



O PRÍNCIPE PERFEITO

Joaquim Thomaz

Foi de surpresa, senão, mesmo, de espanto, a indiferença da nossa imprensa ao registrar a morte, há dias ocorrida, do professor Pedro Calmon Moniz de Bittencourt, figura ilustre de Mestre e de Historiador que o Brasil acaba de perder.

Era ele, em verdade, uma figura suma no campo da Intelectualidade, abrangendo as mais delicadas manifestações do Espírito, a elas dando o fulgor do seu talento peregrino que se apresentava sempre fulgurante fosse na prosa, fosse na escrita, fosse no verbo, pois que a sua ilustração não se restringia ou se acomodava em uma só destas coisas, mas era ampla, difusa, universal, não se atendo somente em escrever, mas também se expandindo no falar, quando por tantas vezes a sua

oratória chegava aos limites do Sublime.

Tive a fortuna de ser dele amigo por mais de sessenta anos batidos, desde a vez em que nos encontramos na redação da "GAZETA DE NOTÍCIAS" como redatores do jornal, e que tínhamos vinte e vinte e um anos, respectivamente, com a cabeça cheia de sonhos e o coração palpitando à glória da mocidade que enfrentava, galharda, as asperezas que íamos encontrando no nosso caminho de rapazes pobres que necessitavam trabalhar para poder prover-se do necessário para as nossas vidas que vinham despontando...

A hora crucial, mesmo, para que estivéssemos todos ou quase todos — redatores, repórteres, fotógrafos, contínuos — nos seus lugares na redação, era de cinco às

oito, quando cada um de nós fazia o seu trabalho e o entregava ao José Guilherme, então secretário, homem sisudo, grave, solene, lido nos clássicos, que também secretariava a "A NOTÍCIA" que naquele tempo se imprimia em papel cor-de-rosa e era dirigido pelo querido Candido Campos, o homem das camisas mais espalhafatosas e das gravatas mais berrantes que já conheci neste Rio de Janeiro.

Quando o Wladimir Bernardes, dono do jornal, chegava à "Gazeta", todo mundo corria a vê-lo no seu gabinete. O nosso diretor era um homem de mil simpatias. Repartia-se, com efusão, por todos nós, dando atenção a todos e a todos tratando com doçura e afabilidade. A maioria queria "vales" de vinte e trinta mil réis já preparados, que necessitavam da rubrica do "chefe" para serem pagos pelo Ernesto Bernardes, tio de Wladimir, que então exercia as árduas funções de gerente. Estava no poder Artur Bernardes e a "Gazeta" ia próspera nesse tempo com grande publicidade que lhe era dada por influência do governo. Além do Pedro Calmon e eu, ainda lá estavam na redação o Humberto de Campos, o Waldemar Bandeira, o Sisínio Rodrigues, o Alfredo Bernardes, o Astério de Campos, Mme. Chrysanthème — famosa jornalista, hoje quase inteiramente esquecida — Franklin Palmeira, Francisco Schettino, Madeira de Freitas, Dermeval Sá Lessa, Raul de Leoni, Agripino Grieco, Eduardo Daneman, Délio Flôres, Raymundo Magalhães (pai do acadê-

mico de igual nome), Carlos Cerqueira, Adauto Sobral, Joaquim de Melo, o fotógrafo Jatahi, os contínuos Ermirio e José Riola, nome um pouco esquisito, mas que lhe caía bem pela sua figura magriça e macilenta, com sua bigodeira à lusitana e a sua careca luzidia, mas perfeito sempre no trato respeitoso com que nos distinguia quando nos vinha servir o café, fazendo sempre uma medida e nos chamando sempre de "vossas excelências". Usava suspensórios e colarinho alto com uma surrada gravata borboleta. Era típico o Riola com as suas medidas e as excessivas gentilezas.

