

# LIDERANÇA E COMANDO NA ERA DO CONHECIMENTO

CLÁUDIO JOSÉ D'ALBERTO SENNA  
Capitão de Mar e Guerra

---

## SUMÁRIO

Introdução  
Quatro diferentes modos de vida  
A nova era do conhecimento  
O papel do comandante  
O impacto da tecnologia  
O papel dos subordinados  
Colaboração *versus* competição  
O valor dos talentos  
Conclusão

## INTRODUÇÃO

O comando da Fragata *Bosísio*, no período de dezembro de 2007 a dezembro de 2009, foi uma experiência intensa e extraordinária. Nesse período de dois anos, o navio participou de inúmeras missões, algumas bastante difíceis, como o resgate do voo 447 da Air France. Cada uma dessas missões representou um enorme desa-

fio para mim, mas confesso que, de todas as atividades feitas a bordo, nenhuma delas foi mais difícil ou desafiadora do que liderar uma geração de jovens com valores e características extremamente diferentes daqueles com os quais eu fui educado e formado. É justamente esse desafio que pretendo abordar neste artigo.

A maioria dos tripulantes da Fragata *Bosísio* era formada por jovens, militares com

menos de 30 anos, que entraram para a Marinha a partir da segunda metade da década de 90. Essa geração foi criada em um mundo diferente do meu. Eles foram educados em uma sociedade chamada de pós-moderna, segundo Cristófer Lach. Esses jovens militares se acostumaram desde cedo com dois instrumentos símbolos do pós-modernismo: a internet e o telefone celular. Esses dois “inventos”, por si só, já são suficientemente poderosos para marcar uma mudança significativa, uma quebra de paradigma. Analisemos a Escola Naval, por exemplo. Quando eu era aspirante, a Ilha de Villegagnon era uma “bolha”, isolada do resto do mundo. O único ponto de contato com o “exterior” era o “orelhão”, atrás da tolda, que geralmente tinha uma fila enorme para que os aspirantes pudessem falar com as namoradas. O isolamento vivido por um aspirante de minha turma era muito semelhante ao mesmo vivido por um aspirante 50 anos antes. Se não considerarmos o advento do telefone público, o isolamento era muito parecido com o que um aspirante vivia 100 ou 150 anos antes. Entretanto, a partir da metade da década de 90, a internet e o celular passaram a fazer parte do cotidiano da Escola Naval. Esses dois recursos feriram de morte o isolamento secular antes existente. Atualmente, tanto os aspirantes como os aprendizes-marinheiros, nas suas respectivas escolas, vivem em permanente, e instantâneo, contato com o resto do mundo. A “bolha” foi rompida e nunca mais será restabelecida. O modo como esses jovens encararam a sua formação é sensivelmente diferente da minha geração. O interessante é que o modo como minha geração viveu na Escola Naval na década

de 80 era muito mais parecido com o modo como viveram os aspirantes de 40 ou 70 anos antes do que com os de poucos anos depois. Houve nesse momento uma mudança profunda e a instalação de um novo padrão.

Essa mudança, na verdade, não ocorreu apenas na Marinha, ela transpassou toda a sociedade e estabeleceu uma nova era pós-moderna ou pós-industrial, com novos valores, novas relações sociais, e instaurou um novo *modus vivendi*, como De Masi apresenta em seus textos. É claro que mudanças semelhantes já ocorreram anteriormente. A humanidade, na sua longa existência, conforme nos mostra De Masi, já passou por quatro modos de vida distintos.

#### QUATRO DIFERENTES MODOS DE VIDA

Inicialmente, a partir do surgimento dos primeiros humanos, há cerca de 2 milhões de anos, o modo de vida era caracterizado pelo que se chamou de *scavenging*, em que se catavam os alimentos disponíveis no ambiente. Posteriormente, essa coleta passou a ser mais seletiva e com o uso de instrumentos de pedra mais elaborados, como a lança. Então passamos a contar com a caça de animais. A sociedade era essencialmente nômade, não enterrava seus mortos e o sobrenatural ainda não existia. Esse período foi chamado de paleolítico.

