua biografia. Revisei cada relatório de inspeção: táticas, de reator, de segurança e de serviços de alimentação. Por um ano, não fiz nada mais do que pensar nos

marinheiros do *Olympia* e na minha responsabilidade em liderá-los pelos três anos seguintes. Ao modo da Marinha nuclear, eu tinha obtido um conhecimento técnico profundo sobre o submarino. Adorei o treinamento de aspirante a oficial comandante que acabara de concluir. Como aluno, fui responsável somente por mim durante um ano inteiro! Além das especificações do *Olympia*, aprendemos táticas e liderança. Participei de um curso de uma semana sobre liderança em Newport, Rhode Island, e minha esposa, Jane, pôde ir comigo. Todo o programa de treinamento culminou em um período intenso de duas semanas no mar fazendo manobras arrojadas com submarinos e lançando torpedos.

Os oficiais que lideravam o treinamento de aspirantes eram cuidadosamente selecionados entre capitães com experiência comprovada. O Capitão Mark Kenny, que comandou o submarino USS *Birmingham* (SSN-698), de classe *Los Angeles*, liderou meu grupo. Mark nos inspirou a um excelente aprendizado, assim como à introspecção. Todos os dias, aprendíamos sobre nossos submarinos e sobre nós mesmos.

Durante um exercício de abordagem por torpedos, bolei uma manobra detalhada que exporia os submarinos oponentes, tornando-os alvos fáceis para nosso ataque. Previ aos oficiais na sala de controle — neste caso, outros aspirantes a oficial comandante — o que aconteceria. A situação ocorreu exatamente como o previsto, e conseguimos atingir um inimigo silencioso e resistente. Durante o ataque, entretanto, tive de assumir o controle e fazer o trabalho de um ou outro aspirante que tinha ficado confuso.

Pensei ter me saído bem, mas o Capitão Kenny me levou a um canto e me chamou a atenção. Não importava o quão engenhoso meu plano fosse se a equipe não pudesse executá-lo! Foi uma lição muito importante.

O *Olympia* estava indo bem. Seus indicadores de retenção eram bons e suas notas de inspeção estavam acima da média. Operacionalmente, tinha a reputação de fazer o que era preciso em serviço, isto é, cumprir as missões designadas a ele. Perguntava-me que tipo de abordagem de liderança aplicaria a bordo do *Olympia*.

Estava entusiasmado para embarcar naquele submarino poderoso da frota e concluir o processo de transição. Durante o mês em que eu deveria passar a bordo antes de assumir o comando, o submarino ficaria no porto para um período de manutenção, com exceção de dois dias para avaliação de sua capacidade de operar a central do reator. Assim, combinei de acompanhar a equipe de inspeção para encontrar o *Olympia* na entrada de Pearl Harbor.

Aquela teria sido não somente minha única oportunidade de ver o submarino e a equipe operando no mar antes de assumir o comando, mas também uma chance extremamente útil para que eu visse o submarino passar pela inspeção. Estaria sem o envolvimento emocional de ser parte da tripulação, mas seria o responsável por conduzir quaisquer ações corretivas após assumir o comando.

À medida que o *Olympia* aparecia no canal e se aproximava da bacia de manobra, os rádios crepitaram no pequeno barco. O timoneiro reportou os passageiros que aguardavam transferência para o “Oly”. A resposta que veio do *Olympia* foi a de que somente a equipe de inspeção embarcaria, o aspirante a oficial comandante *não*. Não fui autorizado a embarcar. “Devo ter entendido errado”, imaginei. Observei o submarino mudar de direção e a pequena embarcação o acompanhar, emparelhar a ponte de passagem e transferir a equipe de inspeção para o Oly. Pude ver o capitão, mas não chegamos a fazer contato visual. Depois, a ponte foi erguida e o Oly voltou para o mar. O pequeno barco me levou de volta para a parte interna do porto, onde desembarquei.

Fiquei incomodado com o fato de o capitão não querer que eu estivesse a bordo. Ele me impediu de ver o submarino operar e acompanhar a inspeção. Em menos de um mês, eu seria totalmente responsável pelo desempenho daquele submarino, mas não pude vê-lo em funcionamento.