Mas, regressemos ao tema principal deste artigo que é o Pedro Calmon, que seria, mais tarde, catedrático de Direito Constitucional na Faculdade Nacional de Direito, Magnífico Reitor da Universidade do Brasil, Presidente do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro, membro da Academia Brasileira de Letras e Sócio da Academia das Ciências, de Lisboa, homem afável e bom, homem digno por todos os aspectos em que pudesse ser visto, e que realizou uma obra memorável quando Reitor da nossa principal Universidade, impulsionando-a, desenvolvendo-a, acelerando-a, modernizando-a, pondo-a no mesmo nível das principais Universidades de todo o mundo e dotando-a de professores do mais alto nível pedagógico e que bem entendiam do seu árduo ofício da arte de ensinar.

Quero contar aqui um episódio ocorrido entre eu, o Pedro Cal-

mon e o Humberto de Campos e vários redatores na redação da "Gazeta de Notícias":

Humberto de Campos que lera um soneto meu publicado na véspera na respectiva seção literária do jornal, logo que entrei na sala da redação foi me dizendo: "Parabéns pelo bonito soneto de ontem! Mas você escreveu ali um adjetivo que compromete inteiramente a estrutura dele. É o adjetivo "BRUSCO" que está rimando com "OFUSCO" e, levantando-se da cadeira onde estava sentado, tomou-me pelo braço e caminhou comigo até onde estava a coleção do jornal do mês, disposta sobre uma larga mesa forrada de feltro verde. Abriu o jornal e foi direto à página onde estava impresso o soneto e leu:

*"A estrela viva dos meus sonhos
eras*

*Tu, meu Amor, que assim
resplandecias:*

*Com tua luz vivíssima vivias
Com todo brilho das demais
esferas!*

*Tinha a tristura hibérmica das
heras*

*O teu olhar de lâmpadas
doentias,*

*Farta de bens jamais tu te sentias,
Cheia de males de antiquadas
Eras!*

*Ardeste sempre no meu teto
BRUSCO,*

*Na tua sombra agora inda me
ofusco,*

*Procurando-te a luz entre os
abrolhos;*

Vivo só te esperando noite e dia,

*Com saudade de quando
escurecia*

E tua luz me adormecia os olhos!"

A turma, generosa, bateu palmas, quando Calmon sentenciou: o Brusco estava absolutamente certo, pois que eu o empregara corretamente no sentido de embaçado, de turvo, de nevoento, de cerração. Corremos todos aos dicionários e lá estava: "Brusco — do Latim Ruscu ou do Italiano Brusco? — áspero, arrebatado, imprevido, rápido, ESCURO, NUBLADO, SOMBRIO". No auge da alegria, pois que todos nós sorriamos com o sucedido, Humberto nos disse a todos que tinha aprendido mais uma, pois até ali "brusco" era para ele uma coisa que acontecia sem se esperar, de modo inopinado, surpreendentemente.

Daí para cá Pedro Calmon e eu, quando nos víamos, e se acaso, quiséssemos nos referir ao memorável Humberto de Campos, não o evocávamos pelo nome de batismo, mas, apenas e só, pelo designativo de "O Brusco", o que fazíamos por entre boas risadas e o próprio Humberto, que sabia disso, também ajudava a rir, pois que era um episódio longínquo da nossa distante mocidade e servia muito para adoçar a lembrança dos nossos primeiros embates na nossa comum e idêntica peleja de trabalhar para sobreviver.

Fiquei pasmado, suspenso, lerdo e quedo quando vi o modo por que trataram o fato doloroso do passamento de Pedro Calmon. O noticiário da imprensa foi o mais pífio possível, à exceção louvável

de dois ou três jornais. A televisão, tão pródiga e exagerada para com certas coisas que acontecem neste País, foi da mais enervante mudez, não registrando no vídeo o cortejo do grande morto no Cemitério de São João Batista.

