Gestão de Recursos de Tripulação

1 Introdução

Trabalhar num Corpo de Bombeiros é um empregado extraordinário. Nos últimos 18 anos tive a sensação de viver constantemente uma aventura. Estamos envolvidos numa variedade de situações inesperadas. Salvamos a vida das pessoas! O que fazemos tem realmente um impacto importante na sociedade. No entanto, não era isso que eu queria fazer quando criança. Eu queria tornar-me um piloto de caças, assim como muitos outros meninos. O filme "Top Gun" serviu-me de inspiração. O mundo da aviação é um mundo totalmente diferente em comparação com o mundo do combate a incêndios. Ainda assim, podemos aprender certas coisas com a aviação para utilizar no combate a incêndios. A Gestão de Recursos da Tripulação é um tema que merece a nossa atenção.

Um avião comercial está a ser pilotado por várias pessoas. O Comandante é responsável pelo avião. Ao seu lado existe um primeiro oficial, ou o P2 (Segundo Comandante) e por vezes até um engenheiro de voo. O Comandante tem o comando absoluto sobre o avião. Antigamente, havia uma relação hierárquica muito rígida entre o Comandante e os outros tripulantes. Alguns deles insistiam mesmo na aplicação do princípio de "Não fale a *menos que falem consigo".* Por causa desse conceito, tudo corria certo ou errado com base na competência e perspicácia do Comandante.

Gráfico 1 Um Douglas DC-8 no avental. *(Imagem: Rutger Beyen)*

A 28 de dezembro de 1978, um DC-8 da United Airlines estava a caminho de Portland, no Oregon, pilotado por uma tripulação muito experiente. O Comandante já contava com 27.600 horas de voo, seguido do primeiro oficial com 5.200 horas e do engenheiro de voo com 3.900 horas. A aeronave tinha acabado de fazer uma escala em Denver. Foi um voo relativamente curto com um tempo de voo estimado de 2 horas e 26 minutos. Para poder completar este voo, são necessários cerca de 14.500 quilos de combustível. Como existe sempre uma margem de segurança, o avião tinha um total de 21.200 quilos de combustível a bordo. Neste caso, o chamado "combustível de reserva" representava quase 50% da carga total de combustível. Isto deveu-se a uma lei que descrevia que tinha de existir nos tanques de combustível dos aviões um quantidade superior, para pelo menos 45 minutos de tempo de voo extra.

Haviam 189 pessoas a bordo, divididas em 8 tripulantes e 181 passageiros. O voo continuou impecavelmente até o momento em que se iniciou a aproximação para o aeroporto de Portland. No cockpit, três luzes verdes indicam quando o trem de aterragem está totalmente baixado e bloqueado. Ao baixar o trem, a tripulação notou uma vibração anormal. Com isso, os indicadores verdes do trem de aterragem não se iluminaram. Estavam com certeza em apuros. O comandante decidiu abortar a aterragem e entrar num

padrão de espera. Durante esse tempo adicional, realizaram uma análise de problemas e tentaram encontrar uma solução.

Eventualmente, o United Airlines 173 permaneceria no padrão de espera por mais uma hora enquanto tentava baixar o trem de aterragem. O piloto e o engenheiro de voo trabalharam juntos o melhor e o pior que puderam com o Comandante para levar o avião em segurança ao solo. Por volta das 17h46, o primeiro oficial perguntou ao engenheiro de voo quanto combustível ainda tinham a bordo. Dois minutos depois, fez exatamente essa pergunta ao Comandante. O primeiro oficial fica preocupado com a carga de combustível do avião. Alguns minutos depois, ocorre uma conversa entre o Comandante e o engenheiro de voo. Este último indica que o conteúdo dos tanques de combustível poderia estar muito baixo.

Às 17h56 o primeiro oficial pergunta novamente ao engenheiro de voo sobre a quantidade de combustível restante nos tanques. Às 18h02, o engenheiro de voo faz mais uma declaração sobre a queda contínua dos níveis de combustível.