Há cerca de 10 mil anos, na região que hoje é ocupada pelo Iraque, houve a primeira grande mudança. Naquela região, em um curto período de tempo houve a transição de uma sociedade nômade extrativista para a sociedade agrícola. Começamos a plantar e criar animais, ao mesmo tempo em



que criamos as primeiras cidades, a propriedade privada, o governo, a escrita, a democracia, a filosofia, a matemática, a religião e a arte. A sociedade tornou-se agrícola e estabeleceu um modo de vida que perdurou até o século XVIII. A era anterior durou cerca de 2 milhões de anos, mas a transição para uma sociedade agrícola durou um período relativamente curto, que foi conhecido como a Revolução Neolítica e inaugurou um novo modo de viver que perdurou por mais 10 mil anos.

Em meados do século XVIII, há cerca de 200 anos, ocorreu uma nova mudança. Com a maturidade das ideias semeadas no Iluminismo e com os avanços científicos decorrentes, a humanidade experimentou a espetacular transição da sociedade agrícola para a sociedade industrial. Passamos a viver em cidades, a produzir em fábricas, a consumir em massa e a educar nossos filhos em escolas. Foram inventados o telefone, a linha de produção, o navio a vapor, o motor a diesel, as turbinas, os satélites, o computador, o avião e a penicilina. Conseguimos chegar à Lua, em um evento transmitido simultaneamente para bilhões de pessoas. Na era industrial, o ser humano tornou-se pequeno diante da imensidão das cidades e da padronização que a produção em série determinava.

Entretanto, ainda na década de 80, teve início uma nova transição no modo de vida da humanidade. Essa nova ordem social é fruto de excepcionais avanços tecnológicos, que, de modo surpreendente, alteraram profundamente a estrutura produtiva da sociedade. Os novos avanços tecnológicos permitiram que aos poucos o homem

fosse desobrigado da atividade produtiva e repetitiva. Seja nas fábricas, onde os robôs montam os veículos, seja nos bancos, onde os terminais substituem os caixas, as atividades produtivas, especialmente as repetitivas, rotineiras e cansativas, passam a ser executadas por máquinas. Essa transição retirou do homem o papel produtivo anteriormente desempenhado. Uma vez que a produção passa a ocorrer sem a participação humana, o que restou foi justamente a parte da atividade que não pode ser executada por máquinas, ou seja, a atividade criativa ou subjetiva.

Por isso mesmo, enquanto Lach chama a nova era de pós-moderna e De Masi a chama de pós-industrial, outros também a chamam de era do conhecimento.

#### **A NOVA ERA DO CONHECIMENTO**

As alterações sociais decorrentes do

novo paradigma que se instalou deslocou o centro de poder da produção de bens para a criação de serviços e produtos. Enquanto na transição anterior o homem trocou o campo pela cidade, nesta atual o homem permanecerá na cidade, mas está trocando a fábrica pelo escritório. Nas grandes cidades, atualmente, a maioria da população não está mais empregada no setor industrial, mas no setor terciário, prestando serviços. É uma nova sociedade, na qual o papel hegemônico passou a girar em torno do saber, da informação, da estética e do lazer.

Essa realidade gera um profundo impacto nas pessoas, que passaram a considerar novos valores e demandar novas exigências. O homem pós-moderno passa a valorizar a criatividade, a subjetividade e o lazer,

**O homem pós-moderno  
passa a valorizar a  
criatividade, a  
subjetividade e o lazer,  
tornando-se mais  
individualista e colocando o  
interesse pessoal na frente  
do interesse coletivo**

tornando-se mais individualista e colocando o interesse pessoal na frente do interesse coletivo. Segundo Lach, esse homem tornou-se narcisista e egoísta.