Porém, de certa forma, quem poderia culpá-lo? Eu ocuparia um lugar no beliche e incomodaria um membro da tripulação. Embora aquele período de dois dias de atividade no mar pudesse ser muito útil para manter o nível de desempenho do *Olympia* depois que partisse, o capitão aparentemente não teve nenhum interesse em facilitar as coisas. Eu poderia criticá-lo? No sistema da Marinha, os capitães são avaliados com base em como suas embarcações desempenham até o dia de sua partida, nem um dia a mais. Depois disso, é problema de outra pessoa.

Pensei sobre isso. Em cada submarino e navio, em cada esquadrão e batalhão, centenas de capitães tomaram milhares de decisões para otimizar o desempenho de seus comandos para apenas e tão somente suas missões. Se fizessem algo em longo prazo, seria por causa de um senso iluminado de dever, não porque havia algo no sistema que os recompensasse por isso. Não associamos a eficácia de liderança de um oficial a quão bem sua unidade se desempenha depois que ele vai embora, ou à frequência com que seu pessoal é promovido após dois, três ou quatro anos. Nem sequer acompanhamos este tipo de informação. Tudo o que importava era o desempenho no momento.

Nada para Ver Aqui, Siga Adiante

Embarquei no *Olympia* três dias depois, quando ele atracou no píer. Como esperado, ele se saiu bem na inspeção.

Minha transição no *Olympia* foi simples: uma revisão dos registros, inspeções de materiais e entrevistas com os oficiais e a tripulação. À medida que caminhava pela embarcação, notei que a tripulação parecia alerta e confiante. Aparentemente, *muito* confiante, na verdade. Pelo fato de ter um conhecimento detalhado do submarino, dos sistemas e dos relatórios de problemas, eu podia identificar problemas técnicos que gostaria de explorar. Fiz várias perguntas sobre por que as coisas eram feitas de certas maneiras, e as respostas da tripulação foram concisas e diretas. O Oly estava operando com uma estrutura hierárquica, fazendo as coisas do mesmo jeito, e todos gostavam que fosse assim.

Pensava em como eu lideraria o submarino depois que assumisse o comando, e posterguei minhas ideias de mudança radical de gestão, pois haveria muita resistência interna. A tripulação, que trabalhava bem, não veria a necessidade de fazê-lo. Eu estava conformado em executar mudanças graduativas na estrutura hierárquica padrão.

É exatamente o sucesso da estrutura hierárquica, do tipo líder-seguidor, que a faz tão atraente. Enquanto o desempenho for medido no curto prazo, isso pode ser eficaz. Os oficiais são recompensados por serem indispensáveis, por sua falta ser sentida depois que vão embora. Quando o desempenho de uma unidade cai depois de um oficial sair, isso é visto como um sinal de que ele era um bom líder, não de que ele foi ineficaz em treinar seu pessoal de maneira adequada.

Outro fator que torna essa abordagem de liderança atraente é a paralisia induzida. Ela tira dos subordinados o trabalho duro de pensar, tomar decisões, ser responsável e prestar contas. Você é somente uma engrenagem, um executor de decisões de outros. “Eu estava somente fazendo o que me disseram para fazer.” As pessoas se sentem confortáveis com isso.

Entretanto, há um custo para as pessoas, que se torna evidente apenas com o passar do tempo. Pessoas que são tratadas como seguidoras tratam as outras como seguidoras quando é sua vez de liderar. Um vasto potencial humano inexplorado é perdido como resultado de se tratar as pessoas

como seguidores. Somente no longo prazo — três a dez anos depois — é que isso se torna óbvio, mas nesse momento as pessoas já estarão em outras funções.