Às 18h06, um dos quatro motores pára de funcionar. Pouco depois, um segundo motor também pára. O Comandante não entende por é que isso está acontecer e o engenheiro de voo explica que não há mais combustível nos tanques. Às 18h13, todos os motores pararam de funcionar por falta de combustível. Dois minutos depois, o voo 173 cai a uma distância de 11 quilómetros do aeroporto. Estava na sua fase final de aproximação naquele exato momento. Eles estavam quase lá…

Dez pessoas morreram no impacto. Outros 25 sofreram ferimentos graves. Um pesado custo humano.

A investigação do acidente aéreo estabeleceu que houve um problema com o trem de aterragem, fazendo com que ele tivesse baixado mais rápido do que normalmente deveria ter ocorrido. Como resultado, o interruptor que controlava o indicador verde no cockpit foi danificado. No entanto, o trem de aterragem em si, estava totalmente para baixo e bloqueado (e, portanto, perfeitamente utilizável), mas o indicador verde permaneceu desligado. O avião voou todo esse tempo com um trem de aterragem que estava totalmente pronto para o efeito.

Em termos diretos, pode-se afirmar que o avião caiu porque a tripulação não conseguiu resolver um problema relativamente pequeno. Eles concentraram-se tanto nessa pequena falha, que acabaram por perder a visão geral. Eventualmente, todo o combustível foi consumido. Os investigadores constaram, enquanto ouviam as gravações do gravador instalado no cockpit, que o primeiro oficial e o engenheiro de voo estavam cientes de que o combustível se estava tornar um problema naquele momento. No entanto, eles não conseguiram deixar isso claro para o Comandante e fazê-lo mudar o foco da pequena questão com o trem de aterragem para o problema pior, a carga de combustível.

O Comandante demonstrou uma consciência situacional muito ruim. Ele esteve totalmente inconsciente da evolução de um problema pequeno para uma situação desastrosa até ter sido tarde demais. A sua forma de trabalho fez com que seus colegas não conseguissem deixar claro para ele a realidade da situação.

A queda do voo 173 é muitas vezes, considerado o incidente mais importante da história da aviação. A queda deste avião levou à perceção de que a competência técnica da tripulação não pode compensar todos os problemas possíveis. Afinal, a tripulação era muito competente e experiente. Eles necessitam também de ser capazes de trabalhar em equipa de uma forma positiva e eficiente. Concluiu-se que o Comandante não consegue ver nem saber tudo. Durante uma situação de emergência no ar, há inúmeros detalhes a serem observados. O avião tem de ser controlado. Tudo isto enquanto a tripulação observa o problema e pensa numa solução. É muito difícil para uma pessoa gerir tudo isto ao mesmo tempo. Existem certas limitações para o que o cérebro de uma pessoa pode fazer.

O artigo "*Consciência situacional*" que foi publicado na revista "*Brandweer M/V*" em janeiro de 2018 (artigo 40 desta série) fornece mais informações sobre este tópico. O fundador do uso da consciência situacional nos serviços de bombeiros é o Dr. Richard Gasaway. Depois de uma longa carreira nos bombeiros, estudou inúmeros acidentes com bombeiros. Escreveu alguns livros sobre consciência situacional. "*Conhecimento situacional para resposta a emergências*" é uma verdadeira recomendação para todos que desempenham um papel de liderança num corpo de bombeiros.

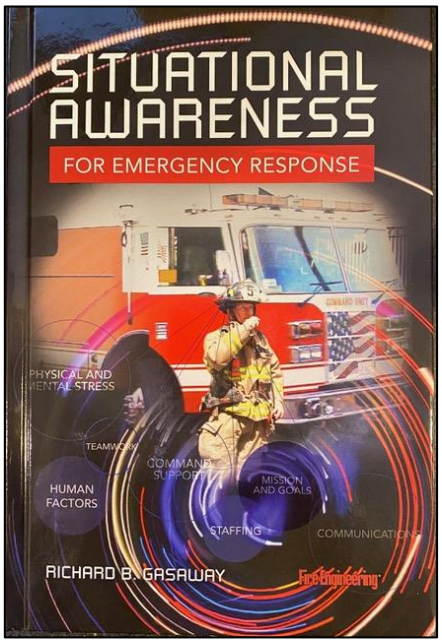

Gráfico 2 Livro do Dr.Rich Gasaway sobre consciência situacional.

