

A DEFESA NACIONAL

REVISTA DE ASSUNTOS MILITARES E ESTUDOS DE PROBLEMAS BRASILEIROS



AS LEIS DO PODER

Diogo de Figueiredo Moreira Neto

ANO LXIV

RIO DE JANEIRO

1.º TRIMESTRE /

N.º 671

cat.



A DEFESA NACIONAL

Revista de Assuntos Militares e Estudos de Problemas Brasileiros
FUNDADA EM 10 DE OUTUBRO DE 1913

SUMÁRIO



EDITORIAL	Págs.
AS LEIS DO PODER — <i>Diogo de Figueiredo Moreira Neto</i>	5
UM EXEQUÍVOCO GENERALIZADO: PROGRAMAR O TRABALHO PRIMEIRO, O TEMPO DEPOIS — <i>Professor Kleber Nascimento</i>	17
PROJEÇÃO DOS MÁRTIRES DE 35 NA REVOLUÇÃO DE 31 DE MARÇO — <i>Gen Bda Sergio de Ary Pires</i>	49
A ARTILHARIA ANTIAÉREA DA ZONA DE COMBATE — <i>Major Art Márcio Manhães Neves</i>	55
A TEORIA DA DECISÃO — <i>Major Int Carlos Alberto Gigante de Castro</i>	79
EDUCAÇÃO NO FUTURO — <i>Gen R-1 Hélio Lemos</i>	93
A BANDEIRA NACIONAL, NECESSIDADE DE SUA MAIOR APRESENTAÇÃO — <i>Cel Prof Ref Paulq Ayrton Araújo</i>	103
RONDON, O MENSAGEIRO DA REPÚBLICA — <i>Cel Com Elmo Figueiredo Silvado</i>	105
A JUVENTUDE E A SUBVERSÃO COMUNISTA — <i>Pesquisa da Redação</i>	115
SUBSÍDIOS A RESPEITO DO ACORDO BRASIL-ALEMANHA SOBRE COOPERAÇÃO NO SETOR DOS USOS PACÍFICOS DA ENERGIA NUCLEAR — <i>Pesquisa da Redação</i>	121
A GUERRA REVOLUCIONÁRIA E O MISONEÍSMO — <i>Cel Eng R-1 Marius Trajano Teixeira Neto</i>	129
INSTRUÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO, O FUNCIONAMENTO E A MATRÍCULA NO CURSO DE PREPARAÇÃO À ECEME.	137
A ARCA DE NOÉ	145
TIRO DE COMBATE — <i>Maj Art Ronaldo Marcello Martins</i>	157
RIO — MUNICÍPIO <i>Conceituação de Suas Carências e Potencialidades</i>	177
LIVROS	206



EDITORIAL

O presente número de "A DEFESA NACIONAL" marcará o início de uma nova fase de suas atividades, que se caracterizará, sob o aspecto externo, por uma nova feição gráfica e, no contexto da revista, por intensa renovação editorial.

Para a parte de produção e confecção material da revista, a administração da Cooperativa Militar Editora e de Cultura Intelectual "A DEFESA NACIONAL" decidiu firmar contrato com empresa especializada.

Confiamos em que a experiência e o renome dessa empresa especializada contribuam para colocar a revista em padrões técnicos modernos, à altura de suas tradições e das revistas congêneres de outros países.

Devemos uma satisfação aos novos assinantes quanto à circulação da revista. Passaremos a circular a partir deste ano como publicação trimestral, com maior número de páginas e maior densidade nas matérias editoriais, o que nos parece mais adequado às novas características da revista. E nos comprometemos, sobretudo, a desfazer o atraso na distribuição, para o que muito contribuirá o inestimável apoio recebido da Diretoria de Processamento de Dados do Exército, pela implantação do controle de assinantes em computador.

Nas atividades editoriais, o concurso desinteressado de uma valorosa equipe de oficiais nos dá a convicção de que a revista poderá espelhar condignamente as inquietações culturais dos quadros das Forças Armadas Brasileiras.

Na verdade, acentuam-se, nesta década, as responsabilidades do Brasil no âmbito internacional, como consequência do seu próprio desenvolvimento. Em outras palavras, cresce a importância estratégica do nosso país, seja pelo maior peso de sua participação no comércio internacional, seja pela maior importância do Atlântico Sul no mapa estratégico mundial.

Esta evolução traz para as elites nacionais maiores responsabilidades. Os militares, em particular, têm a obrigação de acompanhar os grandes eventos desta época de transição histórica acelerada, em que o próprio futuro da humanidade está ameaçado pelas distorções da tecnologia.

Propomo-nos a responder a essas necessidades através da nossa revista, que desejamos volte a desempenhar importante papel catalisador no aperfeiçoamento cultural dos quadros militares e no intercâmbio destes com as elites civis do país.



AS LEIS DO PODER

Diogo de Figueiredo Moreira Neto

Introdução

O conceito de Poder de Bertrand Russell, como *energia social* leva à meditação sobre as leis que o regem como, aliás, o próprio autor o recomenda em seu clássico *Power — A new social analysis*.

Esta abordagem, que procura induzir as relações mais ou menos constantes no universo do Poder, independe, até certo ponto, de adotar-se qualquer conceito uniforme.

Seja considerado, preferencialmente, como *relação humana*, como *expressão de vontade*, seja como *expressão de capacidade*, nenhum dos teóricos do Poder prescinde de uma característica conceptual que se nós parece fundamental — a *eficácia* (1).

Assim, produzir efeitos é o que releva, explícita ou implicitamente nas conceituações elaboradas desde Gumplowicz, ainda no final do século passado, até nossos dias.

Procurando explicar como alguns de seus atributos e características informam resultados que ocorrem com alta probabilidade, chegamos às leis do poder, objeto do presente trabalho.

Entendemos por *lei*, destarte, o objeto do Conhecimento que a moderna Fenomenologia aponta como relação provável entre as coisas ou entre as ações.

(1) Eficácia está aqui no sentido vernacular puro: aquilo que produz efeitos. (Laudelino Freire, III, 2031, 2ª ed.), (C. Figueiredo, I, 936, 11ª ed.), (Pequeno Dicionário, 434, 11ª ed.), etc.

Indubitavelmente o esclarecimento de tais padrões relacionais é da maior importância para a boa *compreensão* do fenómeno do Poder, pela penetração, que permite, à intimidade das relações em que toma parte, servindo como instrumental à disposição do analista político.

O método

A objetividade que se deseja dar a esta exposição exigirá um prévio esclarecimento sobre o método empregado para definir as leis do Poder.

De início, pesquisou-se um grande número de trabalhos, deles extraíndo-se enunciados diversos de relações que se apresentariam como características de leis ou princípios relativos ao Poder. Numa segunda fase, procurou-se agrupar tais enunciados segundo certos elementos. A terceira fase consistiu em sintetizar em uma palavra-chave (substantivo) este sentido nuclear comum a um grupo de enunciados, reduzindo-os a um enunciado comum. A quarta fase consistiu em ordenar estas palavras-chave agora designativas das próprias leis *desumidas* da pesquisa e da síntese, distinguindo-se as leis predominantemente da *estática do Poder* e as leis predominantemente da *dinâmica do Poder*.

Afora esta modesta tentativa de sistematização, a contribuição do autor está praticamente na formulação da *Lei de Defrontação* que, por isto mesmo, será tratada em última plana, após o exame das leis já tradicionalmente aceitas, produto de mais de três quartéis de meditação.

Leis da estática do Poder

Entender-se-á por *leis da estática do Poder* aquelas relações causais frequentes que dizem respeito ao Poder em si mesmo considerado.

Não exaustivamente, pode-se apresentar neste grupo as seguintes leis:

Universalidade
Pluralidade
Integralidade
Neutralidade

Lei da Universalidade

Não existem dois seres absolutamente iguais na natureza. Em consequência, sempre existirão diferenças de toda ordem entre os indivíduos, de tal forma que em qualquer relação bilateral ou multilateral necessariamente haverá um indivíduo que apresente uma diferença substantiva ou qualitativa que lhe permita impor sua vontade. Levando o mesmo raciocínio ao concerto dos grupos sociais e mesmo das nações, podemos dizer com Organski que "há um aspecto de poder em toda relação" e, ainda com este autor, acrescentar que o estudo daquele aspecto é o tema da Política (2).

(2) A. F. K. Organski — *World Politics*, Ed. Alfred Knopf, N. Y., 1969 — Cap. 6.

Esta lei afasta o irrealismo de pensar que possam existir relações sociais sem o componente do Poder e, em consequência, considerá-las em seus meros aspectos éticos ou teleológicos.

O Poder está em toda parte na sociedade; está presente em todas as relações e lhes impõe suas próprias leis.

Lei da Pluralidade

É lícito considerar a pluralidade das expressões do Poder como decorrência da lei da Universalidade.

Com efeito, mesmo a preponderância de uma das formas que o Poder possa assumir — e a mais importante é a do Poder Estatal — não extingue nem minimiza a importância das demais.

Como bem define Georges Burdeau, "o Estado é Poder mas não é o único Poder existente na coletividade" consistindo, a sua rivalidade permanente, no "motor da vida social" (3).

Esta pluralidade, cultivada e garantida, é, no entender de muitos abalizados autores (de Tocqueville a Marvin Olsen, com ênfase em Robert Nisbet, Gerard de Gré e John Kenneth Galbraith) a base mesma da democracia. São forças sociais que necessitam existir, devendo, para isto, a ordem jurídica instituída, garantir-lhes além da existência, a expressão.

Mesmo nos casos de concentração extrema de Poder no Estado, com ou sem suporte ideológico, o pluralismo embrionariamente subsiste; manietado, aprisionado embora, basta que uma pequena brecha apareça para que as formas de Poder não estatais, assim latentes, se revelem, pois o pluralismo é a condição natural do Poder na sociedade.

Estas diversas concentrações de Poder, mesmo que não sejam institucionalizadas politicamente têm potencialidade de desempenhar papéis políticos, tal como, por exemplo, no seio da Nação: a família, a igreja, os meios de comunicação social, imprensa, os sindicatos, etc.

Os Estados, como concentrações formais do Poder, convivem com miríades de concentrações formais e informais de Poder intra-nacionais, nacionais, extra-nacionais e multi-nacionais.

Lei de Integralidade

Esta lei foi descoberta por Ludwik Gumplowicz que a expôs em seu *Précis de Sociologie*, obra pioneira da Sociologia Política que só recentemente passou a ser avaliada corretamente quanto à contribuição para a Teoria do Poder. Considerando a dupla forma de eficácia, interna e externa, do Poder, o genial polonês,

(3) Georges Burdeau — *L'Etat*, Ed. du Seuil, Paris, 1970, Cap. I, 2.

Professor de Gratz, observou que sua faculdade de ação externa aumenta proporcionalmente à medida que se desenvolve o processo de unificação de seus elementos sociais (4).

Como o Poder resulta do binômio vontade-capacidade, os elementos a serem integrados são dois. Mas, se por um lado, a integração de *vontades* em grupos sociais resulta do grau de *consciência* dos objetivos comuns a serem atingidos, a integração dos *meios* de toda ordem que externam o Poder depende da *organização* que esteja a seu serviço.

É por isto que Gumplowicz entende que, por um imperativo interno, o Poder se torna cada vez mais organizador.

Na medida em que a eficácia do Poder depende da integração dos meios disponíveis, passa a ser da natureza do Poder dispor de tais meios de modo a torná-los aptos ao emprego.

Então, o Poder se *dispõe internamente*, de modo a adquirir uma forma, um padrão intrínseco de ordem, que *organizará, por sua vez, os meios disponíveis, para executar as funções essenciais à prossecução dos objetivos a que se propõe quem o emprega.*

A eficácia do Poder aumenta na proporção em que se desenvolve o processo de integração dos seus elementos sociais: unificando o consenso sobre seus objetivos e aprestando os meios materiais e imateriais disponíveis.

Lei da Neutralidade

Tradicionalmente o estudo do Poder tem despertado escrúpulos nos que o empreendiam e suspicácia de parte da sociedade.

Foram necessários muitos séculos de estudos sociais para aceitá-lo, como hoje ocorre, como o centro da Ciência Política.

A preocupação filosófica com os fins do Estado e da sociedade, que dominou o pensamento político durante tantos séculos, desde a Antiguidade Clássica, não permitiu que se estudasse cientificamente o fenômeno do Poder.

A ignorância, em razão deste descuro, fez com que o Poder fosse considerado como algo perigoso, inumano, diabólico mesmo, obrigando os autores de Filosofia Política a extênuos exercícios de abstração sobre a *sociedade ideal* e sobre o *direito natural* de modo a evitar um engajamento embaraçoso com o tema proibido.

(4) Ludwig Gumplowicz, *Précis de Sociologie*, trad. francesa de Ch. Bayé, Paris, 1896.

Maquiavel, ao romper o tabu com seus exames duros e realistas, piorou ainda mais o problema ético, de vez que, estrincando a *Política da Moral*, como Disciplinas independentes, lançou aquela ao desprezo dos homens virtuosos, à sombra de um anátema que perduraria por séculos.

Ainda hoje não são poucos os que confundem a política do acesso ao poder com a política do emprego do poder; confundem os fins com os meios e tole-ram o Poder como um mal necessário, origem dos conflitos, pai da corrupção, o próprio mal, uma criação do demônio.

O Poder, todavia, como *instrumento* da dinâmica social, na verdade, como qualquer instrumento, não é bom nem mau em si mesmo; é *neutro*, tanto podendo servir aos objetivos mais elevados como aos mais baixos e anti-sociais.

Como conclui A. F. K. Organsky em obra já consagrada (5), "em resumo, o poder em si mesmo não é bom nem mau", é *neutro*, dependendo do emprego que se lhe dê.

Leis da dinâmica do Poder

Entende-se por *leis da dinâmica do Poder* aquelas que dizem respeito ao Poder considerado em sua atuação no universo social.

Sem preocupação de taxatividade, pode-se agrupar as seguintes principais leis.

Conservação

Expansão

Relatividade

Eficiência

Defrontação.

Lei da Conservação

Ao sugerir o símile do *Poder*, no mundo social, com a *energia*, no mundo físico, Bertrand Russell (6) avançou, como consequência, um princípio da conservação à semelhança dos que explicam a permanência de grandezas em sistemas físicos e químicos e, mais recentemente, do que veio a ser unificado para todos os campos por Einstein.

Assim, como a energia é uma só, tenha ela o eventual aspecto de energia mecânica, energia química, energia eletromagnética, energia calorífica, etc., o Poder é um só seja qual for o aspecto em que predominantemente se revele nas relações sociais.

Ora o Poder se apresentará sob o aspecto de pura coerção, ora de coerção institucionalizada, ora de persuasão, ora de autoridade religiosa, ou paterna, ora de

(5) Op. cit.

(6) Bertrand Russell, *El Poder en los Hombres y los Pueblos*, Losada, Buenos Aires, 1946.

dependência econômica, ora de ascendência moral, ora de predominância intelectual, mas será sempre um fluxo que moverá a sociedade segundo as vontades, mais ou menos caracterizadas dos que o empregam.

O Poder coercitivo puro, da força bruta, pode transformar-se em poder jurídico; o poder religioso, em poder político; o poder familiar, em poder econômico e assim por diante, em inesgotáveis combinações.

Já Gumplowicz colocava a noção de Poder na base, arranjando sobre ela, conforme prevalecessem certos aspectos nas relações em exame, o Direito, a Moral, a Religião, a Economia, etc., como canais de expressão do Poder (7). Esta colocação que atribui ao fator político evidente prevalência sobre o econômico, fê-lo alvo das críticas dos teóricos comunistas que vêem o Poder como exclusivamente originado pela produção econômica, como expressamente relembra Marvin Olsen numa breve alusão a Marx como teórico do poder (8).

A Lei da Conservação, na síntese de Bertrand de Jouvenel, pode enunciar-se assim: "*o Poder muda de aspecto mas não de natureza*" (9).

Lei de Expansão

Desde os primeiros estudos de Sociologia Política já os autores observaram que o Poder é dinâmico por natureza e, como afirmava um dos pioneiros, tantas vezes citado precisamente em razão de seu notável descortino, o polonês Gumplowicz, "manter o Poder é acrescê-lo" (10).

Com efeito, como decorrência da Lei da Conservação, há uma permanente transformação, que, se aparentemente desgasta uma expressão do Poder, acaba por reforçar uma outra, resultando, em suma, uma tendência insopitável de crescimento que só pode encontrar impedimento na defrontação com outro Poder igual ou maior.

Comentando essa propriedade, Georges Langrod observa que "o Poder não parece jamais estacionário mas se encontra em evolução permanente e tende, sem cessar, a crescer para subsistir" (11).

Enquanto não encontrar obstáculo que o detenha — e este obstáculo só pode ser uma outra expressão igual ou mais forte — o Poder, cumpre seu inexorável destino de expandir-se, dominando, transformando e incorporando todas as demais manifestações de menor capacidade. No universo do Poder não existe vácuo; onde um Poder recua outro lhe toma o lugar.

(7) Ludwig Gumplowicz, *Die Soziologische Staatsidee* — 2ª ed. 1902, Innsbruck, apud. Georges Langrod, *Le Pouvoir* II, Presses Universitaires de France, Paris, 1956, p. 150.

(8) Marvin e Olsen — *Power in Societies*, Indiana University. Mc Millan, 1970, p. 70.

(9) Bertrand de Jouvenel, *Du Pouvoir* livro V, p. 319.

(10) Op. cit. p. 259.

(11) Georges Langrod, in *Le Pouvoir* I, Presses Universitaires de France, Paris, 1956, pp. 143 e 55.

Crescendo e se organizando, como um ser vivo, o poder está indefinidamente em expansão o que levou George Burdeau a afirmar que "no universo político, todo Poder tende ao monopólio" (12) e a Bertrand de Jouvenel a sublinhar que em razão do próprio caráter expansionista ocorria uma transformação qualitativa que faz o Poder evoluir de uma natureza puramente egoísta para a social (13).

Todo o Poder tende a se expandir até que seja impedido por outro.

Lei da Relatividade

Aqui se exprimiu o duplo condicionamento aos fatores tempo e espaço. Ao tempo, porque os meios integrados hoje podem nada valer amanhã e ao espaço, porque o Poder estimado em sua capacidade de produzir efeitos internamente nada tem a ver com o Poder avaliado em função de sua capacidade de impor-se externamente.

Mas a relatividade não diz só respeito ao espaço e tempo; também apresenta um aspecto subjetivo pois a capacidade de produzir efeitos não é só aquela que resulta dos próprios meios integrados no Poder mas da imagem que dele se tenha. A "aparência" de Poder é, em si mesmo, uma sorte de Poder que, por ser de alta subjetividade, é de extrema relatividade. Eis porque o *bluff* é um instrumento de dissuasão tão bem empregado em certos casos.

A relatividade espacial tem mais um aspecto curiosíssimo, assinalado por Spykman (14): é que o Poder decresce na razão inversa das distâncias a que se aplica.

Finalmente, a maioria dos teóricos do Poder contemporâneos acabam por concluir que o Poder de uma nação é conceito despido de sentido a não ser considerado em relação a um outro Poder Nacional.

Claro está que essa relatividade, tão bem afirmada, não necessita ficar confinada à expressão Nacional de um Poder, ainda que seja mais estudada em obras de Política Internacional, como o fazem Vernon Van Dyke (15), H. J. Morgenthau (16), Norman Palmer (17), A. F. K. Organsky (18), Nicholas Spikman (19), Frank Simonds & Brookes Emeny e L. Falk Stanley (20), entre outros; assim é que se pode enfeixar todas estas considerações numa só proposição.

Qualquer Poder, individual, grupal ou nacional, seja considerado em sua atuação interna ou externa, seja em sua atuação imediata ou diferida, seja em sua

(12) *Op. cit.*, Cap. I, 2.

(13) *Op. cit.*, Cap. VII.

(14) Nicolas Spykman, *American Strategy*, apud. Golbery do Couto e Silva, LS-1-III-4, ESG.

(15) Vernon Van Dyke, *International Politics*.

(16) H. J. Morgenthau — *Politics among Nations*

(17) Norman Palmer — *International Relations*

(18) *Op. Cit.*

(19) *Op. Cit.*

(20) L. Falk Stanley — *The Environment of National Security*

atuação próxima ou remota, só pode ser considerado em relação a um outro Poder que efetiva ou virtualmente se lhe defronte.

Lei da Eficiência (21)

Outra consequência da Lei da Expansão é a condenação do Poder à eficiência. Ele só pode existir se alcançar, ainda que em alguma medida, os objetivos a que se aplica.

Ao expandir-se, os objetivos estarão cada vez mais externos ao centro do Poder e qualquer ineficiência representará uma paralização que pode vir a ser, até mesmo, fatal.

Se "manter o Poder é crescê-lo", seu emprego deve ser eficiente, bem como eficientemente determinados os seus objetivos, pois o fracasso o esvazia de várias maneiras: pelo desgaste inútil dos meios empregados, pela perda de integração que causa o abalo da confiança e pelo fortalecimento relativo dos Poderes antagônicos.

A sistemática ineficiência do Poder leva a seu desaparecimento ou, melhor dito, à sua substituição; pois como o universo do Poder não admite vácuo, sempre outras formas e expressões estarão presentes para ocupar-lhes o espaço perdido.

A observação de Georges Burdeau de que "é bem evidente que não basta ao Poder se prevalecer de sua origem. (pois) Ele se justifica pela função que preenche" (22), pode ser extrapolada para abranger toda relação do Poder com o objeto de seu emprego: não basta ao Poder ter existência em sua vontade e capacidade; ele deve produzir um grau mínimo de efeitos a que se propõe para continuar a existir como uma unidade fenomênica. Se não for eficiente a esse mínimo, cede lugar a uma forma mais eficiente. É por isto que pensadores como Bertrand Russell conceituaram o próprio Poder como "a produção de efeitos desejados" (23) e Raymond Polin afirma que "um Poder é por definição um Poder eficaz" (24).

Como um órgão, que depende do exercício de suas funções para existir plenamente, o Poder como diz Organsky "cresce e diminui com o uso".

Se seu uso é eficiente, pode-se ajuntar, o Poder cresce; se não é eficiente, conclua-se, o Poder tende a desaparecer.

Resumindo as idéias acima: *o Poder é função de sua própria eficiência.*

Lei da Defrontação

Ao se expandir, o Poder fatalmente faz face a outros Poderes e quanto mais se expande, um maior número e das mais diversificadas formas defrontará.

(21) Neste trabalho não há a preocupação de utilizar-se a diferença muito empregada em Teoria de Análise de Sistemas, entre eficiência e eficácia. Para os efeitos aqui pretendidos, são perfeitamente sinônimas.

(22) *Op. Cit.*, 2.

(23) Bertrand Russell, *O Poder, uma nova análise social*, p. 24.

(24) Raymond Polin, *Le Pouvoir*, Presses Universitaires de France, 1956, p. 56.

À inexorabilidade do *crescimento* e à impossibilidade de *existência* de "espaços vazios" de Poder, deve-se a inafastabilidade da *defrontação*.

O Poder que se expande defronta. Seria em síntese o enunciado desta terrível lei.

Sabendo-se que a defrontação é inevitável e que o resultado, em termos de sobreexistência do Poder, há de apresentar um mínimo de eficiência de desempenho, é de toda utilidade conhecer-se todas as relações teoricamente possíveis entre Poderes. Se, basicamente, todas as modalidades se resumem a dois gêneros: *relação de cooperação* (se os Poderes se somam) ou *relação de antagonismo* (se os poderes se confrontam), as espécies apresentam várias alternativas.

Note-se, todavia, que nem toda *defrontação* (fato) importa em *confrontação* (ato). Podê ser mais *eficiente* para os Poderes que se defrontam em certas relações adotar a cooperação que os levará a garantir um êxito comum.

Se a defrontação se resolve em cooperação, os Poderes cooperadores passam a agir como uma Unidade, pelo menos em certas relações predeterminadas; se a defrontação se radicaliza em antagonismo, ou a relação se equilibrará ou prevalecerá o poder mais capaz, resolvendo-se, em *última ratio*, em *dominação*.

Relações de Poder

Em razão da Lei de Defrontação, dois Poderes tendem a se defrontar à proporção em que expandem sua atuação (Lei de Expansão). Esta defrontação decorre da própria proximidade ou coincidência dos interesses objetivados.

Nas relações internas e nas externas, a defrontação conduz a dois tipos básicos de relacionamento; de *Cooperação* e de *Antagonismo*. Um terceiro tipo seria a minimização de relacionamento tendendo a uma situação abstrata de *Isolamento*.

Vamos aplicar este quadro ao campo das relações internacionais.

A *relação de Cooperação* se caracteriza pela união de vontades levando-as a uma maior ou menor soma de suas capacidades, para atingir efeitos desejados pelas partes. Há cooperação na prossecução de interesses comuns. Inegavelmente a relação de Cooperação é sempre eticamente preferível, uma vez que é uma forma de atender ao Desenvolvimento com alto grau de Segurança.

A *relação de Antagonismo* se caracteriza pela dialética de vontades, conduzindo a uma maior ou menor confrontação de capacidades, visando a resultados opostos. Há antagonismo na coincidência dos interesses.

O realismo político, reconhecendo a disseminação destas relações, geradoras de conflitos de toda ordem, tem seu estudo como essencial, dada sua importância na definição da Segurança, quer interna quer externa.

As *relações de Cooperação* podem se apresentar, como foi dito, com maior ou menor aglutinação, daí as modalidades: *Unões* e *Alianças*.

Nas *Alianças*, a cooperação é restrita e não leva à criação de qualquer entidade para dirigir o Poder resultante. As entidades que se aliam mantêm suas identidades não obstante juntarem suas capacidades para atingir objetivos comuns, de Desenvolvimento e de Segurança. Distinguimos, assim, as alianças exclusivamente de defesa (Militares) das que visam a interesses mais complexos.

Nas *União*s a cooperação é mais completa; caracteriza-se pela criação de um terceiro ente que será titular parcial (Confederação) ou total (Federação) do Poder soberano resultante.

As *relações de Antagonismo* podem se apresentar também em vários graus, de confrontação, desde as situações em que ainda é possível obter-se a *Contenção* de emprego violento do Poder até aqueles em que a *Beligerância* se instaura, levando ao embate indireto ou direto dos Poderes que não puderam ou souberam obter seu equilíbrio.

Nas *relações de Contenção*, como a palavra indica, entende-se que o possível Poder agressor está *contido*, seja por uma situação de *Equilíbrio*, em que o balanço dos Poderes não pende claramente para nenhum Poder ou conjunto de Poderes em cooperação (Alianças), seja pelo reconhecimento da inutilidade prática da agressão (Dissuasão).

Nas *relações de Beligerância* a aplicação violenta do Poder que as caracteriza ora far-se-á através do acionamento de outro Poder, de forma *indireta*, surgindo a figura da chamada "guerra por procuração" ora pelo envolvimento de forma *Direta* dos Poderes antagonísticos, levando à *Denominação* de um ou de outro.

Uma singularidade destas relações está na formação histórica dos Estados, ora por via das *União*s, especialmente a Federação, ora da *Beligerância*, especialmente a *Dominação*.

Conclusão

Tanto a Política, como a arte de *orientar o Poder*, como a Estratégia, como arte de sua *aplicação*, hão de considerar, para lograr a *dupla eficiência* a que visam, as leis que o regem.

Ao acerto na marcação dos objetivos há de resultar uma *Política eficiente*, mas esta só se completa com a habilidade no emprego dos meios, do que resulta uma *Estratégia eficiente*.

Uma completa a outra e de tal forma se interagem que podemos entendê-las, Política e Estratégia, como, fatores: se a Política é eficiente na orientação do Poder e a Estratégia não o é na sua aplicação, o produto é ineficiente e vice-versa; para que haja eficiência do resultado, há que buscar-se a de ambos os fatores.

O estudo teórico das relações mais ou menos constantes que se classificou como *Leis do Poder*, poderá concorrer para um melhor entendimento deste fenômeno social e, então, há de se chegar a seu *controle*, dominando-se uma nova técnica social para que os homens e as nações convivam em cooperação constante.

Spinoza deixou-nos um Teorema de Ética que deve ser relembrado por sua oportunidade: "As coisas que contribuem para a sociedade comum dos homens, dito de outra maneira, as coisas que fazem com que os homens vivam de acordo, são úteis, e, inversamente, são más aquelas que trazem a discórdia à cidade" (25).

A Ciência do Poder é, pois, útil, na medida em que melhor informa a Política e a Estratégia, artes aplicadas do Poder.

(25) B. Spinoza, *Éthique*, in Livro IV, Teorema 40, Ed. Classiques Garnier, Paris, 1953, pp. 84/85 (Propositio XL — Quae ad hominum communem Societatem conducunt, sive, quae efficiunt, ut homines concorditer vivant, utilia sunt, et illa contra mala, quae discordiam in Civitatem inducunt).



X

UM EXEQUÍVOCO GENERALIZADO

Programar o Trabalho Primeiro, o Tempo Depois.

Kleber Nascimento

Versão preliminar

RESERVADA

Reprodução interdita

APRESENTAÇÃO

Caro Executivo:

Exequívoco" é um neologismo que concebi para referir-me a *equivocos típicos de executivos*. São distorções, enganos, falácias, racionalizações, conceitos truncados, enfim, diagnósticos insensatos à base do "bom-senso", que muitos executivos presumem — incriticamente — como válidos.

Inúmeros executivos fracassam por causa de exequívocos. Outros tantos morrem exequivocados. Alguns aprendem, ao custo de penosos desenganos ou de experiências traumáticas, que suas premissas de gerência eram equivocadas. Poucos, muitos poucos, se antecipam na revisão de seus exequívocos, evitando o desperdício de esforços honestos, mas desfocados.

Este artigo trata de um exequívoco muito comum, do qual poucos dirigentes desconfiam. Trata-se de programar o trabalho primeiro e o tempo depois. Devemos à perspicácia de Peter Drucker a detecção desse exequívoco. Mas parece que, em geral, os executivos não têm procurado corrigir esse erro.

A maioria dos executivos não programam nem o tempo nem o trabalho. Os outros — colegas, subordinados, amigos — é que programam essas coisas para eles, os executivos. Bem, não é por acaso que a maioria dos executivos é ineficiente.