Para os líderes militares, essa nova concepção de vida, com seus valores individualistas, é um grande desafio a ser superado. Uma vez que o interesse pessoal passa a ser mais relevante que o interesse coletivo, como será possível cativar e motivar jovens para o serviço militar, cuja essência está relacionada, justamente, com a noção do sacrifício pessoal para o benefício da coletividade. Outro desafio está relacionado com a rígida estrutura militar, criada na era industrial, que tende a adotar o taylorismo em todos os níveis para normatizar a atividade operacional das suas unidades. A complexa estrutura de doutrinas, normas e instruções empregada pelas Forças Armadas de todo o planeta não deixa muito espaço para a criatividade e não é mais vista com simpatia pela nova geração, que encontra na criatividade e na liberdade a expressão máxima de seu tempo.

O desafio proposto aos novos comandantes é justamente conciliar os interesses dessa nova sociedade com as necessidades da atividade militar.

## O PAPEL DO COMANDANTE

A rápida evolução tecnológica experimentada nas últimas décadas, por si só, já alterou

o modo operacional das unidades militares e, em especial, de nossos navios. A complexidade dos sistemas utilizados a bordo impossibilita o domínio do conhecimento por uma única pessoa. Não é mais possível que o comandante tenha conhecimento absoluto e superior aos subordinados que são os responsáveis pelos equipamentos mais complexos. Não é

mais possível que apenas a vontade do comandante determine o sucesso de uma unidade. Para obter o sucesso, as modernas, e complexas, unidades militares necessitam de uma vontade coletiva, em que o trabalho em equipe passou a ser a pedra fundamental.

É essencial que os navios trabalhem em equipes com alto grau de autonomia. A importância e a responsabilidade cada vez maior dos subordinados tornam o papel da liderança essencial para o resultado a ser atingido. Não é imaginável que, em um navio moderno, seja possível ao comandante dar todas as

ordens e orientar cada ação feita pela sua tripulação. A estrutura de liderança deve ser forte e inteligente o suficiente para que os líderes não necessitem dar todas as ordens para qualquer ação a ser executada. A autonomia e o treinamento intenso podem permitir um elevado grau de delegação e autonomia aos subordinados. A própria velocidade da guerra moderna não permite que o comandante seja consultado para toda decisão a ser tomada. Decisões são tomadas

**O desafio proposto aos novos comandantes é justamente conciliar os interesses dessa nova sociedade com as necessidades da atividade militar**

★ ★ ★

**Decisões são tomadas sem o conhecimento do comandante, para que as ações necessárias sejam executadas em seu devido tempo. A essência do comando continua, entretanto, inalterada**

sem o conhecimento do comandante, para que as ações necessárias sejam executadas em seu devido tempo.

A essência do comando continua, entretanto, inalterada. Somos nomeados comandantes e não “mandantes”. O papel do comando não é mandar os subordinados agirem em qualquer situação, mas sim comandá-los. A diferença, sutil e nem sempre percebida, é que, quando existe o comando efetivo, a unidade funciona de maneira coordenada com o pensamento do comandante. O papel do comandante deixa de ser limitado a dar ordens o tempo todo, microgerenciando a ação de seus subordinados, e passa a ser também o de orientá-los a tomar decisões apropriadas, coerentes com a ação elaborada por ele. O comandante passa a estabelecer os objetivos principais a serem alcançados e o modo como serão perseguidos, deixando a

ação individual para a escolha de cada um, para contribuir da melhor maneira possível com esses objetivos. Embora essa atuação seja essencial hoje em dia, ela sempre esteve presente nas práticas dos melhores líderes navais, como o Almirante Nelson. Lembremos constantemente as vitórias alcançadas por Nelson, mas a verdade é que seu maior mérito foi treinar uma equipe de subordinados com elevada capacidade de decisão e autonomia. Foi de Nelson a primeira instrução permanente para uma esquadra, que permitia aos seus subordinados agirem de forma rápida às evoluções do inimigo, sem a necessidade de sua intervenção direta. A esquadra de Nelson era capaz de surpreender seus adversários pela velocidade com que manobrava e alterava seu

comportamento. Isso somente era possível com a autonomia dada por ele aos seus subordinados. Em um navio todos precisam participar e tomar decisões apropriadas a todo momento, deixando o comandante focado nas decisões mais importantes.