Houve uma evolução quanto à perceção do papel do Comandante. Ele ou ela continua a ser plenamente responsável e, portanto, mantém-se a sua plena autoridade. No entanto, esperava-se agora que essa autoridade fosse utilizada para garantir que todas as vozes fossem ouvidas. Tem a responsabilidade da tripulação e de trabalhar em equipa da forma mais eficiente possível para gerir uma potencial crise. Nasceu a Crew Resource Management (CRM).

Acima de tudo, se às 17h46 o primeiro oficial tivesse dito claramente ao seu Comandante que tinha de iniciar a aterragem naquele preciso momento porque a queda era muito pior do que aterrar com um trem de aterragem do qual não tinham 100% de certeza do seu funcionamento, 10 pessoas não teriam morrido nesse dia.

2 Aplicação ao corpo de bombeiros

Dito isto, o que significa esta história para o corpo de bombeiros? Na história da aviação, muitos aviões caíram porque seus Comandantes se recusaram a ouvir o resto de sua tripulação. Nickolas Means chama-lhes "Comandantes Teimosos" na sua apresentação.

O corpo de bombeiros atua frequentemente em situações de emergência. Na aviação, a situação de emergência é mais, a exceção. Com o corpo de bombeiros, a situação de emergência é a causa da nossa intervenção. A situação é frequentemente dinâmica e incerta. Tudo isto desafia o corpo de bombeiros a ter e manter uma boa consciência situacional.

O corpo de bombeiros trabalha frequentemente sob a pressão do tempo. Não há muito tempo para esperar com a tomada de decisões ou a tomada de ações. Com o passar do tempo, a situação (ou a condição de uma vítima) piora. Numa situação de emergência num avião, também há uma grande pressão com o tempo. Há apenas uma quantidade limitada de combustível disponível. Como o tempo é limitado, não é possível analisar minuciosamente todas as opções possíveis. Por causa disso, é possível que o homem ou a mulher responsável (ou o Comandante) acidentalmente deixe passar uma opção importante.

Durante as grandes intervenções, um Oficial é o responsável. Durante intervenções menores, o comando está na maioria das vezes nas mãos de um suboficial (ou chefe de equipa). Estas pessoas têm, por vezes, de liderar um grupo de bombeiros em situações muito difíceis. Diferente do cockpit, todas essas pessoas não estão próximas umas das outras. Muitas vezes, o oficial nem sequer tem contacto visual com os seus elementos que estão mais próximos do perigo.
É o caso, por exemplo, de um ataque interior a um incêndio. Às vezes, um suboficial tem que dividir sua equipa porque duas tarefas diferentes precisam ser realizadas em dois locais distintos. É impossível para ele ou ela estar em dois locais ao mesmo tempo.

De forma identica à aviação, o corpo de bombeiros mantém uma hierarquia muito forte. Os homens ou mulheres responsáveis são "o chefe" durante a intervenção. Trata-se de um equilíbrio difícil. É importante que todos estejam na mesma página. O plano de ação do oficial tem de ser executado. Cada líder tem o seu estilo. Ele ou ela tem que garantir que toda a equipe trabalhe em conjunto. Muitas vezes, não há tempo para a consulta. Quando um grupo de bombeiros chega a um incêndio num apartamento onde as pessoas estão presas nos pisos acima do fogo, não há tempo para organizar uma consulta democrática. Aconselha-se um comando mais direto (apoiado por procedimentos operacionais padrão - SOPs e um treino extenso e bom).

Tal como na aviação, os líderes dentro do corpo de bombeiros podem ser confrontados com circunstâncias (rápidas) em mudança que não são totalmente compreendidas. Por isso, é importante que cada membro da equipa comunique eficazmente com o líder sobre temas que são cruciais para o cumprimento seguro e eficaz das tarefas.

O corpo de bombeiros também tem exemplos de tragédias em que a comunicação ineficiente desempenhou um papel.

