

PREVER PARA PROVER NO SÉCULO XXI: DESAFIOS E PREPARAÇÃO

Capitão-de-Fragata (IM) Claudio Rodrigues Corrêa

O Capitão-de-Fragata (IM) Cláudio Rodrigues Corrêa foi Instrutor da Área de Estudo II – Administração e Logística – quando elaborou este trabalho. Atualmente, está fazendo Doutorado em Administração pelo Instituto COPPEAD de Administração, inserido no Programa PRÓ-DEFESA.

Às vésperas da comemoração do centenário de criação da mais antiga Organização Militar da Intendência na Marinha do Brasil¹, olhar para o século que se inicia é um desafio obrigatório. Desde os tempos em que ao Intendente cabiam atividades como vistoriar a carga dos navios, comprar os gêneros necessários aos armazéns reais e até supervisionar a construção naval, ocorreram mudanças no mundo e na atividade bélica que requerem da Intendência um constante “remanejar de velas” para alcançar porto seguro. Segundo Del Re: “a Intendência não comporta lances épicos, arrebatados ou impressionantes. Seu trabalho é anônimo e penoso, envolve mais suor e fadiga do que sangue...”. (10, introdução) Assim, a singradura que nos espera é árdua e o mar, cada vez mais encapelado. Na busca por um rumo certo, levantamos questionamentos que nos farão refletir para tomar decisões apropriadas.

O que caracteriza o século XXI e quais as implicações para a atividade militar?

Segundo Leivas e Scavarda, a Intendência “é a arte de aprovisionar e manter a máquina militar em seus diversos níveis.” (10, introdução) No século XXI, o “prever para prover” adquire complexidade e dinamismo e a “máquina militar” pode ser substituída por “complexo industrial militar”, devido à ampliação do seu escopo no contexto da Era da Informação.

Alvin Toffler² classifica as mudanças ocorridas ao longo da história em ondas dinâmicas, sendo a 1ª delas associada à Era Agrícola, a 2ª onda à Era Industrial e a 3ª onda à Era da Informação. Paralelamente à evolução da humanidade, os conflitos armados se aperfeiçoaram em saltos.(12)

O mundo físico “encolhe” para caber nesse outro mundo complexo e ultraveloz de elétrons e bits. Com a Internet, a globalização do fluxo de informação é uma realidade e a distância física importa pouco. Computadores de alta velocidade podem resolver alguns problemas técnicos de extrema

¹ Em quinze de junho de 1907, criação do Depósito Naval do Rio de Janeiro, hoje, Depósito de Material Comum do Rio de Janeiro.

² Alvin Toffler, consultor de estratégia e escritor do livro “O Choque do Futuro” e outros congêneres.

complexidade em frações de segundos. “Cabos de fibra ótica provêm transferência de informação mais rápida e confiável a menor custo. Telefones celulares permitem mobilidade, liberdade e conectividade instantânea.” (9:5)

Individualmente, tais tecnologias impactarão de forma pontual toda a sociedade. Tomadas juntas, no entanto, seu impacto será, significativamente, ampliado. “Um mundo de linguagem única, unido pela rede global de microprocessadores e computadores pessoais, está emergindo.” (9:5) Autores como Max Weber e E.F. Schumacher entendem que o relacionamento de causalidade entre tecnologia e sociedade é intrínseco e complexo, sem predominância de uma sobre a outra. (1:XXIV)

A proliferação de tecnologias emergentes de comunicação e informação e a decorrente ampliação de habilidades e desempenho humanos caracterizam a Era da Informação. Além do impacto nos negócios, comércio e serviços, essa nova “vaga” de tecnologias também projeta significantes ganhos na maneira como atividades governamentais e militares são conduzidas e abrem espaço para um novo conceito no campo da defesa dos Estados. Pouco derramamento de sangue; teatro de operações virtual; alta complexidade tecnológica; civis como combatentes; e indefinição da divisão planejamento-execução (2:147) caracterizam o novo espaço de batalha. A relevância do domínio do conhecimento em detrimento da detenção do poder físico, dando àquele o posto de recurso estratégico imprescindível.

É errôneo pensar que a forma de guerra dominante será aquela definida por satélites, robôs ou armas inteligentes. O elemento comum que une todas estas tecnologias não é material, é intangível e chama-se conhecimento.