## O IMPACTO DA TECNOLOGIA

Esse trabalho de equipe, dotado de elevada autonomia, é uma das chaves do sucesso na liderança da nova geração. Uma vez que a sociedade pós-moderna demanda valores individuais, dar autonomia e liberdade para os subordinados, compartilhando com eles os sucessos, cria uma nova perspectiva da liderança e concilia os interesses das atividades militares modernas com a sociedade que está surgindo. A nova geração não se contenta em cumprir ordens detalhadas nem é simpá-

**Em um navio todos  
precisam participar e  
tomar decisões  
apropriadas a todo  
momento, deixando o  
comandante focado nas  
decisões mais importantes**

tica a seguir procedimentos e instruções sem questioná-los e aperfeiçoá-los. Essa força criativa, característica da nova sociedade, se utilizada com perícia por líderes competentes, pode ser transformada de ameaça em oportunidade, criando novas perspectivas e explorando novas ideias. A tecnologia em constante evolução já não permite que pensemos em táticas imutáveis ou doutrinas inquestionáveis. O próprio Comandante Hughes diz em seu livro *Fleet Tactics* que, para entender tática, é preciso entender de tecnologia. Se a tecnologia está em constante evolução, a tática também é constantemente alterada.

Entretanto, a mesma tecnologia que exige maior autonomia e velocidade na decisão pode ser empregada para aumentar o

controle sobre os subordinados. A disseminação da informática e dos computadores pessoais, com as facilidades de comunicação atualmente disponíveis, exerce um fascínio perigoso, com potencial de seduzir aqueles que não conseguem abrir mão do controle absoluto sobre as ações dos subordinados. O *e-mail*, as planilhas, o celular e os sistemas interligados em rede permitem que exista o controle detalhado das ações dos subordinados, mesmo aqueles que se encontram distantes. Entretanto, o aumento do controle não significa exatamente o aumento da eficiência.

É sabido que as empresas de papel nunca lucraram tanto com a venda de seu produto como depois que inventaram o computador pessoal e a internet. Supostamente, a disseminação de documentos eletrônicos deveria reduzir o consumo de papel no mundo inteiro. Mas ocorreu exatamente o contrário. O aumento do controle, seja na forma de relatórios e planilhas a serem produzidas pelos subordinados, seja na expedição de numerosas e detalhadas normas e instruções pelos superiores, foi facilitado pela informática. O efeito é devastador. A velocidade das decisões, exigência fundamental da nova era, e a autonomia individual, exigência social dos subordinados, são feridas de morte pelo crescimento dos controles informatizados.

A solução para esse paradoxo deve ser a linha mestra do comando. O comandante deve saber que a mesma tecnologia que vai impulsioná-lo adiante poderá arrastá-

lo para trás se for utilizada de maneira errada. O controle é como uma droga: se ministrada na dose certa, pode salvar; se for dada em excesso, pode matar.

No comando da *Fragata Bosísio* sabia que poderia exigir de meus subordinados um elevado nível de controle, com numerosas planilhas e relatórios para saber detalhadamente cada passo que era dado a

bordo na solução dos inúmeros problemas que surgissem. Mas sabia perfeitamente que aumentar a burocracia seria fatal para o desempenho do navio, que exige agilidade administrativa para ser eficaz. Junto com a tripulação e, em especial, com a colaboração do imediato e dos chefes de departamento, buscamos incansavelmente a redução da burocracia a bordo, diminuindo o número de *e-mails* e planilhas trocado internamente. Em contrapartida, aumen-

tamos a delegação e mostramos que cada um tem grande responsabilidade em atingir as metas estabelecidas para o seu setor. A liberdade para agir foi aumentada, assim como a cobrança por resultados. Com menos burocracia e controle, as pessoas passaram a dedicar mais tempo àquilo que realmente importa: manter os equipamentos e preparar a tripulação.