Um bom número de executivos programam o trabalho, *mas não o tempo*. Isso pode parecer impossível, mas é o que acontece quando se lista uma profusão de tarefas e atividades a serem realizadas, "até onde o tempo der". Mesmo que essas tarefas estejam hierarquizadas segundo sua relevância, o tempo a ser alocado a cada uma delas *fica em aberto*, o que torna aleatória a possibilidade de que duas, ou cinco, ou sete das tarefas venham a ser iniciadas sequer.

Um número bem menor de executivos programam o trabalho e também o tempo, mas a programação de tempo é apenas *consequente* à do trabalho. Isso os leva ao "exequívoco" de alocarem tempo *ao que há para fazer* — o que é bem diferente de alocar tempo *ao que deveria merecer consideração* (às vezes, certas iniciativas das quais ninguém ainda tenha cogitado, na organização).

Os executivos que programam o tempo e, subordinadamente a essas programação, *elegem* atividades que deverão ocupar o tempo programado são os excepcionais. Certamente, muitas causas hão de concorrer para essa excepcionalidade. Mas uma delas será a maneira como concebem, programam e cumprem as alocações temporais que fazem. Estes são os executivos que vêem sua missão, seu papel, como o de *aproveitadores de oportunidades* para a organização, mais do que como o de *solucionadores de problemas*. Os primeiros são, predominantemente, *inovadores*; os últimos são, mais que tudo, *mantenedores*, ou *aperfeiçoadores do passado*.

Neste artigo, procuro operacionalizar algumas idéias de Drucker sobre administração do tempo. A motivação é oferecer ao executivo orientações específicas e um processo de diagnóstico e programação do uso do seu tempo que lhe permita *aplicar*, por iniciativa própria e sem dependência de consultoria externa, alguns conceitos preciosos que a sabedoria de Drucker produziu. Esses conceitos estão disseminados e refraseados em vários trabalhos do mestre, mas a melhor síntese deles ainda é o Capítulo 2 de seu livro *O Gerente Eficaz* (Zahar, Rio de Janeiro, 1971, 3ª edição, págs. 33-61). Muitos outros autores, dentre os quais se destacam Alec McKenzie, Ross Weber, Günter Gross e Alan Lakein, têm procurado acrescentar, aprofundar e instrumentar os preceitos de Drucker. Não são poucos os que se esquivam de citá-los como fonte, preferindo apresentar como de sua criação conceitos que, na verdade, são paráfrases ou formas diferentes de enunciar conteúdos de que Drucker já se apercebera.

De qualquer modo, o fato é que poucos executivos *aplicam* sistemática e intencionalmente as prescrições sobre administração de tempo que Drucker propõe. São prescrições emocionantes, das quais não se discorda, mas que ficam nas intenções. Há várias causas para essa defasagem entre o desejável e o real dia-a-dia do executivo. Uma delas é a falta de definições mais nítidas, de passos mais estruturados, de guias de ação que facilitem ao executivo *concretizar a teoria*. Este é o propósito do presente artigo.

Conquanto as *táticas* oferecidas ao leitor sejam detalhadas a partir de idéias originárias de Drucker, a *estratégia* que proponho é inteiramente distinta. Ao invés de partir de como o executivo vem realmente utilizando seu tempo e, mediante a análise dessa utilização, chegar a um quadro de tempo *ideal*, sugiro que se faça exatamente o inverso. "Esquecendo" o real, o executivo deve delinear o que *deveria* ser o seu quadro de tempo ideal, ou seja, como seria desejável que ele alocasse o seu tempo, a fim de maximizar sua contribuição à empresa. Só então é que analisaria como o tempo vem sendo realmente utilizado, agora eliminando as incoerências entre o real e o ideal. Essa diferença de abordagem pode multiplicar as possibilidades de sucesso do executivo na administração do seu tempo, por ser um meio de assegurar a prevalência da missão sobre as atividades.

Se Você é um executivo "dinâmico", que começa muitas coisas . . . mas conclui poucas, leia o artigo. Se Você é um executivo muito ocupado . . . mas pouco produtivo, leia o artigo. Se Você tem convicção de que não é um exequívoco . . . leia o artigo. Talvez, a partir da leitura, você comece a reduzir sua auto-ilusão.



A condição "psico-profissional" do indivíduo recém-promovido a uma posição de comando ou direção é, em essência, a mesma de um graduado frente à primeira experiência de trabalho ao deixar a universidade; ou, ainda, a mesma da jovem recém-casada face ao novo papel a ser assumido como administradora de um lar. As indagações que todos se fazem são da seguinte ordem: "Agora, quais serão as minhas *atribuições*? Que *atividades*erei desempenhar? Que coisas a mim caberá *fazer*?" No caso do executivo, as respostas a essas questões podem estar detalhadas em estatutos, regimentos, descrições de cargos e manuais; ou nos planos e programas de trabalho; ou, ainda (e não raro), na opinião do chefe.

Em todos esses casos, o *exequívoco* (ou melhor, *exequívoco*) está na *premissa que fundamenta essas indagações*. Todas elas enfocam a programação de *trabalho* a ser realizado e não a programação do *tempo* real disponível ao executivo para desempenhar o seu *papel*. De um lado, haverá sempre uma quantidade muito maior de *tarefas* a serem feitas do que *tempo* suficiente para realizá-las; de outro, boa parte das *tarefas* ou *atividades* que um executivo procura realizar não são essenciais ao seu *papel*. Muitas delas são, na verdade, espúrias; outras, embora importantes, não só poderiam como deveriam ser delegadas. No final, menos numerosas que as espúrias e as importantes são as *tarefas essenciais* — estas, *indelegáveis*, as únicas que realmente definem o *papel* de um determinado executivo. Portanto, a *programação do tempo* há que ser *prioritária* sobre a *programação do trabalho*. Tanto na direção de uma empresa quanto na orientação dos afazeres domésticos, o critério básico deve ser a *programação do tempo*, à qual se deve subordinar a *programação das atividades*.

A diferença entre programar o tempo, primeiro, e o trabalho, depois, está em que a programação de *tempo* facilita ao executivo fixar-se em seu *papel*, na sua *contribuição*, na dimensão *inovadora*, no essencial. Ao invés disso, a *programação*

do trabalho conduz à ênfase em atividades (e não no papel do executivo, necessariamente), em esforços (e não na inovação), nas coisas importantes (as quais não são, necessariamente, as essenciais).

A noção de Tempo Discricionário (TD).

O melhor caminho para conduzir o executivo à inovação é bloquear e utilizar adequadamente *tempo discricionário (TD)*. Esse conceito foi originariamente formulado e disseminado por Drucker, mas a colocação de problema por Simon¹, há vinte anos, não poderia ser mais contundente:

“É típico o fato de um chefe ingressar numa organização com uma *agenda em branco* e ir, gradualmente, acumulando uma profusão de atividades de manutenção, de rotina. Cumpre-lhe tomar providências, periodicamente, para libertar seu tempo dessa teia que vai crescendo, ou seja, a atividade programada. A delegação é um processo dinâmico — o que não é delegável este mês, por ser importante e novo, pode e deve ser delegado no mês seguinte, por se haver tornado rotina. Poucos chefes conseguirão libertar-se da atividade programada a menos que parem para pensar, conscientemente, nos meios de fazê-lo. Há uma variação da Lei de Gresham, segundo a qual a rotina expulsa o pensamento criador. *A menos que o chefe, conscientemente, reserve tempo especial para inovação, ele encontrará maneiras de dispersar o tempo absorvendo-se na rotina*”.

Portanto, se desejar realmente *innovar*, o executivo terá de reservar blocos de tempo no seu dia ou semana de trabalho, *dos quais possa dispor arbitrária ou discricionariamente*, isto é, tempo que não esteja previamente comprometido com qualquer atividade, problema ou projeto corrente na organização. Para que o tempo assim bloqueado se qualifique como discricionário é preciso que o executivo possa utilizá-lo da forma que lhe aprouver — até mesmo para ir ao cinema ou para jogar tênis. Isto, no entanto, já se refere à *utilização* do TD, a qual poderá ou não ser adequada; antes de se considerar como utilizá-lo, porém, é preciso criar, bloquear TD.

Não raro, o executivo chega a bloquear TD, mas por indisciplina ou falta de empenho começa a utilizá-lo para “por em dia” o trabalho atrasado. Isso anula a possibilidade de empregar esse tempo na busca de oportunidades, na inovação; esteriliza-se, pois, a idéia de tempo discricionário. É inútil aprender tecnologias de administração do tempo, se o executivo não respeitar o TD como um compromisso

¹ Simon, Hebert A. “The executive responsibility for innovation”, in *Development for Federal Administrators*. University of Chicago, 1957. **Negrito do autor.**

tão importante quanto qualquer outro que tenha de observar; se o executivo não se impuser como obrigação utilizar seu TD exclusivamente em decisões não-programadas, ou seja, em oportunidades.

Em suma, se o executivo é especialmente responsável por inovar, mais do que por manter ou mesmo aperfeiçoar o passado, é imprescindível que ele

- (1) programe o seu tempo, primeiro, e o seu trabalho, depois;
- (2) bloquee TD e assegure o respeito de seus colegas e subordinados (e, se possível, de seu chefe também) a esse tempo; e
- (3) utilize esse TD segundo critérios de pertinência, ou seja, em oportunidades ou em inovações.

O que pode fazer o executivo a esse respeito? Como poderá proceder?

O QUADRO DE TEMPO (QT) — um recurso para assegurar a prevalência da missão sobre as atividades

Uma vez aceita a primeira condição — programar o tempo, primeiro, e o trabalho, depois — o executivo se vê ante as seguintes alternativas:

1. "Programar" seu tempo de memória, isto é, de forma subjetiva, provavelmente ao impulso do momento, à frente do calendário ou da agenda.
2. Elaborar um quadro de tempo (QT) com indicações precisas de suas alocações temporais ao longo de um período típico de trabalho, normalmente uma semana.

A primeira alternativa é um exequívoco; muitos persistem nele, por vício de trabalho, ainda que estejam conscientes da improdutividade dessa prática. No que se refere a tempo, ensina Drucker, a memória é a inimiga mais traiçoeira do executivo. Ele será capaz de jurar que esteve numa reunião por 40 minutos, quando em verdade passaram-se duas horas. Um levantamento metódico, por minutos, do que faz um executivo durante seu dia típico de trabalho, ao longo de uma semana, o deixará perplexo. A discrepância entre o que ele pensará ter feito de seu tempo e o que realmente terá feito é inacreditável. Além disso, "programar" o tempo de memória tem outras desvantagens: a secretária, os auxiliares, colegas e supervisores não dispõem da programação do tempo do executivo e não podem, assim, colaborar para sua observância. Por outro lado, a programação improvisada leva facilmente o executivo a programar o tempo de acordo com "o que há para fazer", subvertendo pois, toda a lógica do TD. No fundo, confiar na memória corresponde a não programar o tempo.

A segunda alternativa — elaboração de um QT — é a melhor maneira de operacionalizar a prevalência da programação do tempo sobre a do trabalho, ou

da missão sobre as atividades; de assegurar o bloqueio e a observância do TD; e de possibilitar a articulação das programações de tempo dos outros — secretária, auxiliares, colegas, superiores — com a do executivo.

Na elaboração do QT se pode adotar uma das alternativas:

- A. Proceder a um levantamento detalhado, por minutos, de todas as atividades do executivo por um certo período, duas semanas, por exemplo. A partir desse levantamento, eliminar atividades espúrias, ou delegáveis, reduzir o número e a duração de reuniões, de modo a liberar tempo que possa transformar-se em TD. Consequentemente, redefinir atividades, bloquear TD e alocar blocos de tempo para o que se considerar essencial. Numa palavra, *partir do real para o ideal*.
- B. "Esquecer" o real, isto é, como executivo vem aplicando o seu tempo. Não proceder a qualquer levantamento. *Partir diretamente para o ideal*, ou seja, para o QT considerado como a mais desejável distribuição do tempo (inclusive TD) do executivo para cumprimento de sua missão. Uma vez elaborado o QT ideal, implantá-lo e, só então, à luz dos desvios que a realidade vá impondo, identificar a alocação real do tempo, com vistas a eliminar, delegar ou redefinir atividades e reajustar correspondentemente o QT.

A primeira alternativa (A) é a que Peter Drucker recomenda em artigos, filmes e na prática de sua consultoria. A segunda alternativa (B), contudo, apresenta vantagens consideráveis sobre a primeira, constituindo uma abordagem inteiramente nova à problemática de programação e utilização racional do tempo do executivo.

A vantagem fundamental da alternativa A é permitir que o executivo receba um *feedback* contundente, o qual, por factualizar a enorme diferença entre intenção e ação do executivo, no que se refere à alocação do seu tempo, provavelmente o induzirá a um compromisso definitivo, convicto, de elaborar e de fazer cumprir um QT.

A principal desvantagem da alternativa A é o risco de que o executivo, ao fim de tal esforço, consiga principalmente *melhorar um pouco o que havia de inadequado*, o que é muito diferente de *fixar tempo necessário ao que se considere adequado*. Outras desvantagens da alternativa A são custo, inconveniência e delonga. Custo, na medida em que essa alternativa implica a dedicação integral da secretária do executivo ou de um consultor para proceder ao levantamento dos dados, mediante observação pessoal direta, durante um período nunca inferior a duas semanas. Inconveniência, pelo fato de que todas as ações e procedimentos do executivo, durante esse período, devem ser rigorosamente acompanhados pela referida pessoa;

Um Exequívoco Generalizado

esse controle envolve, inclusive, a presença física da pessoa na sala do executivo. E delonga, porque o QT do executivo dependerá de tais levantamentos e o período de observação, para ser representativo, não poderá ser inferior a duas semanas *típicas* de trabalho.

Minha experiência utilizando a alternativa A para elaboração dos QT's de quase uma centena de executivos conduz à conclusão de que o esforço é desnecessariamente enorme para os resultados desejados. Não raro, o executivo desanima em decorrência desse mesmo esforço e conclui que está *gastando tempo demais para programar o tempo*. Resultados de melhor qualidade podem ser alcançados com muito menos esforço, à base da alternativa B.

A diferença fundamental entre as duas alternativas está na *estratégia de mudança* que cada uma delas utiliza. Em termos de estratégia de mudança, uma coisa é tentar *melhorar o real ou existente, como ponto de partida*; outra, inteiramente distinta, é *definir sem condicionamento o ideal, e só então analisar o real, subordinando-se esta análise aos critérios e referenciais estabelecidos pelo ideal*. As táticas, os procedimentos, a dinâmica, as resistências provocadas, as conseqüências, enfim, de cada uma dessas estratégias são *completamente diferentes*. No caso da alternativa B, por exemplo, será muito improvável que se institucionalizem erros mediante o aperfeiçoamento de atividades que, a rigor, deveriam ser totalmente *eliminadas*.

Compondo o QT ideal

Não basta que o executivo se disponha a preparar seu QT ideal. É preciso saber *como* fazê-lo. Alguns critérios poderão auxiliá-lo a compor um QT que lhe facilite a utilização mais produtiva de seu tempo. Pois o inverso pode acontecer, isto é, o QT transformar-se num instrumento inconveniente, desperdiçador do tempo do executivo.

Blocos fundamentais: responsabilidades, ao invés de atividades. Esta distinção já não precisa ser enfatizada. A primeira etapa de elaboração do QT não é distribuir tempo entre *atividades* (o que deve o executivo *fazer*), mas simplesmente listar as *responsabilidades* (aquilo por que deve ele *responder*). Muitos executivos se surpreendem com a enorme dificuldade que experimentam ao tentar definir suas *responsabilidades terminais*, ao invés de meramente listarem suas *atividades*. Raros conseguem fazê-lo de pronto. Essa perplexidade é indicativa de muitos problemas (estrutura, grau de autonomia decisória, etc.), mas não deixa dúvida quanto a um: tal executivo está perdendo o senso de sua missão e se perdendo na agitação de suas tarefas. Mais que nunca, ele precisa de um QT, cujos blocos fundamentais de tempo correspondem a uma síntese das responsabilidades do executivo.

Nem sempre é fácil distinguir entre responsabilidades e atividades; em verdade, é impossível mesmo excluir algumas destas, como reuniões de diretoria. Isso é inteiramente válido, desde que se tenha exaurido o esforço por definir as responsabilidades e só então se incluam atividades consideradas indispensáveis. Eis duas ilustrações:

Responsabilidade: Ampliar a cota de mercado do produto Z em x%.

Atividades: exame e reformulação da propaganda do produto; articulação entre as unidades de produção e vendas; contactos pessoais com clientes críticos; alocação de recursos; revisão de prioridades; acompanhamento dos resultados parciais, etc. . .

Responsabilidades: Desativar ou eliminar produtos em declínio

Atividades: identificação e análise de curvas de vendas; diagnóstico das possibilidades tecnológicas dos vários produtos; reuniões com as chefias de produção e de vendas; análise de margens de lucro e do potencial de mercado, etc. . .

O importante, neste aspecto, é que o executivo não se atrapalhe com responsabilidades nebulosas como "garantir a sobrevivência da empresa", ou "zelar pelo bem-estar dos empregados". Conquanto válidas como ideias, essas responsabilidades não se prestam a teste, nem servem como guias de ação. Podem ser, isto sim, o resultado final de várias responsabilidades operacionalizáveis, bem definidas, que se articulem entre si, formando, em seu conjunto, os papéis essenciais ou a missão do executivo.

Blocos complementares: atividades, ao invés de responsabilidades. O traço típico do executivo que desperdiça o seu tempo e o dos outros é a prevalência das atividades sobre as responsabilidades, na alocação real de seu tempo. Ele é um despachante e um "reuninte". Passa muito tempo com outras pessoas (geralmente falando muito e ouvindo pouco) ou ao telefone. Sente desconforto ao ficar sozinho; precisa de companhia. Seus subordinados podem ser convocados a qualquer momento, não raro várias vezes no mesmo dia. Logo se sentem à vontade para também interromper o chefe quando lhes der na cabeça. Esse executivo trabalha muito, mas produz pouco. Fica mais cansado pelo que não consegue fazer, do que pelo realizou.

Conquanto os blocos fundamentais ou dominantes do QT devam referir-se a responsabilidades (fins, objetivos), alguns blocos serão alocados a atividades. Estes blocos devem *suplementar* os blocos fundamentais, limitando-se ao mínimo necessário, tanto em termos de número quanto de duração. É que são apenas blocos de apoio, os quais, entretanto, competem sorrateiramente com os fundamentais e não raro conseguem predominar no QT do executivo.

Os blocos suplementares típicos são as reuniões e despachos, a rotina com a secretária, e os períodos bloqueados para telefonemas e contatos rápidos. No que se refere a reuniões e despachos, o executivo deve considerar os seguintes alertas:

1. Longas reuniões de mais de 120 minutos provavelmente podem conduzir aos mesmos resultados se limitadas aos 120 minutos. Uma equipe aprende a trabalhar com maior objetividade quando seus componentes sabem que o "tempo de jogo" é fixo e será respeitado pelo chefe. A não ser em casos excepcionais, uma reunião

deve ter hora exata para começar e para terminar. Muitas reuniões de diretoria servem mais para catarse de ressentimentos do que para se tomar decisões. Em boa parte, o tempo desnecessariamente longo convida a isso. Elas poderiam ser cortadas pela metade, sem prejuízo dos resultados operacionais,

2. Despachos apressados de 15 minutos podem ser mais produtivos se ocorrerem a cada duas ou três semanas, talvez mensalmente. Como o QT se refere geralmente a uma semana, o executivo pode sentir-se compelido a incluir nele todos os seus contatos regulares diretos, ainda que tenha de espremer vários subordinados em minidespachos de 15 minutos. Será muito mais inteligente, nesses casos, alternar despachos a cada duas semanas, por exemplo, com os subordinados A e B, dispondo de 30 minutos para cada um deles a cada quinzena.

No que se refere a telefonemas e contactos rápidos, a sabedoria está em programar o que, *apenas aparentemente*, não se presta a programação. *Para o executivo eficaz, mesmo o imprevisível é programável.* Com efeito, é impossível prever-se quando um cliente especial, um político influente, um subordinado leal, ou mesmo um superior hierárquico implicante telefonará para falar com você. Mas nada impede que sua secretária receba a chamada e, sem interromper você ou criar-lhe problemas com a pessoa que chama, assegure que você ligará de volta "certamente entre 09:30 e 10:00 horas". É que 95% desses telefonemas não são urgentes. Se o forem (sua secretária poderá sempre perguntar), então você os atenderá na hora. Mas o ônus de afirmar que é urgente deve ser de quem chama. Assim, a pessoa assumirá conscientemente a responsabilidade por fazer com que você seja interrompido, pedindo à sua secretária que o faça.

A sutileza está em não confundir urgência com emergência, imprevisível com crise. Você não precisa ser interrompido por coisas urgentes ou imprevisíveis (mas talvez goste disso, por um hábito gerencial imaturo). Em termos práticos, você pode criar blocos de 30 minutos, entre dois blocos fundamentais, para iniciar ou retornar telefonemas, receber recados, tomar providências rápidas e realizar contatos breves. Bem administrados por você e por sua secretária, esses *intermezzos* serão a melhor garantia de tempo ininterrupto, contínuo, tranqüilo, protegido, concentrado, para utilização ótima dos blocos fundamentais.

Dois blocos especiais: programação e controle semanal de atividade, e TD. A rigor, o TD é um bloco fundamental, já que se destina à inovação, e esta é uma responsabilidade não apenas prioritária, mas *permanente*, do executivo. Mas a relevância do TD justifica tratá-lo como um bloco especial, o que será feito adiante. Neste ponto, o que se deve tornar-se claro é que o TD é um dos blocos obrigatórios do QT do executivo eficaz.

A programação e controle semanal de atividades (PCSA) é um bloco complementar, já que representa uma atividade e não uma responsabilidade terminal do executivo. Contudo, sua relevância como recurso para maximizar a utilização eficaz de todos os blocos do QT do executivo justifica também tratá-la como um bloco especial.

O objetivo da PCSA é, primeiro, antecipar o que deseja *fazer* o executivo, na semana seguinte, com respeito a cada um de seus blocos fundamentais e complementares, e segundo, avaliar o que foi realmente feito. Agora sim, tendo já programado o tempo e eleito prioridades, o executivo muito ganhará se, ao invés de decidir na hora quais as ações que iniciará, programar essas ações na semana anterior. Isto lhe permitirá levantar ou solicitar informações necessárias, acionar pessoas e marcar entrevistas, delegar à secretária providências preparatórias, enfim, "fazer acontecer coisas" das quais dependam suas ações na semana seguinte. Ao fim da semana e no mesmo bloco de tempo, ele avaliará o que fez na semana finda e programará o que deseja fazer na semana seguinte.

Alguns especialistas sugerem mesmo que, a cada dia, o executivo dedique um bloco de tempo à programação das atividades do dia imediato. Vinte ou trinta minutos diários poderão capitalizar consideravelmente o tempo do dia seguinte. Com efeito, mesmo que semanal e não diária, a programação das atividades vindouras e controle de sua execução é um dos blocos mais "baratos" e mais compensadores do tempo do executivo. Trinta a sessenta minutos por semana serão suficientes para este bloco. A manhã da 6a-feira ou a tarde da 5a-feira podem ser pontos adequados para a PCSA.

Monocronismo, ao invés de policronismo. Os executivos que usam eficazmente o seu tempo são monocrônicos, isto é, fazem uma coisa de cada vez, concluindo-a primeiro e só então iniciando outra. A maioria, contudo, é constituída de policrônicos, os que fazem um pouco de tudo ao mesmo tempo. Por isso, iniciam muitos projetos, mas concluem apenas uns poucos. Por isso, desperdiçam muito tempo *começando* várias vezes a mesma tarefa. Em suma, os monocrônicos fazem continuamente uma parte distinta *de todo*, até o concluir; os policrônicos fazem intermitentemente um pouco *de tudo*, deixando pela metade ou mal-acabando às pressas a maioria de seus projetos.

O policrônico se ilude com a impressão de estar *produzindo muito*; o que ele está é *muito ocupado*, e por isso mesmo é pouco produtivo em termos de resultados finais. Sua dificuldade pode ser de temperamento ou atitude: agitado, hiper-cinético, dispersivo. A concentração, ensina Drucker, é a regra de ouro da utilização eficaz do tempo. Por isso, o monocronismo é o caminho de eficácia.

Uma implicação direta do monocronismo para o QT é quanto ao *número* de blocos fundamentais. Meia dúzia de *responsabilidades terminais* distintas já representam uma demanda a que só os bons executivos podem corresponder. Mas nem os melhores executivos podem realmente responder com eficácia a 10 ou 15 responsabilidades finais. Portanto, é fundamental selecionar as verdadeiras priori-

dades e alocar tempo substancial a elas, para realizá-las bem. O oposto é atomizar tempo entre numerosas coisas "igualmente prioritárias", auto-iludindo-se. O executivo policrônico fica "de olho em tudo", mas seus projetos são, na maioria, sinfonias inacabadas.

Outra implicação direta do monocronismo para o QT é a *dinamicidade* dos blocos fundamentais. Com efeito, se o executivo optar pela concentração nas prioridades, pelo monocronismo, seu QT contará, inicialmente com uns 4 ou 5 blocos fundamentais correspondentes às 4 ou 5 prioridades que ele selecionar. Ora, pelo simples fato de alocar tempo substancial a essas prioridades, o executivo poderá concluí-las antes do que se lhes alocasse tempo insuficiente. Assim, poderá introduzir novas prioridades em seu QT, atualizando-o a cada prioridade superada ou secundarizada. A blocagem de tempo no QT poderá permanecer relativamente estável, mas as responsabilidades contempladas no QT serão renovadas de acordo com as necessidades.

Inversamente, o QT de um policrônico tenderá a permanecer estático, retalhado entre numerosas responsabilidades que, não sendo concluídas (por escassez de tempo), não podem ser substituídas por outras. Como novas responsabilidades fatalmente surgirão, o policrônico vê-se obrigado a desistir dos (agora) velhos projetos para dar conta dos novos, sob pena de se deixar atropelar pelas novas necessidades organizacionais. E os abandona, sem concluí-los, frustrado. Compensa-se "inaugurando" muitos novos projetos, candidatos a se tornarem sinfonias inacabadas. E assim vai, até que se imponha uma missão... ou que alguém lhe imponha a demissão. Morte por exequívoco.

Blocos maiores de tempo, ao invés de "picadinhos". Este critério se relaciona muito com o anterior. O QT de um policrônico, por exemplo, é minuciosamente subdividido em períodos de até 15 ou 10 minutos, para que ele possa "dar tempo" às numerosas frentes que deseja abrir. O contrário acontece com o QT do monocrônico.

É fundamental compactar o tempo (tanto o de responsabilidades terminais quanto o TD) em períodos maiores, ao invés de "picadinhos". Nenhum assunto realmente importante pode ser bem examinado em porções (ainda que numerosas) de 15 minutos. Até mesmo um projeto simples, como a redação de um relatório semestral, requer um tempo considerável de concentração e esforço para uma primeira versão completa. Muitos passam pela experiência de tentar escrever um relatório desses com base no seguinte raciocínio: (1) da primeira versão à forma final, o relatório tomará cerca de 30 horas de trabalho; (2) como o prazo para entrega se esgota em 70 dias, uma alocação de 30 minutos diários será suficiente para concluí-lo, ainda restando 10 dias para eventualidades. Esse é um raciocínio policrônico. A experiência conta que o relatório iniciará inúmeras vezes o trabalho, interrompendo-o nos momentos em que mais poderia aproveitar o "embalo", desperdiçando muito tempo com o reecontro do fio da meada no ponto onde parou no dia anterior. Até que o 65º dia chega, o relator resolve "tirar o dia" trabalhando em casa,

sem atender ao telefone, para aprontar o maldito relatório. E pelo menos uma primeira versão completa é produzida — em 4 a 6 horas de trabalho. Aí, então, a revisão poderá ser feita em períodos menores de concentração, mas, ainda assim, provavelmente mais longos do que os 30 minutos que o relator previra.

Em suma, no que se refere à duração dos blocos de tempo, o executivo precisa aprender que 120 minutos contínuos *não são o mesmo* que 8 períodos intermitentes de 15 minutos cada um. Aritmeticamente, o resultado é o mesmo; gerencialmente, não.

Compatibilizar os dois relógios: o cronológico e o biológico. As pessoas variam muito quanto às curvas de rendimento, ao longo do dia. Também muito distintas são as seqüências preferidas entre várias atividades. Alguns executivos preferem atacar o pior problema ou a responsabilidade mais difícil logo à primeira hora da manhã, "antes de esquentarem a cabeça". Outros preferem despachar logo toda a rotina, a fim de mergulharem num assunto complexo sem qualquer outra preocupação por aquele dia. Por isso, não há QT's padronizados, à venda pelas firmas de consultoria. Cada caso é um caso; quanto mais compatível com as características individuais do executivo, mais adequado será o QT. Por exemplo, a amplitude temporal de atenção, ou seja, o limite de capacidade de concentração varia muito, de pessoa para pessoa. Conhecemos indivíduos que "saem do ar" se a discussão perdure mais de 5 minutos; outros são capazes de participar atentamente (ainda que em silêncio) de um debate ou conferência, por uma hora. Pois bem, o sectionamento dos blocos de tempo de um QT deve atender à amplitude temporal de atenção do seu usuário. Se essa amplitude for muito reduzida, será preciso ampliá-la gradativamente, sob o risco de negacear tempo a assuntos cujo tratamento deveria ser mais detido; mas não será eficiente criar blocos de duas horas para tal executivo, pois ele certamente "sairá do ar" ou desperdiçará seu tempo e dos outros com redundâncias ou "variações sobre o mesmo tema". Em suma, no que se refere à extensão, posição e seqüência, os blocos de tempo do QT devem adequar-se às características pessoais do executivo e ao que, à luz de suas circunstâncias, ele definir como conveniente.