Como características do conhecimento, cita-se que é inesgotável, pode ser utilizado por ambos os lados de um conflito armado e, ao mesmo tempo, é não linear, ou seja, um fragmento de informação correta pode proporcionar imensa vantagem tática ou estratégica. Isto permite inferir que a qualidade do conhecimento disponível em dado momento pode representar um ponto de inflexão na guerra. (4:85)

O conhecimento agora é um recurso essencial de destruição nos conflitos armados. “Assim, da mesma forma como Carl Von Clausewitz pensou a guerra da Era Industrial, há que se pensar, de agora em diante,... que as estratégias do conhecimento irão dominar o raciocínio militar.” (4:84).

Que papel a Intendência vai assumir no complexo e dinâmico contexto bélico deste século?

Segundo Michel Foucault, quando o conhecimento pode ser analisado [...] ele se torna uma fonte de poder. (3:142).

As tarefas de prever e prover os recursos necessários ao aprestamento e ao exercício pleno do que aqui nomeamos como complexo

industrial militar, num ambiente de incertezas e de escassez de orçamento de defesa, passam por uma gama de campos de atuação e de conhecimento em consonância com o mundo globalizado no qual provemos Defesa.

A velocidade com que as mudanças ocorrem pressiona as organizações no sentido de buscarem uma adaptabilidade cada vez maior, a fim de não ficarem desatualizadas. Segundo Chiavenato, alguns aspectos serão vitais para a Administração neste novo milênio: a emergência das organizações enxutas e flexíveis e o advento e a consolidação da sociedade do conhecimento e da nova economia e o fim da avaliação do administrador pela capacidade de assegurar lucros à organização.

Nesse contexto, cabe à Intendência conhecer as principais teorias administrativas aplicadas às organizações, analisando suas perspectivas futuras, o processo decisório na resolução de problemas, fundamentada da lógica. É necessário cuidado, pois, cada teoria traz foco ou solução dentro da abordagem escolhida, tendo em vista as variáveis selecionadas. Por isso, muitas das ações para manterem as organizações atuais, como benchmarking, reengenharia e empowerment podem ser assimilados como modismos.

Este esforço implica o uso obrigatório de complexos sistemas de projeção de demanda, modernas técnicas de armazenagem e sistemas informatizados de controle de inventário, nos quais são investidas ferramentas de pesquisa operacional. Sustenta-se por engenharia financeira e orçamentária integrada e interativa com os órgãos de Governo que controlam recursos. Requer também, sistemas de auditoria amplos e regulares, provendo transparência e demonstrando a efetividade nos gastos perante uma sociedade cada vez mais exigente e consciente quanto ao seu direito de ter seus impostos bem aplicados.

Na busca por otimizar a aplicação de recursos financeiros e flexibilizar o quantitativo de homens e mulheres prontos para o combate, mesmo em tempo de paz, algumas Forças Armadas têm optado por terceirizar mão-de-obra. Inicialmente, foram incluídos serviços como alimentação e fardamento, típicos da atividade de Intendência, mas sua atuação vem se ampliando para tarefas que vão desde controle de inventário de munição e peças sobressalentes de armamento até operações especiais. Como exemplo, o Governo dos EUA está revendo esse processo (que denominam *outsourcing*) devido a graves problemas quanto ao controle das atividades exercidas pelas firmas contratadas, a falta de compromisso desses agentes e as lacunas na legislação quanto à imputabilidade criminal de civis em situações de guerra.

“A logística necessita desenvolver ferramentas de planejamento intuitivas e inteligentes para suporte a decisão que permitirão as forças logísticas serem proativas em relação às demandas do guerreiro.” (8). A logística, menina dos olhos da Intendência, foi definida por Creveld como “A arte prática de movimentar exércitos e mantê-los supridos.”(6, introdução) Ela tem sido testada

na sua capacidade expedicionária e necessita ser estudada e aplicada integradamente por todas as Forças Singulares subordinadas ao Ministério da Defesa, abrangendo aspectos desde os níveis mais elementares até os estratégicos, pois, “como no passado, a Intendência não pode estar ausente dos elementos do comando” (10, introdução).

Para lidar com tal amplitude de tarefas, outras áreas do conhecimento, usualmente não elencadas como pertinentes à Intendência, devem ser objeto de especial atenção. Dentre elas, pode-se citar a responsabilidade social, a ecologia e o direito comercial e tributário (essenciais para quem vai negociar com empresas fornecedoras); relações internacionais, geopolítica e sociologia.

O soldado regular manuseou, ao longo da história, diversos instrumentos de guerra (pau, foice, máquina, avião...) adequados ao seu tempo. Para cada tipo de instrumento, foram buscados correspondentes capacidades intelectuais, motivação e adestramento. Da mesma forma, o seu correspondente suporte logístico.