## O PAPEL DOS SUBORDINADOS

Em uma nova ordem social, em que o conhecimento é o bem mais precioso, as pessoas passaram a ter uma dimensão mais rele-

**O controle é como uma droga: se ministrada na dose certa, pode salvar; se for dada em excesso, pode matar**

★ ★ ★

**Em uma nova ordem social, em que o conhecimento é o bem mais precioso, as pessoas passaram a ter uma dimensão mais relevante**

vante. Essa nova valorização do conhecimento arrasta consigo a valorização do subordinado, que possui a *expertise* em determinado equipamento ou atividade. O comandante passa a ter a responsabilidade de atrair os melhores qualificados para desempenhar as tarefas altamente complexas que são exigidas. Montar uma equipe que possa atuar com dedicação, criatividade e autonomia é um outro desafio. Para isso, o comandante deve criar um ambiente organizacional que, clara e efetivamente, valorize as pessoas. Buscar instalações confortáveis e dar equipamentos apropriados para o trabalho dos subordinados é uma forma importante de prestigiar a tripulação, porém a melhor maneira de valorizar o pessoal é dar a oportunidade de crescimento profissional, a oportunidade de realizar seu potencial plenamente.

Uma experiência que considero emblemática na Fragata *Bosísio* foi a adoção do quadro “Eles fizeram o melhor”. Esse quadro foi elaborado em substituição ao quadro do militar padrão do trimestre. Chegamos à conclusão de que ter apenas um militar padrão por trimestre era pouco para o que queríamos fazer. Percebemos também que diariamente havia militares fazendo coisas extraordinárias a bordo, solucionando problemas ou superando dificuldades. Havia também novas ideias sendo produzidas com criatividade, para melhorar procedimentos e práticas. Foi assim que esse quadro surgiu, para mostrar diariamente quem tinha feito algo que ajudasse o navio a ser melhor. Qualquer atitude relevante era então lançada no quadro. Um militar que se saiu bem em um curso, um cozinheiro que fez um rancho elogiado por todos, uma equipe de manutenção que reparou um equipamento

em tempo recorde, enfim, todos tinham a oportunidade de aparecer no quadro. Qualquer encarregado de divisão podia tirar uma foto, imprimir-la na secretaria e colocá-la no quadro dos “melhores”, valorizando sua equipe.

Esse quadro permitiu que cada um a bordo entendesse que o sucesso do nosso navio dependia do esforço de cada um em fazer o melhor que fosse possível, e que nenhuma tarefa, por mais simples que pudesse parecer, era menos importante. Foi também uma forma de mostrar que o mais importante não era a competição para eleger “o melhor” militar do trimestre, mas

**Quando o talento, a criatividade, o saber e o trabalho em equipe passam a ser fundamentais para o desempenho, a lógica da colaboração passa a dominar o ambiente organizacional**

a colaboração de cada um para fazer com que o navio fosse cada dia melhor. Substituir a competição pela colaboração é uma opção extremamente significativa e relevante na nova era. O avanço humano (principalmente os avanços recentes) dependeu muito mais da colaboração do que da competição.

Depois de muito sucesso com esse quadro, que era atualizado toda semana, pensamos em trazer de volta nosso quadro do militar padrão. Já no final de 2009, inauguramos o novo quadro do militar padrão. A única diferença desse quadro para o anterior era que, ao invés de trazer a foto de um militar da tripulação, a moldura era preenchida com um espelho. Cada um que olhasse o quadro na busca do militar padrão encontraria sua própria imagem e a ideia de que, para a fragata ser “padrão”, cada um deveria ter o mais alto grau de comprometimento.