A pobreza mental, da qual constantemente padecemos, só abre alas e canta loas a certos afortunados que estrelam o nosso futebol e o nosso carnaval. Quando morre algum deles é, então, um deus-nos-acuda: as fanfarras ressoam aos ares, os jornais abrem páginas de alto a baixo para celebrar o "gênio" que soube, em vida, arrastar aos pés uma bola ou, então, puxar um samba nas passarelas da cidade. As multidões se movimentam e, quase sempre, transformam um féretro numa festa. Só faltam soltar fogos. Enterram o morto debaixo de cantorias que até o enterro fica mais parecido com um *meeting* político do que mesmo uma cerimônia grave e séria como deve ser o da despedida de alguém que parte deste mundo.

A gente fica contristado com o ver a desenvoltura dos fãs que acorrem ao campo-santo para o enterro de um baterista de roda de samba ou de um ponta-esquerda que disputou e ganhou com muitos gols renhidas partidas de futebol. Mas tudo isso a nossa boa gente faz com a maior candura e pureza, com a inocência de uma criança quando atira uma pedra. A boçalidade enreda-a toda e não há por que tirá-la daí . . .

Felizmente não houve nada disso no enterro do inolvidável amigo Pedro Calmon. Os amigos que

o levaram à sua tumba— onde dormirá justamente até à chegada das trombetas do Juízo Final — portaram-se como deviam se portar. Estavam todos compungidos e tristes com a sua infausta morte tão de todos nós sentida, tão de todos nós chorada, tão de todos nós lastimada, pois que todos o admiravam, o queriam, o estimavam pelas suas excelsas virtudes de cidadão e de cavalheiro.

Sob certos aspectos podia-se encontrar na sua figura a daquele infelizmente rei Dom João II, de Portugal, a quem a História chamaria o Príncipe Perfeito — administrador excelente, homem de ação e de brio, morto envenenado em Alvor, junto de Faro, no Algarve, e que teve um governo sobremodo movimentado, quicá arejado, quando revolucionou toda a vida administrativa da veneranda Lusitânia de tantas glórias, e com mão forte conteve o ímpeto dos fidalgos que contra ele conspiravam, eliminando-os com a ajuda de seus fiéis.

A semelhança de Calmon com tal personagem pode ser vista, tão-só, na equânime simpatia de que ele gozava em todas as rodas da sociedade brasileira, mormente naquelas em que ele era pessoalmente conhecido e nas quais se fazia estimar pelas excelências de seu bom caráter e pelos afagos de seu coração.

Era de fato um príncipe perfeito pelas realizações que fez com a sua inteligência e a sua sabedoria, quer no campo de seu trato humano — afável e sempre gentil — como ainda na lavoura a que o seu



Infantaria, o que, aliás, é uma possibilidade comum às demais Armas e Serviços.

Deve dispor de pessoal adestrado para, junto com os equipamentos adequados prestar apoio logístico a partir de uma área selecionada, no terreno, sendo desejável, mas não imprescindível, o aproveitamento da infra-estrutura econômica local.

Para fins de otimizar a eficiência e eficácia do apoio, seus meios devem, em princípio, ser empregados de forma concentrada. O apoio de manutenção, por sua vez, deve sempre que possível incluir a presença de equipes trabalhando junto às Unidades apoiadas.

Veremos em seguida as implicações das características acima resumidas para a administração, instrução e filosofia de trabalho do B Log como uma Organização Militar específica de apoio.

Instrução

Toda a instrução do B Log deve ser planejada com vistas à missão específica ou função essencial da Unidade: prestar apoio logístico a uma GU, em campanha ou em tempo de paz. Para cumprir essa missão primordial, a Unidade deve dispor de pessoal especializado em diferentes áreas como mecânica de automóveis e de armamento; usinagem; solda; pintura; lanternagem; capotaria; marcenaria; eletricidade de automóveis; saúde; condução de viaturas leves e pesadas, comuns ou especializadas; armazenagem e distribuição de combustíveis e lubrificantes, gêneros

alimentícios e peças de reposição em geral.