Com o *Olympia* atracado, acelerei a revisão de minha programação, inspeções e entrevistas. Como já era um expert técnico naquela embarcação, me entediei com o processo de transição e decidi tirar uma semana de férias com minha esposa. Havia um navio de cruzeiro bem interessante, o SS *Independence*, que navegava pelas ilhas do Havaí, e resolvemos passar a última semana antes da mudança de comando em um cruzeiro. Os quatro primeiros dias foram bem relaxantes, observando a beleza das ilhas. Sentia-me confortável com a forma com que o Oly estava operando, e o momento de liderar estava se aproximando — o mesmo tipo com que me deparei no *Will Rogers*.

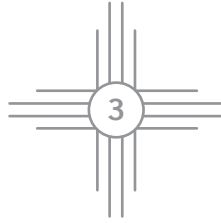
No quinto dia, pela manhã, enquanto nosso navio passava pela lava do Kilauea que fluía para o oceano, recebi uma chamada telefônica.

Naqueles dias, não era usual receber uma ligação de terra, e supus que fosse uma chamada interna. Fiquei surpreso ao ouvir uma voz entrecortada do outro lado informar que minha transição de comando havia sido cancelada. Em vez do *Olympia*, assumiria o comando do *Santa Fe* logo após o Ano-Novo.

Entrei em pânico. Os fundamentos de minha abordagem de liderança e minha competência técnica seriam direcionados para o submarino errado.

QUESTÕES A CONSIDERAR

- Na sua organização, as pessoas são recompensadas pelo que acontece depois que elas são transferidas?
- Elas são recompensadas pelo sucesso de seu pessoal?
- As pessoas querem que sintam sua falta quando elas forem embora?
- Quando uma organização tem desempenho pior imediatamente após a saída de um líder, o que isso diz sobre a liderança dessa pessoa? Como a organização vê essa situação?
- Como a perspectiva de horizonte temporal afeta nossas ações de liderança?
- O que podemos fazer para incentivar o pensamento em longo prazo?



Mudança de Rumo

Qual é o seu nível de comprometimento? Descobri que o ponto mais difícil do meu projeto de mudança era também minha fortaleza.

Dezembro de 1998: Pearl Harbor, Haváí

A primeira coisa que fiz ao voltar do cruzeiro foi encontrar meu novo chefe e ex-instrutor na formação de aspirante a oficial comandante, o Comodoro Mark Kenny. Em vez de me dirigir aos píeres dos submarinos para continuar minha transição no *Olympia*, dirigi-me ao edifício onde ficava o escritório do comandante da Frota do Pacífico durante o ataque a Pearl Harbor, no dia 7 de dezembro de 1941. Atualmente, os escritórios dos três comandantes de esquadra da Marinha em Pearl Harbor ficam nesse prédio. Estava literalmente tomando uma nova direção. O *Olympia* estava na esquadra 3, e o *Santa Fe*, na esquadra 7. Meu mentor no treinamento de aspirantes, o Comodoro Mark Kenny, acabara de assumir a esquadra 7 e seria meu novo superior. Mark defendeu fortemente que eu fosse designado ao trabalho de mudar as coisas no *Santa Fe*. Ele tinha credibilidade, pois estaria envolvido diretamente com sua recomendação. Por isso fui designado.

Mark me disse, depois, que uma das razões pelas quais defendeu minha indicação foi meu entusiasmo especial pelo aprendizado durante toda a formação de aspirante. Ele pressentia que uma curiosidade interessada se-

ria vital para a mudança do *Santa Fe* e de sua tripulação, um fato que mais tarde eu apreciaria muito, e de formas que até então não poderia imaginar.

Fiquei chocado ao receber a notícia de que assumiria o comando do *Santa Fe*. Não sabia muito sobre o submarino, somente que ele estava atracado em Pearl Harbor e programado para um destacamento em seis meses. Ao contrário do *Olympia*, o *Santa Fe* era um submarino sobre o qual todos faziam piadas durante a formação de aspirantes. Uma foto comprometedorra dos tripulantes desatentos do *Santa Fe* havia sido divulgada na internet no ano anterior, o que rendeu uma repreensão ao capitão. Esse fato foi usado no treinamento como exemplo do que não deveria acontecer. O *Santa Fe* era uma embarcação com problemas acontecendo a todo momento e tinha a pior retenção na força de submarinos: em 1998, por exemplo, somente três tripulantes voltaram a ser alistados.