## **COLABORAÇÃO VERSUS COMPETIÇÃO**

Na era anterior, a era industrial, a lógica da competição ajudou bastante no aumen-

to da eficiência. Porém, após a transição que ocorreu e a instauração da era do conhecimento, a lógica da competição não é mais dominante. Quando o talento, a criatividade, o saber e o trabalho em equipe passam a ser fundamentais para o desempenho, a lógica da colaboração passa a dominar o ambiente organizacional. Se observarmos o projeto do mapeamento do DNA, o Projeto Genoma, percebemos que esse importante avanço não foi fruto da competição individual de um cientista específico, mas o resultado de um trabalho coletivo e global, associando diversas equipes no mundo inteiro.

Ao valorizar o coletivo em substituição ao individual, estamos assumindo uma nova postura, que, ao contrário de buscar um “expoente” e aumentar sua importância relativa, mostra que todos são fundamentais e que um desempenho excepcional isolado não é suficiente para atender às necessidades, que dependem do resultado coletivo, fruto do trabalho em equipe. Nessa circunstância, o valor de todos é incrementado, e o indivíduo anteriormente comum passa a ser agora importante, aumentando sua relevância.

Para atender às demandas dos novos militares, que buscam maior relevância individual, é necessário também facilitar o acesso ao comandante. Não há quebra na hierarquia em se ouvir toda a cadeia responsável por algum equipamento ou área quando temos que tomar uma decisão importante. Nos problemas principais, o imediato, chefes de departamento, encarregados de divisão, supervisores de grupo relacionados com o sistema envolvido e mantenedores eram reunidos com o coman-

dante para buscarmos juntos a solução. Essas reuniões eram extremamente francas e nelas surgiam inúmeras ideias novas, que facilitavam a escolha da melhor linha de ação a ser adotada. Todas as opiniões eram ouvidas, desde a do chefe de departamento até a do sargento responsável pela manutenção. Além disso, o fato de dar oportunidade a todos de expressarem suas ideias em um determinado assunto diretamente com o comandante aumentava o comprometimento da equipe com a efetiva busca pela solução. A possibilidade de acesso direto ao comandante é uma forma

de valorizar o homem e também vai de encontro com os anseios do militar da nova geração.

A figura do comandante isolado, que nunca se consegue ver ou falar, é incompatível com a nova realidade e com as exi-

gências da era atual. Além disso, o benefício de receber diferentes pontos de vista permite que o comandante tome melhores decisões e conheça melhor sua tripulação.

## O VALOR DOS TALENTOS

Um aspecto que deve ser especial no trato com a tripulação é a responsabilidade que o comando tem de captar e reter os talentos. Em uma era em que o conhecimento e o saber são os ativos mais importantes, em unidades militares em que a tecnologia desempenha um papel cada vez mais relevante, é fundamental captar subordinados talentosos para desempenhar as funções a bordo. Além de captar, não podemos permitir a evasão de talentos, perdidos muitas vezes por adoção de medidas que inibem a realização pessoal ou

**A figura do comandante isolado, que nunca se consegue ver ou falar, é incompatível com a nova realidade e com as exigências da era atual**

sufocam as capacidades dos subordinados. É necessário criar um ambiente organizacional saudável, que permita juntar no trabalho os três componentes básicos que permitem a frutificação talentosa das equipes: o aprender, o ensinar e o divertir. Esses três componentes devem existir simultaneamente para germinar a semente do talento. O aprendizado contínuo deve ser incentivado, seja com adestramentos, cursos ou práticas de transmissão de conhecimento. Os mais experientes devem ser incentivados a ensinar, difundindo seu conhecimento com os demais membros da tripulação. Essa é também uma forma eficaz para valorizar o conhecimento, além de permitir o crescimento daqueles que ensinam. Finalmente, é necessário entender que é preciso se divertir com o trabalho, fazendo aquilo que deve ser feito com paixão e alegria. É claro que muitos momentos de nosso dia a dia são difíceis e tensos, e é justamente por isso que há a necessidade de um ambiente descontraído e leve para compensar a pressão dos exercícios e missões difíceis que enfrentamos.