Desse modo, o adestramento dos B Log está relacionado ao desenvolvimento das habilidades e especializações necessárias aos trabalhos de manutenção e relacionados a indivíduos, frações, Subunidades e à Unidade como um todo. Os homens devem ter capacidade de efetuar os trabalhos especializados tanto na sede do B Log quanto no campo, pressupondo-se, inclusive na pior hipótese, dada a localização da área de apoio logístico, de não se poder contar com nenhum ou quase nenhum recurso local, isto é material ou infra-estrutura industrial e de serviços.

Além do adestramento, a Unidade deve buscar também, através da instrução, melhorar o seu aprestamento — capacidade de no menor tempo possível passar de uma situação de paz ou de rotina para outra de pronto emprego operacional — em condições de rapidamente deslocar-se e desdobrar-se no terreno prestando seu apoio.

Esta capacidade implica em dispor do pessoal adestrado e do material, incluindo viaturas e equipamentos, em condições adequadas de uso e de deslocamento.

A Unidade deve, ainda, como requisito operacional, ter condições de defender-se a si própria, o que inclui a defesa das instalações e dos comboios nos deslocamentos.

Vemos assim que a operacionalidade do B Log está estreitamente ligada a sua especialidade como organização de manutenção e suprimento, distinguindo-o das demais

OM, principalmente as de combate e, em menor escala, das de apoio ao combate. O truísmo ou caráter óbvio da proposição é apenas aparente haja vista a tendência de os Cmdo de GU tratarem as OM subordinadas de forma homogênea, partindo do princípio que os B Log são "antes de mais nada, Organizações Militares" e, portanto, sujeitas às mesmas injunções do serviço.

Este ponto é fundamental, sendo justamente o objetivo maior do presente trabalho, tentar demonstrar que o B Log embora não possa ser igualado a uma empresa, deve ser administrado de forma empresarial e ter respeitada a sua natureza específica e técnica, voltada à produção.

A conseqüência principal para o planejamento da instrução, das considerações feitas acima é o caráter essencial e pragmático sob que deve ser encarada a instrução de qualificação de modo que o soldado aprenda fazendo, trabalhando em estreito contato com o graduado chefe da equipe, à semelhança do relacionamento aprendiz-artesão nos primórdios da industrialização. Estamos nos referindo apenas às QM das seções ou oficinas que efetivamente estão voltadas para os trabalhos de manutenção ou suprimento; as demais poderão ter uma IIQ normal, como nas demais OM.

A IIB continuaria a ser ministrada conforme prevê o PP, visto ser fundamental tanto para a formação do reservista quanto para o próprio serviço militar e disciplina que os novos soldados tenham

uma sólida formação militar inicial, conservada ao longo do ano com o mínimo indispensável de Ordem Unida (Formaturas), Educação Física e Serviços de Escala.

A parte comum do IIQ seria incorporada à IIB, considerando-se suficiente o período de dez semanas para a formação básica do soldado de B Log. Convém lembrar que o Cmt OM pode alterar as previsões de carga horária dos PP, a fim de atender às peculiaridades da Unidade.

A parte peculiar da IIQ das QM diretamente ligadas ao esforço de produção do B Log seria ministrada através do desempenho efetivo dos cargos correspondentes no próprio trabalho nas oficinas, ao longo do restante do ano, conforme previam os PP antigos.

A justificativa para as propostas acima é que não podemos deixar de considerar que o recruta incorporado num B Log (e com mais forte razão nos Parques) deve ser encarado sob um enfoque duplo: 1º) O do Serviço Militar; neste caso deve ser formado como soldado após a IIQ. 2º) O do B Log como uma OM específica com encargos específicos de produção, semelhantes a uma empresa de manutenção privada, carecendo de mão-de-obra semi-especializada. Acreditamos que ambos os objetivos seriam atingidos mediante a IIB (10 semanas) e o trabalho diário nas oficinas no restante do ano. Isto porque em caso de mobilização o que o B Log vai precisar realmente é de homens especializados nas áreas de manutenção e suprimento de material bélico os quais, após

breve reciclagem da instrução básica estariam em condições de desempenhar suas tarefas de natureza técnica. O mais difícil, custoso e demorado é a formação de especialistas e não a do combatente básico.