... e um pouco de bom-senso. Respeitados os critérios acima, não será difícil ao executivo complementar, à base de bom-senso, o posicionamento mais inteligente dos blocos de seu QT. Ele observará, por exemplo, que será vantajoso compactar em um só dia, ou em duas tardes, todas as atividades que, por sua natureza, devam ser agrupadas. Assim, os contatos pessoais externos, as visitas a clientes e a fornecedores importantes, o almoço semanal na sede, tais atividades podem ser convenientemente agrupadas em determinado dia, manhã, ou tarde da semana, para evitar que o executivo entrecorte seu tempo com atividades internas e externas. Ou ele pode trabalhar diariamente (ou em certos dias da semana) em casa, até às 10 horas da manhã, na elaboração de documentos que somente ele deva preparar. Portanto, ao invés de chegar cedo à organização e tentar, lá, produzir tais documentos (geralmente, acaba levando a pasta cheia para casa ... e voltando com ela e também a cabeça cheias para o trabalho) ele se poupa do trânsito, do cansaço e das interrup-

ções, aproveitando melhor o seu tempo. Ele saberá melhor do que ninguém onde posicionar o TD no QT, bem como onde (em casa, na biblioteca, no escritório) e em que matérias utilizar o TD.

No que se refere a reuniões, o executivo precisará definir previamente sua natureza (decisória, de levantamento de dados, de comunicação de informações?) e, em função dessa natureza, sua duração e composição. Mas isto seria assunto para um artigo à parte. Neste ponto, o relevante é chamar a atenção do executivo para o melhor agrupamento e seqüência de determinadas reuniões em um dado turno do dia mais conveniente da semana. "Espremer" uma entrevista entre duas reuniões complicadas é arriscar os resultados da entrevista . . . ou sacrificar o tempo da segunda reunião. Marcar uma reunião para a última meia hora do expediente é convidar a má-vontade para presidí-la.

Sumário. Para compor um QT ideal realmente útil, você deverá aplicar certos critérios e observar uma determinada seqüência de passos. Primeiro, esqueça atividades e liste suas responsabilidades terminais. Segundo, hierarquize essas responsabilidades por ordem de importância. Terceiro, selecione as que devam merecer tratamento imediato, pelos motivos que você considerar válidos. Quarto, aloque tempo às suas responsabilidades terminais.

Você terá configurado, assim, os blocos fundamentais do seu QT.

Quinto, esqueça responsabilidades terminais e liste agora as atividades que considerar indispensáveis. Sexto, distribua *o tempo restante* entre as referidas atividades (reuniões e despachos, rotinas, telefonemas e contatos rápidos, e PCSA — planejamento e controle semanal de atividades). Neste ponto, você terá configurado os blocos complementares de seu QT.

Sétimo, solucione os conflitos entre os blocos fundamentais e complementares. Certamente, faltarão tempo. Mas isto é um sintoma, não a causa. Esta reside nos seus hábitos de uso do tempo. Verifique se está cometendo o exequívoco de optar pelo policronismo. Reavalie a duração de cada um de seus blocos de tempo. Reduza os blocos perdulariamente longos. Integre e consolide os blocos irrealisticamente curtos. Identifique a amplitude temporal de sua atenção e compatibilize com ela a duração dos blocos de seu QT. Proceda de forma idêntica ao considerar o melhor posicionamento e a melhor seqüência dos blocos no QT.

Oitavo, submeta a primeira versão de seu QT a seus auxiliares imediatos, inclusive sua secretária. Peça-lhes a crítica e sugestões. Eles poderão oferecer-lhe contribuições valiosas, com as quais você poderá configurar um QT ideal mais adequado.

Saneando o tempo real, para liberar TD

Embora dispondo de um QT ideal, você poderá alegar que não vive no vácuo, que enfrenta uma realidade, que não pode alterar a situação atual com uma penada. Há, porém, muito de racionalização nessas alegações. A resistência à mudança

se entranhou mais do que você admite. A força do hábito é mais poderosa do que você pensa. Mudar é desconfortável, chega a doer.

Mas há, também, uma boa dose de verdade no que você alega. O importante é não torná-la intransponível, o pretexto para o imobilismo ante a situação. Vejamos agora o seu tempo real, como saneá-lo, como reorganizá-lo em direção ao QT ideal. É preciso compatibilizar o real com o ideal, subordinando o primeiro à configuração do segundo.

No esforço por sanear o seu tempo real — como você tem realmente utilizado seu tempo — o objetivo mais importante será *liberar* tempo da atual situação, para transformá-lo em TD e para alocá-lo aos blocos fundamentais e complementares de seu QT ideal.

Como o TD certamente não é contemplado em seu tempo real, pois é uma exceção (os executivos eficazes são excepcionais) que a grande maioria desconhece, ele deve ser a primeira das prioridades a serem atendidas com a liberação de tempo que deve resultar do saneamento de seu tempo real. Um dos pontos centrais deste artigo é o conceito de TD e sua relação com a responsabilidade do executivo por inovar, mais do que manter ou mesmo aperfeiçoar o passado. Para isso, foi dito acima, é imprescindível que o executivo (1) programe o seu tempo, primeiro, e o seu trabalho, depois, (2) bloqueie TD e assegure o respeito de seus colegas e subordinados (e, se possível, de seu chefe também) a esse tempo; e (3) utilize esse TD segundo critérios de pertinência, ou seja, em oportunidades ou em inovações.

A primeira das condições acima foi objeto de análise até este ponto. Agora, a segunda condição, ou seja, como bloquear TD mediante o saneamento do tempo real, será examinada.

Sendo a criação ou reserva de TD o primeiro passo facilitador da inovação, o problema pode ser recomposto nas seguintes partes: Quais os fatores ou pressões típicos de redução do TD do executivo? Como minimizá-los ou, se possível, eliminá-los, de forma a criar disponibilidade de tempo a ser definido como TD?

Não é fácil bloquear TD e menos fácil ainda é assegurar a integridade do TD bloqueado. As dificuldades repousam sobre determinados fatores ou pressões que tipicamente reduzem a disponibilidade de tempo que o executivo possa transformar em TD. Esses fatores podem ser agrupados em 3 categorias, a saber: conceptual-perceptiva, estrutural-funcional e comportamental.

Fatores de ordem conceptual-perceptiva

São aqueles fundamentalmente ligados à compreensão, à maneira de ver, ao entendimento, à percepção, enfim, que o executivo tenha construído a respeito do TD. Uma vez sedimentada uma percepção distorcida a respeito do TD, o executivo assumirá uma posição de resistência a reconhecê-lo como válido e necessário. É preciso, pois, dissipar dúvidas quanto a algumas percepções equivocadas que po-

dem levar o executivo a uma avaliação menos positiva ou até à total negação da validade do TD.

"Tempo discricionário é tempo ocioso". Esta concepção é típica de três tipos de executivos: o especialista que ascende à posição de administrador, o executivo "hipercinético" e o executivo "despachante". Para esses indivíduos o conceito de produtividade está necessariamente ligado ao conceito de movimento, de ação. Habituarão-se a *fazer coisas*, a verificar *in loco* a execução de suas ordens, a *assinar em cruz* pilhas de documentos, enfim, a demonstrar dedicação ao trabalho evitando uma possível impressão de preguiça, de "folga" (por exemplo, mesas limpas, vazias, braços cruzados, atitudes pensativas). Para eles, a idéia de determinar um período só para perscrutar novas possibilidades (quem garante?) seria, no mínimo, uma heresia.

Ora, tempo ocioso é, por definição, tempo perdido, improdutivo; TD é tempo conquistado e reservado para investimento no futuro pela busca intencional de criatividade e inovação no presente. É progresso em potencial. O tempo ocioso deve ser eliminado, pois é sinônimo de custo, de passivo; o TD deve ser preservado e explorado, uma vez que poderá representar maior lucratividade, não tanto a curto prazo, mas certamente a médio e longo prazos. *Tempo discricionário não é tempo ocioso*.

"Tempo discricionário é tempo eventual, aleatório". Esta é a concepção do executivo para quem TD é como um *hobby*; dedica-se a ele quando "não há nada para fazer" ou quando a fadiga chega ao ponto de exigir-lhe um descanso, uma higiene mental. É evidente que tais períodos, para ele, serão raríssimos, pois, como o próprio executivo sabe (mas insiste em ignorar), a quantidade de atividades sempre tenderá a ser superior à quantidade de tempo real para executá-las. Portanto, é evidente que a determinação do TD depende, primeiro que tudo, da *vontade* do executivo; fica, pois a seu critério a reserva — e, principalmente, o cumprimento sistemático — do TD. Se ele não estabelecer uma programação formal de seu tempo, a tendência é de que o trabalho se avolume, absorvendo-o por completo. Aljás, assim como nenhum *hobby* será praticado regularmente se o indivíduo não programar tempo para isso (só assim você aprende a jogar tênis ou a tocar um instrumento), também a menos que o executivo programe o uso do próprio tempo, encontrará alguém que o faça por ele, ocupando-lhe a atenção, congestionando-lhe a agenda.

Não, TD *não* é tempo eventual, aleatório, mas tempo intencional, programado.

"Tempo discricionário é tempo de reserva para atendimento de emergência". Esta concepção é típica do executivo que compreendeu a necessidade de criar um tempo "somente seu", mas não percebeu que o importante é utilizá-lo eficazmente, é preservá-lo de atividades rotineiras ou de ser empregado como "tempo de reserva" para emergências, assuntos secundários, ou, mais freqüentemente, para por em dia expedientes atrasados. Este executivo confunde ainda a existência (disponi-

bilidade) com a essência (finalidade) do TD. Na verdade, a concepção que ele formou de TD é a de um "regra três" para entrar em cena sempre que . . . faltar tempo — uma contradição insustentável (reservar tempo para a falta de tempo), que desvirtua radicalmente o significado do conceito. O TD não existe para preencher lacunas. O executivo deve observá-lo com regularidade como qualquer outro compromisso de sua agenda, se é que deseja resultados positivos. Do contrário, o mais provável é que as pressões do dia-a-dia de trabalho devam o TD.

Algumas vezes esta concepção provém do executivo que não tem uma visão realista a respeito de quanto TD pode dispor. No íntimo, ele poderá desejar preservar esse tempo, mas a falha em avaliar a extensão das demandas de tempo a que tem de atender o obriga a descumprir a programação ideal, desde o início e cada vez mais, até que ele desanima e desiste de seu TD.

Em suma, TD *não* é tempo "de reserva" para emergência ou expedientes atrasados.

"Tempo discricionário é privilégio dos altos escalões hierárquicos". Esta é a percepção do executivo que considera obviamente verdadeira e necessária a relação "maior hierarquia = maior autonomia = mais disponibilidade de TD". Isto é uma ilusão. Na verdade, quanto mais alto o cargo, mais dificuldade o executivo terá em controlar a utilização de seu tempo, pois a natureza mesma de sua posição o obrigará a assumir um papel social e político, além do propriamente técnico-profissional. Assim, na medida em que ele ascender na escala hierárquica, torna-se-á mais vulnerável aos interessados que se vão a Roma, têm de ver o Papa, ou se vão à empresa, têm de falar com o Presidente. O público parte da premissa de que só ele, o executivo, detém informações corretas e completas.

A verdade, porém, é que TD *não* é privilégio da chefia superior de uma organização e nem se torna mais disponível naquela chefia. Todos os níveis de comando podem e *devem* procurar bloquear e utilizar o TD com vistas à inovação. Mas a realidade tem demonstrado que a relação correta é "hierarquia mais elevada = maior dificuldade de TD". Em suma, onde maior é a necessidade (lá, onde a inovação é mais importante) maior também é a dificuldade de bloquear TD.

Fatores de ordem estrutural-funcional

São aqueles fundamentalmente ligados à organização e não às características psicológicas ou comportamentais do executivo. Portanto, esses fatores só poderão ser alterados mediante atos normativos ou diretrizes superiores específicas, uma vez que não são ratificáveis por mudanças atitudinais do executivo. Caberá a ele, no entanto, sensibilizar o comando ou submeter mesmo à aprovação da cúpula diretiva as modificações necessárias.

1. Hiper-especialização estrutural e funcional

Este fator se refere à excessiva subdivisão de tarefas entre especialistas ou à fragmentação de competências entre órgãos. Algumas perguntas podem facilitar o diagnóstico da hiper-especialização:

Até que ponto a estrutura da unidade que você dirige está excessivamente subdividida, especialmente no sentido horizontal?

Esse fato tem requerido que, para cada decisão, você tenha de "juntar pedacinhos de autoridade" espalhados por vários órgãos, consumindo, assim, muito de seu tempo com essas numerosas reuniões?

A hiper-especialização é um fenômeno típico deste século, magistralmente satirizada por Chaplin em seu filme "Tempos Modernos". Além dos malefícios que gera sobre a motivação do empregado e sobre a velocidade do processo decisório, a hiper-especialização sacrifica muito o tempo do executivo em contatos com especialistas ou com chefes de diferentes unidades, seja para manter-se informado, seja para tomar decisões que tenham implicações para esses especialistas ou para essas unidades. Cada assunto é seara de muitas pessoas ou órgãos, "dependendo do aspecto a ser considerado".

A hiper-especialização força naturalmente uma centralização da autoridade decisória nos escalões mais altos da organização, obrigando os executivos a desempenharem os papéis de *ouvintes e juízes de pareceres técnicos e recomendações*. Em vista disso, seu tempo se esvai sem que eles próprios se apercebam. Ao atomizar tarefas entre especialistas, ou competências entre órgãos, o executivo é obrigado a avocar um número maior de decisões, ao mesmo tempo em que alonga os períodos de tempo necessários a cada decisão final, pela necessidade de ouvir os pareceres dos especialistas envolvidos no processo.

Observe-se que a hiper-especialização nem sempre decorre de um processo natural de subdivisão de tarefas ou competências. Não raro ela assume características de uma variante da Lei de Parkinson: cargos são criados "sob medida" para talentos "específicos" de determinadas pessoas (geralmente por favoritismo); novas estruturas são criadas para atender a necessidades emergentes ou imprevistas, mas essas estruturas se perpetuam no tempo e no espaço, mesmo após cumprirem suas finalidades originais ("projetos" que se institucionalizam em órgãos permanentes).

Atentando para isso, vale a pena perguntar-se:

Quantos assessores, coordenadores de projetos ou "chefes de si mesmo" reportam diretamente a você?

Qual o número total de subordinados imediatos que você tem?

Quantas equipes de duas pessoas (você e um subordinado) assoberbam o seu tempo? (muitos executivos pensam que dirigem uma equipe de 6 pessoas, mas de fato dirigem 6 equipes de duas pessoas cada uma; a diferença, em termos de conseqüências sobre o tempo, é enorme).

Ações corretivas da hiper-especialização incluem a integração de competências, a unificação de tarefas e a consolidação de responsabilidades, todas a minimizar o tempo do executivo alocado a contatos e reuniões. Nos casos de múltiplos assessores, poderá valer a pena subordiná-los a um chefe da assessoria, com o qual o executivo passaria a ter contato direto. Em suma, a função integradora e coordenadora é aliviada mediante uma solução estrutural-funcional.

2. Gerência por emergência.

Em verdade, o corre-corre, a trepidação e o improviso gerenciais são sintomas e não causas. Estas se resumem na inexistência de um mínimo de programação ou planejamento. Para facilitar o diagnóstico deste fator, o executivo deve perguntar-se:

Até que ponto sua organização adota um sistema de "administração por crise"?

Há fatos ou crises que se repetem, ciclicamente, em períodos de pique e nem por isso têm sido objeto de um mínimo de planejamento? Um exemplo comum, na administração orçamentária, é o conhecido corre-corre de fim de ano para gastar o que se puder e não devolver os recursos; ou, ainda as prestações de contas de emergência, para as quais se tem de buscar dados que não estão elaborados. Enfim, um mínimo de programação.

O resultado disso é que a sua organização — e, com ela, Você — *reage* aos acontecimentos, ao invés de se antecipar (*proagir*) a eles. Há organizações — e pessoas — reativas e proativas. As primeiras esforçam-se para *resolverem problemas*, após a eclosão destes. Às vezes, são mesmo competentes para solucionar problemas complexos. Mas as segundas empregam a maior parte de seu tempo no *aproveitamento de oportunidades*, ou na *prevenção de problemas*. A diferença está em que as últimas *se antecipam* (*proagem*) à consumação de um problema, enquanto as primeiras *reagem* a fatos consumados. Em muitos casos, a reação, ainda que eficiente, não poderá evitar desgastes psicológicos ou custos financeiros ponderáveis. Uma indústria que dependa basicamente de determinado mercado deverá proagir às demandas, ou poderá perecer, ainda que reaja com alguma eficiência à constatação de que seu principal produto já tenha sido ultrapassado pelo do concorrente.

A falta de planejamento e programação dificulta, se não impede, o estabelecimento de um mínimo de rotina. Assim, toda decisão torna-se não programada.

Um Exequívoco Generalizado

O tempo do executivo é continuamente perturbado e perturbável; seu TD é incontável, se não inviável, porque como a organização não tem planejamento e nem programação, também as pessoas que nela trabalham estão sempre sujeitas a emergências.

Outras perguntas que podem aclarar o diagnóstico da gerência por emergência são:

Até que ponto sua unidade está informalizada demais, ou seja, sem o mínimo necessário de normas escritas?

Os seus subordinados precisam sempre recorrer a você para as decisões, mesmo as mais simples, por não terem um mínimo de definição de suas competências decisórias?

Você é continuamente interrompido por assuntos "inadiáveis"? Outros setores ou pessoas dependem "na hora" de você para prosseguirem suas atividades? Por causa disso, há muito de "picadinho" em seu dia típico de trabalho?

A solução seria rotinizar as decisões programáveis, principalmente no caso de atividades cíclicas, e institucionalizar um mínimo de planejamento e programação.

3. Overstaffing (excesso de pessoal).

Muitas vezes, embora não necessariamente, este fator é associado ao tamanho da organização. As questões que o executivo tem de se perguntar a fim de diagnosticar este problema são as seguintes:

Você já avaliou a adequação numérica de sua força de trabalho? Não haverá gente demais?

Será que sua organização tem sido um exemplo da Lei de Parkinson (aplicável especialmente ao serviço público)?

Você já pensou no tempo que despende com a solução de problemas internos de relações humanas? (você poderá constatar, inclusive, que está se envolvendo com pessoas/assuntos/problemas cujo tratamento não lhe seria pertinente).

Você não estará retendo especialistas que, no fundo, são pouco solicitados? Não seria melhor, dada essa subutilização, que esses especialistas prestassem serviços como consultores, ao invés de como empregados perma-

nentes? Você já avaliou o custo disso? E, do ponto-de-vista psicológico, a frustração desses técnicos, que devem ter a imagem de "folgados"?

Você não estará lidando com pessoal inabilitado para as respectivas funções? Não estará havendo carência de treinamento, ou mesmo seleção inadequada? Que parcela de seu tempo você tem gasto "ensinando o serviço", revisando trabalhos ou corrigindo falhas dos outros?

Analise com cautela o tempo que você dedica à resolução de problemas e conflitos de natureza interpessoal. Isto pode ser consequência de uma definição insuficiente de políticas e práticas de pessoal, mas também pode ser que no excesso de pessoal esteja a causa do problema. Drucker sugere que se você estiver despendendo mais de 10% de seu tempo solucionando problemas de relações humanas, certamente haverá pessoal em excesso. É que a ociosidade fermenta rapidamente insatisfações, mexericos, antipatias, agressividade e defensividade. Problemas de moral baixo e indisciplina germinam com maior facilidade quando há gente demais sem ter o que fazer.

4. Disfunções estruturais-funcionais no sistema de informações ao público.

Este fator se refere à maneira como está organizada a estrutura e o fluxo do sistema de informações ao público da organização. Perguntas facilitadoras de um diagnóstico são:

Você já analisou as causas do desencontro entre as informações dadas por você e as que são dadas por seus auxiliares?

As pessoas que insistem em se dirigir a você não estarão sendo vítimas de informações truncadas as quais, em última análise, estimulam todos a "procurarem o Papa"?

O público poderá estar ignorando a disponibilidade das mesmas informações em outro (s) setor (es) ou outra (s) pessoa (s). Por vezes, mesmo quando a informação poderia ser dada até com maior presteza por outras pessoas, as solicitações acabam sendo encaminhadas a você, caro executivo, para atendimento.

Outras questões podem auxiliar o diagnóstico:

Você já examinou criticamente o sistema de informações ao público e aos clientes de sua organização?

Os pontos de informação estão distribuídos racionalmente?

O pessoal responsável por informações — quem deve recebê-las e fornecê-las — está trabalhando eficazmente?

Até que ponto a convergência para você decorre da debilidade, da omissão de seu sistema de informações ao público?

Algumas medidas podem ser tomadas no sentido de eliminar esse tipo de disfunção. A primeira delas é a organização de um sistema de informações que libere o executivo da função de informante do trivial. A segunda é a indicação e divulgação dos responsáveis por determinadas informações. A terceira providência caberá ao próprio executivo. Ele deverá recusar-se a atender a solicitações de informações que outros poderão fornecer tão bem ou melhor do que ele. Para tanto, sua secretária deverá ser instruída no sentido de atender ao solicitante com a informação desejada ou de encaminhá-lo ao setor (ou pessoa) mais indicado para ajudá-lo. Com um sistema de informações articulado não haverá qualquer dificuldade para o desempenho dessa tarefa e tanto solicitante quanto "solicitado" ficarão totalmente satisfeitos.

5. Disfunções de conteúdo no sistema de informações gerenciais.

Este fator difere do precedente, pois compreende as informações que o executivo recebe de outros órgãos para consumo próprio no exercício de suas responsabilidades gerenciais. Essas informações podem provir de órgãos "fins", mas geralmente as que criam problemas são as originárias de órgãos "meios", como a contabilidade. Dentre as questões diagnósticas desse problema, o executivo pode utilizar as seguintes:

Há quanto tempo você tem-se acomodado a receber informações que, embora corretas, não podem ser utilizadas por você, devido à forma (muito gerais ou muito detalhadas, ou qualitativas e não quantificadas — enfim, inadequadas às suas necessidades) em que lhe são apresentadas?

Desde quando você resolveu fazer o seu próprio "arquivo secreto" ou a sua própria contabilidade? Se você está no topo da organização, sabe que o mesmo poderá estar ocorrendo com outros executivos?

Você já pensou que é possível que outros órgãos (a contabilidade, por exemplo) tenham ou possam elaborar com grande facilidade, na forma adequada, os dados que você deseja? Já considerou a economia de tempo que isso lhe proporcionará?

E a quantidade de informações que você recebe, lê e encaminha para arquivamento e as quais, a rigor, poderiam ser processadas apenas por sua secretária?

E quanto às informações que você gostaria de receber a tempo e a hora para fundamentar solidamente suas decisões? Examine o tempo que você em-

prega buscando essas informações ou tentando organizar o seu "banco de dados" particular. De quanto é retardada a sua decisão em virtude desse tipo de disfunção?

A principal ação corretiva dessas disfunções seria participação do executivo no processo de elaboração de informações, tendo em vista a definição da natureza, da forma e do tempo das informações que necessita receber.

Este tipo de problema é sistêmico e, portanto, ações individuais — como o "arquivo especial" ou a contabilidade própria — não podem resolvê-lo.

Fatores de ordem comportamental

São aqueles fundamentalmente ligados ao comportamento do executivo e não à estrutura ou funcionamento da organização. Portanto, estes fatores são passíveis de solução mais direta e imediata por parte do próprio executivo.

1. Tarefas espúrias ou desnecessárias.

Se, por determinação médica, você dispusesse de apenas 3 horas diárias para trabalhar, provavelmente se assombraria concluindo que sua eficácia atual *não* seria afetada, *ou até pudesse aumentar*. Isso porque você seria forçado a abandonar atividades inúteis, não produtivas. Além do mais, o seu senso de investimento seletivo de seu tempo seria aguçado, pelo que você talvez tomasse iniciativas que de há muito viesse protelando, embora considerando-as da maior relevância.

Todo executivo tem boa parte de seu tempo diluída em tarefas que nada contribuem para a organização. Eis algumas perguntas facilitadoras de um diagnóstico:

Que coisas você faz que, na verdade, não precisariam ser feitas nem por você, nem por ninguém?

Que tal avaliar o seu zelo pelas "relações públicas"? Será que não tem sido excessivo?

O que aconteceria se você deixasse de fazer várias de suas tarefas atuais? (mais do que você imagina, em nada se prejudicaria a organização se certas atividades fossem simplesmente descontinuadas).

Analise criticamente o uso de seu tempo, tendo em mente as seguintes questões: Por que você ainda não "riscou de seu caderno" tais e quais atividades? Por que nunca pensou detidamente nisso? Por inércia, aceitando a "herança" de seu antecessor (coisas que você faz porque sempre foram feitas)?

Talvez você ainda não possua uma das grandes qualidades do executivo eficaz: saber dizer *não* aos compromissos supérfluos, aos contatos inconseqüentes, às atividades improdutivas. É preciso distinguir o que você *pode* fazer daquilo que você *deve* fazer e admitir que a sua eficácia estará em reter o que *deve* fazer e em dizer não àquilo que, embora possa fazer, seja perfeitamente dispensável. Lembre-se: as tarefas espúrias não devem ser delegadas, mas eliminadas. Não é justo — nem inteligente — entediarmos os outros com aquilo que, além de inútil, nós próprios não gostamos de fazer.

2. Tarefas delegáveis

Vale a pena iniciar este tópico arrolando algumas questões de cuja resposta o executivo poderá inferir a extensão em que esteja delegando apropriadamente:

Que atividades atuais suas poderiam ser desempenhadas por outros, tão bem ou até melhor do que por você?

Até que ponto você tem considerado como responsabilidades pessoais diretas certas atividades que, sem prejuízo para a organização, pudessem ser atribuídas a outros?

Que tipos de compromissos (viagens, recepções) poderiam ser muito bem cumpridos por alguns de seus subordinados, os quais estariam bem mais motivados para atendê-los (para você tal tarefa já seria possivelmente cansativa e muitas vezes bastará que a organização seja bem representada — e isto outros poderão fazer por você!)?

É importante, neste ponto, não confundir delegação — um problema nitidamente comportamental — com descentralização — um problema nitidamente estrutural-funcional. É imprescindível que o executivo compreenda de uma vez que

delegar não significa transferir para outro *o seu trabalho* (do executivo). Pelo contrário, é atribuir a outro o que, do ponto-de-vista da racionalidade administrativa, deve ser trabalho dele (do delegado) e não do executivo. Este, no caso, é quem está indevidamente sobrecarregado com o trabalho que deveria ser do subordinado.

Delegação nada tem a ver com preguiça, mas com racionalidade administrativa. Conforme assinalado, seria simplório confundir tempo discricionário com tempo ocioso. Há diversas causas psicológicas para a indelegação; às vezes, o indivíduo centraliza tarefas para satisfazer necessidades imaturas de intensa movimentação e envolvimento pessoal (o "hipercinético"); outras vezes, ele centraliza para atenuar sua insegurança (medo

de perder poder). Outra causa comum é a deformação profissional do especialista (técico) que ascende à administração (dirigente) e que não assimila a concepção própria de sua nova função: ao invés de procurar *decidir* mais, ele insiste em continuar a *fazer*.

3. *Hiperdimensionamento da necessidade de visão de conjunto e da participação ativa ("democrática") em reuniões de trabalho.*

A maioria dos executivos reclama (embora pouco faça para sanar o problema) de que os outros lhe desperdiçam o tempo. Poucos, porém, se preocupam com o que desperdiçam do tempo dos outros (os quais, depois, pagarão — ou cobrarão — na mesma moeda: tempo). Relativamente a este fator, as seguintes perguntas podem orientar o diagnóstico:

Que coisas você faz que desperdiçam o tempo dos outros?

Tem você exagerado a importância da "visão de conjunto", convocando a todos para reuniões de interesse de apenas alguns? Tem, com isso, alongado desnecessária e cansativamente suas reuniões de coordenação? (Procure verificar o tempo que tais reuniões consomem e entreviste seu pessoal sobre o assunto).

Tem você estimulado exageradamente a participação "ativa" de todos quantos comparecem às reuniões de coordenação, no afã de "marcar" um estilo "democrático" de liderança? Como resultado, têm proliferado nessas reuniões perguntas "inteligentes" ou "agradáveis", já que "todos devem participar? Quantas vezes, devido à pressão do tempo ou pelo caráter de urgência do problema, uma reunião "democrática" tornou-se essencialmente autocrática — ao ver que não se chegava a uma conclusão consensual, você tomou as rédeas e resolveu a situação, impondo uma decisão unilateral?

Faça uma crítica das razões funcionais para convocar cada pessoa para tais reuniões. Verifique o tempo perdido em discussões superficiais, na fuga ao foco central de atenção, na atenção dedicada a mil e um comentários e observações totalmente dispensáveis. Critique também suas próprias motivações para convocar certas pessoas. Os motivos para convocá-las estão no atendimento das necessidades delas, das suas próprias necessidades, ou das exigências do problema? Conquanto essas motivações possam convergir entre si, muitas vezes nada têm a ver umas com as outras.

Para corrigir este tipo de disfunção, além de atentar para as pessoas que devem estar presentes nas reuniões e para o número destas, procure racionalizar esse encontro, tornando-os mais produtivos tanto em termos da participação quanto do conteúdo da agenda.

Defina previamente o objetivo e a duração de cada reunião, despacho, ou entrevista. Alerta seu pessoal para a necessidade de ter à mão todas as informações relevantes, no caso de reuniões para a tomada de decisões.

4. "Delegação para cima"

Um dos riscos mais graves dentre aqueles a que o executivo está sujeito é o de assumir tarefas próprias de seus subordinados mais próximos, que lhe são delegadas, inconscientemente (por ignorância, insensibilidade ou desatenção) ou conscientemente (por acomodação, descaso, ou matreirice).

O processo de delegação para cima é sutil: sem se dar conta, o executivo vai assumindo atividades que os outros lhe encaminham. Logo estará ele arriscado a ter seu tempo programado até mesmo por seu motorista ou seu mensageiro. Ele precisa estar atento para não acabar como uma espécie de "despachante" do seu *staff* imediato. Neste sentido, há dois tipos de executivos: os que programam o seu tempo e, a partir dessa programação, subordinam o tempo dos subordinados às suas (do executivo) conveniências de uso do tempo; e os que têm o seu tempo programado pelos subordinados. A grande maioria se enquadra no segundo tipo, mas nem desconfia disso.

Dentre as questões facilitadoras do diagnóstico desta disfunção, apontam:

Até que ponto sua secretária está sensibilizada para a importância de poupar o seu tempo? ou, geralmente, sacrifica o seu, para poupar o dela? (Há secretárias que interrompem uma entrevista para devolverem ao executivo o troco do cigarro que mandou comprar).