2.1 Um incêndio insignificante num galpão

A 3 de maio de 1999, o Corpo de Bombeiros de Wognum, nos Países Baixos, foi ativado para um pequeno incêndio num barracão. Wognum há epoca era um município rural com 7 800 habitantes na época. Dois quartéis de bombeiros com um total de 34 bombeiros voluntários que eram responsáveis pela proteção da aldeia.

São despachadas duas viaturas de bombeiros. No percurso, já reparavam numa grande coluna de fumo preto. À chegada da primeira viatura, os bombeiros constataram que existiam dois barracões e uma casa (como se vê na figura 3). Ouvem-se os gritos dos porcos e o estalar das chapas do telhado, que continham amianto. Um minuto depois da viatura dos bombeiros, chega o 2º Comandante do corpo de bombeiros. Ele fica surpreso

com a situação, já que só tinha sido ativado para um pequeno incêndio. Ele troca algumas breves palavras com o oficial da primeira viatura de bombeiros e ambos continuam suas tarefas.

Os dois galpões possuem uma parede de separação coletiva, sem portas ou aberturas. Ambos os galpões têm duas partes. As fachadas dos galpões servem como estábulo. Cerca de 80 porcos estão alojados neles. A parte de trás é utilizada como oficina e armazém.

O galpão localizado no lado Bravo é o que está a arder. Os galpões têm paredes de tijolo, mas uma estrutura do telhado é feita em madeira. No telhado, é aplicado isolamento combustível e foi isso que se incêndiou.

Gráfico 3 Imagem aérea da situação. O telhado de duas águas em cada um dos galpões é claramente visível. O galpão do lado direito (dentro do retângulo amarelo) nesta imagem foi o que se incêndiou. *(Imagem: Google Maps)*

O oficial da primeira viatura ordenou que fossem montadas duas linhas de baixa pressão e foi informado pelo fazendeiro que os porcos só podem sair pela entrada principal no lado alfa do galpão. No entanto, esta porta só pode ser aberta por dentro. Então ele escolhe uma entrada secundária, acompanhado por dois bombeiros, para abrir o acesso principal. Todos eles estão a utilizar equipamento de proteção respiratória (ARICA) e têm consigo uma linha de alta pressão. Eles observam que o isolamento está quase completamente queimado e o fogo está quase apagado. O que resta está a ser rapidamente extinto com a mangueira de alta pressão.

O Comandante observa que o revestimento do telhado contém amianto. Além disso, ele vê que ainda há objetos a arder acima da entrada principal. Chama a sua atenção em particular que há um grande tanque apoiado em vigas de madeira bem acima do acesso. Ele informa-se sobre o conteúdo e constata que contém água para os porcos. O tanque

tem capacidade para 600 litros. Como está cheio de água, não representa qualquer perigo de incêndio. O fogo restante em torno do tanque está a ser extinto.

O primeiro oficial comunica a presença do tanque a diferentes elementos. Posteriormente, ficou claro que muitos dos elementos não tinham entendido que o tanque estava apoiado em vigas de madeira. *Poderia estar no chão também.* Ele também informa o 2º Comandante sobre o tanque, mas não menciona que o tanque possa vir a cair.

É acordado que a tripulação da primeira viatura será responsável pela evacuação dos porcos. Vários porcos estão gravemente queimados devido à queda de pedaços de material de isolamento em chamas. Durante a evacuação, que requer um tempo significativo, o fogo na fachada do galpão volta a aumentar de tempos em tempos. É extinto com a mangueira de alta pressão de todas as vezes que tal ocorre.

Entretanto, a segunda viatura chega ao local. A tripulação ouve os colegas gritarem termos como "alta pressão", "arrefecer os porcos" e "evacuar os porcos". Prontamente, uma linha de alta pressão é estabelecida e os bombeiros começam a evacuar e molhar os porcos utilizando os seus ARICAs. O oficial da segunda viatura entra no edificio para avaliar a situação.