Sobre meu novo trabalho, Mark disse: “Você precisa preparar o *Santa Fe* e sua tripulação para destacamento em seis meses. É um destacamento dos sonhos sob uma perspectiva operacional, com o Grupo de Batalha *Constellation*, mas também será desafiador. Uma das coisas que tentaremos preparar é um exercício com torpedos nas águas rasas do Mar Árabe, para demonstrar nossa eficácia de combate.”

O que Mark me disse depois não deu uma perspectiva muito boa: “Não vou minimizar sua tarefa. O submarino não está bem. Parece ter um vácuo de liderança, é uma situação única. Em todo meu tempo no mar, não me lembro de um conjunto de eventos tão peculiar.

“A questão é a seguinte: se você precisar mudar algumas pessoas, me avise, mas eu não gostaria de ter muita rotatividade. Não acho que fará bem à tripulação. Acredito que o foco será trabalhar com o que você tem. Com apenas seis meses para o destacamento, você não terá muito tempo para encontrar substitutos.”

Pensei da mesma forma. No fim, não demiti ninguém.

Isso foi importante, pois mandou uma mensagem para cada membro da tripulação de que o problema não estava com eles, mas, sim, com a liderança. Meu desafio seria usar as mesmas pessoas e a mesma equipe de suporte e, mudando a forma com a qual elas interagem e se comportavam, aumentar substancialmente a eficácia de combate do *Santa Fe*.

Como capitão, seria assessorado por um oficial executivo, o segundo na linha de comando, qualificado a assumir caso eu ficasse incapacitado. Havia quatro chefes de departamento: Armas, Engenharia, Navegação/Operação e Suprimentos. Cada um, exceto o de Suprimentos, era treinado

em energia nuclear e poderia aspirar a comandar seu próprio submarino um dia. Entretanto, as chances eram as de que somente um dos três conseguiria. A escolha não dependia deles. Mark explicou que o oficial executivo parecia se identificar muito com o último capitão, e dois dos chefes de departamentos eram muito novos para avaliar.

Mark continuou: “Você tem todo o meu apoio e o da equipe da minha esquadra para preparar o submarino. Não vamos até lá para dizer o que você precisa, mas daremos suporte em qualquer coisa que você necessite.”

Também falamos sobre os oficiais iniciantes. Em geral, eram ignorados, sem formação e não ficavam na Marinha. Pelo fato de aquela ser sua primeira viagem, aqueles homens eram provavelmente o grupo mais negligenciado a bordo. Tudo o que sabiam a respeito de submarinos e ser um oficial era baseado em teorias acadêmicas e no *Santa Fe*. Aproximadamente metade deles havia se formado na Academia Naval, e a outra vinha do Corpo de Treinamento de Oficiais da Reserva Naval.

Os chefes do *Santa Fe* estavam sem empoderamento nem inspiração. Os 12 chefes eram os mais experientes dentre os alistados. Eram a média gerência. Em nossas escolas de submarinos, aprendemos que os oficiais garantem que as coisas certas sejam feitas, e que os chefes garantem que as coisas sejam feitas do jeito certo. Seu conhecimento técnico e liderança seriam a chave, assim como minha capacidade de aproveitar seus conhecimentos.

Assim como o tempo em patrulha foi a razão para o país construir os submarinos de mísseis balísticos, os destacamentos foram a razão para a construção dos submarinos de ataque.

Os destacamentos eram períodos de operações de seis meses longe do porto de origem.

Durante esse tempo, a maior parte submerso, opera-se em áreas onde os adversários em potencial podem operar. Costuma-se emergir e atracar em portos somente para reabastecer e fazer pequenos reparos, mas em geral é necessário viajar com autonomia de aproximadamente 48 mil quilômetros. Submarinos são mais úteis quando à frente, em águas hostis, e não atrás da proteção de um porta-aviões, de uma frota de batalha ou de outras forças aliadas. Destacamentos exigem que tanto o submarino quanto a tripulação estejam em excelentes condições em termos de manutenção, treinamento, distribuição de equipe e suprimentos.