Você tem sido um revisor conformado e paciente da redação medíocre de seus assessores?

(nos casos de serviço público) Seu oficial de gabinete usa e abusa do seu tempo, bem como do tempo dos que se reúnem com você?

Para sanar estas disfunções, o executivo precisa definir claramente, junto aos subordinados, as expectativas de *qualidade* do trabalho. Outras questões esclarecedoras são:

O que se deve entender por revisão de documentos produzidos pela assessoria? Rever será completar lacunas, corrigir ortografia, conferir a correção datilográfica, a numeração de folhas, a precisão de dados, números, rodapés, indicações bibliográficas? Ou rever deve ser entendido como apenas um ou outro toque de estilo, antes de assinar uma proposta ou documento?

Por não refletirem sobre isto, muitos executivos são revisores contumazes de assessores altamente especializados em delegar para cima. É preciso, ainda, definir responsabilidades finais ou terminais, ao invés de enfocar as atividades que os subordinados devem realizar. Muita delegação para cima resulta de uma ênfase no que o subordinado faz, ao invés de se enfatizar aquilo por que tal subordinado responde.

5. Demandas não-pertinentes pela clientela.

Para seu pesar, o executivo não está sujeito apenas à delegação por parte de seus subordinados. Infelizmente, a clientela de sua organização constitui também uma ameaça à disponibilidade de seu tempo.

Muitas vezes, nesses casos o dirigente poderá estar exagerando suas responsabilidades político-sociais de relacionamento com o público externo ou até mesmo resignando-se às tentativas dos que procuram falar com o "poderoso chefe" diretamente. A fim de poupar o tempo desses solicitantes (em detrimento do seu próprio) ele os "atende logo de uma vez" — condenando-se, dessa forma, a continuar a recebê-los sempre.

As perguntas que, sobre este fator, se pode fazer o executivo são as seguintes:

Até que ponto você tem atendido pessoalmente a pessoas que o procuram, sem considerar que o objetivo é resolver o problema que trazem e não, necessariamente, dar-lhes atendimento pessoal? Você tem feito isso porque seus auxiliares podem deixá-lo mal junto a essas pessoas?

Quantas vezes você pessoalmente busca e apresenta informações a pessoas que o procuram? Se o objetivo é obter informações, estas não poderiam ser dadas por sua secretária ou por auxiliar?

Esse tipo de dificuldade pode ser contornado se o executivo procurar sensibilizar, educar mesmo, o seu staff para liberar esse seu tempo indevidamente alocado a prestar informações que poderiam ser fornecidas por outros. É preciso que ele evite papéis do tipo "recepcionista especial" ou "chefe de portaria disfarçado" que decididamente não pertencem à sua função. Além disso, a mesma orientação deve ser dirigida aos solicitantes de informações, para fazê-los sentir que outras pessoas de sua organização estão igualmente ou mais bem qualificadas para atendê-los.

Sumário: Em seu esforço para sanear o seu tempo real, a fim de bloquear TD, o executivo se defronta com uma série de barreiras. Primeiramente, as que decorrem de sua percepção de TD, ou sejam, as barreiras de ordem conceptual-perceptiva. Se estas não forem superadas, não haverá esperança para uma administração eficaz do tempo. Depois, há que considerar as barreiras de ordem comportamental, já que

depende exclusiva e pessoalmente do executivo superá-las. Os benefícios extraíveis da eliminação dessas barreiras justificam qualquer esforço do executivo. Finalmente, há as barreiras estruturais-funcionais, que só podem ser eliminadas através de medidas formais, sistêmicas, que abrangem toda a organização ou consideráveis segmentos destas. O executivo pouco poderá fazer individualmente a respeito delas, mas deve encaminhá-las para solução em conjunto com os setores organizacionais pertinentes.

Utilização eficaz do tempo, especialmente do TD

Das três condições necessárias ao executivo para que ele consiga tornar-se um inovador, duas foram exploradas até este ponto. São elas: (1) programar o tempo, primeiro, e o trabalho, depois; e (2) bloquear TD e assegurar a integridade desse tempo.

Mas essas duas condições não asseguram a *utilização* eficaz do tempo do executivo e nem do seu TD. São condições necessárias, mas não suficientes para tal.

A questão, agora, é aprender a utilizar bem o tempo e especialmente o TD, segundo critérios de pertinência, ou seja, em oportunidades ou em inovações. Essa é a condição final.

Um exemplo da vida real — para que o leitor não racionalize, achando que tudo isso é muito bonito em teoria, apenas — pode reunir a maioria dos princípios de utilização eficaz do tempo já apresentados neste artigo. Trata-se de presidente de um banco norte-americano, cliente de Peter Drucker:

“Um dos controladores de tempo mais eficientes que conheci foi o presidente de um grande banco, com quem trabalhei durante dois anos na estrutura da alta administração. Encontrava-me com ele uma vez por mês, naqueles dois anos. Minha visita durava sempre uma hora e meia. O presidente estava sempre preparado para as reuniões (1) e, logo, aprendi a fazer o meu trabalho em casa também. Nunca havia mais do que um assunto na agenda (2). Mas, após uma hora e vinte minutos, o presidente me dizia: “Sr. Drucker, creio que está na hora de chegarmos a uma conclusão e de delinear o que teremos de fazer em seguida. “É uma hora e trinta minutos depois de haver entrado em seu gabinete, ele estava na porta, apertando-me a mão e dizendo adeus (3).

Depois que isso aconteceu cerca de um ano, finalmente lhe perguntei: “Por que sempre uma hora e meia?” Ele respondeu: “É fácil. Descobri que o tempo máximo que consigo concentrar minha atenção é uma hora e meia (4). Se trabalho em qualquer assunto por mais tempo do que isso, começo a repetir-me. Por outro lado, aprendi que nenhum assunto importante pode ser realmente tratado em menos tempo (5). Ninguém consegue chegar ao ponto de entender o que está tratando”.

Durante a hora e meia (6) em que fiquei em seu gabinete todos os meses, nunca houve uma chamada telefônica, e sua secretária nunca pôs a cabeça na porta

para anunciar que alguém muito importante desejava vê-lo urgentemente. Um dia perguntei-lhe sobre isso. Disse: "minha secretária tem ordens severas para não introduzir ninguém, exceto o Presidente dos Estados Unidos e minha esposa. O Presidente raramente visita alguém — e minha mulher é inteligente. Tudo o mais minha secretária faz esperar até que eu acabe (7). Logo após tenho meia hora durante a qual atendo a todos os que me procuram e asseguro-me de receber todos os recados (8). Ainda não encontrei nenhuma crise que não tenha podido esperar noventa minutos". (9)

Não preciso dizer que esse presidente conseguia muito mais com essas sessões mensais do que muitos outros gerentes, igualmente capazes, obtêm em um mês de reuniões". (10)

O leitor pode ser mais sensível ao estímulo da ironia, e preferir receber conselhos infalíveis para assegurar o *desbaratamento* de seu tempo. É o que nos oferece o alemão Günter Gross, em um inspirado decálogo:

- (1) (nota do autor) Programação e controle semanal de atividades.
 - (2) (nota do autor) Monocronismo.
 - (3) (nota do autor) Programar o tempo, primeiro, o trabalho depois.
 - (4) (nota do autor) Amplitude temporal de atenção.
 - (5) (nota do autor) Compatibilização dos relógios cronológico e biológico.
 - (6) (nota do autor) Blocos maiores de tempo, ao invés de "picadinhos".
 - (7) (nota do autor) Bloco fundamental: tempo sólido, contínuo, protegido, sem interrupções.
 - (8) (nota do autor) Bloco complementar: tempo para telefonemas, interrupções, contatos breves, urgências.
 - (9) (nota do autor) Distinção entre urgência e emergência, entre imprevisto e crise.
 - (10) (nota do autor) Distinção entre produzir e estar ocupado, entre tempo contínuo e tempo picado.
-
- (1) Gross, Günter. *Simplificação do Trabalho de Dirigentes*. Lisboa: Editorial Pórtico, s/d, pp. 81-83.

1. *Instaure na sua empresa o princípio do trabalho à porta aberta. Reconheça a todos os seus colaboradores o direito de o procurarem em qualquer altura, para lhe exporem as suas pretensões e apresentarem os seus trabalhos. Só assim ficará a saber o que se passa na sua empresa.*
2. *Antes de se ocupar dum trabalho, verifique se ele é ou não importante. Se é importante, é evidente que tem que se ocupar dele. O fundamental é "ocupar-se", pois você sabe muito bem que há mais assuntos importantes do que aqueles que é possível resolver. O essencial é que encete todas as tarefas importantes, que elas lá se acabarão por si mesmas.*
3. *Não perca nenhuma oportunidade que ofereça qualquer perspectiva de lucro. Discuta-a pelo menos durante meia hora.*
4. *Gaste o seu tempo por minutos e não por horas, pois só assim poderá começar muitos trabalhos.*
5. *Não perca tempo com a planificação e preparação do seu trabalho; não estabeleça planos diários, pois é impossível cumpri-los. A planificação de trabalho tem a sua razão de ser noutras funções que não nas de Chefe, que é "criada para todo o serviço". O seu papel consiste em resolver os problemas que surgem de imprevisto, para o que tem de estar em permanente expectativa. Portanto, não tome a iniciativa de começar qualquer trabalho pessoal: nunca se sabe quando vem um dos seus colaboradores pôr-lhe um problema.*
6. *Não se importe de ser incomodado. As interrupções são uma necessidade vital para manter a forma, a jovialidade e a boa disposição. Se não houvesse interrupções frequentes, as pessoas embotavam. Quando as interrupções escasseiam, é sinal de que os colaboradores estão a dormir, de perna estendida sobre a mesa. Chame-os à ordem e obrigue-os a virem interrompê-lo. Sem interrupções não há propostas concretas nem idéias aproveitáveis dos colaboradores.*
7. *A hora em que se ocupa de determinada tarefa não tem qualquer espécie de interesse, na medida em que a capacidade de trabalho do Chefe não está sujeita a oscilações ao longo do dia. Além disso, como continuarão a faltar sempre as informações necessárias para tomar uma decisão, o melhor é discutir o problema quando ele surge.*

8. *Não marque entrevistas periódicas com cada um dos seus colaboradores, porque não sabe de antemão quando é que eles terão tempo para o atender.*
9. *Não cabe ao Chefe planejar o emprego do seu próprio tempo, mas sim aos seus colaboradores. Ninguém melhor do que eles sabe em que é que você o deve empregar. Não tente influenciar os seus colaboradores no sentido de marcarem prazos para os trabalhos ou horas certas para as entrevistas com elementos exteriores à empresa. A melhor altura que você poderá escolher para uma entrevista é o meio de uma manhã ou de uma tarde livre de compromissos. Assim poderá descansar antes da reunião e prolongá-la o tempo que o seu interlocutor quiser.*
10. *Se quer trabalhar sem ser incomodado, o melhor é fazê-lo fora das horas de serviço ou no fim-de-semana. A sua família ficará toda satisfeita se você chegar ao sábado ou ao domingo e se puser a ler o correio da semana. E se tomar a peito este processo de trabalho, em breve terá oportunidade de tratar uma data de assuntos na clínica, entre duas visitas ao médico (1).*

Mas, ainda se pode perguntar: e quanto ao TD, esses mesmos critérios de utilização eficaz de tempo se aplicam? Ou há critérios diferentes para utilização do TD?

Os mesmos critérios de eficácia aplicam-se à utilização de qualquer tempo, inclusive o TD. Entretanto, a natureza e qualidade do TD tornam necessários alguns critérios complementares. A sabedoria de Peter Drucker pode ser outra vez invocada neste ponto. Ele ensina que, sob pena de desvirtuar a essência do conceito de TD, o executivo não deve utilizá-lo (1) em atividades de rotina ou na execução de decisões programadas, (2) para por em dia o expediente atrasado, inclusive correspondência e (3) para solucionar velhos problemas pendentes. Segundo Drucker, raros são os executivos que dispõem de mais de 20% de seu tempo como TD. A ciência, contudo, não está em "esticar" o dia ou o TD, mas em torná-lo produtivo. Para isso, o primeiro requisito é que o TD seja utilizado para criar ou identificar e explorar oportunidades.

Cada executivo saberá melhor do que ninguém em que pode e deve alocar o seu TD. Ele pode alocá-lo entre outras coisas, à identificação e execução de providências para implantar o seu QT ideal, pois isto é uma inovação, uma alteração do *status quo*. Ou poderá aplicar-se à promoção e consolidação de um esforço de redução de custos, que todos vêem como compensador, mas a respeito do qual ninguém toma iniciativa. Ou pode conceber novas estratégias para explorar mercados que poderiam ser absorvidos, se determinados estereótipos de marketing fossem postos em cheque. Ou pode questionar a validade de certas tradições, práticas

Um Exequívoco Generalizado

e hábitos do passado que, nas circunstâncias atuais, atravancam o desenvolvimento de sua organização. O executivo sabe, melhor do que ninguém, em que alocar o seu TD.

Uma das mais lúcidas e inspiradas colocações de Drucker é que o desafio do executivo é compatibilizar as necessidades do presente com as exigências do futuro. Pois bem, o TD é o recurso do executivo para vencer esse desafio; por isso, o TD é parte indispensável do QT do executivo eficaz, que não sucumbe ao imediatismo do presente nem se perde em quimerismos do futuro.

Conclusão: o maior problema é você, não o QT

É isso mesmo, caro executivo. O maior problema é você . . . e sua equipe também. A utilização eficaz do tempo é menos um problema de tecnologia gerencial e mais uma questão atitudinal, de autodisciplina do indivíduo. Aqueles há que rejeitam como asfixiante qualquer sistema de programação de tempo (em minha experiência, os professores reagem muito mais do que os alunos). Esses "anti-estruturalistas" poderão elaborar um QT, mas nunca se beneficiarão dele.

Evidentemente, todo QT é um instrumento, e não um fim em si mesmo. É a própria existência de um QT que possibilita ao executivo alterar consciente e intencionalmente a programação de seu tempo. Sem o QT, tais "alterações" seriam aleatórias, deixando o executivo sempre ao sabor da "lei da situação".

Caso o executivo não respeite seu próprio QT, sua secretária, colegas e subordinados logo se sentirão à vontade para ignorá-lo também. Para evitar isso, o executivo deve testar a primeira versão de seu QT, alterando-a de acordo com as necessidades que a realidade sugerir, até obter uma composição mais estável. Se não proceder a essas revisões, o executivo logo tornará desacreditadas, por seu próprio exemplo, as idéias de TD e de QT. Outras medidas que facilitam a implantação do QT são (1) a prática de não assumir compromissos ou compor a agenda sem consultar o QT, com o objetivo de fixar dia e hora mais convenientes para o executivo, consideradas as alocações de seu tempo, tal como fixadas no QT; (2) a elaboração de QT's por todos os auxiliares do executivo, inclusive sua secretária. Este segundo ponto merece tratamento especial.

Administração eficaz do tempo: um problema de equipe.

Todas as análises de utilização do tempo que conheço enfocam o problema como sendo individual, de cada executivo. Nenhum aborda a questão do ângulo da equipe. Posto que a responsabilidade final e inalienável seja do executivo — já que é ele o responsável pela equipe — a angulação do problema em termos de equipe oferece possibilidades mais fecundas do que a adordagem que se limita ao executivo, individualmente.

Nos termos de minha experiência com este problema, a eficácia máxima do executivo na utilização de seu tempo (inclusive o TD) só é possível depois que a equipe inteira adotar quadros de tempo. Esses QT's devem ser compatibilizados com o do executivo, em primeiro lugar, e entre si, posteriormente. Assim intercompatibilizados (inclusive com relação aos TD's de cada componente da equipe), esses QT's resultarão, ao final e em conjunto, num *QT da equipe*. Esta é a maneira mais eficaz de assegurar a observância dos QT's individuais. É impressionante, então, como o tempo parece sobrar.

Assim compreendido, o tempo é visto como um problema da equipe e de sua *cultura* (seus hábitos consagrados de pensar, sentir e agir). É preciso reformular essa cultura, e não apenas os hábitos do "cacique", como única forma de garantir que os esforços individuais de mudança não sucumbam, mais dia menos dia, ante a força avassaladora da tradição, do imobilismo ou do conformismo. Se a equipe do executivo não se incorporar, convicta, genuinamente, à idéia de utilização eficaz do tempo, ele acabará sucumbindo à cultura de sua equipe.

Ao fim de tudo, o responsável será sempre você, como executivo. Pelo sucesso e pelo fracasso. Não há como fugir. Quem lhe disse para ser executivo? Nessa luta difícil, o QT pode ser o seu maior amigo, e não o seu tirano. Mas, para isso, tal como acontece entre as pessoas, você precisa respeitá-lo . . . até mesmo para desmarcar um compromisso com ele.

Daqui por diante, arranje qualquer desculpa: só não diga que não foi avisado. É seu privilégio continuar exequivocado.



PROJEÇÃO DOS MÁRTIRES DE 35 NA REVOLUÇÃO DE 31 DE MARÇO

Gen Bda Sérgio de Ary Pires.

A Nação Brasileira renova a cada ano, a 27 de novembro, o culto à memória dos heróis que tomaram em defesa da Pátria e das instituições, vítimas da insânia de um punhado de brasileiros desvairados, por ocasião da intentona comunista de 1935, que violentou a consciência nacional e conspurcou as mais caras tradições de generosidade e de concórdia de nosso povo.

Inspirados no mais acendrado patriotismo e fiéis aos sagrados preceitos da honra militar, não vacilaram esses bravos companheiros em sacrificar suas vidas, para impedir que se implantasse no País uma ideologia contrária à nossa índole e às nossas aspirações. Resistiram até o último alento, para que prevalecessem incólumes e fortalecidos os princípios de liberdade, fraternidade e justiça, que formam a essência da alma brasileira. Alguns foram abatidos em pleno sono, sem terem experimentado o amargo desgosto de identificar em seus algozes os próprios camaradas da caserna.

Naquele dia, todo o Povo Brasileiro se curva reverente ante as campas de seus heróis e revive seus próprios valores morais, na beleza e sobrançaria do gesto desprendido de seus mártires, revigorando sua fé nos destinos da Pátria, que se alteia na fibra de seus filhos, na sua vocação histórica, na afirmação da sua liberdade, na convicção religiosa de seu povo e na fisionomia espiritual de sua gente.

As Forças Armadas brasileiras, irmanadas com o povo, do qual emanam, estão vigilantes e prontas a repelir, no presente como no passado, as investidas destinadas a romper a nossa união, a separar-nos de nossos concidadãos e a quebrantar as resistências da nacionalidade.

Assim foi em março de 1964, quando, em causa comum com o povo, elas saíram às ruas e desencadearam a ação fulminante que liquidou com a subversão, cujo maior incentivo e apoio provinham dos próprios homens de governo. O Movimento de 31 de Março salvou a Nação, restabelecendo a ordem, a tranquilidade pública e a confiança do povo na austeridade e no espírito cívico de seus dirigentes.

Assim tem sido também nestes últimos 13 anos, na vigília incansável de todas as horas, para conter os surtos terroristas, as tentativas de organização de núcleos de agitação e os atentados de toda ordem. Nessa cruzada, não tem sido pequena a quota de sacrifício paga com o sangue generoso de nossos irmãos: mais de uma centena de patriotas mortos e mais de trezentos feridos é o saldo lúgubre dessa luta cruenta e torpe, que espalha a orfandade e a viuvez, ceifando preciosas vidas e promissoras carreiras, consagradas ao dever e plenas de idealismo.

Os brasileiros de coração bem formado guardam, reconhecidos, os seus nomes gloriosos, que, todavia, passam despercebidos na lembrança dos pseudodefensores das franquias liberais.

Mas apesar de nossa firme determinação, várias vezes comprovada nestes 41 anos, o inimigo persevera em sua ação solerte e ardilosa, apoiado em eficiente estrutura internacional e fiel à sua doutrina e à sua mística.

Com base em sua concepção materialista da história e na premissa de que o conflito social é contingência inelutável da convivência humana, os comunistas estimulam a luta de classe e infiltram-se em todos os setores da comunidade. Para desarmar os espíritos e dissimular seus verdadeiros desígnios, fazem-se arautos de justas reivindicações política e sociais. Clamam por liberdade, quando seu real propósito é o aniquilamento das instituições democráticas, valendo-se das próprias franquias que elas oferecem. Consideram que a emancipação total do homem prende-se à eliminação de Deus, ao desaparecimento da religião, à ruína da Fé.

Através dos meios modernos de comunicação de massa e utilizando especialistas adrede preparados em instituições científicas do exterior, têm conseguido insinuar-se em alguns setores sensíveis à propagação de novas idéias e influentes na formação da opinião pública. Nos meios artísticos, intelectuais e estudantis, normalmente abertos ao debate, têm procurado tirar partido do salutar espírito inovador, altruísta e liberal que ali prevalece, especialmente no seio de nossa juventude, por forma a atrair adeptos e utilizá-los na consecução de seus objetivos. No campo espiritual, sua ação se processa com sutileza e dissimulação, procurando apresentar como compatíveis os conceitos filosóficos do materialismo dialético e a doutrina social cristã, como se fosse possível conciliar a violência com a bondade, a opressão com a confraternização, o materialismo com o espiritualismo. Valem-se dessa doutrina para criticar os vícios da sociedade capitalista, mas repudiam-na quando ela condena o marxismo ateu sob todas as suas formas; utilizam-na como arma de destruição, mas para implantar uma nova ordem, em completo desacordo com o pensamento social cristão. O mais grave, porém, é que contam nessa empreitada com a

transigência, consciente ou inconsciente, de elementos desviados de seus reais mistérios ou dispostos a acomodar-se, preocupados unicamente em colocar-se na vanguarda do progressismo, mas que, na realidade, se juntam aos contestadores da ordem espiritual e desviam o povo dos verdadeiros caminhos da Fé.

A estratégia da revolução marxista é, portanto, multiforme, flexível e adaptável às circunstâncias. Um dos primeiros dogmas estabelecidos pelos formuladores de sua doutrina foi a necessidade de estendê-la a todo o planeta. Sua ideologia propaga-se, assim, como verdadeiro vírus no seio das sociedades modernas, gerando a enfermidade social que afeta a maioria das nações, especialmente as mais carentes de recursos e de menor índice de desenvolvimento.

O terror, a violência, o embuste, o homicídio e a impregnação psicológica são as armas preferidas pelos comunistas, para enfraquecer as resistências físicas, morais e espirituais da Nação, para desagregar a família e a sociedade, dividir as Forças Armadas, desacreditar a autoridade e desmoralizar o Governo.

O mundo conturbado de hoje favorece a proliferação do mal. Várias regiões do globo estão envolvidas em conflitos ou sob o espectro da guerra, por questões políticas, econômicas, sociais, ideológicas, raciais ou religiosas. A distribuição desigual dos recursos naturais pelas diferentes áreas geográficas e, sobretudo, a carência de combustíveis produzem graves desníveis entre as nações, gerando, de um lado, reivindicações, inconformismo, desconfiança e ressentimento e, de outro, egoísmo, cobiça e espírito de conquista.

O esgotamento crescente das reservas energéticas convencionais e sua substituição por novas fontes de energia poderão acentuar tais desníveis, em favor de potências atuais ou emergentes, que tiverem o privilégio de dispor desses recursos. Tal situação já vem produzindo graves reflexos na ordem econômico-social das nações, inclusive em nosso País, e poderá trazer sensíveis modificações na própria geografia política de nossos dias.

Estruturas sociais e econômicas debilitadas pela luta de classes, pelo pauperismo e pela estagnação; regimes políticos enfraquecidos por dissensões internas; governos destituídos de autoridade ou alicerçados num liberalismo anacrônico não terão condições de sobreviver à tal conjuntura e ao impacto da avalanche subversiva que dela se aproveita.

Os exemplos estão aí aos nossos olhos, assinalando o triste fim das nações que, por negligência ou ingenuidade, perseveram nas práticas de um liberalismo lírico, inerme e suicida.

Afortunadamente, a Providência prodigalizou-nos recursos naturais e humanos e concedeu-nos o necessário instinto de conservação, para defrontarmos essas sombrias perspectivas. Dotado de vasta base territorial, de um potencial demográfico que atingirá duzentos milhões de habitantes ao findar do século e de um elevado índice de desenvolvimento técnico-científico, o Brasil tem algo a oferecer ao mundo, além de sua proverbial generosidade e do seu espírito de solidariedade para com todas as nações do planeta.

Mas poderá, também, ser envolvido por graves pressões externas e internas, caso seus filhos não se mantenham vigilantes e unidos ou não consigam remover divergências e antagonismos estéreis, com altruísmo, elevação, espírito de compreensão e patriotismo.

Todo o esforço deverá visar primordialmente à implantação de uma ordem social fundada na justiça e na liberdade, onde a valorização do homem seja a própria razão de ser do Estado. Atento a esta premissa e fiel à estratégia que se impôs, do adequado equilíbrio entre segurança e desenvolvimento, o Governo tem conseguido dar prevalência a este último fator, a despeito das circunstâncias adversas geradas pela grave e prolongada recessão mundial. Empenha-se, assim, em promover a melhoria das condições de vida do povo, principalmente das classes mais carentes de recursos, tanto das cidades como do campo, tendo logrado crescente êxito nessa meritória campanha.

Também nós das Forças Armadas temos colaborado nessa grande obra, não só nas missões específicas de segurança, como também nas tarefas relacionadas com o desenvolvimento nacional, contribuindo para a garantia da paz social, indispensável à realização dos programas governamentais, à operosidade e ao bem-estar do povo brasileiro. Por sua presença em todas as regiões do País, pela uniformidade de seus padrões de conduta e de sua destinação e por suas raízes genuinamente populares, as Forças Armadas têm sido o grande fator de paz, de tranquilidade e de integração nacional.

Graças ao esforço conjunto e ao trabalho fecundo de todos os brasileiros, temos dado grandes passos no caminho do progresso. A projeção da conjuntura brasileira no panorama mundial e a simples comparação com as condições vigentes em outras nações convulsionadas pela violência, pela luta fratricida e pelo crime, dão-nos bem a medida dos benefícios que alcançamos nos últimos tempos, com tenacidade, devotamento e senso de responsabilidade.

Através do gradual mas seguro aperfeiçoamento democrático — na consagrada expressão do Senhor Presidente da República — caminhamos firmemente em direção ao almejado modelo brasileiro, que se quer adequado ao estágio de nossa evolução social e política e alicerçado numa ordem jurídica verdadeiramente democrática — atuante, dinâmica e vigilante — a que não falem os instrumentos capazes de desestimular ou mesmo colir as investidas dos inimigos do regime, daqueles que, disfarçados em paladinos das liberdades públicas, só desejam destruí-las ou deturpá-las em proveito próprio.

Guardaremos, assim, para os nossos filhos e para as gerações que nos sucederem, a grande Nação, livre e hospitaleira, com que sonharam os bravos irmãos imortalizados neste Monumento. (*)

Para a concretização desse nobre ideal, estão convocados todos os brasileiros, sem distinção de raça, de credo, de classe ou de condição social, pois o engrandecimento da Pátria e a sua segurança são encargos comuns a todos os cidadãos.

Parte relevante nessa grande obra está reservada, sem dúvida, aqueles que têm o nobilitante mister de formar a opinião pública e de guiar as novas gerações: os pais, os mestres, os intelectuais, os homens da imprensa, os líderes empresariais, os dirigentes das diversas categorias de trabalhadores e todos aqueles que têm uma parcela de responsabilidade na orientação de seus semelhantes.

Quanto a nós das Forças Armadas, sempre solidários com os ideais de nosso povo, estaremos unidos e coesos, na firme disposição de seguir o exemplo dos companheiros de 35 e de cumprir, como eles, se necessário for, o sagrado compromisso de dar a vida pela vida do Brasil.

(*) N. da R. — O autor se refere ao Monumento em homenagem às vítimas da Intentona Comunista de 1935.



A ARTILHARIA ANTIAÉREA DA ZONA DE COMBATE

Maj Art Márcio Manhães Neves

INTRODUÇÃO

A necessidade de uma Artilharia Antiaérea (AAAE) apareceu no dia 3 de agosto de 1914. Uma hora e meia antes da declaração oficial de guerra, um avião alemão lança sobre LUNEVILLE (FRANÇA) seis bombas, sem contudo causar vítimas.

A partir daí, a importância do Poder Aéreo cresce vertiginosamente e com ele a Defesa Aérea, da qual a Artilharia Antiaérea é parte integrante.

Assim, na 2ª GM, a "flak" (canhões de defesa antiaérea) alemã abate 20.000 (vinte mil) aviões aliados. Na CORÉIA, as forças da ONU perdem 676 aviões abatidos pelos canhões antiaéreos e somente 89 em combates aéreos. Na batalha de DIEN-BIEN-PHU os franceses perdem 194 aviões abatidos pela Defesa contra Aviões (DCA). De julho de 1965 a fevereiro de 1967, os vietnamitas do Norte abatem 514 aparelhos americanos, sendo: 471 pela artilharia antiaérea clássica, 31 por mísseis e 12 em combate com os aviões MIG. Em 1967, os israelenses anunciaram que perderam 28 aviões devido à DCA de visada ótica¹ e, lembrem-se: eram os famosos MIRAGE!

1 — Paulo, Major Marcos, *Sistema de Defesa e Aviação de Reconhecimento e Ataque*, In "A Defesa Nacional", 657, Set/Out 1974, pg 100.

Entretanto, nada melhor para enfatizar a importância da AAAe do que a fragorosa derrota dos árabes na Guerra dos Seis Dias e a sua espetacular revanche na de outubro de 1973. Nesta, a aviação israelense teve de enfrentar uma pesada e bem estruturada AAAe, que compensou, para os árabes, a falta da superioridade aérea. "A Força Aérea Israelense (IAF) perdeu a maior parte de seus aviões de combate durante a primeira semana da guerra, principalmente nas alturas de GOLAN, onde as colunas blindadas árabes, pesadamente apoiadas pela defesa antiaérea, ameaçaram superar as forças terrestres israelenses. Por causa do perigo que esta investida representava para Israel, a IAF não teve tempo para lançar uma campanha de eliminação da "flack" antes de atacar os "tanks" sírios. Esta inevitável inversão tática muito custou à IAF, tanto em termos de aeronaves, como em pilotos"-2

Ao falarmos sobre a artilharia antiaérea, necessário se torna que tenhamos em mente que esta especialidade possui duas categorias (tipos, escalões, classificações, como queiram) conforme a sua destinação. Uma é a AAAe destinada à defesa das áreas sensíveis do território nacional, incluídas na Zona do Interior (ZI) e na Zona de Administração (ZA) do TO. Defende portos, aeroportos, indústrias básicas, refinarias de petróleo, grandes depósitos de combustíveis e munição, hidroelétricas, centrais nucleares, etc. Sua ineficiência na Guerra dos Seis Dias determinou a fulminante derrota árabe. Outra, destinada a defender pontos sensíveis das GU operacionais e dos Grandes Comandos (DE e Ex Cmp), nas ações de combate, é a AAAe da Zona de Combate (ZC), objetivo deste trabalho.