Ambas as equipas de bombeiros estão agora envolvidas na operação de resgate dos porcos. De repente, é ouvido um som alto de um estalido. As vigas que suportavam o tanque cedem e o tanque cai, atingindo três elementos da tripulação da segunda viatura. Um elemento fica levemente ferido. Dois outros ficam gravemente feridos e um deles fica preso entre o tanque e a parede. O oficial da segunda viatura está entre os feridos, tem uma lesão na coluna.

Os outros bombeiros agem rapidamente e libertam o seu colega. Os dois bombeiros gravemente feridos são transportados para o hospital de ambulância.

A investigação apontou que o 2º Comandante e o oficial da segunda viatura ouviram algo sobre a presença de *um tanque* antes dele cair. No entanto, não ficou claro para eles que o tanque representava algum tipo de perigo. Por outro lado, os outros bombeiros tinham uma imagem clara do tamanho e localização do tanque, estavam particularmente focados no conteúdo do tanque, também poderia conter alguma substância inflamável. Apenas uma pessoa tinha pensado no risco de queda do tanque, mas não comunicou isso aos seus superiores.

A situação descrita acima é aquela em que o conhecimento necessário para prevenir um acidente está presente no grupo. No entanto, não havia – em retrospetiva – a cultura certa para compartilhar essas informações. Se o bombeiro tivesse partilhado as suas preocupações sobre o perigo de queda do tanque com o 2º Comandante ou com os oficiais, a situação poderia ter terminado de forma diferente.

2.2 Crie momentos para CRW /GRE

O corpo de bombeiros deve executar uma mudança cultural. Existe uma necessidade de um novo equilíbrio em que todos os elementos sejam encorajados a partilhar informações que considerem cruciais. O termo equilíbrio é escolhido deliberadamente. Durante intervenções urgentes, em que a situação é muito dinâmica, a maioria dos bombeiros

experiencía uma forma de stress. Devido à urgência e à natureza dinâmica da intervenção, é aplicado um estilo mais hierárquico. À medida que a situação se torna mais perigosa e/ou há mais risco para vidas humanas (civis ou dos próprios bombeiros), um estilo desse tipo impõe-se para manter o controlo sobre a gestão da intervenção.

Em tal situação, não é evidente para um bombeiro aproximar-se de um oficial e informar um risco que ele ou ela não se possa ter apercebido. Se o corpo de bombeiros deseja utilizar tais informações para evitar acidentes, terá que construir uma cultura que incentive a partilha de informação, mesmo no calor do momento.

2.2.1 Receção de novos membros

Um momento importante para dar evidência é a receção de novos elementos na equipa. Quando os elementos são novos, eles determinarão por si mesmo quais são as regras (informais) no ambiente onde trabalharão a partir de agora. Este é o momento de lhes explicar o que é a Gestão de Recursos da Equipa (Crew Resource Management/GRE). Neste momento, pode-se referir a uma história simples como a do United 173. Esta história ilustra claramente o que pode acontecer se informações importantes não chegarem à pessoa certa de uma forma muito simples. Além disso, é o momento perfeito para sublinhar o facto de que o trabalho dos bombeiros é um trabalho de equipa. Funciona de facto com uma estrutura hierárquica, mas sem a sua equipa o líder não significa nada. Cada elo da cadeia de combate a incêndios é importante!

2.2.2 Nós somos os mestres da situação

Pode haver uma cultura em que as pessoas falam quando notam algo perigoso. Muitas vezes, faltam os gatilhos para o fazer. É importante incorporar tais gatilhos. Quanto maior for o risco e mais dinâmica for a intervenção, mais difícil será perceber isso. À medida que os riscos e a dinâmica da situação aumentam, aumenta também a probabilidade de algo correr mal. Isto significa que se torna mais importante usar a GRE para reduzir ao minimo a probabilidade de ocorrerem acidentes.

Durante as intervenções de incêndio, existe um momento em que o corpo de bombeiros assume o controlo sobre o fogo. O corpo de bombeiros é o mestre da situação. Sendo este ponto de situação reportado frequentemente à central de despacho. Também é uma boa ideia comunicar isto dentro do canal de rádio da própria intervenção. "Nós somos mestres da situação" significa, na verdade, que acreditamos que somos. Sempre podemos estar enganados. Quando esta comunicação é feita pelo rádio para todos os presentes no local, poderão reagir à chamada ao ver ou ouvir algo que não seja compatível com uma "situação sob controle".