Para ter um ambiente organizacional que atraia talentos, é necessário ter tolerância com erros. Buscar o erro zero, a ausência permanente de falhas, é o caminho mais rápido para matar a criatividade, a ousadia e o talento. Com receio de errar, nenhum subordinado vai buscar aperfeiçoar nada, todos vão manobrar com cautela e a inovação vai ser reduzida drasticamente. O Al-

mirante Rickover, que na Marinha dos EUA foi responsável pelo projeto do primeiro submarino nuclear, teve grande dificuldade em superar o medo do erro existente na alta administração. Foi somente após a chegada do Almirante Spruance no cargo de CNO (Chief of Naval Operations) que Rickover passou a ser efetivamente apoiado, principalmente nos momentos em que cometeu erros, e o projeto foi para a frente, permitindo aos EUA obterem a primazia estratégica que a nova arma proporcionava.

Apoiar os subordinados quando erram não significa, entretanto, que podemos cometer erros sem controle algum. O trabalho em equipe é a chave para mitigar as falhas que individualmente iremos cometer. Uma boa equipe deve conseguir reduzir os erros dos seus componentes utilizando técnicas consagradas na própria Marinha. O *check* cruzado ou o duplo *check* podem evitar a propagação de erros em processos considerados críticos.

Finalmente, para promover o talento, além de lidar bem com as falhas dos subordinados, o comando deve resistir ao apelo da segurança. Em prol do aumento da segurança, seja no controle de avarias ou nos aspectos orgânicos, podemos dificultar *ad infinitum* a vida operacional de nossas organizações e fazer com que uma determinada unidade seja considerada ruim para seus tripulantes. É difícil resistir ao apelo do aumento da segurança, mas isso deve ser avaliado com extremo bom senso, especialmente quando causa o aumento do grupo de

**Buscar o erro zero, a ausência permanente de falhas, é o caminho mais rápido para matar a criatividade, a ousadia e o talento**

★ ★ ★

**Apoiar os subordinados quando erram não significa, entretanto, que podemos cometer erros sem controle algum**

serviço e reduz a tabela. A adoção de medidas para o aumento da segurança pode trazer consequências significativas, que a longo prazo podem até mesmo causar o efeito oposto, reduzindo a segurança como um todo, ao espantar pessoas talentosas para outras organizações. Não se devem perder vocações e talentos para aumentar a segurança. Medidas alternativas, e mais inteligentes, podem conseguir o aumento da segurança sem a tradicional elevação do número de postos de serviço. Na Fragata *Bosísio* conseguimos elevar significativamente a segurança do CAV (Controle de Avarias) investindo em equipamentos, ou pela substituição de itens antigos ou pela adoção de novos recursos, como o sistema de monitoração interna por TV. Ao instalarmos inúmeras câmeras ligadas em rede, passamos a monitorar diversos compartimentos 24 horas por dia, aumentando a vigilância sem elevar o número de patrulhas utilizadas.