Em nosso caso, apesar das lições do passado e do alerta destes fatos mais recentes, o Exército Brasileiro, que a partir de 1964 vem realizando uma evolução na sua doutrina e no seu equipamento, estagnou-se quanto à antiaérea.

Na década de 60, a ameaça do Inimigo Interno levou o Exército a dedicar grande parte da sua atenção e seus meios à Guerra Revolucionária. Os exercícios de Defesa Interna passaram a ter acentuada importância, em detrimento do preparo do Exército para a Guerra Convencional.

Neles não havia emprego para a AAAe, já que o Inimigo Interno não possuía força aérea. Natural, portanto, que a AAAe deixasse de ser considerada. Dentro em pouco, entretanto, novos acontecimentos vieram a mostrar a necessidade de ficar o Exército perfeitamente adestrado para a Guerra Convencional, mas ainda assim, a AAAe não pôde receber a devida atenção. Nos temas escolares quer da AMAN, da Es AO ou da ECEME, dificilmente deixamos de ter superioridade aérea, mesmo na defensiva!

2 — Staudenmaier, Lieutenant Colonel William. *Learning from Middle East War*. In "Air Defense Trends", April/June 1975, pg 9. Tradução do autor.

Subestima-se um inimigo aéreo que realmente existe, já que nas Áreas Operacionais do Continente (AOC) não somos os únicos a possuir modernos aviões de combate.

É claro que o bom senso e nosso patriotismo mostram que não é concebível querer que se desviem vultosos recursos para a aquisição de modernos equipamentos bélicos, quando o país atravessa dificuldades econômicas, tem o seu esforço voltado para o necessário desenvolvimento econômico e social de seu povo e numa conjuntura internacional onde inexistia uma ameaça externa visível. Entretanto, também é claro que um militar, voltado para a sua profissão, não pode ver com bons olhos a atual situação da AAAe brasileira. Atualizar nossa doutrina de participação da força terrestre na Defesa Aérea brasileira, atualizando nossos obsoletos manuais antiaéreos, não exige grandes investimentos. Adquirir pequena quantidade de material para, em Unidades-Escola, ou na própria EsCosAAe formar quadros capazes e em quantidade suficiente para operar equipamentos sofisticados que venham a ser adquiridos numa emergência, é uma despesa que deve ser enquadrada dentro de . . . "um mínimo de segurança indispensável". Se tal não for feito, correremos o risco de ver "técnicos" estrangeiros operando as armas que venhamos a adquirir na aludida emergência, para a nossa defesa. Não é da noite para o dia que se forma um operador de radar ou de uma central de tiro eletrônica.

Considerando tudo isto, o presente trabalho pretende, ao analisar os problemas da AAAe na ZC, levantar idéias que sirvam à formulação de atualizados fundamentos doutrinários de emprego da nossa artilharia antiaérea de ZC, coerentes com a nova doutrina militar brasileira.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Não há dúvida que a situação da AAAe em nosso Exército é crítica. A chegada dos canhões OERLIKON, recentemente comprados, embora venha a elevar o moral dos antiaéreos, não servirá para diminuir o atraso que o Exército está vivendo no setor de mísseis. Tal fato terá profunda repercussão na estrutura da Defesa Aérea do país.

A FAB por sua vez, a despeito das dificuldades econômicas da mãe-pátria comum, vem se reequipando convenientemente para atender ao Sistema de Defesa Aérea Brasileiro (SISDABRA), do qual o Exército deve participar, mas que não tem, ainda, condições de fazê-lo!

Inexiste uma AAAe de defesa territorial, cujos meios cabe à força terrestre possuir e operar.

Entretanto, a AAAe não está também devidamente equipada para acompanhar o avanço do próprio Exército. As novéis Brigadas Bld e Mec, com seus URUTUS e CASCAVÉIS, orgulho da fabricação nacional, obtiveram uma grande mobilidade e capacidade anfíbia, mas não poderão ser acompanhadas pelas Bia

Can 40 mm, autorebocadas e sem nenhuma condição de transpor rios acima de 60 cm de profundidade. Assim, embora se pense que a AAAe está montada para o apoio às GU operacionais, tal não acontece. O material 40 mm existente, por várias razões que serão mais tarde abordadas, é totalmente inadequado para as Bda. É indicado, apenas, para defesas estáticas (ZI, ZA, Rtg Ex Cmp). Jamais se cogitou e nem se deve cogitar, de empregar o material 90 mm para a cobertura nas regiões mais avançadas da ZC. O material OERLIKON 35 mm, por ser auto-rebocado e possuir uma grande quantidade de volumosos e delicados equipamentos, não se presta muito a ações de movimento. Deve ser previsto, também, para defesas estáticas.

Além disso, o material de 40 mm é considerado operacional, mas quem o conhece bem, sabe que é ineficiente contra as aeronaves modernas já existentes na América do Sul. Os canhões são de modelo antigo (Mod 1942), de comando manual, aparelho visual de difícil pontaria, cadência de tiro muito baixa, monotubo. Já na 2a GM, só surtiam algum efeito sobre as aeronaves de antanho, quando empregados em grande número, o que compensava as deficiências acima descritas. Ademais, o material é auto-rebocado e inadequado à defesa de nossas ligeiras Brigadas.

O material 90 mm, que há muito, e prematuramente, foi condenado à morte pelo nosso Exército, já deve, realmente, receber o seu atestado de óbito. Não porque seja um material ruim, nem porque esteja obsoleto, mas simplesmente porque chegou ao fim. O seu desgaste é total, tudo está se desmanchando... morreu de velho!

Ele poderia ter vivido mais tempo, se uma maior atenção lhe fosse dada, com grande serventia, tanto para a defesa antiaérea, como para a formação de tecnologia, já que esta é, em tudo, semelhante à do moderno sistema OERLIKON que acabamos de adquirir.

Prematuramente o condenamos, porque tão logo o Exército Norte-Americano deixou de usá-lo, substituindo-o por mísseis, nós o julgamos também obsoleto e as Unidades foram esquecidas em todos os setores.

Para as hipóteses de guerra dos ESTADOS UNIDOS, a AAAe tinha que garantir a impenetrabilidade do espaço aéreo, tendo em vista a proteção contra o perigo nuclear. O Sistema de Canhão 90 mm admite uma penetração e, assim sendo, tinha que ser abandonado. Mas, para nós, não existe o perigo nuclear iminente, em nosso TO não existem aeronaves com capacidade de bombardear em velocidades supersônicas, nem existem mísseis estratégicos. Se bem operado e mantido, o canhão 90 mm seria, ainda hoje, uma arma eficaz contra os bombardeiros de média altura existentes na AMÉRICA DO SUL.

O material proporcionou um aprimoramento técnico aos Quadros, que, sem grandes dificuldades, poderão se adaptar aos novos materiais, inclusive mísseis. O radar de tiro MARK VII e o preditor contraves, pertencentes à direção de tiro do Sistema 90 mm, sistema de cabos elétricos e geradores, possuem a mesma finalidade

dos componentes do Sistema OERLIKON. Os "botões" podem ser diferentes; mas o como introduzir dados no preditor, o porquê de fazê-lo, a interpretação de sinais na tela do radar e o levantamento de panes no Sistema, não poderão ter grandes diferenças. Facilmente serão aprendidos pelos Quadros formados no material de 90 mm.

Estamos para receber o material OERLIKON, de inegável eficiência, mas de custo astronômico. Como são auto-rebocados esperamos que nenhuma unidade de tiro (UT) seja distribuída às Bda prematuramente. Necessário se torna que fiquem concentrados nas AD de DE para que esse Comando de Arma, mais apto para exercer o controle da instrução e da manutenção, com as lições do material 90 mm, possa dar-lhe a mais longa das vidas. Oxalá seja criada em todos os níveis uma mentalidade de que o elemento antiaéreo tem que ser realmente um técnico dedicado exclusivamente à sua especialidade e ao material; que haja um maior cuidado nas movimentações destes elementos, não se permitindo que as Unidades fiquem sem um número compatível de especialistas.

O EMPREGO DA AAAe DA ZONA DE COMBATE

Generalidades

Analisando os meios de AAAe na ZC de vários exércitos, verifica-se que eles decrescem em quantidade e potência conforme nos aproximamos da Linha de Contato(LC). Isto é justificável uma vez que, à medida que caminhamos para a frente de combate, diminuem em quantidade e importância os alvos compensadores para o inimigo aéreo. Os elementos avançados da ZC necessariamente possuem maior fluidez, necessitando, portanto, de menos proteção. O mesmo não acontece nas áreas mais recuadas. Nestas, a concentração de meios volumosos e de pouca mobilidade é bem maior. Encontram-se aí os objetivos da força aérea inimiga.

Assim, para contrapor-se com eficiência às peculiaridades das táticas que o inimigo aéreo usará nesta parte do TO, a AAAe da ZC deve possuir uma organização toda peculiar e materiais de várias características.

No Exército dos ESTADOS UNIDOS encontramos, por exemplo, uma AAAe de ZC estruturada de maneira a responder convenientemente às diversas hipóteses de ataques aéreos. Diretamente subordinada ao Ex Cmp, existe uma Brigada de Artilharia Antiaérea enquadrando três Agrupamentos de AAAe, aptos a combater inimigos aéreos que voem a grandes ou médias alturas, bem como os fugazes caças-bombardeiros de baixa altura. O Corpo de Exército possui também um Agrupamento com grande flexibilidade de engajamento. As Divisões são dotadas de um Grupo misto (míssil/canhão), apto ao combate e alvos de baixa altura.

No Exército Brasileiro, não temos uma organização e nem uma doutrina de emprego da AAAe orgânica do Ex Cmp. O que existe é a previsão de um Grupo de canhões automáticos para a Divisão de Exército e uma Bateria de canhões para as Brigadas.

Missão da AAAe de ZC

Os manuais de emprego brasileiros preconizam dois tipos de missão para a AAAe das GU:

- A missão antiaérea, que consiste na cobertura AAe dos elementos e instalações do escalão considerado, segundo uma prioridade estabelecida pelo Cmt da GU;
- A missão de superfície, que consiste em reforçar e auxiliar na defesa anti-carro.

O manual de emprego da AAAe do Exército Norte-Americano (FM 44-1 — US ARMY — AIR DEFENSE ARTILLERY EMPLOYMENT) emprega o expediente de atribuir missões táticas padronizadas e não padronizadas, à semelhança da artilharia de campanha.

Com isto ficam bastante facilitadas a transmissão e a execução de ordens. Diz o citado manual:

“A missão tática para as Unidades da ADA (AIR DEFENSE ARTILLERY) são atribuídas pelo Cmt da Força, exercendo o comando ou o controle operacional, baseado nas sugestões do Cmt da ADA e constarão da O Op da Força”.³

Para facilitar as ordens definindo à priori as responsabilidades de ligação, comunicações, desdobramento e atribuição de setores de tiro, podem ser determinadas uma das quatro missões táticas padronizadas:

- Ação de Conjunto (General Support)
- Aç Cj Ref Fogos (G. S-Reinforcing)
- Reforço de Fogos (Reinforcing)
- Apoio Direto (Direct Support)

Tais missões e suas implicações são do completo conhecimento de todos, já que são usadas pela artilharia de campanha.

Em nossa doutrina, preconizada no C 6-1 — EMPREGO DA ARTILHARIA, poderíamos ainda, por similitude, acrescentar o Apoio Geral e o Reforço. A primeira seria a missão normal a ser atribuída às AAAe orgânicas das Bda. O Reforço, situação de comando, seria empregado como o é na artilharia de campanha: quando for necessário colocar uma AAAe sob outro comando, perdendo-se o controle sobre a mesma.

3 — USA, *FM 44-1 Air Defense Artillery Employment*, Section II, Tactical Missions, pg 8-2. Tradução do autor.

Como na artilharia de campanha, as missões táticas padronizadas poderão ser modificadas em alguns de seus preceitos, sempre que alguns não atendam ao desejo de Cmt da Força. Aparecerão, então, as missões táticas modificadas. Quando nem mesmo estas modificações possam expressar a vontade do Cmt, apareceriam as missões táticas não padronizadas.

Características necessárias a uma AAAe de ZC

Os recentes conflitos do ORIENTE MÉDIO vieram aumentar consideravelmente as preocupações com o inimigo aéreo na ZC e com as medidas a serem tomadas para minimizar o seu efeito.

Como já foi comentado, conforme nos aproximamos da LC os alvos compensadores para o inimigo do ar vão-se escasseando, principalmente se as unidades combatentes aplicarem corretamente as medidas de defesa passiva: ampla dispersão dos meios, camuflagem, disciplina de circulação, etc.

As características do nosso TO Continental, se de um lado colaboram para que as poucas tropas existentes se diluam nos grandes espaços, concorrendo para a não formação de grandes concentrações, de outro dificultam a missão de cobertura da antiaérea.

A melhor proteção que teremos será a dada pela superioridade aérea que a Força Aérea venha a obter. Entretanto, os meios aéreos também são reduzidos, não podendo cobrir totalmente o amplo espaço aéreo. Assim sendo, é plenamente lícito raciocinarmos que o inimigo possa, em determinadas ocasiões, se apresentar com uma considerável superioridade aérea local, a despeito da ação de nossa Força Aérea. Neste caso, as tropas combatentes só contarão com a cobertura da sua AAAe. Sendo ela eficiente, mesmo sem a superioridade aérea, poderemos manter a iniciativa e progredir com as nossas colunas. Sobre isto, a MILITARY REVIEW (Fev 75) comenta em um de seus artigos: "As guerras entre árabes e israelenses são os únicos conflitos recentes de maiores proporções entre forças convencionais, e apresentam exemplo notáveis de como a defesa aérea pode influenciar na ação e daquilo que pode acontecer quando ela não é eficaz.

A surpresa foi o fator mais importante da guerra dos Seis Dias. Nas primeiras 48 horas, a Força Aérea Israelense tinha destruído quase totalmente a Força Aérea Egípcia e dominado as outras forças aéreas árabes. As perdas dos países árabes nos primeiros dois dias totalizaram 416 aeronaves, das quais 393 foram destruídas no solo. A falta de um alerta oportuno e a ineficácia da defesa aérea⁴ fizeram com que os árabes quase não dispusessem de apoio para as suas unidades terrestres. O SA 2 soviético foi empregado pelos egípcios mas demonstrou não ser eficaz.

4 — O autor, oficial norteamericano, refere-se à defesa antiaérea.

Apenas a total supremacia aérea conseguida nas primeiras três horas de guerra pela Força Aérea Israelense tornou possível o rápido avanço israelense através de RAFAH até EL ARISH. Mesmo na manhã de domingo, quando a Força Aérea Israelense ainda lutava com as forças aéreas do EGITO, SÍRIA e JORDÂNIA, os comandantes terrestres israelenses puderam pedir ataque aéreo sobre posições particularmente fortes do inimigo.

A liberdade de que dispuseram os aviões israelenses para atacar quase sem oposição as resistências árabes e suas unidades de manobra, tornou as posições árabes insustentáveis . . .

A guerra do Oriente Médio de 1973 resultou numa reavaliação de atitudes concernentes à defesa aérea. Neste conflito foram os árabes que desfecharam o ataque de surpresa, embora não tivessem destruído as aeronaves israelenses no seu ataque (o que foi, provavelmente, um grave erro). Os egípcios demonstraram um conceito muito eficaz de proteção aérea. Embora a Força Aérea Israelense fosse superior ao conjunto das forças dos países árabes, a defesa aérea egípcia, estendida ao longo do Canal de Suez, impôs pesadas perdas aos israelenses. Enquanto as forças egípcias permaneceram sob a proteção de sua defesa aérea, tiveram a liberdade de movimento e progrediram muito bem. ISRAEL foi incapaz de destruir ou mesmo neutralizar a rede de defesa aérea. A defesa aérea egípcia contudo, não progrediu juntamente com as unidades de manobra, e quando as forças terrestres saíram de baixo da cobertura que ela lhes proporcionava, foram sujeitas a pesados ataques aéreos, e seu avanço foi detido.

A defesa aérea egípcia era constituída por uma *mistura de sistemas*⁵ de armas de tubo e mísseis.

O novo míssil soviético SA 6 demonstrou ser muito eficaz, sendo capaz de engajar alvos pelo radar ou óticamente e de operar dentro de um ambiente de contra medidas eletrônicas.

O Sistema Soviético ZSU 23 também teve bom desempenho.

A Guerra do Oriente Médio de 1973 provou que a defesa aérea pode proporcionar uma cobertura eficaz sobre determinadas áreas do campo de batalha. No entanto, também ficou claramente demonstrado que os sistemas de defesa aérea devem ser móveis e se deslocar com as unidades de manobra".⁶

O ZSU-23-SHILKA, de 4 tubos, montado em carro de combate, é um exemplo do avanço da antiaérea de tubo e da validade de seu emprego. Ele foi, mais do que os mísseis, o responsável pela maioria das perdas de aviões israelenses em outubro de 1973, graças à sua maciça e contínua cadência de 4000 tiros por minuto! Diz-se que vigilantes do ar avançados do Exército egípcio transmitiam para a retaguarda o alarme de aproximação, de modo a permitir que o radar de on-

5 — O grifo é do autor.

6 — Killgore, Cap William D. *Defesa Aérea Divisionária*. In "Military Review", Fev 1975, pg 50.

da longa "GUN DISH" do SHILKA fosse alinhado grosseiramente, antes de apreender o alvo e de se desencadear a barragem de projetis de 23 mm.

Assim, dos fatos acima expostos, pode-se alinhar algumas conclusões:

- uma AAAe de GU operacionais, para protegê-las contra ataques aéreos, requer seja constituída por um *sistema de armas* extremamente eficaz e, sobretudo, móvel. No mínimo deve possuir a mesma mobilidade da tropa a ser coberta;

- um tipo único de arma não pode proporcionar defesa antiaérea eficaz contra todos os tipos de ataques aéreos. Considera-se como ideal um conjunto diversificado de armas; no entanto, é desejável, pelo menos, que se possua um binômio míssil/canhão.

Embora as unidades da frente de combate apresentem uma certa fluidez, muitas vezes encontramos alvos compensadores como é o caso de posição de artilharia, posto de comando, reserva e unidades blindadas. "As unidades blindadas constituem alvos compensadores e de alta prioridade para a força aérea inimiga. Embora os veículos blindados sejam relativamente invulneráveis aos tiros de armas convencionais, os veículos não blindados, orgânicos das unidades blindadas, são vulneráveis a todos os tipos de fogos aéreos e terrestres. Conseqüentemente, assume grande importância o emprego das armas orgânicas e da artilharia antiaérea, bem como o emprego adequado de todas as medidas de defesa passiva".⁷

Tais alvos são, na maioria das vezes, de pequenas dimensões, exigindo para a sua destruição ataques de precisão. Isto só se consegue com o ataque a baixa altura e a velocidades subsônicas. Somente com equipamentos muito sofisticados e que não estão presentes no TO Continental, é que se pode bombardear, com precisão, a grande altura. "Os ataques de precisão, sob pena de enorme desperdício de munição, terão de ser realizados a altura de vôo e velocidades reduzidas, dentro, portanto, das possibilidades dos Can Au AAe. Segundo testemunho de aviadores com experiência de combate, em vôo rasante a velocidades superiores a 700 Km/h, é praticamente impossível distinguir e alvejar um carro de combate sobre uma planície, mesmo havendo contraste flagrante de cores".⁸

A tática do ataque a baixa altura é totalmente diferente da de média e grande alturas usando os pilotos uma série de artimanhas para se furtarem à defesa antiaérea. Portanto, a AAAe tem que ser equacionada para atender a cada novo desafio. Os meios de defesa antiaérea para média e grande alturas são, normalmente, ineficazes para os ataques a baixa altura. Contra este tipo de ataque, os canhões voltaram a ter grande eficiência e mísseis especiais para este fim tiveram de ser projetados.

7 — EME, C17-1 *Emprego de Blindados*, 1975, pg 2-5.

8 — Berg, Major Art (QEMA) Einar Walter. *A Defesa Aérea na Zona de Combate de um Teatro de Operações Continental*. In "A Defesa Nacional" 632, Jul/ago 1970, pg 114.

Os sistemas de armas destinados à defesa a baixa altura devem possuir três possibilidades adicionais, comparadas com aqueles destinados à defesa de média e grande altura. Estas possibilidades estão relacionadas com o relevo do solo, com o tempo para a interceptação e com a mobilidade. Para um alvo ser detetado a baixa altura, ele não pode estar oculto por obstáculos naturais ou artificiais. Supondo o solo plano (pampas) e um avião voando a uma altura inferior a 100 metros, este dificilmente será visto a uma distância maior de 10 Km. A uma velocidade de 800 Km/h (por exemplo) em 45 segundos estará sobre nós!

Por este motivo, um sistema de armas solo-ar, não necessitará, logicamente, de um alcance muito grande, mas necessitará uma pronta capacidade de reação.

Os canhões automáticos voltaram a ter grande serventia com o advento da tática de ataques aéreos a baixa altura, visto que, em alguns casos, os mísseis se mostraram ineficazes.

Assim considerando, conclui-se que um sistema de defesa antiaérea para as GU deverá ser um sistema misto canhão/míssil apto essencialmente a combater alvos voando a baixas alturas. Tal sistema não precisará ser dotado de materiais com grande alcance, mas necessitará de grande mobilidade e tempo de reação muito pequeno. Necessitará ser o mais compacto possível, ser autopropulsado e ter condições de estar constantemente pronto para o tiro.

Nas partes mais recuadas da ZC, áreas de retaguarda das DE e Ex Cmp, outros problemas aparecem. Lá, a concentração de meios é maior, particularmente a cavaleiro dos eixos; as instalações logísticas são de difícil camuflagem, suas dimensões são maiores. Aparecem, assim, vários alvos compensadores que, devido suas características (grandes dimensões e pouca mobilidade), podem ser atacados, também, por bombardeiros de média e grande altura. Logicamente tais GU deverão possuir, então, armas que as protejam desta ameaça. No mínimo, o Ex de Cmp deverá contar com meios de proteção até média altura.

Após essas considerações, podemos deduzir as principais características necessárias a uma AAAe de ZC:

- contar com um sistema de armas móveis e eficazes, ou seja, de excelentes características técnicas;
- o sistema deverá constituir-se numa "família" de armas solo-ar, ou, pelo menos, num conjunto míssil/canhão;
- deverá atender prioritariamente à defesa a baixa altura, *mas não exclusivamente;*
- deverá possuir meios para a defesa a média e grande alturas.

Ao se projetar uma AAAe de ZC para o EB, deve-se ter sempre em mente as premissas acima levantadas. A organização da AAAe do Exército Norte-Americano pode servir como uma orientação, mas é evidente que não se pode propugnar por uma organização igual. Isto seria leviano e completamente fora de propósito. As

hipóteses de guerra estadunidenses são completamente diferentes das nossas. Face às possibilidades do inimigo a enfrentar, sua AAAe tem que ser poderosa e de inequívoca eficiência. Por isto possui uma quantidade espetacular de meios altamente sofisticados. Para a defesa a grandes alturas, conta com um Agrupamento (seis grupos) de NIKE HERCULES. Para médias alturas com o HAWK, quer na versão AP, quer na AR. A defesa a baixa altura fica por conta de Grupos mistos de mísseis/canhões (CHAPARRAL/VULCAN), orgânicos de todos os escalões até o nível Divisão.

Vê-se nitidamente a preocupação de tornar impenetrável o espaço aéreo da ZC. Os meios são desdobrados visando este conceito e não simplesmente à defesa de áreas sensíveis específicas.

Conclue-se assim que, apesar de cada GU possuir a sua AAAe orgânica, elas são empregadas e desdobradas de modo a se complementarem. O Ex Cmp e os C Ex proporcionam um "guarda-chuva" para as suas Divisões face aos ataques a médias e grandes alturas, cabendo a elas cuidar de sua própria defesa a baixa altura. Para cumprir esta missão com perfeição, os meios devem ser abundantes e isto só pode ser viável para um exército que conte com o que julga necessário, sem grandes restrições.

Ademais, a doutrina norte-americana prevê um emprego centralizado de suas GU. É a Divisão atacando enquadrada por um CEx e um Ex Cmp enquadrando um número variável de Corpos. Os Teatros de Operações onde poderão atuar, determinam ações centralizadas. O emprego de Brigadas isoladas fora do controle e proteção de sua GU enquadrante, é algo possível, porém excepcional. A concentração dos meios, a abundância dos recursos à disposição, o poder destruidor do inimigo, leva-os a obedecer ao "sagrado" princípio da Massa.

No caso brasileiro as condicionantes são bem outras: os recursos, longe de serem abundantes, tornam-se cada vez mais, dentro da política de "o máximo desenvolvimento com o mínimo de segurança indispensável", perigosamente escassos; as largas frentes e os grandes espaços operacionais levam à luta a cavaleiro dos eixos e, em consequência, a uma grande descentralização de meios. As nossas Brigadas são organizadas e treinadas para agirem, na maior parte das vezes, isoladamente.

Desta maneira, com os restritos recursos disponíveis e a vastidão das ZAç de nossas GU, é inviável tentarmos seguir totalmente o modelo americano. O volume de material requerido seria absurdamente grande.

Assim, vê-se que é necessária a construção de um "modelo brasileiro" para a nossa AAAe da ZC. Nos parágrafos seguintes serão analisadas as AAAe dos escalões Bda e DE e, aplicando-se as idéias até aqui levantadas, serão apresentados os "modelos" para as adequadas AAAe dos citados escalões, como *uma solução* ao problema em questão.

A AAAe ORGÂNICA DE BRIGADA

Generalidades

As reduzidas dimensões dos alvos compensadores que as Brigadas apresentam ao inimigo aéreo e as medidas de defesa aérea passiva, obrigam que ele execute bombardeios de precisão, para alcançar a desejada neutralização ou destruição. Como em nosso TO não existem aeronaves com equipamentos que possibilitem executar tal tipo de bombardeio a grandes ou médias alturas, o que se deve esperar é o emprego de ataques aéreos a baixa altura. Assim, a AAAe orgânica destas GU deverá ser dotada de material apto a enfrentar com êxito, esta tática inimiga.

Missão

De uma maneira geral, a missão da AAAe orgânica das Brigadas é a de dar cobertura antiaérea contra ataques a baixa altura às suas respectivas GU. Estará sempre atirando diretamente em proveito de sua GU, proporcionando-lhe uma cobertura contínua e cerrada. Atua não só em proveito de cada peça de manobra da artilharia de campanha, do PC, como em proveito da manobra como um todo. Se adotássemos o expediente de atribuir missões táticas padronizadas à AAAe, poderíamos dizer que, devido às ações a realizar, a AAAe Bda estaria com a missão de Apoio Geral.

Entretanto, é importante que se tenha pleno entendimento do que seja "dar cobertura antiaérea à Brigada". Entende-se que à AAAe/Bda será dada uma relação de prioridades, visto que os meios com que conta são insuficientes para cobrir toda a ZAç. Normalmente, o GAC, o PC, a Res. a A Ap Log e pontos críticos de passagem obrigatória são selecionados, pelo comando, para receberem cobertura antiaérea.

O grau de prioridade a ser dado a cada um dos elementos citados dependerá do tipo da Brigada e da operação que se executará.⁹ Uma Bda de Inf Mtz normalmente deverá valorizar em muito, para fins de cobertura antiaérea, o seu GAC e o seu PC. As peças de manobra, em princípio, possuem uma certa fluidez e não se constituem em alvos compensadores. O mesmo acontece com as reservas destas GU. Se em PAG, por exemplo, regiões de passagens obrigatórias ao retraimento (pontes, desfiladeiros, vaus, etc.) — pontos críticos — merecerão especial atenção para a cobertura antiaérea. De outra forma deverá pensar o comandante de uma Bda C Bld.

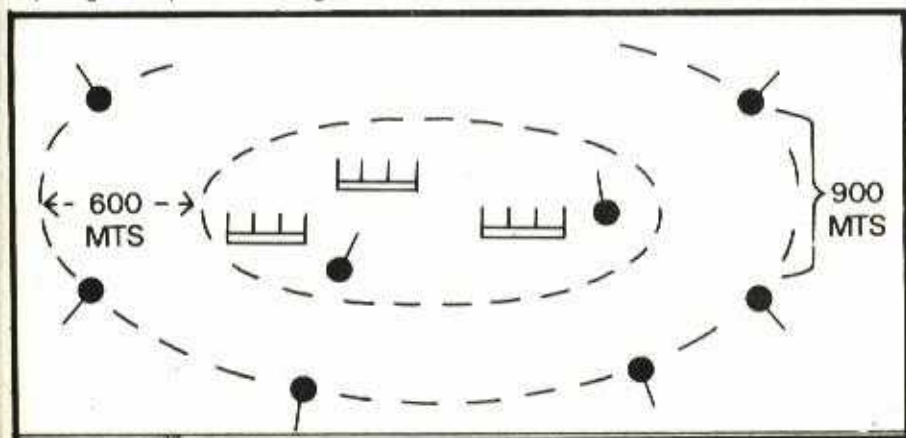
9 — Daí decorre uma certa dificuldade no estabelecimento de missões táticas padronizadas. Seria minimizada esta dificuldade se cada tipo de Brigada já tivesse suas prioridades padronizadas em uma NGA.

Seu GAC, apesar de merecer uma alta prioridade, não é tão vulnerável quanto o seu congênere auto-rebocado, já que possui certa proteção blindada e é mais rápido na entrada e saída de posição. O PC normalmente atua embarcado nas suas viaturas blindadas, que além de proporcionarem uma certa proteção, possibilitarão a rápida movimentação para furtar-se a um ataque aéreo.