Qual o perfil profissional do Intendente para os desafios do novo século?

O renomado administrador e consultor Peter Drucker afirmou que “neste novo mundo de tecnologia e informação, um novo grupo social formado pelos trabalhadores e executivos que exploram e aplicam o conhecimento despontará, assumindo a liderança da nova sociedade.” (7)

Uma medida do surgimento da sociedade da informação é a que foca na mudança ocupacional. Peter Drucker formulou o termo *knowledge worker* para se referir àqueles cujo trabalho requeria formação escolar formal e avançada. “Esta nova categoria de trabalhadores surgiu nos países desenvolvidos e, cada vez mais, ganha espaço no mercado de trabalho.” (11:207) A sociedade da informação seria atingida quando houvesse predominância das ocupações em trabalhos da informação, ou seja, quando profissionais como atendentes, professores e advogados ultrapassassem, em números, os operários, carregadores, mineiros e outros trabalhadores braçais.

Para a Guerra do Golfo, os EUA enviaram 365 mil soldados, mas ela foi ganha por apenas dois mil deles, sendo que o apoio logístico chegou a incluir programadores de computador situados no interior do seu território, alguns dos quais trabalhando em casa... (4:84), o que demonstra que o intendente e o soldado estão, cada vez, mais interligados remotamente.

Portanto, todo militar deve se armar das seguintes características que vão permitir o enfrentamento dos desafios deste século: rápida assimilação e processamento de informações; desenvoltura em ambientes virtuais e/ou multinacionais; nível de conhecimento elevado; e flexibilidade para lutar contra inimigos não

convencionais, como terroristas, traficantes, sabotadores, fanáticos religiosos, etc. No caso dos intendentess, os oponentes se personificam na forma de lobistas e fraudadores por um lado e, por outro, na forma de consultores, auditores e fornecedores com elevado grau de especialização.

Os generais da 3ª onda compreendem que o exército que melhor treinar, aprender mais depressa e souber mais tem grande vantagem... O conhecimento é o substituto máximo dos outros recursos. (13:175)

Para tratar esse tipo moderno de guerra, é necessária alta capacitação pessoal, fruto de rigoroso processo de seleção, além de elevados investimentos em adestramento, especialização e retenção de recursos humanos. “A adaptação do meio militar às mudanças introduzidas pelas tecnologias da informação exigirá um longo processo educativo (grifo nosso).” (11:228)

As Forças Armadas da 3ª onda dão ênfase maciça ao treinamento e à educação em todos os níveis e seus sistemas para proporcionar o “treinamento certo à pessoa certa” como parte do processo de distribuição do conhecimento.

Como acontece nas empresas, aprender, desaprender [sic] e reaprender tornou-se um processo contínuo em todas as categorias ocupacionais das forças militares. Organizações de treinamento estão subindo na hierarquia social de poder dentro dos vários serviços militares. Em todas as armas, estão sendo criadas tecnologias avançadas para acelerar o aprendizado. (13:175)

Enquanto os profissionais, normalmente, têm um período de formação que cessa quando ingressam no mercado de trabalho, na sociedade do conhecimento, o tempo de escola não termina. Os trabalhadores do conhecimento, onde se incluem os intendentess, têm duas necessidades básicas: a educação formal que os capacita ao trabalho com o conhecimento; e sua educação contínua (por toda sua vida de trabalho) que os mantém atualizados. Eles terão que voltar à escola regularmente. A educação continuada não convencional “[...] para adultos altamente qualificados será uma área de grande crescimento na próxima sociedade, mas muito dela será ministrada em formas não tradicionais (grifo nosso), como seminários e treinamento on-line.” (7:258). Esta também se apresenta na forma de cursos e intercâmbios com outras culturas, variando a forma de pensar e resolver problemas de ordem logística.

Em suma, o século XXI se caracteriza pela Era da Informação onde complexidade e velocidade se impõem à sociedade e trazem implicações de alteração de forma e conteúdo para a atividade militar, com ênfase nos

aspectos tecnológicos e na gestão do conhecimento como recurso estratégico. Neste contexto bélico multifacetado e globalizado, a Intendência vai assumir um papel preponderante, devido ao dinâmico convívio com uma gama ampla de ramos do conhecimento aplicados ao melhor prever e prover para as forças militares. Para obter êxito nessa nova realidade social, o Intendente deverá buscar um perfil profissional que vá além das esferas do orçamento, finanças, contabilidade e auditoria e lhe permita ter amplitude de conhecimento, ao mesmo tempo em que se especializa tecnicamente, usando recursos de educação continuada e a distância.