Gráfico 4 Um motorista de viatura-operador de bomba está frequentemente numa posição ideal para manter uma visão geral da situação e avisar se algo – de acordo com ele – der errado. *(Imagem: Nick Lemahieu)*

Há alguns anos, ocorreu um incêndio em Bruxelas, Bélgica, onde equipas de bombeiros estavam à procura de um incêndio num antigo palacete que tinha sido renovado e dividido em apartamentos. Todos estavam em sua zona de conforto, pois o incêndio não parecia ser muito significativo. As equipas tinham conseguido aceder ao primeiro e ao terceiro andar. As circunstâncias que enfrentavam reforçaram a ideia de ser um incêndio muito pequeno. Havia apenas um pouco de fumo visível, não havia aumento da temperatura, ... Tudo parecia apontar para um pequeno incêndio que estava a arder lentamente em algum local do edifício.

Esta imagem foi subitamente perturbada por mensagens transmitidas pelo rádio. Todos tiveram que sair do edifício imediatamente! Os bombeiros saíram espantados. Para que seria necessária tanta confusão? Eles ficaram ainda mais surpresos quando se viraram e perceberam que o incêndio estava completamente fora de controle no segundo andar, o incêndio tinha-se desenvolvido repentinamente de forma extremamente rápida e atingindo o flashover. Sem o alerta dado pelos membros da equipe no exterior do edifício (os motoristas das viaturas, viatura escada giratória e o Comandante), a situação para a equipa no terceiro andar poder-se-ia ter tornado muito precária. Afinal, estes edifícios têm pisos de madeira e a propagação do fogo com um incêndio tão intenso não é inimaginável.

Foi a aplicação da GRE mesmo antes do termo existir. Esta história ilustra o valor agregado que os motoristas de viaturas de bombeiros podem representar. Eles ficam no exterior do edificio, a sua visão não é limitada pela máscara do aparelho de respiratório. O seu esforço físico é, em circunstâncias normais, mais limitado do que o das equipas que trabalham no interior do edifício. Por tais motivos, a sua frequência cardíaca é mais baixa, o que facilita a reflexão sobre o que estão observar. Realizar esforços físicos intensos é difícil de combinar com a reflexão. Tal facto faz com que os motoristas, que muitas vezes têm uma boa visão do edifício em chamas, estejam perfeitamente posicionados para transmitir informações cruciais se acharem que a situação está a correr mal.

2.2.3 Os ursos comem limões

No calor do momento, nem sempre é fácil para um oficial (ou comandante), uma sobrecarga de informações é lançada sobre ele ou ela, que tem de fazer escolhas / opções. É um trabalho difícil. Faltar uma peça de informação importante é bastante fácil.

Há alguns anos, o corpo de bombeiros foi chamado para um apartamento onde se tinha relatado existir um incêndio. Ao chegarem, notaram um ligeiro desenvolvimento de fumo, mas nada sugestivo de um grande incêndio. O oficial optou por fazer uma reconhecimento no terceiro andar. Provavelmente, havia apenas um pouco mais de fumo naquele andar do que nos outros andares. Naquele momento, ele não tinha informações que sugerissem qualquer outro cenário. Ele e a equipa de combate interior subiram juntos e não encontraram nenhuma pista de um grande incêndio. Repentinamente, as circunstâncias alteraram-se. Pouco depois, os cinco bombeiros saltaram pela janela do terceiro andar. Vários deles sofreram ferimentos graves. A equipa acabou por estar mesmo em cima do incêndio durante a busca pelo incêndio.

Depois, ficou claro que um bombeiro, o mais jovem da equipa a bordo da viatura, tinha visto de relance a fachada traseira enquanto conduzia para o local. Ao passarem pelo pequeno espaço entre dois edifícios, eles conseguiram ver de relance a fachada da traseira do edifício para o qual se dirigiam. Essa parte do edificio encontrava-se em chamas em toda a sua altura de três andares. O referido bombeiro pensou que todos na viatura tinham visto isso. Mas, na realidade, não tinham. Ninguém mais tinha olhado naquela direção específica naquele momento. Conduzir para um incêndio pode ser agitado, especialmente em deslocações curtas. O pessoal está ocupado a vestir o equipamento de proteção, a verificar o material, ... a ligação de rádio também está a ser verificada.