Em contra-partida, as peças de manobra dos Blindados e as suas reservas, por serem essencialmente constituídos por carros de combate, são altamente vulneráveis aos caças-bombardeiros inimigos, que têm nos CC o seu "prato favorito".

Se a Bda C Bld estiver realizando um movimento retrógrado, o problema se agravará em muito. Além das peças de manobra, do GAC, do PC e da Res, a AAAe terá que cobrir os pontos críticos.

Como a AAAe/Bda em nossa organização é constituída por apenas uma bateria de canhões automáticos, insuficiente para a todos cobrir simultaneamente, o comandante atribuirá prioridades de cobertura. Porém, deverá sempre ter em mente que uma Bia Can Au AAe será necessária para a cobertura de um GAC, ou de um PC, ou de uma área de Res. Vale dizer: se a prioridade "1" for para o GAC, o PC e a Res ficarão sem cobertura, até ordem em contrário. Cobrir todos ao mesmo tempo é tecnicamente inviável. Para a defesa do Grupo de Artilharia de Campanha (GAC), por exemplo, os canhões AAe necessitam colocar-se a uma distância de 600 metros em volta da área de ocupação de posição do Grupo (uma elipse de 1600 x 800 metros), formando uma linha denominada de Linha Ideal de Canhões (LIC). Nesta linha, conforme ilustra a figura abaixo, os canhões são posicionados em intervalos de 900 metros, para a obtenção do necessário apoio mútuo entre duas Unidades de Tiro (UT). Fácil verificar que, para isto se conseguir, serão necessários cerca de oito canhões (Uma bateria). Na direção geral de tiro dos obuses de campanha, evita-se colocar os canhões AAe que irão se posicionar no interior da área, para, também, defendê-la melhor dos ataques de mergulho, tática aérea bastante usada, em guerras passadas. A figura também mostra este detalhe.



Assim, a descentralização dos meios da Bia de Canhões 40mm, cujo desempenho técnico já é precário, faria a eficiência da defesa cair a um nível tal, que ela só teria um valor moral. Apoiar, por exemplo, uma FT valor Btl que atue desgarrada do grosso, com parte dos meios da Bia AAe é uma decisão que deve ser vista com muitas restrições. Um comandante deve ter a coragem de definir o que é essencial e aí concentrar os meios de defesa antiaérea necessários à obtenção de uma relativa eficiência. Os elementos não cobertos que providenciem, através do uso intensivo de medidas passivas e ativas (uso do armamento orgânico), a sua própria proteção. "Quem não tem cão, caça com gato". O que não é admissível é que se pulverizem os meios de AAAe ruerendo a tudo cobrir, mas, no fim não cobrir nada.

A AAAe/Bda poderá ainda cumprir missões de superfície. As características dos materiais AAe (grande cadência de tiro, precisão, rapidez em engajar alvos, etc) permitem o seu emprego com grande eficiência sobre os alvos terrestres.

Ao decidir atribuir esta missão a sua AAAe, o comandante deve ter em mente que as posições ocupadas para o cumprimento das missões de superfície, normalmente não servirão para o cumprimento das missões solo-ar. Só devemos atribuir a missão solo-solo à AAAe quando inexistir a ameaça aérea, ou se a terrestre for mais grave.

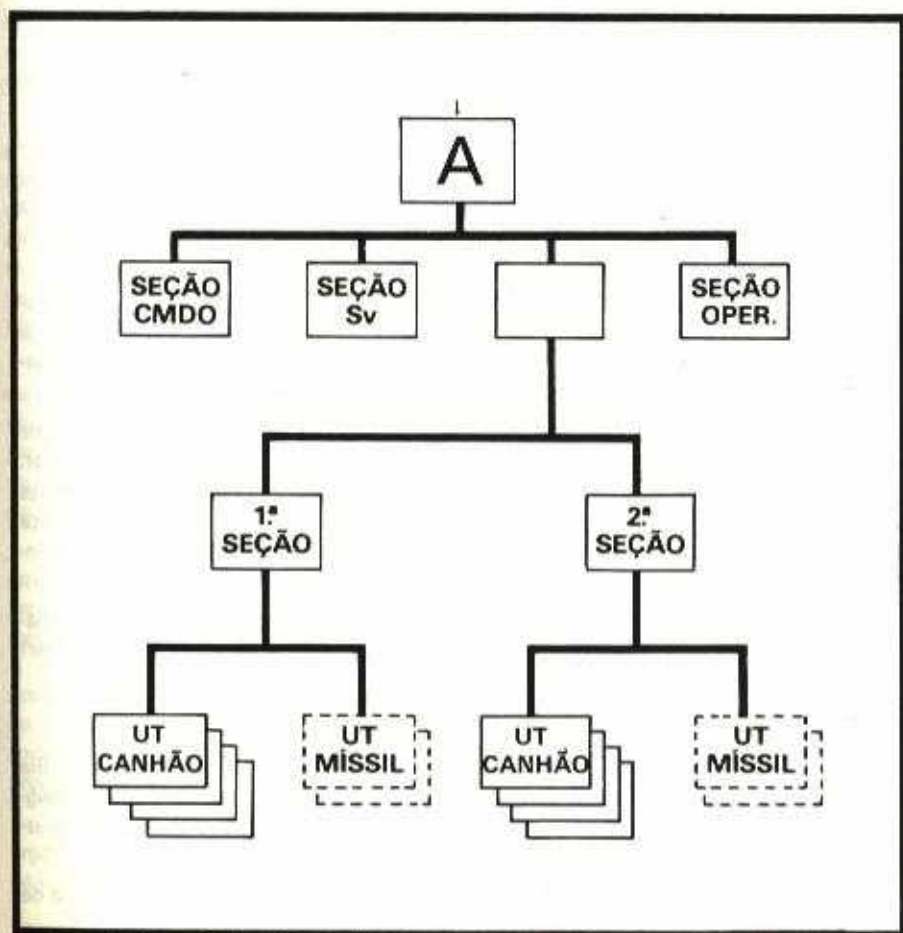
À AAAe/Bda deve ainda ser atribuída a missão de supervisionar e coordenar o emprego das armas antiaéreas orgânicas dos pequenos escalões.

Organização

Em nossa atual doutrina, as Brigadas possuem em sua organização uma Bia Can Au AAe 40 AP. Isto teoricamente, uma vez que o material AAe autopropulsado ainda não existe em nosso Exército. Entretanto, mesmo assim seria uma dotação deficiente, tendo em vista não possuir mísseis. É necessário, conforme foi visto anteriormente, que este escalão possua um binômio míssil/canhão, principalmente as Bda Bld que requerem uma forte defesa antiaérea.

No Exército Norte-Americano, encontramos 1 (um) Grupo misto com os mísseis CHAPARRAL e com os canhões VULCAN de 20 mm. Assim, é plenamente válido raciocinarmos que, no mínimo, uma Bda deva possuir um Bateria AAe formada por oito canhões e quatro unidades de tiro (UT) de mísseis.

Tal subunidade deve possuir a organização mostrada no organograma abaixo.



A Bia de Tiro deve ser constituída a duas Seções com quatro canhões e duas UT de mísseis cada uma, possibilitando, desta maneira, uma descentralização da Bia AAe, em virtude de maior eficiência destas Seções. As UT de mísseis só se incorporariam à Bia por ocasião de seu emprego. Devem ficar centralizadas nas AD/DE para uma melhor padronização da instrução e da manutenção. O problema da defesa antiaérea é eminentemente técnico. Defende-se qualquer área sensível da mesma maneira, seja ela uma ponte, um depósito, um PC. Logo, não há necessidade dos meios antiaéreos, principalmente UT de mísseis, serem distribuídos a priori às Bda a fim de adquirirem "espírito de brigada".

A Seção de Comando terá a missão idêntica as de outras subunidades. Uma Tu de comunicações deverá ter a possibilidade de assegurar a integração da Bia no Sistema de Comunicações da Bda e no Sistema de Informações da Artilharia Antiaérea (SIAAAe).

A Seção Adm, como as suas congêneres de outras subunidades, deverá realizar todas as atividades administrativas necessárias à Bia.

A Seção de Operações, que inexistia nas Bia Can incorporadas, é, neste caso, imprescindível. Esta Seção possibilitará à Bia AAe estabelecer um Centro de Operações Antiaérea (COAAe) integrado ao Sistema de Informações da Artilharia Antiaérea (SIAAAe), já que está agindo isoladamente. É, praticamente, a criação de um "canal técnico", no caso, de extrema necessidade.

As Bia Can incorporadas não necessitam de tal órgão, uma vez que ele existe no Grupo, a quem cabe disseminar às Bias as informações sobre a situação aérea inimiga, incursões esperadas, alarmes longínquos, rotas de aproximação, etc., necessárias ao aprestamento das guarnições e do material.

No caso da Bia AAe orgânica da Bda, que age isoladamente, a existência de meios próprios para se situar dentro do contexto da defesa do TO é fundamental. Tais meios devem, inclusive, possibilitar a identificação eletrônica das aeronaves amigas e inimigas. As grandes velocidades das aeronaves modernas e a semelhança dos materiais usados por diversas forças aéreas tornam a identificação ótica bastante difícil e perigosa.

Caso não possua estes meios, a Bia AAe ficará isolada no TO, sem informações técnicas devidas e, na dúvida, atirando em tudo que voe, tenha a cor que tiver!

Tipo de Material

Existe um série de materiais antiaéreos que serviriam para equipar a Bia AAe/Bda. Cada qual apresenta vantagens e desvantagens, de maneira que propagar por um é algo polêmico e que necessitaria considerações maiores. Não sendo este o objetivo do presente trabalho, este item será abordado sumariamente.

Pode-se afirmar porém, que o material a ser usado na Bia AAe orgânica da Bda deve possuir, principalmente, as seguintes características:

A Artilharia Antiaérea da Zona de Combate

- mobilidade, quer para acompanhar as colunas-de-marcha já articulado e pronto para o tiro, quer para fazer face às mudanças de situação durante o combate;

- tempo de reação o menor possível (prazo decorrido entre o surgimento do alvo na área de visibilidade até sua interceptação);

- grande cadência de tiro, para compensar a dificuldade de se obter precisão, seja qual for o tipo de material;

- relativa proteção blindada, possibilitando o seu emprego bem próximo à LC ou acompanhar colunas blindadas em contra-ataques.

Em 1973, a Comissão de Estudos do Reaparelhamento da Artilharia Antiaérea (CERAAE) indicou vários materiais que atenderiam aos requisitos acima, tais como o canhão de 20 mm VULCAN (EEUU), e o OERLIKON 35 mm AP e o míssil CHAPARRAL, entre outros.

Creio que até o canhão de 40 mm AP atenderia às nossas necessidades. Possui excelente mobilidade, já que é montado sobre chassis de carro de combate. Sua cadência de tiro é pequena (240 t/min), mas superior à do canhão AR, visto possuir dois tubos. Tem ótima proteção blindada, que lhe dá excelentes condições para o acompanhamento das Bda Bld e Mec. Não tem necessidade de entrar em posição para realizar o tiro (bom tempo de reação). Ademais, fabricamos o tubo e a munição de 40 mm, não havendo grandes dependências externas para mantê-lo operacional em nosso Exército.

O que não se pode considerar como solução é o apoio às Bda, principalmente às Bld e Mec, com o material 40 mm AR, monotubo. Ele tem tudo para não ser o material indicado: não tem mobilidade através do campo; necessita de tempo para entrar em posição de tiro, já que não se cogita de seu emprego na posição de marcha; tem baixíssima cadência de tiro; deteta e engaja alvos apenas por meios visuais.

Este material tem alguma serventia na ZI, ZA ou até mesmo nas áreas de retaguarda dos Ex Cmp e DE, mas nas partes avançadas da ZC não tem nenhuma. Seria antes de tudo uma estorvo para as Bda, especialmente nas situações de movimento (marcha para o combate, aproveitamento do êxito, movimento retrógrado). A necessária cobertura antiaérea das colunas só poderia ser feita com sucessivas ocupações de posição — "marcha-do-papagaio". Entretanto, como o alcance útil do material é pequeno, tais mudanças de posição seriam frequentes. A operação consistiria num entra-e-sai constante, que grande confusão iria causar nos eixos de progressão da Bda, vale dizer, nas estradas.

Por conseguinte, só se compreende a utilização desse material na atual organização como transitória, pelo aproveitamento de material existente para fins de instrução, até que possa ser substituído por outro, realmente adequado.

A AAAe ORGÂNICA DA DIVISÃO DE EXÉRCITO

Generalidades

Atualmente a nossa organização prevê um Grupo de Canhões Automáticos 40 mm AP para cobertura AAe das DE. Este Grupo está enquadrado pela AD/DE.

Embora, na maioria das vezes, as operações nas áreas operacionais do continente (AOC) se caracterizem por uma grande descentralização, poderemos ter, em determinadas situações, operações altamente centralizadas. Apresentará então, a DE, alvos extremamente compensadores ao inimigo aéreo, necessitando, assim uma eficiente defesa anti-aérea. A AD com o seu grupo 155 mm e outros que naturalmente receberá da AEx irá requerer forte proteção. O PC/DE, bem mais volumoso e importante terá, também, que possuir uma boa defesa anti-aérea. A DE poderá ter como reserva uma Bda C Bld, de extrema importância para a operação por exemplo: (defesa móvel) e, como tal, exigindo uma elevada prioridade na cobertura anti-aérea.

Vê-se, portanto, que a DE, por ter meios de maior importância e de maior grau de vulnerabilidade a ataques aéreos do que os meios da Bda, deverá ser protegida por uma AAAe bem mais eficiente.

Missão

A AAAe orgânica das DE terá como missão principal a cobertura anti-aérea das áreas sensíveis deste G Cmdo. Atuará diretamente em proveito da DE, proporcionando-lhe uma contínua e cerrada cobertura. Assim, poderia receber a missão tática padronizada de Apoio Geral, estabelecidas adrede as prioridades de coberturas.

A interpretação, dada no parágrafo referente às Bda, às prioridades é também plenamente válida para a DE. Normalmente a DE desejará cobertura anti-aérea para a sua AD (Grupos desdobrados), para o seu PC, reserva e instalações logísticas. Tendo a AD apenas o GAC 155 orgânico, a dosagem de um Grupo AAe é teoricamente suficiente: uma Bia para a cobertura do GAC, uma Bia para o PC, uma Bia para a reserva e outra (Grupo a quatro Bia) para as instalações logísticas. Entretanto, normalmente uma ação centralizada a AD deverá receber outros GAC da AEx. Se juntamente não forem enviados novos meios de AAe, o Grupo AAe já passa a ser insuficiente para cobrir a todos ao mesmo tempo. A atribuição de prioridades terá então o significado de exclusão. Alguém deverá proteger-se com seus próprios recursos.

Numa missão secundária, a AAAe/DE poderá também ser empregada na missão de superfície. Neste caso, normalmente, não poderá cumprir com eficiência a missão anti-aérea.

A AAAe/DE deverá ainda estar ECD reforçar as suas Bda com meios de defesa anti-aérea, mormente com os mísseis, que deverá manter sob o comando e con-

trole da sua AD. Tal reforço será indicado principalmente para a Bda da ação principal e para a reserva, quando empregada nas ações de contra-ataque.

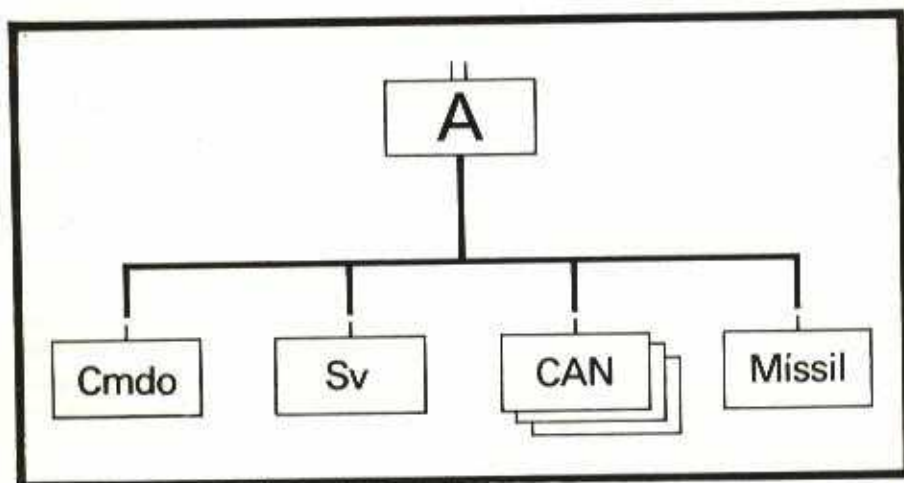
Organização

Levando em conta as missões acima descritas, verificamos que a AAAe/DE deverá possuir uma organização suficientemente flexível, que facilite a sua organização para o combate.

No Exército Norte-Americano as Divisões possuem também apenas um Grupo CHAPARRAL/VULCAN orgânico.¹⁰ Entretanto, este grupo possui quatro Bda, duas de VULCAN e duas de CHAPARRAL. Cada bateria a 12 UT cada, havendo portanto no Grupo 24 UT VULCAN e 24 UT CHAPARRAL. É, pois, uma unidade bem forte e de organização quaternária e mista, o que lhe dá grande flexibilidade para a distribuição de meios.

A AAAe de nossas DE é o G Can Au AAe 40 mm AP, de constituição quaternária com 32 UT. Além de insuficiente, tendo em vista as características técnicas do material, o Grupo não possui mísseis, o que contraria um requisito fundamental da moderna AAAe. Localizando-se mais à retaguarda e necessitando mover-se menos que as Bda, a DE não necessita, como aquelas, ter sua cobertura antiaérea feita por material AP. Aqui o material AR tem plena aplicação, mas necessita ser altamente eficiente.

Com estas considerações e com a aquisição do material OERLIKON 35 mm AR, conclui-se pela seguinte organização da AAAe/DE: 1 (um) Grupo AAe a 4 Bias, três de canhões OERLIKON e uma de míssil CHAPARRAL (futuramente: ROLAND), conforme organograma abaixo.



À Bia Cmdo caberia o estabelecimento do COAAe já abordado no parágrafo dedicado às Brigadas.

As Bia Can devem possuir duas Seções e a Bia de Míssil três Seções, duas das quais se comporiam com as de canhões e a outra poderia reforçar a AAAe da Bda da ação principal, por exemplo.

Tipo de Material

As Bia Can devem ser equipadas com o canhão OERLIKON de 35 mm AR. Embora sendo auto-rebocado as características deste material e das áreas a proteger anulam a desvantagem do tempo de entrada em posição.

A Bia de Míssil deverá ser equipada ou pelo sistema CHAPARRAL, conforme recomendou a CERAAAe, por motivos diversos,¹¹ ou pelo ROLAND cuja tecnologia pretendemos absorver.

O material OERLIKON é, sem dúvida, o mais eficiente material de tudo do mundo livre. O sistema utiliza uma Direção de Tiro totalmente eletrônica, que lhe possibilita a execução do tiro sob quaisquer condições de tempo e visibilidade, de dia ou de noite. O quadro abaixo apresenta as principais características do sistema, comparando-as com as do canhão BOFORS 40 mm AR em uso no Exército Brasileiro.

11— Entre outros, cita-se: o míssil usado é o SIDEWINNER que a Força Aérea usa em seus aviões, portanto já provado e aprovado; é fabricado pela PHILCO-FORD, empresa existente no país; o princípio de funcionamento é o guiamento por atrações das radiações infravermelhas despreendidas das turbinas dos aviões, tornando o sistema rústico e de tecnologia de operação simples; seu custo é dos mais baixos.

MATERIAL CARACTERÍSTICAS	OERLIKON 35mm AR	BOFORS 40mm AR
Origem	Suíça	Suécia
Bocas de Fogo	2	1
Velocidade Inicial (m/s)	1.175	860
Alcance Eficaz (m)	3.500	1400
Cadência (tiro/min)	1.100	140
Velocid de Acomp Horiz	112 ° /Seg	20 °/Seg
Sistema de Dir Tiro	Eletrônico	Ótico
Mecanismo de Direção e Elevação	Hidráulico	Mecânico

Pode-se notar, particularmente pela cadência de tiro, alcance eficaz e velocidade de acompanhamento, que o sistema OERLIKON é algo inusitado. A distância em tecnologia e eficiência que o separa do 40 BOFORS é incrivelmente grande, trazendo à DE, finalmente, uma efetiva proteção face ao flanco vertical.

Apesar destas excelentes características técnicas, o material, por ser auto-rebocado, não é indicado para ser orgânico de Brigada, conforme considerações já feitas. Além disso, a experiência que tivemos com o material de 90 mm nos faz ver que o OERLIKON exigirá uma intensa, delicada e competente manutenção em seus sofisticados equipamentos. Como no passado, serão poucas as boas equipes de manutenção, recomendando que tal atividade seja a mais centralizada possível.

A descentralização de subunidades do OERLIKON para Brigadas, além de ser um erro tático, serviria para encurtar a vida deste material que muito custou aos nossos mínguados recursos disponíveis.

O Sistema ROLAND demonstra ser no momento o mais eficaz para fazer face aos ataques a muito baixa altura. Embora o sistema HAWK (EUA) também se destine a baixa altura, ele é mais eficaz em alturas superiores a 300 metros. O ROLAND (franco-alemão) vem, portanto, preencher esta lacuna, recobrando também a faixa do HAWK até a altura de 5000 metros, numa distância de 6 Km.

Embora o ROLAND seja montado nos carros de combate SPZ 25 Ton – MARDER (alemão) ou AMX-30 (francês) pode perfeitamente ser instalado em outros veículos, reboques ou plataformas fixas. Assim, se quisermos, poderemos instalá-lo no CASCAVEL ou no URUTU.

O Sistema é também bastante sofisticado. Exigirá uma avançada capacidade de manutenção e operação, sob rigorosa e técnica fiscalização. Portanto, embora o ROLAND seja especialmente apto para acompanhar unidades blindadas e mecanizadas, no caso do nosso Exército eles devem ficar centralizados nas DE e entregues na oportunidade de emprego.

Uma unidade tática (Seção) com 4 ou 6 unidades de Tiro tem a capacidade de efetivamente proteger pontos de dimensões limitados, tais como: pontes, campos de pouso, PC, etc, bem como áreas de até 100 Km².

Se a DE for dotada com 12 UT de ROLAND, caso algum dia o Exército o adquira para equipar unidades de tropa (no momento pensa-se ter apenas alguns para aquisição de tecnologia), poderá organizar 3 seções de 4 UT que terão condições de reforçar a Bda da ação principal e, juntamente com os canhões OERLIKON, dar efetiva proteção à DE, face ao perigoso flanco vertical.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

a. Ao término das análises sobre a AAAe da ZC e dos materiais que possuímos, conclui-se que tanto o material 40 mm existente, como o de 35 mm recém-adquirido, são inadequados para serem orgânicos das Bda. Assim sendo, continuam as Bda sem a devida proteção antiaérea, mesmo que, paliativamente, lhes sejam entregues Baterias destes materiais.

b. Recentemente a FAB vem restringindo as condições de se executar exercícios de tiro antiaéreo, considerando o aumento do tráfego aéreo comercial.¹² Assim, se o adestramento das guarnições já é difícil com as Unidades centralizadas nas AD, mais difícil ainda será realizar exercícios de tiro com subunidades isoladas. A eficiência da AAAe já não é boa, tendo em vista as precárias características técnicas do material 40 mm, imaginem como ficará, se operada por artilheiros que não atiram!

c. Assim, mais do que em outros exércitos, os nossos pequenos escalões devem possuir uma apreciável quantidade de armas AAe orgânicas (metralhadoras e pequenos mísseis). As Mtr AAe deverão possuir reparos apropriados para o seu uso quer no solo, quer em viaturas.

12 – O tiro com os materiais leve (40mm, 35mm e Mtr. 50) tendo em vista o pequeno alcance dos projéteis e pequeno poder de fragmentação, não requer grandes interdições de espaço aéreo. Uma eficiente segurança do tiro fará com que os riscos de um acidente sejam desprezíveis. Evidente que o mais cômodo é não realizar exercícios de tiro.

A tropa deverá também ser instruída para o uso do seu armamento individual em complemento às armas automáticas, colaborando no "tiro de barragem", processo mais eficiente para o tiro com estas armas.

Não obstante sejam as medidas passivas a melhor proteção para os pequenos escalões, o emprego de seu armamento orgânico, como meio de defesa ativa, deve ser cada vez mais estimulado. Neste particular, estamos, também, despreparados: as Vtr 2 1/2 ton de nossas Unidades não possuem reparos apropriados para a colocação de metralhadoras antiaéreas. Em alguns GMC Mod 1942-USA, encontrávamos reparos circulares nas cabines para as Mtr AAe, o que possibilitava a pronta resposta a um ataque aéreo ao comboio. Nas atuais viaturas de 2 1/2 ton, de fabricação nacional, este detalhe não foi considerado, talvez esquecido. Transportamos as metralhadoras nas viaturas, mas para usá-las teremos que desembarcá-las e instalá-las no solo, isto se o avião inimigo nos der tempo para tal.

Sabe-se que na última guerra do ORIENTE MÉDIO (1973) os aviões egípcios, que se lançaram sobre unidades desdobradas no terreno, foram recebidos por um cerrado fogo de armas antiaéreas e não antiaéreas, atuando integradas, o que resultou numa substancial porcentagem de destruição. As unidades que não dispunham de cobertura antiaérea também apresentaram forte reação através de seu armamento orgânico, causando a destruição dos atacantes ou, em muitos casos, obrigando-os a abortar a missão ou fazer apenas uma passagem sobre o alvo.

Os israelenses puderam alcançar esses resultados graças à prática de montar uma arma automática, de qualquer tipo, em todas as viaturas possíveis.

d. O Exército Brasileiro deve tomar medidas eficazes no sentido de adotar uma clara e definitiva política de participação na Defesa Aérea e de atualizar sua doutrina neste campo. Ainda que admitida a "superioridade aérea" não nos devemos tranquilizar a ponto de relegarmos a um plano secundário a eficiência da nossa artilharia antiaérea. Difícilmente, num conflito, a Força Aérea poderá adquirir hegemonia sobre todo o esforço aéreo do TO, a não ser que obtivesse a supremacia dos ares através de uma ação fulminante, à exemplo de ISRAEL na Guerra dos Seis Dias. Bem, aí as condicionantes seriam outras e a antiaérea nem precisaria sair da Z Reu; economizaríamos gasolina! Mas será lícito, profissionalmente honesto, partirmos para planejamento de uma premissa tão otimista? Acredito que não. O mais lógico é vizualizarmos a nossa FAB lutando com grandes dificuldades para obter a superioridade aérea, de tal maneira, que até o apoio aéreo aproximado às GU será bastante prejudicado, quando não impossível. Neste caso, que é o mais provável, uma AAAe eficiente será extremamente necessária.

Cuidemos de obtê-la!



A TEORIA DA DECISÃO

Maj Int QEMA C.A. Gigante de Castro

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, um dos problemas mais difíceis com que se depara um chefe, comandante, ou qualquer autoridade investida do poder de mando é o da opção assumida como a melhor solução para superar um óbice que lhe é apresentado.

Por esta razão, muitos autores se dedicam, no momento, a estudar as mais diversas condicionantes que possam anteceder a "tomada-de-decisão", denominando e caracterizando esta fase como integrante do próprio "processo decisório".

Em qualquer área da atividade humana é indiscutível a necessidade de um planejamento como instrumento para a obtenção da convergência e da coordenação de esforços.

Entretanto, não existe ainda uma única opinião a respeito dos métodos, da sistemática e da técnica utilizada nos planejamentos, no que concerne a sua amplitude, extensão e profundidade.

O planejamento pode ser considerado como o próprio "processo decisório", porque é abrangente de diversas fases sucessivas: — Exame de situação, decisão, planificação, desencadeamento e supervisão da ação planejada.

Como se vê, a decisão propriamente dita nada mais é, seqüencialmente, que a segunda fase de um planejamento global e que requer uma continuidade para materializar a opção mais apta para atingir os objetivos pretendidos.

A DECISÃO

A DECISÃO, portanto, precisa ser encarada como a escolha definitiva de uma opção previamente estudada e comparada a outras. O estudo das opções, quanto mais detalhado for, quanto mais analisado e quanto mais significativas vantagens oferecer é indício e princípio de uma decisão acertada.

No entanto, apesar de determinada opção ter o respaldo de todas as condicionantes acima, há fatores outros que interferem no processo e que não permitem a certeza absoluta na escolha de uma opção como sendo a mais acertada.

Os autores modernos, em consequência, admitem três espécies de decisões:

- A decisão com certeza
- A decisão com risco
- A decisão com incerteza

A decisão com certeza é assim entendida quando se conhecem todas as circunstâncias que envolvem as ações e se tem certeza absoluta de que os objetivos serão atingidos conforme o planejado.

A decisão com risco terá lugar nos casos em que é possível a ocorrência de circunstâncias que prejudiquem a colimação dos objetivos durante a execução, porém com dados suficientes para o estabelecimento das probabilidades ou chances de ocorrência de cada uma delas.

A decisão com incerteza será adotada nos casos em que não se dispõe de meios para determinar as chances ou probabilidades da ocorrência de circunstâncias adversas durante a execução, dificultando a determinação de resultado do empreendimento.

É de se notar que a decisão com certeza dificilmente acontecerá, se o problema tiver um mínimo de complexidade.

Portanto, interessa-nos, particularmente, um estudo mais acurado da decisão com risco e com incerteza. O fato comum de ambos os tipos (risco e incerteza) é o estabelecimento de chances ou probabilidades, que em um tipo (risco) podem ser estimadas, enquanto no outro (incerteza), não.

Muita gente utiliza a palavra chance como sinônimo de probabilidade, no entanto, para a análise em pauta, há diferenças marcantes.

A. J. AYER dedica várias páginas de trabalho em explicar essa diferença, e que se torna interessante reproduzir:

CHANCE

A palavra *chance* é empregada correntemente em várias acepções diferentes.

Uma das coisas que espero conseguir neste artigo é desenredá-la.

Em alguns destes sentidos, embora não em todos, *chance* é sinônimo de *probabilidade*.

Assim, afirmações como as de que a *chance* de se obter dois seis com um par de dados perfeitos é de 1 em 36, de que há uma *chance* ligeiramente superior a 50% de que determinado nascituro venha a ser menino, e de que existe agora muito pouca chance de que a Grã-Bretanha se torne república, podem ser todas encaradas como expressões de julgamento de probabilidades.