O CFC, por outro lado, deveria ter igualmente um caráter altamente pragmático na fase peculiar, de modo que os instruendos realmente tivessem oportunidade de executar os trabalhos previstos nas suas QM, após uma breve introdução teórica de cada assunto correspondente. A oficina, e não a sala de aula, deveria ser o local mais frequente de instrução.

Estamos querendo defender que a instrução de Cabos e Soldados dos B Log deve ser adaptada às peculiaridades da OM como Órgão de Manutenção, sem prejuízo sensível dos objetivos essenciais previstos nos PP.

Administração e Filosofia de Trabalho

No que se refere ao apoio logístico, o B Log pode ser comparado a uma empresa privada prestadora de serviços de manutenção (incluindo o suprimento). Dessa forma, deve sofrer as mesmas injunções administrativas no campo da Administração de Produção que é uma área especializada da Administrativas no campo da Administração de Produção que é uma área especializada da Administração de Empresas. Isto não significa que o B Log deva ser igualado a uma empresa, visto que, por ser uma OM, sofre injunções insubs-

tituíveis e intransferíveis. A orientação do Cmdo é que deve ser empresarial e não tratar a Unidade como se ela fosse de arma base.

Aceita a premissa acima, segue-se todo um corpo de reflexos sobre a instrução, já tratados, e sobre a filosofia de trabalho e de atuação do pessoal, particularmente dos oficiais: exercício efetivo das funções de Planejamento e Controle da Produção; uma Seção de Compras dinâmica e flexível; avaliação de custos; controle de estoques sistemático e constante; supervisão adequada da mão-de-obra; controle de qualidade; desenvolvimento de sistemas e métodos de trabalho, treinamento especializado do pessoal, acompanhamento do desenvolvimento tecnológico relativo a novos processos de trabalho, ferramental e auto-peças, etc; enfim, toda uma gama de atividades no campo de racionalização do trabalho e de uma gestão empresarial da organização.

Pode-se dizer que o B Log como organização prestadora de serviços exige para ser eficiente e eficaz, de parte de seus oficiais, particularmente do Cmt, E/4, E/3, Cmt e Subalternos da Cia MB e Cia Int conhecimentos de Administração de Empresas, em especial de Administração de Produção, além de um mínimo de conhecimentos técnicos relativos ao material e serviços ligados à manutenção e suprimento de Material Bélico e ao Transporte.

O que vemos, no entanto, é que algumas vezes os oficiais classificados em B Log não dispõem,

por formação, dos conhecimentos, vivência e experiência exigidos. atuando, em consequência, como diletantes, sem compreender as peculiaridades da OM. O fato se agrava por ser o B Log Unidade que reúne oficiais de diferentes Armas e Serviços, além de receber tratamento não diferenciado dos Cmdo de GU, cujos oficiais do EM também tendem a não perceber e respeitar a natureza logística de Órgão de Manutenção dos B Log.

Desejamos reiterar que não estamos advogando uma "apaesanição" dos B Log, pois seria altamente negativo e prejudicial para uma OM, funcionar e ser comandada e administrada como se fosse uma organização civil, perdendo as características da profissão militar. As formaturas diárias, as solenidades cívico-militares, os serviços de escala, o culto aos nossos valores, vultos e símbolos nacionais, o respeito às normas disciplinares militares são fatores indispensáveis e insubstituíveis numa OM e devem ser seguidos nos B Log. Advogamos sim, atenção no caráter específico e logístico da Unidade, a orientação do Cmdo concentrada na missão principal da OM: prestar apoio logístico na paz ou em operações.