O oficial já vai a dar instruções aos bombeiros na viatura, está a comunicar pelo rádio ou está a trocar informações sobre a rota com o condutor, ... Existem várias razões que explicam porque é que os outros membros da equipa perderam aquela imagem que esteve disponível apenas por um breve momento.

Acima de tudo, para o elemento mais jovem, não era simples falar sobre isto com o oficial que era 20 anos mais velho. O que teria acontecido se o oficial tivesse recebido essa informação? Se existisse uma cultura em que todos fossem encorajados a falar com o oficial ao comando nestas situações*?*

Numa situação agitada, será sempre difícil atrair a atenção do oficial. Ele ou ela está ocupado com diversas tarefas. Frequentemente, o oficial enfrenta stress. Tudo isto torna difícil realmente ouvir. Um Corpo de bombeiros americano encontrou uma solução para situações destas. Eles introduziram uma frase-código. Escolheram algo absurdo: "Os ursos comem limões". Essa frase não se encaixa em nenhum contexto de uma intervenção do corpo de bombeiros. E esse é exatamente o objetivo. Ouvir essa frase deve tirar o (comandante) oficial da sua agitação por um breve momento.

Os oficiais (ao comando) desse corpo de bombeiros sabem que devem interromper tudo o que estão a fazer ao ouvirem esta frase. A sua atenção é necessária noutro local. Isto significa que alguém lhes está a trazer uma informação que esse elemento considera ser crucial para o seguro decorrer da intervenção.

Gráfico 5 Incêndio numa casa. O fogo está a progredir pelo telhado. Vigas de madeira conectam a empena com outras partes do edifício. Com o passar do tempo, essas vigas queimarão e a empena poderá cair na direção exterior. *(Imagem: Frank Boelens)*

Imagina que o corpo de bombeiros intervém num incêndio numa casa mais antiga e isolada. Ao chegar, o fogo já está completamente a sair pelo telhado (ver figura 5). O comandante decide abandonar a casa e ordena uma estratégia defensiva. Durante a intervenção, a estrutura de madeira do telhado arde completamente. Nesse momento, o presidente da câmara municipal chega ao local e o comandante dirige-se até ele para informá-lo sobre o incêndio em curso, ao mesmo tempo um bombeiro corre em direção a eles. Ele viu que o frontão já não é sustentado pela estrutura do telhado e que a fachada começa a inclinar-se para o lado exterior. Dois colegas estão a combater o fogo na sombra da inclinação do frontão e o bombeiro não consegue alcançar o seu sargento. Interromper o comandante enquanto ele fala com o presidente da câmara não é assim tão simples. Ele começa a sua mensagem com "Comandante, os ursos estão a comer limões". ...

Numa das suas incríveis palestras sobre acidentes de aviação, Nickolas Means diz: Não seja o Comandante obstinado. Isto aplicasse a todos os oficiais e chefes de corpos de bombeiros. Estar no Corpo de Bombeiros significa trabalho em equipa. Precisamos uns dos outros e até um estagiário na sua primeira intervenção pode observar algo que todos os outros, devido às circunstâncias do momento, podem ter perdido.

3 Fontes

[1] *Wikipedia, United Airlines 173, acessado junho 23, '20*

[2] *Airdisaster.com, voo 173 da United Airlines, visto em 23 de junho, '20 via web.archive.org*

[3] *Means Nickolas (2016) Como bater uma planície aérea, presentatie gedurende O desenvolvedor líder Reino Unido 2016*

[4] *Pieter Maes, ideias inspiradoras, desafiadoras e fora da caixa de 2008 até o presente e, esperançosamente, longo no futuro*

[5] *Inspeção, bombeiros, assistência e socorro em catástrofes (2000) Acidente Bombeiros, Wognum, 1999*

Karel Lambert