Vale notar, todavia, que cada um desses exemplos ilustra uma modalidade diferente de julgamento de probabilidade. O primeiro constitui exemplo do que é frequentemente denominado julgamento de uma probabilidade a priori: relaciona-se com o cálculo matemático das *chances*. O segundo é um exemplo de julgamento estatístico: estima a frequência efetiva de distribuição de alguma propriedade entre os membros de determinada *classe*. O terceiro representa uma ilustração do que, na falta de expressão mais adequada, descreve como um julgamento de credibilidade: avalia o grau de confiança que de direito podemos ter a respeito da verdade de certa proposição ou da ocorrência de determinado acontecimento.

Conquanto qualquer desses julgamentos de probabilidade possa ser corretamente expresso como uma estimativa de *chances*, é com os julgamentos do primeiro tipo que o conceito de *chance* se acha mais estreitamente associado. Assim, é característico dos chamados jogos de *chance* o guardarem seus resultados uma substancial concordância com as probabilidades a priori. Nosso primeiro problema, pois, consiste em tentar esclarecer exatamente quais as implicações deste fato.

O cálculo das chances

No trato deste problema, o ponto mais importante a ter presente é que o cálculo das *chances* constitui um ramo da matemática pura. Por conseguinte, as proposições que estabelece são necessariamente verdadeiras. Este ponto tende a ser obscurecido pelo fato de afirmativas como a *chance* de tirar cara com um níquel perfeito é de 50%, admitirem mais de uma interpretação. Uma moeda perfeita (ou um dado não-viciado) poderia ser definida, em termos físicos, como aquela fabricada de tais e quais materiais, e com o centro de gravidade neste ou naquele lugar. Nesse caso, tais afirmações seriam estatísticas; sua veracidade dependeria da frequência efetiva com a qual tivessem sido obtidos os resultados em questão, com moedas ou dados que satisfizessem essas estipulações físicas.

Mais comumente, todavia, o que se entende por um dado ou uma moeda perfeitos é meramente um espécime que produza resultados com consonância com as probabilidades a priori. Quando nossos exemplos são interpretados à semelhança, eles se convertem em afirmação de aritmética elementar. Partindo-se do pressuposto de que uma moeda tenha duas faces, e de que, quando lançada, cairá com uma das duas para cima, o afirmar que, se for uma moeda perfeita, haverá uma *chance* de 50% de sair cara é o mesmo que dizer que um é a metade de dois.

Nem todos os nossos cálculos de *chances* são assim tão simples, mas o princípio permanece inalterado. Por exemplo, quando afirmamos que as *chances* contra a obtenção de caras três vezes seguidas, com uma moeda perfeita, são de 7 para 1, queremos dizer que, de todos os ternos ordenados dos números 1 e 2 — como 121, 211, 212 e assim por diante — a sequência 111 é apenas uma de um grupo de oito. Se generalizarmos a afirmação e dissermos que as *chances* contra a obtenção de cara n vezes consecutivas é de $2^n - 1$ para 1; o que afirmamos é que, de todas as sequências de ordem n dos números 1 e 2, a sequência de n números 1 é uma dentre um total de 2 possibilidades.

Ora, como é bem de ver, o valor de $1 : 2^n$ diminui quando n aumenta, e isso é o que se quer dizer quando se afirma que uma longa série de caras ou coroas consecutivas, ou de pretos ou vermelhos na roleta, é altamente improvável. Qualquer que seja a fração inicial representativa da *chance* de determinado resultado, para qualquer jogada, a *chance* de obtenção desse resultado n vezes seguidas será representada por essa fração elevada à potência n , contanto que as jogadas sucessivas sejam sempre independentes entre si. Trata-se, mais uma vez, de simples proposição aritmética. O único pressuposto empírico considerado é o de que um jogo como a roleta constitui, efetivamente, um jogo de azar. Em outras palavras, de que é possível fabricar e operar um objeto, como uma roleta, de forma tal que o cálculo das *chances* seja aproximadamente satisfeito pelos resultados.

Na aplicação de cálculo em jogos de azar deste tipo, o pressuposto de que as jogadas são independentes deve merecer particular atenção. Do contrário, poder-se-á incorrer na célebre falácia de Monte Carlo, a qual, neste caso, pode ser descrita como a tendência para crer-se que uma série de caras no lançamento de uma moeda, ou de vermelhos na roleta, aumenta a probabilidade que saia coroa ou preto na jogada seguinte. Como acabamos de ver, as *chances* de n caras sucessivas com uma moeda perfeita, ou de uma série de n números vermelhos na roleta, são muito pequenas, mesma com n não muito grande; por exemplo, as probabilidades contra uma série de apenas 10 caras vão a mais de 1.000 para 1. Os jogadores são tentados a inferir daí que, se n é um número grande desse ponto de vista, e saíram $n-1$ caras consecutivas, a probabilidade contra sua repetição na n^{a} vez deve ser também grande. Em consequência, um jogador de roleta que tenha presenciado a saída de nove vermelhos seguidos apostará fortemente no preto.

O raciocínio, contudo, é errôneo. O próprio cálculo que torna improvável uma longa série de vermelhos baseia-se no pressuposto de que cada giro da roda seja independente dos outros, e assim, a probabilidade a favor do vermelho ou, no caso da moeda, a favor da cara, é a mesma em cada oportunidade, quaisquer que tenham sido os resultados anteriores da roleta ou do lançamento da moeda. Mesmo que um milhão de lançamentos de uma moeda perfeita tenha resultado em caras todas as vezes, contra o que as *chances* são astronômicas, a probabilidade de sair cara no lançamento imediato, ainda assim, não passa de 50%.

Muitos acham difícil de aceitar essa conclusão, porque não se dão conta de que tais estimativas de probabilidade não passam de enumeração de possibilidades abstratas. Dizer que a probabilidade contra a obtenção de um milhão de caras consecutivas é astronômica equivale meramente a afirmar que, se relacionássemos todas as possíveis seqüências de um milhão de ternos, de caras e coroas, a seqüência composta de um milhão de caras sucessivas seria apenas uma dentre um número astronômicamente elevado de possibilidades.

Dizer que as *chances* contra a saída de cara na 1.000.001ª vez, ainda assim, não passam de 1:2 é afirmar, com toda a correção, que um não é inferior à metade de dois.

Objetar-se-á que, se nos colocarmos na posição de um jogador que tenha de fazer suas apostas, a especiosidade da falácia de Monte Carlo deixará de ser tão patente. Se a moeda por ele lançada é perfeita, segue-se, por definição, que sairão tantas caras quanto coroas. Por conseguinte, se em determinado estágio da série de lançamento uma longa seqüência de caras ou coroas perturbar o equilíbrio, a face da moeda correspondentemente oposta sairá com mais freqüência, para restabelecê-lo. Logicamente, então, a diretriz racional a seguir pelo jogador seria observar as freqüências relativas com que tivessem saído os dois lados da moeda, e apostar no que tivesse qualquer diferença a cobrir.

A resposta a semelhante asserção é que seria, de fato, a norma de ação ideal, se o jogador pudesse lícitamente partir do pressuposto de que houvesse algum número finito de lançamentos, que lhe fosse dado especificar em princípio, dentro do qual seria alcançada a paridade. Essa proposição, entretanto, não pode ser deduzida do cálculo das *chances*, ou mesmo do pressuposto de que a moeda fosse perfeita. Se o jogador pudesse saber que a moeda era perfeita, neste sentido particular, saberia então em qualquer desequilíbrio na freqüência relativa das caras e coroas seria corrigido, se a série de lançamentos fosse prolongada o suficiente. Enquanto não houver limite fixado para o número de lançamentos ulteriores permissíveis para que tal fim seja alcançado, todavia, nenhuma conclusão ser-lhe-ia possível sobre sua maneira de jogar. Ele só pode afirmar que, se a relação existente de caras para coroas é $m:n$, o resultado do lançamento seguinte transformá-la-á em $m:n+1$. Quaisquer que sejam os números m e n , exceda um ao outro quanto exceder, somente existem essas duas possibilidades abstratas. No que respeita ao cálculo das probabilidades, não há o que escolher entre ambas.

Um exemplo que poderá esclarecer mais este ponto é a tirada de cartas de um baralho comum. Como o número de cartas vermelhas e o de cartas pretas são iguais e finitos, logicamente, quanto maior a preponderância de cartas vermelhas tiradas, maior a probabilidade de que a carta seguinte seja preta, contanto que as cartas retiradas não sejam recolocadas. Se o forem, por outro lado, será como se o jogo começasse a cada tirada, quando então, seja qual for a preponderância das cartas vermelhas, a probabilidade de que a carta seguinte seja preta permanecerá de 1 para 2.

Pode-se, então, afirmar que a falácia de Monte Carlo consiste em considerar o jogo em que as cartas são recolocadas depois de tiradas, como se estivesse no mesmo pé de igualdade com o jogo no qual elas não são repostas.

Cumprir ter presente, todavia, que o referir-se a respeito de probabilidade dessa maneira não significa, em si, afirmar qualquer coisa sobre o que irá acontecer provavelmente, na realidade; não equivale a proferir um julgamento de credibilidade. Na prática, o jogador de roleta que tenha observado que os números vermelhos saíram com muito maior frequência que os pretos pode muito bem concluir que a roleta está viciada, ou o *croupier* descobriu algum meio de operá-la fraudulentamente. Nesse caso, ser-lhe-á racional encarar as *chances* de cada rodada como a favor do vermelho.

Qualquer que seja o seu ponto de vista, terá o jogador de basear-se em algum pressuposto empírico, pois a suposição de que a roleta é perfeita (no sentido de que suas operações satisfaçam o cálculo das probabilidades) constitui um pressuposto tão empírico como supor que ela esteja viciada. Tais pressupostos são empíricos porque dizem respeito à maneira pela qual algum objeto físico se comporta na realidade. A questão consiste em saber se determinada roleta, ou moeda, ou maço de cartas, ou o que for, são, ou não, fabricados e manipulados de forma que qualquer uma, dentre várias possibilidades, se concretize com a mesma frequência, aproximadamente, que qualquer outra. Nos casos em que os resultados se tenham patenteado desiguais — no sentido de que um lado da moeda, uma face do dado, algum grupo de números ou distribuição de cartas tenham sido favorecidos particularmente — a questão está em predizer se tal favorecimento irá prosseguir ou se será corrigido. É um problema não de matemática abstrata, mas de fato.

É verdade que, se não há limite, teoricamente, para a duração do jogo, a hipótese de que seja equitativo nunca pode ser estritamente refutada. Por maiores que sejam os desvios apurados, permanece concebível que serão subsequentemente corrigidos — ou, pelo menos, retificados se o jogo fosse prolongado o suficiente. Conquanto não haja nunca qualquer inconsistência lógica na presunção dessa hipótese, pode chegar um ponto em que esta perca a verossimilhança.

Acaso, intencionalidade e causa

Estamos agora em condições de distinguir, com certa precisão, os múltiplos sentidos em que dizemos que as coisas sucedem por acaso. Dentre eles, avultam os seguintes:

Um evento casual pode fazer parte de alguma série que concorde, da maneira que mostramos indispensável, com o cálculo das probabilidades a priori. (Note-se que isso não significa necessariamente que o evento não seja causado, ou não seja mesmo preconcebido. Os resultados dos lançamentos individuais de uma moeda, ou de um dado, geralmente não são preconcebidos, mas o concordar uma série, em seu conjunto, com o cálculo apriorístico é, muitas vezes, fruto da intencionalidade).

Um corolário desta interpretação é o seguinte: quando encontramos um desvio significativo na ocorrência de certo tipo de acontecimento que verificamos suceder com frequência, de conformidade com o cálculo a priori — como no caso dos experimentos de adivinhação de cartas — nossa inclinação é dizer que tal desvio não pode ser atribuído ao acaso.

Por outro lado, há casos em que o motivo, ou um dos motivos, pelo qual afirmamos que um evento ocorre por acaso, deve-se ao fato de ser ele um desvio em relação à frequência estabelecida. É neste sentido, por exemplo, que nos referimos a mutações casuais, na biologia. Costume semelhante verifica-se em acontecimentos históricos, de causa julgada por nós em desproporção com o efeito. *“Por falta de um cravo perdeu-se a ferradura, por falta de uma ferradura perdeu-se o cavalo; por falta de um cavalo perdeu-se o cavaleiro, por falta de cavaleiro perdeu-se a batalha, por falta da batalha perdeu-se o reino, e tudo pela falta de um cravo de ferradura”*. Dizemos que o reino se perdeu por um caso infeliz, porque não esperamos, via de regra, que algo assim tão trivial, como a perda de um cravo de ferradura, possa ter consequências de tão longo alcance. Há também a questão de que a perda de um cravo, em tal ou qual momento, não é facilmente predizível, embora, como anteriormente, isso não represente dizer que não tenha havido causa.

Quando falamos de eventos produzidos por seres humanos, ou por outros animais, desde que possam ser considerados agentes intencionais, a afirmação de que um evento sucede por acaso, frequentemente, quer dizer apenas que não foi pretendido pelo agente ou, em certos casos, por ninguém mais. Este é o sentido em que *por acaso* se contrapõe a *de propósito*. Ainda uma vez, isso não significa que tais eventos não sejam causados, mas antes, que são.

Referimo-nos a disposições de eventos casuais quando sua coincidência não é propositada, e quando, embora possamos explicá-los individualmente, não conseguimos estabelecer qualquer proposição, com visos de lei, que os vincule. A imputação de tais ocorrências ao acaso é quase sempre feita nos casos em que deles decorra algo de particular interesse, ou nos casos em que a coincidência teria raízes na intencionalidade, normalmente.

Assim, se vou para fora em feriado e durante o passeio defronto-me com alguns amigos, com os quais não combinei nada, a coincidência desperta minha atenção, embora, na verdade, não seja mais coincidência do que o meu encontro com qualquer outra pessoa. Entretanto, se esses encontros se tornam excessivamente frequentes, posso começar a suspeitar de que não estão acontecendo por acaso. De modo geral, a referência a eventos como ocorrendo juntos casualmente não implica que eles não estejam ligados de uma maneira qualquer, semelhante a uma lei, ou que nenhuma lei que os vincule jamais será descoberta, mas apenas que nenhuma de tais leis figura em nosso sistema de crenças admitido.

No caso de generalizações estatísticas, pode-se dizer que é uma questão de acaso o exibirem estes ou aqueles indivíduos, abrangidos pela generalização, a propriedade em tela, e tais ou quais não o fazerem. Assim, no caso de uma lei de

genética, podemos ter a certeza de que apenas um dentre n indivíduos, na terceira geração, exibirá alguma característica recessiva, mas encaramos o fato de ser ele, este ou aquele, como obra do acaso. Na física microscópica, pode-se aceitar a generalização segundo a qual m dentre n elétrons passarão de uma órbita para outra, em determinado período, mas quais os que se deslocam e quais os que permanecem considerando uma questão de acaso. Este enfoque do acaso é o único no qual está implícito que os próprios acontecimentos individualmente, ao contrário de suas ocorrências conjuntas, não puderam ser enquadrados em leis causais.

Na verdade, não poderiam ser tais eventos o resultado de acaso, em um sentido ainda mais profundo? Não poderia dar-se o caso, não apenas de que não tivéssemos sido capazes de subordiná-los a leis causais, como também de que não existissem quaisquer leis causais a governá-los? Não é fácil responder a esta questão, em parte por não se poder precisar bem o que poderia ser considerado como exemplo de tal acontecimento casual. Uma das dificuldades é que, não havendo nenhum limite fixado para a complexidade de nossas hipóteses, enquanto lidarmos com um conjunto fechado de eventos, poderemos sempre encontrar algumas generalizações que as hipóteses satisfaçam. Poderiam estipular-se, todavia, que essas generalizações não deveriam ser consideradas como leis, a menos que se aplicassem a acontecimentos fora do conjunto ao qual já soubéssemos que abrangiam e, na realidade, poderia patentear-se, em certos domínios, que jamais conseguiríamos efetuar semelhantes extrapolações. Se isso nos induzisse a concluir que os fenômenos em questão eram tais, que as tentativas dessa ordem jamais lograriam êxito, poderíamos formular razoavelmente a conclusão, dizendo que os fenômenos continham um elemento de acaso irredutível.

Há mesmo quem afirme que esse estágio já foi atingido na física quântica, mas a questão ainda está aberta ao debate. Os fundamentos para a afirmação de que o determinismo desmoronou neste domínio residem no fato de que o determinismo postulado na física clássica impunha a possibilidade, ao menos em princípio, de se determinar a posição e o momento de todas as partículas do universo, em qualquer momento determinado. Esta condição as partículas microscópicas não satisfazem. Pode-se ainda argumentar, contudo, que este raciocínio não as impede logicamente de cair em algum padrão determinístico. Mesmo assim, permanece o fato de que tal padrão ainda está para ser encontrado. Até que o seja, o ponto de vista de que as leis fundamentais da física não são causais, mas apenas estatísticas, parece reinar absoluto.

Acho que há outro sentido importante, em que o acaso pode ser considerado como um intruso no mundo. Mesmo nos campos onde as leis causais se encontram bem firmadas, verifica-se amiúde certa imprecisão na maneira pela qual se enquadram nos fatos. Os fenômenos reputados como probatórios das leis abrangem determinado âmbito. Se são quantitativos, os valores efetivamente registrados podem apresentar-se dispersos em torno dos valores prescritos pela lei. Esses ligeiros desvios não são considerados significativos, sendo atribuídos a erros de observação.

Erros de observação, aqui, é uma expressão ardilosa. Afora a existência dos desvios, não há em geral nenhuma razão para crer tenham ocorrido quaisquer erros. Ora, a meu ver, é possível que esta frouxidão de ajuste não possa ser eliminada por completo; em outras palavras, há limites para a precisão com a qual o rumo da natureza pode ser mapeado, previamente. Se assim fosse, seria dado afirmar que qualquer coisa que caísse fora desses limites permaneceria nas mãos do acaso.

Naturalmente, isso não pode ser demonstrado. Qualquer que seja o limite fixado, não pode existir nenhuma razão a priori para pressupor que nunca será transposto. Quem acredita no acaso, neste sentido absoluto, nada mais pode fazer de apropriado senão lançar um desafio. Apontando certas características do mundo, desafia qualquer um a demonstrar-lhe que elas se enquadram totalmente, nos menores detalhes, no âmbito de leis causais.

Mas, por mais demorado que seja o seu triunfo, lá permanecerá, em mais outro dos múltiplos sentidos do *"acaso, a probabilidade de que seu repto terminará sendo atendido"*.

TOMADA-DA-DECISÃO

As características pessoais de um chefe influenciam marcadamente o quadro da decisão.

O ato de se tomar uma decisão é resultante, além do exame detalhado da situação, dos traços de personalidade, do estilo de liderança e da forma usual de agir deste chefe.

Um chefe autocrático, na maioria das vezes, decidirá mais por sua intuição pessoal, assumindo as responsabilidades de uma decisão com maior risco, enquanto um chefe democrata se valerá mais dos argumentos válidos de sua assessoria, para diminuir ao mínimo as chances ou probabilidades de incerteza e risco.

O Grid Gerencial, de ROBERT BLAKE e JANE S. MOUTON, equaciona a tomada-de-decisão a três enfoques, cujo texto transcrevemos:

"O gerente lança mão de sua posição hierárquica para assegurar que decisões tomadas sejam sensatas. Ele pode formular o problema, pelo menos, de três maneiras diferentes.

1. Eu-sozinho. O primeiro critério segundo o qual os problemas podem ser considerados e as soluções avaliadas é o do "eu-sozinho". O gerente, seja qual for o seu nível, é empregado para enfrentar os problemas que surgem e, subsequentemente, tomar as decisões apropriadas para o que ele dispõe das informações adequadas. Aqueles que lhe estão subordinados têm a seu cargo operacionalizá-las. Toda a seqüência, desde a definição do problema à tomada da decisão, então, será na base do "eu-sozinho".

2. Eu-e-cada-um. Uma outra possibilidade para o equacionamento de problemas é a "eu-e-cada-um". Visto do ângulo do superior, isto não quer dizer "eu-sozinho", como um homem que resolve dilemas. Significa: eu, um gerente, de um nível qualquer trabalho em base bilateral no equacionamento de problemas com cada subordinado.

Aqui há um certo grau de cooperação, na medida em que o superior discute ou interage individualmente com cada um daqueles que estão sob sua "jurisdição", de acordo com a área de responsabilidade específica de cada um. Pouca ou até nenhuma interação tem lugar entre pessoas de um mesmo nível, mas, ao contrário, a interação ocorre entre áreas funcionais diferentes. De forma alternativa, quando apropriado, o gerente, de qualquer nível, recorre ao seu superior quando se faz necessária a presença dos níveis mais elevados na sequência da resolução do problema.

3. Eu-e-todos. Uma terceira possibilidade é a "tomada de decisões na base do eu-e-todos". Nestas condições, o gerente envolve todos os seus subordinados quando uma decisão precisa ser tomada. Ele não a toma sozinho, nem com apenas uma outra pessoa. Pelo contrário: a tomada da decisão envolve todos aqueles que se reportam ao gerente ou que são atingidos pela questão ou estão envolvidos no problema. Por outro lado, ele — o gerente — participa como membro, na situação "eu-e-todos", juntamente com seus pares e o chefe comum do nível mais elevado imediatamente superior.

Estas, então, são as três possibilidades para a resolução de problemas — "eu-sozinho", "eu-e-cada-um" e "eu-e-todos". Realisticamente, elas não são mutuamente exclusivas no sentido de que qualquer organização pode operar da forma mais adequada quando os gerentes empregam qualquer uma destas três abordagens em detrimento das outras. Há circunstâncias em que uma das estratégias é mais apropriada e eficaz do que as outras duas. No entanto, não é apenas uma questão de uma ser melhor do que a outra. É uma questão de saber quando utilizar e quais as indicações para adotar ações com base nos critérios "eu-sozinho", "eu-e-cada-um" e "eu-e-todos".

O conceito de atuação em equipe é bem mais complicado do que a presença física de indivíduos interagindo em todos os problemas. Isto é apenas tão eficaz e inapropriado quanto o fato de omitir o envolvimento de pessoas em problemas aos quais elas têm contribuições válidas a fazer. Todavia, nem sempre é fácil julgar qual a hora ideal para envolver e para não envolver os outros.

O Quadro a seguir reúne alguns critérios para determinar quando a ação mais apropriada é a do "eu-sozinho", "eu-e-cada-um" e "eu-e-todos". Para um gerente atuar de modo mais eficaz à luz dos conceitos de atuação em equipe significa que ele utiliza as estratégias de equacionamento de problemas mais apropriadas.

TRÊS ESTRATÉGIAS PARA A TOMADA-DA-DECISÃO

Medida Indicada	Eu-Sozinho	Eu-e-Cada-Um	Eu-e-Todos
Tempo	indisponível	disponível	disponível
Capacidade de Julgamento	total	insuficiente	insuficiente
Coleta de informações	desnecessária	apenas vertical	necessária
De quem é o problema?	meu	dele	nosso
Os outros terão algo a acrescentar?	não	sim	sim
Dedicação-envolvimento	sem maior significância	auxiliares-essenciais	necessários-essenciais
Implicações para os outros	nenhuma	existentes	existentes
Compreensão do objetivo por parte dos outros	sem maiores problemas ou pode ser admitida	necessária	necessária
Coordenação de esforços	desnecessária	necessária (vertical)	horizontal e vertical
Acompanhamento	desnecessário	necessário	necessário
Ensino da aplicação	nenhum	existente	existente

Diversos critérios para a determinação da propriedade da ação podem ser aqui mencionados. Quando não há tempo disponível para debates, então a discussão é inadequada. Se as informações necessárias para a tomada-de-decisão estão nas mãos de um indivíduo apenas, então o envolvimento de outros é uma perda de tempo e uma prática manipulativa. Se duas pessoas detêm as informações necessárias, então é óbvio que ambas devem ser envolvidas. Quando o levantamento de informações envolve intelectualmente várias pessoas, então a ação "eu-e-todos" faz-se necessária.

Uma outra pergunta a ser feita é "de quem é o problema?". Se for do chefe, é apenas seu, de acordo com a descrição de seu cargo e com o consenso firmado anteriormente, portanto, os subordinados não deverão participar. Fazê-lo, seria envolvê-lo numa responsabilidade que não lhes cabe. Quando surge uma dificuldade que é do subordinado, aplica-se a relação "eu-e-cada-um", bilateral; ou quando o problema é melhor descrito como sendo da responsabilidade tanto do gerente quanto de seus subordinados, então a decisão deverá ser do tipo "eu-e-todos". Quando as consequências da ação são tais que seja necessário ou mesmo desejável o envolvimento, com relação ao resultado, aqueles cujo envolvimento é necessário devem ser considerados. Quanto mais relevante o problema, em termos dos interesses implícitos, maior a necessidade de envolver as pessoas.

Na área da coordenação de esforços, as dificuldades aparecem com mais frequência do que noutras áreas. Quando ela é desnecessária, a decisão será claramente tomada segundo o critério "eu-sozinho". Se a única coordenação exigida for a vertical, na estrutura da organização, então o critério será "eu-e-cada-um". Onde a necessidade de coordenação for tanto horizontal quanto vertical, o critério da ação será "eu-e-todos". Estas são meras regras práticas que podem ser aplicadas na avaliação de contribuições viáveis do equacionamento de problemas segundo o critério "eu-e-todos". Em suma, a questão discutida acima é: "Quando se faz necessária a ação "eu-e-todos", de um superior interagindo com seus subordinados, com vista à resolução de problemas?"

Embora alguns pensem de forma contrária, as organizações grandes e complexas são raramente dirigidas e orientadas por um determinado indivíduo, em circunstâncias isoladas. Ou seja, o tipo de processo decisório e de coordenação de esforços exigido pelas complexas situações organizacionais de hoje se assemelha mais a um "quebra-cabeças", onde ninguém tem noção de como será a figura completa, uma vez que todas as peças tenham sido encaixadas. O desafio proposto à liderança é, pois, o de promover condições segundo as quais as peças de "quebra-cabeça" se ajustem de tal modo a constituir uma figura completa e correta, como base para a tomada-de-decisão e direção da organização. Em qualquer nível, seja a de formulação de diretrizes, o de implementação ou de execução, isto é atuação em equipe.

CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho foi de levantar aspectos novos de um antigo problema.

Decisões, nós as tomamos diariamente do despertar ao deitar.

Todas as vezes que somos instados a escolher, a adotar uma posição, enfim, a fazer uma opção, temos que decidir.

A decisão será a mais acertada possível se nos valermos de um estudo prévio bem feito, de uma análise de todo e de seus componentes.

Nem sempre poderemos garantir que a decisão adotada foi a melhor, porquanto teremos riscos a correr, pois saberemos previamente o que poderá alterar o resultado que esperamos. Quando sabemos de fatores adversos, não passíveis de detectar, mas que influem na colimação que objetivamos, a decisão, ainda assim, deve ser tomada. A diferença entre chances e probabilidades, quando uma ou outra interferem de modo diverso no efeito esperado, deve ser igualmente considerada.

A tomada-da-decisão, mais voltada para o aspecto humano da chefia, seus caracteres pessoais, o uso que faz da hierarquia e de seu estilo de liderança, condicionam a própria decisão.

Três abordagens então se apresentam para a decisão:

- a do “eu-sozinho”;
- a do “eu-e-cada-um”; e
- a do “eu-e-todos”.

Finalmente, podemos concluir que a decisão, hoje, faz parte da própria vida, é inerente a ela e, como tal, deve ser assumida, pois a pior decisão será sempre melhor que qualquer indecisão.



X

EDUCAÇÃO NO FUTURO

Gen R-1 Hélio Lemos

INTRODUÇÃO

Há uma tendência de considerar-se a *Educação* como aquela que se realiza nos estabelecimentos educacionais, denominada como *Educação Formal* ou *Sistemática*. Entretanto, sabemos que a educação se inicia com o nascimento da pessoa, no lar, e prossegue com a convivência com os semelhantes, com a experiência na sociedade, no trabalho e com o interesse e esforço de cada um. Então, a educação é também *Assistemática* e tem o sentido *Permanente*.

Isto é lógico porque a Educação na Escola (sistemática) constitui uma fase, apenas, isto é, o início da preparação do homem para a vida, pois não se pode entender o estabelecimento escolar como se fosse uma "fábrica" onde a criança entraria como "matéria prima" para sair, depois, ainda no esplendor de sua juventude, como homem "completamente fabricado" e pronto para enfrentar a vida.

Não. A educação é *contínua*, isto é, *permanente* porque o homem nunca estará maduro, exatamente porque sua mente jamais conseguirá absorver a totalidade dos conhecimentos necessários à sua preparação integral durante toda sua vida.

A respeito desse aspecto consta o seguinte pensamento nos relatórios da UNESCO:

"A integração da criança no progresso educativo e social far-se-á tornando-se obrigatório o ensino pré-escolar e prolongando-o a vida inteira pela educação permanente".

A educação tem também o sentido integral porque a aprendizagem do ser humano engloba, não somente seu aperfeiçoamento físico ou cultural, mas, ainda, sua evolução espiritual e moral.

Mas não é só, pois sendo o objetivo principal da educação preparar o homem para, através do uso responsável de sua liberdade, torná-lo apto a promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das comunidades, ela compreende também o *sentido social*. Verifica-se, portanto, ser bastante amplo e elevado o conceito de educação.

Em síntese, ela abrange as seguintes características: Sistemática, Assistemática, Permanente, Integral e Social. No passado, ela seguia processos padrões que progrediam de geração em geração, numa evolução lenta porque as coisas também mudavam lentamente.

A ação educativa da família, da escola e da sociedade não ofereciam maiores dificuldades.

Os filhos estavam destinados a viver como viviam seus pais e até mesmo como viviam seus avós. Hoje, porém, com a era da automação tudo mudou e continua mudando, com velocidade espantosa, que surpreende levando-nos a dificuldades para o entendimento das coisas.

A escola tradicional foi ultrapassada; os meios de comunicação aceleraram a transferência de conhecimentos entre regiões adiantadas e atrasadas, obrigando-nos ao uso de processos novos e não conhecidos, que desajustaram, até certo ponto, as pessoas, levando-as a incompreensões, as mais diversas, inclusive em relação às responsabilidades, pelos conseqüentes desequilíbrios sociais surgidos.