O Cmdo do B Log é difícil justamente por ser uma OM logística com os problemas comuns das demais OM acrescentadas de outros de caráter mais técnico e de produção. (Vtr, Conj e Armamento das OM apoiadas).

O que fazer? O que propomos para superar as dificuldades apontadas?

Julgamos que os Cmt de B Log deveriam sempre que possível ser escolhidos dentre aqueles oficiais com curso de moto ou armamento ou com alguma vivência em Unidades de Manutenção. Reconhecemos, no entanto, que alguns oficiais de armas classificados em B Log se esforçam e são bem-sucedidos em adquirir mentalidade logística, prestando bons serviços à Unidade. Alguns, inclusive, adquirem ao longo da carreira, experiência, vivência e conhecimentos profundos de apoio logístico. Os S/3, pelo menos deveriam ser Capitães com EsAO ou Majores de Material Bélico ou de Intendência. Os B Log devem procurar inscrever seu pessoal de produção em cursos de treinamento sem ônus, ministrados pelas Empresas Automobilísticas ou de Auto Peças, nas próprias sedes das Unidades e se possível, trazer o pessoal civil instrutor para dentro da própria OM. Os Tenentes de Mat Bel devem aprofundar-se mais no conteúdo técnico da manutenção, pesquisando diretamente junto a profissionais civis ou lendo publicações técnicas, distribuídas pelas empresas do ramo. De forma semelhante, uma parte dos oficiais de Intendência deveria ter oportunidade, na carreira, de se dedicarem à logística em contraposição à Administração Financeira e Orçamentária, o que aliás já foi tema de proposta ao EME.

Os EM das GU poderiam evitar sempre que possível, atribuir aos B Log encargos estranhos às missões de apoio logístico. Deveriam, ainda, atentar para a natureza es-

pecífica da OM em todas as missões atribuídas às OM da GU, o que não significa que o B Log não deveria participar de qualquer evento, e sim, que nos planejamentos, a participação dos B Log deveria ser coordenada e influenciada pela sua natureza específica de órgão logístico.

Os EM de GU devem considerar que, quanto mais um B Log puder trabalhar na sua rotina, concentrado no apoio logístico, mais ele estará se adestrando bem como preparando adequadamente a reserva.

Conclusão

Esperamos ter feito algumas observações úteis quanto aos B Log como Organização Militar específica. Tentamos defender a Logística Militar que ao lado da tática e da estratégia formam o grande tripé de nossa profissão.

Nossa posição é que a Logística deve ter maior atenção e maior peso no ensino, na instrução e nos planejamentos operacionais.

Antes de se debater a questão se o Mat Bel deve ser Quadro, Arma de apoio ao Combate ou Serviço¹ é preciso que ele, através das OM correspondentes, particularmente, dos B Log, aperfeiçoem seu adiestramento e aprestamento, fazendo-se respeitar pela eficiência e eficácia do seu pessoal e daquelas Unidades, o que exige muito esforço e trabalho, com a agravante da falta de recursos. Estamos exortando o aperfeiçoamento dos B Log e do seu pessoal, o que não implica, obviamente, em qualquer crítica negativa ao estado atual deles, mesmo porque não dispomos de dados obtidos de pesquisa de campo quanto à qualidade do apoio prestado pelos B Log do Exército como um todo, o que aliás, seria interessante que fosse efetuado.

1 Em recente artigo é feita uma explicação didática das origens e fundamentos doutrinários da Logística. Ver "A ARMA DE LOGÍSTICA" do Ten Cel Int QEMA Luiz Geraldo Matheus Figueira — A DEFESA NACIONAL — JAN/FEV 84.

O Ten Cel QMB Ivan Fialho tem os cursos militares da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), da EsAO e da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). No campo civil, é graduado em Administração Pública pela Escola de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, com Mestrado em Administração de Empresa, na área da Teoria de Organizações e Comportamento Organizacional, pela Escola de Administração de Empresa de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Está atualmente servindo no Comando da 9ª RM/DE e Comando da 2ª DE.