Ao administrar a tabela de serviço em um patamar aceitável, respeitando o período semanal de descanso, podemos elevar a satisfação da tripulação e incentivar a vinda de pessoas talentosas que têm vocação para a atividade operativa. Tão importante quanto os resultados alcançados é verificarmos o nível de satisfação de nossos subordinados. A revista *Exame*, anualmente, mede as 100 melhores empresas para se trabalhar. Naturalmente, es-

sas empresas com as melhores pontuações atraem os melhores profissionais, aqueles que unem talento e vocação. Na era da informação, no mundo do saber, a construção de uma equipe rica em talentos é a chave para o sucesso, seja na iniciativa privada ou na própria atividade militar. Não podemos atrair apenas jovens que buscam um emprego provisório, um trampolim para outras atividades. A carreira militar precisa muito mais que isso; necessi-

tamos de pessoas com vocação, dispostas a se comprometer e dedicar suas habilidades na construção de uma carreira de longo prazo. Mas, em contrapartida, é necessário entender que mesmo os jovens com vocação e talento esperam encontrar um ambiente propício que respeite a sua necessidade de tempo livre e lazer. Pensar que resolver a questão salarial será suficiente é um grande equívoco. A remuneração é apenas parte do critério que leva um jovem a permanecer na Marinha. A possibilidade de realização pessoal, o ambiente de trabalho e o tratamento apropriado são fatores

mais importantes do que a remuneração em si.

**A carreira militar precisa de pessoas com vocação, dispostas a se comprometer e dedicar suas habilidades na construção de uma carreira de longo prazo**

★ ★ ★

**A remuneração é apenas parte do critério que leva um jovem a permanecer na Marinha. A possibilidade de realização pessoal, o ambiente de trabalho e o tratamento apropriado são fatores importantes**

## CONCLUSÃO

De uma forma geral, é fácil verificar as realizações de um navio pelas operações de que participou. Entretanto, outros aspectos passam invisíveis à apreciação, mas tornam-se extremamente relevantes quan-

do observados. Como exemplo cito dois aspectos que não foram notados externamente ao navio, mas que considero de extrema importância. No período de dois anos, nenhum oficial foi de baixa, ou sequer buscou sair da Marinha fazendo qualquer tipo de concurso. Nossa taxa de retenção foi de 100% para os oficiais. Isso mostra que, de alguma forma, todos os oficiais estão comprometidos e buscam sua realização pessoal na própria Marinha. Na guarnição tivemos um único militar pedindo baixa, para buscar outra atividade profissional. A sua saída foi feita de modo tranquilo, com todo o apoio do navio nas etapas de sua transferência para a vida civil. Algumas praças demonstraram interesse em sair da Marinha, participando de vários tipos de concurso, entretanto não deixaram de cumprir suas atividades a bordo com dedicação e motivação, demonstrando que compreendiam perfeitamente a noção de profissionalismo.

Esses índices de retenção demonstram que a nova geração pode ter seus interesses e valores conciliados com as necessidades e demandas da atividade militar, com todos os sacrifícios e responsabilidades decorrentes.

Acredito que a nova era que se instalou permite a conciliação dos interesses pessoais da nova geração com as necessidades da atividade militar. Para isso é necessário dar espaço para que a criatividade e o talento possam crescer e multiplicar. Medidas para redução da burocracia, combatendo a propagação de controles e instruções desnecessárias, permitem a obtenção do foco nas atividades realmente relevantes

**O combate à filosofia do erro zero permite o nascimento de um ambiente rico e criativo, que dará espaço para o crescimento individual e o surgimento de ideias novas para enfrentar as complexidades e nuances do mundo atual**

das unidades. A valorização da colaboração em substituição à competição é outra medida coerente com a nova era, que permitirá obter resultados mais ambiciosos pela primazia do trabalho em equipe. O combate à filosofia do erro zero permite o nascimento de um ambiente rico e criativo, que dará espaço para o crescimento individual e o

surgimento de ideias novas para enfrentar as complexidades e nuances do mundo atual. Finalmente, é importante notar o aumento da importância da liderança para motivar e captar talentos e vocações genuínas que permitam equipar nossas unidades com profissionais comprometidos e satisfeitos com seu trabalho. Os líderes serão cada vez mais exigidos por essa nova geração cujas exigências e conhecimentos vão além dos anteriormente vivenciados.

#### CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<VALORES> Comando; Liderança; Ciência e Tecnologia na Marinha; Preparo do homem;