Eis aí uma das razões da grande crise em que vive o mundo do presente, para cuja solução só vemos ainda a educação.

Mas é fundamental que se entenda que a educação não tem o objetivo de domesticar as populações, nem de prepará-las para o desempenho de determinado papel no processo do desenvolvimento, como acontece nos extremismos totalitários. O sentido de educação é elevado, pois visa à realização integral do homem, como ser humano, para viver tranqüilo na sociedade por ele mesmo criada e aperfeiçoada.

O HOMEM BRASILEIRO

A condição essencial para a definição de uma política de educação é o conhecimento do **HOMEM**.

Exatamente por este motivo é que, no planejamento da educação inclui-se, obrigatoriamente, entre os fatores que influem no processo educativo, o estudo da personalidade do homem brasileiro, como elemento preponderante ao bom entendimento da problemática educacional.

Assim, evitar-se-á que se copiem, de países mais adiantados, métodos, processos e práticas inadaptáveis ao nosso caso, ou que, não se coadunam, em absoluto, com a formação do homem brasileiro.

Falhas como essa concorrem para dificultar a evolução social e o desenvolvimento do País.

São atributos do homem brasileiro:

- Individualismo
- Adaptabilidade
- Improvisação
- Vocação pacífica
- Cordialidade
- Emotividade

Entre estes atributos, destacamos a tendência   *improvisac o*, como aversão às elaborac es lentas e o desejo de resultados imediatos, mesmo sem plano ou ensaio.

Esse atributo tem sentido positivo em sua significac o criadora, mas evidencia-se negativo, na medida em que concorre para dificultar a realiza o de planejamento e cumprimento metódico de missões.

A ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA traduz o homem brasileiro como "resultante de um complexo étnico, possuidor de cultura relativamente homog nea, paradoxalmente condicionada por culturas heterog neas; individualmente sentimental, improvisador, cordial, comunicativo, humano e pacifista.

Ama a liberdade e a natureza;   lírico, nostálgico, superficial, autodidata, abstrato, idealista teorético e tolerante.

Respeita seu semelhante, suas opiniões, crenças e religiões, mas exerce senso crítico e faz humorismo irreverente.   instável e, por vezes, emocional, patético, satírico e sutil. Não tem pressa em solucionar seus problemas, mas o faz quando as circunstâncias o exigem, ainda que, muitas vezes, de surpresa e de improviso.

Prefere sempre acomodar, pacificar, mas sabe defender o que   seu e preservar suas conquistas sociais e políticas. Homem que bem expressa uma cultura nova, característica de uma forma o peculiar. Esses traços, por outro lado, são de molde a dificultar, não são apreensão de seus interesses e de suas aspira es, bem como projetar-se nos objetivos nacionais com a conjugac o de esforços para sua consecuc o".

Tarcísio Padilha assim se expressou sobre o homem brasileiro: "Sua presença inculca o gérmen do pessimismo num quadro dominado pelo romantismo. Nas idéias, como no encontro das raças, vamos destacar a importância do ecletismo entre nós, o que explica a presença do intelectual incoerente, ainda propenso a sustentar assertivas opostas de que ele próprio não se d  conta. Alguns falam da praga do seu bacharelismo".

Nesse sentido, Buarque de Holanda sentencia: "É freqüente entre os brasileiros, que se presumem intelectuais, a facilidade com que se alimentam, ao mesmo tempo, de doutrinas dos mais variados matizes e com que sustentam, simultaneamente, as convicções mais díspares".

Ainda é Buarque de Holanda que assinala: "o desconhecimento de qualquer forma de convívio que não seja ditada por uma ética de fundo emotivo representa um aspecto de vida brasileira que raros estrangeiros chegam a penetrar com facilidade".

É de Roberto de Oliveira Campos a seguinte opinião: "Há entre nós uma tendenciosidade aristocrática em favor da cultura e uma subestimação tola da praticabilidade cognitiva."

Interessa-nos, habitualmente, muito mais como resíduo cultural do nosso tipo de formação universitária, a avaliação geral dos problemas, do que a busca de soluções concretas.

Pendemos muito mais no sentido dos sistemas culturais do que no dos sistemas cognitivos. Daí provém o nosso vício de subestimarmos a inteligência dos outros povos. Há um entusiasmo quase passional da exposição geral das coisas, pela avaliação de objetivos e um certo desprezo implícito, inconfessado, pela busca humilde de soluções concretas.

Para que possamos avançar no sentido do desenvolvimento é preciso ter uma mistura melhor dos sistemas culturais com os cognitivos".

Concluindo, poderíamos admitir que certos aspectos negativos da personalidade do homem brasileiro têm concorrido para distorções e conseqüente demora na definição de problemas fundamentais para o País e, em conseqüência, para o retardo do nosso progresso.

O ecletismo e a improvisação parecem conduzir a uma indesejável subjetividade que se opõe ao senso de planejamento.

O excessivo culto à personalidade do chefe e ao prestígio do homem é outro hábito comum ao brasileiro que conduz ao desprestígio das instituições e, em decorrência, ao desprestígio do próprio homem, na medida em que isso concorre para retardar a consolidação das instituições que devem existir para servir ao próprio homem.

Parece-nos que somente pela educação seria possível corrigir-se alguns desses aspectos negativos apontados para imprimir ao nosso caráter um sentido mais objetivo, tendo em vista atingir a valorização do próprio homem, princípio, meio e fim de todas as coisas.

Eis aí um dado fundamental necessário à formulação dos nossos planos e programas de educação.

Educação no Futuro

Ao se projetar nossas tendências para o ecletismo e a improvisação, deixando de lado as qualificações objetivas, o desenvolvimento unilateral daqueles atributos poderá conduzir-nos à capacidade crescente de opinar sobre tudo aquilo que não conhecemos, com todos os prejuízos que isso possa acarretar para a nação.

Cabe, é claro, à esfera da educação o cumprimento dessa missão, porém em termos de compromisso do Estado. É nossa opinião.

PERSPECTIVAS FUTURAS DA EDUCAÇÃO

Ao abordarmos o problema do futuro da educação, desejamos relembrar aspectos básicos da educação do homem que, por estarem, até certo ponto, desprezados, devem passar a ser novamente considerados. Queremos dizer que constitui uma ofensa ao ser humano fixar-se, por imposição, o modo de pensar dos homens. Nem os pais têm esse direito sobre os filhos.

Todas as pessoas devem ser orientadas para utilizarem seus próprios raciocínios na solução dos problemas individuais da educação. Na obra educacional o que mais importa é apelar para a inteligência e a vontade do educando, incentivando suas qualificações pessoais. O homem para aprender tem que raciocinar por si mesmo. Ele não pode ser formado como um autômato, como se fosse um computador, que recebesse conclusões já elaboradas para, simplesmente, repeti-las.

O aceleração da aprendizagem está na relação direta do raciocínio humano e em sua capacidade de bem usar os meios de comunicação, em seu próprio benefício ou no da sociedade.

O emprego racional do professor, dos meios auxiliares, eletrônicos ou não e dos meios de comunicação de massa constituem, hoje, os recursos fundamentais do desenvolvimento da educação.

Sem a menor sombra de dúvida, adquirem particular relevância as preocupações com os rumos das formas de Comunicação Social, neste mundo de hoje, que se transforma tecnologicamente.

A civilização da palavra vem sendo substituída pela civilização da imagem. Os órgãos tradicionais de imprensa, inclusive o livro, sentem-se ameaçados pelos modernos recursos audiovisuais.

A comunicação de massa afeta profundamente as sociedades modernas.

Estamos entrando na era da Revolução Educacional que vem seguindo, de perto, a rápida evolução dos meios de Comunicação de Massa. Cresce, portanto, de importância a educação em todo o mundo.

Em conseqüência, a Educação deverá receber tratamento especial e os recursos financeiros a ela correspondentes deverão crescer de ano para ano, em quantidade apreciável.

A importância das nações estará ligada à importância por elas atribuída à educação de seu povo.

As nações hão de compreender, cada vez mais, que a inteligência humana é realmente o mais precioso bem existente no mundo.

Todos aceitarão que o desenvolvimento e a segurança dos Países estarão diretamente ligados à adequada utilização do potencial intelectual existente na nação.

É provável que, no futuro, os índices de "renda per capita" sejam justificados por um outro índice complementar, relativo ao QI médio da Nação.

Surgirá a "Ciência do Homem", que se ocupará da pesquisa para desvendar os caminhos mais curtos para melhorar a qualidade da vida nas sociedades modernas.

Ao lado da "Ciência do Homem" surgirá a "Ciência da Educação", que permitirá maior eficiência dos sistemas de ensino. Tornar-se-á imprescindível a correção das distorções de educação processada através dos subsistemas críticos.

Uma nova Tecnologia Educacional, modernizada, será aplicada na busca de soluções para:

- Expandir a educação
- Melhorar os padrões qualitativos
- Baixar os custos unitários
- Beneficiar a todos

A evolução da educação no mundo vem sendo forçada pela crescente complexidade dos problemas. A escala das soluções também vem sendo ampliada cada vez mais. Entretanto, tudo indica que se marcha para um tipo de educação mais individualizada e humana.

Indiscutivelmente, os meios eletrônicos de comunicação participarão como meio-auxiliar imprescindível ao aluno e ao professor.

Haverá um grande salto no relacionamento aluno-professor.

O crescimento das populações, de um lado, e o individualismo humano, de outro, influem diretamente no processo.

Sabe-se que as crianças, na fase do ensino primário, são interessadas e entusiasmadas na aprendizagem, mas, à proporção que avançam na idade, vão diminuindo seu interesse pelo estudo. Na verdade os estudantes querem aprender, mas não necessariamente na hora em que o professor pode ensinar; também não querem aprender da maneira como o professor ensina; por outro lado, não querem, muitas vezes, aprender aquilo que o professor ensina, naquele momento. Um outro aspecto é que os estudantes também querem participar diretamente do ensino.

O atendimento desses problemas complexos somente será possível com a ajuda dos modernos meios eletrônicos de comunicação.

Os professores se dedicarão a tarefas mais nobres, ficando para os equipamentos a parte repetitiva e de rotina.

O novo estudante terá de ser auxiliado de forma adequada para aprender, de acordo com a própria vontade, e para ajustar o equipamento às suas reais possibilidades. Decorre desse processo a necessidade de um novo tipo de professor, corretamente selecionado, formado ou adaptado às novas circunstâncias. Seu tempo, dedicado ao ensino e à pesquisa, deve ser integral sem o que será difícil a execução desse procedimento.

A nação que hoje não se atualizar na solução dos problemas da educação, prevendo o futuro, perderá as condições de acelerar seu desenvolvimento, atrasando-se em relação às demais nações. Como exemplo, citamos a necessidade do aumento imediato da capacidade gerencial do homem brasileiro.

CONCLUSÕES

Não há maneira mais adequada e eficaz para desenvolver uma nação, aumentando seu PODER NACIONAL, do que investir corajosamente na formação, aperfeiçoamento e especialização do potencial de recursos humanos disponíveis.

Professor, estudante, ensino, pesquisa, tecnologia, eletrônica e a personalidade humana são, objetivamente, os campos de estudo compreendidos na elaboração do planejamento da educação para o futuro.

No futuro, não se poderá, de forma alguma, deixar de utilizar as potencialidades dos meios de comunicação eletrônicos, no campo da educação.

A Universidade-Aberta substituirá a Universidade do Ar, como consequência do avanço tecnocrônico.

As nações terão que reestruturar completamente seus sistemas educacionais, para atender à educação sistemática e ainda participar dos sistemas de comunicação de massa, a fim de manter a coesão e o equilíbrio da sociedade democrática e a felicidade do povo.

As dificuldades de implantação da atual Reforma Educacional, no Brasil, são consequência do grande espaço geográfico, da crescente demanda de novos estudantes, dos fracos recursos financeiros atuais e da insuficiência dos recursos humanos.

Paralelamente à implantação da atual Reforma, as autoridades precisam realizar estudos e pesquisas para atender à necessidade de reformulação futura de todo o sistema educacional, levando em conta, também, os subsistemas críticos.

BASES PARA UMA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO

- Prosseguir na implantação da atual Reforma Educacional, em execução.
- Acompanhar a evolução da atual Reforma Educacional, localizando as distorções e introduzindo correções.
- Realizar estudos e pesquisas educacionais, visando à evolução da educação no futuro.
- Promover estudos, no sentido de concluir sobre a melhor adequação para o uso dos meios eletrônicos.
- Proporcionar aos professores adequada situação econômico-social a cada nível e a cada atividade e em relação à utilização de tempo integral.
- Manter o sentido humanista na educação, atendendo, dentro de determinados limites, ao interesse individual.
- Processar a educação de forma pública e privada, cabendo ao Estado o planejamento centralizado.
- O Estado promoverá ainda, sob todas as formas, a ajuda àqueles que não possuem condições financeiras.
- Realizar estudos e propor melhor exploração dos meios eletrônicos pelas empresas de comunicação, visando ao interesse geral da nação, considerando, inclusive, as distorções injetadas através dos subsistemas críticos.

BASES PARA UMA ESTRATÉGIA DE EDUCAÇÃO

- Distribuir recursos financeiros e humanos para a realização da Política Educacional.
- Criar Centro de Estudo para a coordenação dos estudos e pesquisas da educação em todos os campos e níveis.
- Enviar ao exterior Comissões de Estudos, visando conhecer a tecnologia educacional utilizada nos Países industrializados para melhor informar ao Centro de Estudo.
- Fazer funcionar, em várias áreas do País, cursos de atualização de professores de todos os níveis, visando adequá-los à dinâmica moderna.
- Incentivar o funcionamento dos Cursos de Filosofia para a formação de professores.
- Implantar, progressivamente, meios eletrônicos de comunicação para treinamento do pessoal, no País.
- Incentivar o aumento da capacidade gerencial do futuro chefe.

BIBLIOGRAFIA

- Política Educacional e Cultura do Brasil
Min. Ney Braga — 1974
- Educar para o futuro
Jean Piaget et Alii — Fundação Getúlio Vargas
- Enfoque sobre educação brasileira — (2ª edição)
Nov 73 — MEC
- A educação que nos convém
APEC — Forum 1968
- Rumos da Educação
Jacques Maritain
- Prolegômenos a uma ontologia do homem brasileiro
Tarcísio Padilha
- A educação para uma civilização em mudança
W. H. Kilpatrick
- Anais da 1ª Conferência Nacional de Tecnologia de Educação Aplicada
ao Ensino Superior.
- MB1-74 da ESG
- Revista da Cia. Telefônica Brasileira
Jan — Fev, 1974



A BANDEIRA NACIONAL

Necessidade de sua Maior Apresentação

Paulo Ayrton Araújo
Cel Prof. Ref.

Quando, em novembro de 1971, a convite do MEC-USAID, tive oportunidade de ir aos Estados Unidos da América para, na qualidade de então Secretário de Educação do Estado do Ceará, conhecer o sistema educacional da Califórnia na parte correspondente ao nosso ensino de 1º e 2º graus, entre as várias coisas que chamaram minha atenção estava a presença constante da Bandeira daquele país.

Vi-a hasteada em edifícios públicos, casas comerciais, fábricas, quartéis, praças, estabelecimentos de ensino, residências, enfim a Bandeira dos Estados Unidos sempre drapejando em locais de destaque os mais diversos.

Não visitei uma só escola onde ela e a Bandeira da Califórnia não fossem hasteadas diariamente, na mesma adriça (a dos Estados Unidos acima, naturalmente), com uma pequena solenidade, às vezes restrita a uma reduzida comissão de alunos. E em todas as salas de aula ela também lá estava.

A minha atenção deve ter sido despertada para esta fato exatamente porque, no Brasil, o hasteamento de nossa Bandeira é feito com excessiva parcimônia, a pretexto, talvez, de não a vulgarizar mas incorrendo, até certo ponto, no extremo oposto, tornando-a quase desconhecida para muitos.

Tem-se ainda, por ignorância da legislação pertinente ao assunto, a falsa noção de que o hasteamento da Bandeira Nacional somente pode ser feito em Unidades Militares ou, quando muito, em Repartições Públicas.

Parece-me que o Governo Federal ao promulgar a Lei nº 5700, de 1º de setembro de 1971, que "dispõe sobre a forma e a apresentação dos Símbolos Nacionais e dá outras providências", pretendeu exatamente assegurar sua maior divulgação porquanto no tocante à Bandeira Nacional o próprio texto legal diz que a mesma "pode ser usada em todas as manifestações do sentimento patriótico dos brasileiros, de caráter oficial ou particular".

A Lei fixa apenas onde o Pavilhão Nacional deve ser hasteado obrigatoriamente todos os dias, deixando ampla liberdade para que a Bandeira possa tremular em outros tantos locais, inclusive assegurando que, embora seu hasteamento e arriamento, em princípio, devam ser feitos às 8 e às 18 horas, respectivamente, poderá ser hasteada e arriada a qualquer hora do dia ou da noite, mesmo sem solenidade, determinando-a tão somente para o Dia da Bandeira e nas escolas públicas ou particulares, durante o ano letivo, pelo menos uma vez por semana.

O respeito aos Símbolos Nacionais é prova de civismo e, como tal, deve ser despertado desde a infância e alimentado ao longo do tempo.

Assim, entendo que a Bandeira Nacional deveria ser apresentada com maior frequência, mul especialmente nos estabelecimentos de ensino de todos os graus e, por assim pensar, o então Secretário de Educação do Estado do Ceará baixou Portaria, em 28 de dezembro de 1971, determinando que em todas as escolas estaduais, além do que dispõe a Lei Federal nº 5700/71, todos os dias do ano letivo em que houvesse atividades escolares, o Pavilhão Nacional fosse hasteado no início do 1º turno e arriado ao fim do 2º turno, sem qualquer solenidade, reservando-se as quartas-feiras para o hasteamento solene, com o canto do Hino Nacional. A execução desta medida encontrou algumas dificuldades, entre elas o desinteresse por atos desta natureza, considerados sem a menor importância e simples perda de tempo, o que é deveras lamentável. Aliás é triste verificar-se nos feriados nacionais o reduzidíssimo número de Bandeiras a tremular nos mastros existentes nos prédios públicos e mesmo particulares e cuja finalidade foi esquecida.

Por outro lado, seria interessante que nossa Bandeira também fosse hasteada diariamente nas Organizações Militares do Exército, à semelhança do que já é feita na Marinha e na Aeronáutica. Gostaria ainda de vê-la drapejando altaneira junto dos monumentos aos heróis nacionais, como a indicar às gerações de hoje e de amanhã exemplos a serem seguidos de amor e dedicação à Pátria.

A preservação das tradições, o conhecimento de sua História, o preito à memória dos heróis nacionais e antepassados ilustres, o respeito aos Símbolos Nacionais são, entre outros, requisitos indispensáveis, embora não suficientes, para que uma Nação se torne grande, forte e cada vez mais respeitada, tal como almejamos para o nosso Brasil.



X

RONDON, O MENSAGEIRO DA REPÚBLICA

Cel Com Qema Elmo Figueiroa Silvado

Estamos no ano de 1977; há cento e doze anos passados, no dia 5 de maio de 1865, nascia no pequeno povoado de MIMOSO, nas cercanias de CUIABÁ — MT, o menino CÂNDIDO MARIANO DA SILVA, que mais tarde aporia a palavra RONDON ao próprio nome numa homenagem sentimental, humana e compreensível, ao tio que o criara e o levava da segunda infância à puberdade, colocando-o em condições de enfrentar os primeiros embates do mundo em que iria viver.

Diga-se, a bem da justiça, que esse era também um nome de família a que ele tinha direito por parte de sua avó, MARIA ROSA RONDON, descendente de espanhóis estabelecidos em SÃO PAULO, desde a época da unificação dos tronos ibéricos de PORTUGAL e ESPANHA sob o cetro de FELIPE II.

Sua primeira infância, ele a passara com o seu avô materno, JOSÉ LUCAS EVANGELISTA, que o acolhera na idade de dois anos e meio, quando o menino MARIANO, que já ficara órfão de pai cerca de cinco meses antes de seu nascimento, vem a perder a sua mãe, CLÁUDIA LUCAS EVANGELISTA. Não esqueceria RONDON, jamais, esse período de sua existência vivida na singeleza campestre e na rusticidade do ambiente de vaqueiros e peões. O seu sangue índio, recebido de ascendência paterna e materna para orgulho seu, fazia com que ele se sentisse integrado ao ambiente em que nascera, e que o tornava sadio e robusto em suas traquinagens de criança.

É interessante observarmos que, quando mais tarde ele é tornado Patrono da Arma de Comunicações, um dos considerandos do Decreto diz: "... que há no desempenho ... farta messe de belos exemplos para os militares dessa Arma, tais como a resistência física ... a coragem, ... etc".

Foram os campos do MIMOSO, fora a sua ligação sanguínea com os BORRÓS, GUANAS e TERENAS, os responsáveis, certamente, pela sua higidez física, bem como pela dosagem que deram ao seu caráter persistente e tenaz.

RONDON, sem dúvida, fora um predestinado. Há ainda, um outro episódio no alvorecer de sua existência que merece ser meditado. Aos sete anos de idade é levado para a companhia do seu tio e tutor, MANOEL RODRIGUES DA SILVA, para viver em CUIABÁ, cidade de maiores recursos, atendendo ao apelo do pai de RONDON que, ao sentir-se gravemente enfermo, formulara ao mano o desejo de ver o seu futuro rebento educado num centro com melhores possibilidades de ensino, particularmente se ele fosse um menino. Vem daí a recomendação paterna, antes mesmo do nascimento do menino CÂNDIDO MARIANO:

"Instrua-o, para que ele possa servir à sua terra".

Atentemos para o desprendimento pessoal, a abnegação e a dedicação ao bem comum, que vêm formulados no bojo desse pedido, já que o objetivo dos ensinamentos que o filho viesse a receber, deveriam ser destinados a bem servir à sua terra natal!

Disse RONDON à sua extraordinária e fidelíssima biografa ESTER DE VIVEIROS: "Desde muito cedo, fiz convergir todas as minhas faculdades para o ideal de servir à humanidade, servindo à pátria e à família, porque se dilataria em mim o pensamento do meu pai — Instrua meu filho, para que ele possa servir à sua terra! — pensamento esse que guardei no fundo do meu coração, como um precioso e inesgotável estímulo".

RONDON, sem dúvida, fora um predestinado!

Encontrou o jovem matogrossense na cidade de CUIABÁ, a partir de 1873, os ensinamentos culturais e educacionais, que lhe poderiam aplacar os primeiros anseios do saber. Seguidamente, na escola particular de mestre CRUZ, no colégio estadual do professor JOÃO BATISTA DE ALBUQUERQUE e no Liceu Cuiabano, preparou-se RONDON, moral e intelectualmente, para seguir o destino que lhe confiaram os céus.

Habilita-se aos 16 anos para as funções de professor e, como era lógico de acontecer a tão sequioso espírito, os ensinamentos acumulados também lhe vieram dar um novo dimensionamento do mundo, do seu mundo, e os horizontes da branca cidade de sua infância, de repente, lhe pareceram estreitos e, conquistadas, as suas cidadelas do saber, particularmente no que constituía a sua grande motivação: as ciências matemáticas.

Acalenta o desejo de vir para a capital do Império; solicita, então, o consentimento do seu tio que o concede, temeroso embora, pela sorte daquele diamante ainda mal lapidado, que iria em busca da cidade grande. Assenta praça em 26 de novembro de 1881 e empreende, o jovem professor matuto, a sua viagem para a Corte, descendo o Rio PARAGUAI e o estuário do PRATA até BUENOS AIRES e

daí, por mar, chega ao RIO DE JANEIRO no dia 31 de dezembro de 1881. Seu objetivo: a Escola Militar da Praia Vermelha.

Não creio que tenha sido a falta de recursos financeiros, para seguir outra carreira civil, que tenha influenciado no seu desejo de ser oficial do Exército e na sua consequente transferência para a capital do Império; pois seria uma causa pequena demais para a tenacidade de seu caráter, e que seria facilmente superada, caso sua decisão fosse ser bacharel, médico ou engenheiro. Acredito, sim que tenha sido mais uma impulsão, que o Destino dava ao seu predestinado eleito, no sentido da trilha de sua grandeza futura.

Transcorreu com algumas adversidades a sua atribulada matrícula na desejada Escola Militar, efetuada em 1884, estando RONDON com a idade de 19 anos. Longe do seu rincão familiar, não teve o jovem aluno o apoio de um ambiente doméstico para seus lazeres. O seu parco soldo de desarranchado não lhe permitia, senão, uma vivência sóbria e modesta. Assim, conheceu poucas distrações, dedicando a totalidade do seu tempo ao estudo, e a conviver com um grupo seletivo de colegas, de cujos ideais, abolicionistas e republicanos, viria a participar.

O esforço dispendido no estudo, nas aulas e exercícios militares, pois já adquirira o hábito de ser madrugador, acordando às quatro horas da manhã, além das possíveis deficiências alimentares, acabaram por abalar gravemente a saúde do rígido cadete. A tal ponto chegou a perturbação gastrointestinal que o acometera, que o seu médico, já sem esperanças de recuperá-lo, lhe permitiu satisfazer o que julgava ser a sua última vontade: — comer abacaxil

O milagre aconteceu! As suas surpreendentes melhoras indicaram ao médico o tratamento a seguir — frutas. E assim foi feito. Dentro em breve voltava RONDON às suas atividades normais com redobrada energia e ardor incomum.

Poderemos dizer que RONDON padecera de uma carência alimentar, reclamada pelo sangue índio que lhe corria nas veias, gritada pelos seus pulmões inflados na infância pelos ares das matas do seu querido MIMOSO! Era como que uma desejada volta à selva! E, de fato, se atentarmos que o abacaxi, o nosso "ananas sativus", é um fruto genuinamente brasileiro, de onde se espalhou para outras partes do mundo, o que constituía uma das três frutas silvestres de maior consumo pelos indígenas que aqui viviam, facilmente compreenderemos que aquele bugre imaturo alimentado a pão e feijão tivesse necessidade, para o equilíbrio de suas energias orgânicas, de um alimento tradicionalmente familiar à sua textura física.

Recuperado, volta RONDON aos seus afazeres no estudo, na revista da Escola e no convívio com os seus colegas, destacando-se LUIS PONCE, matogrossense como ele, e que lhe chamara a atenção para as aulas do mestre BENJAMIM CONSTANT, sobre quem, mais tarde, assim se expressaria RONDON:

- "Foi um deslumbramento, para mim, o contato com o inolvidável mestre BENJAMIM CONSTANT. Constituíam suas aulas verdadeiras exposições filosóficas".

Eram as idéias da abolição e da república que, através de um pugilo de militares, jovens alguns e amadurecidos outros, ganhavam os últimos retoques para as suas vitórias definitivas.

Terminou RONDON, com distinção, em 1887, o terceiro ano da Escola Militar. Adepto fervoroso dos ideais de JOSÉ BONIFÁCIO DE ANDRADE E SILVA, dedicado arauto da fraternidade humana, da liberdade dos negros e da proteção aos índios, participava RONDON da angústia geral da população brasileira, ao ver o retardamento de uma medida que já estava aprovada pelo consenso público — a abolição da escravidão. Alegrou-se com a atitude histórica tomada pelo Clube Militar ao adotar a legenda abolicionista, dando lugar a que DEODORO, numa petição à Princesa Imperial, colocasse fora das missões do Exército a atividade de recapturar os escravos foragidos de seus senhores. Era outubro de 1887.

Bem cedo, o sol do dia 13 de maio de 1888 iluminou os céus e os corações dos brasileiros, refletindo os seus raios dourados na dourada Lei que ISABEL, a Redentora, promulgara.

Fora um triunfo brilhante e decisivo da opinião pública nacional, como diria MIGUEL LEMOS, que acrescentaria, ainda: "Foi entre flores e ovações, ao som de cantos festivos e da aclamação popular, que se vibrou o último golpe contra a infame instituição, cuja existência nos fazia corar. Pode-se dizer que, nesse episódio, o governo não fez senão levar ao parlamento, para o promulgar em seguida, um decreto lavrado, muito antes, pela opinião pública brasileira".

Criada ainda nesse ano, 1888, a Escola Superior de Guerra, nela foi mandado matricular, juntamente com outros oficiais, o Alferes-aluno CÂNDIDO MARIA-NO DA SILVA RONDON, que continuaria a ter como mestre o insigne BENJAMIM CONSTANT, ídolo da veneração da mocidade militar daquela época, e que vinha já, sobre sucessivas gerações de oficiais, entre eles DEODORO e FLORIANO, exercendo uma profícua e convincente pregação idealística.

Abolida a escravidão, a república, sua consequência lógica, não tardaria a chegar. Pois, como escreveu TEIXEIRA MENDES, em novembro de 1888, e repetiu um ano depois ao Gen DEODORO DA FONSECA: "Para nós é fora de dúvida que a monarquia será eliminada, ainda que se indenizem os ex-senhores de escravos; porque, repetimos, a fraqueza dessa instituição, entre nós, não proveio da Lei de maio do corrente ano, e sim de nossos antecedentes históricos".

Contudo, admitia o mesmo TEIXEIRA MENDES, a manutenção da monarquia, até aquela data, representava apenas a defesa de certos interesses egoístas, que se resumiam na exploração da escravidão. Abolida esta, completava, "nenhuma outra consideração existe, ligando o trono à população atuante do país".

De fato, rompido esse último elo, ficou o Império à mercê dos republicanos, cuja ideologia, contagiante pela justeza de propósitos, já atingira as raízes da opinião nacional e as próprias Forças Armadas do Brasil. A república surgiu em todos os cérebros como uma transformação iminente que, quando muito, só esperaria

a morte do monarca, apesar de tudo, estimado. E, para robustecer essas disposições subversivas, vinha-se aproximando o centenário da grande Revolução Francesa — 1889 iria começar cheio de dantescas recordações e significativas esperanças.

Cresce em torno de BENJAMIM CONSTANT o entusiasmo dos seus discípulos a cujos ideais republicanos o mestre iria, em breve, corresponder. No dia 26 de outubro de 1889, depois de terminada a sua aula na Escola Superior de Guerra, ele recebe por parte dos oficiais e alunos da Escola, da qual era RONDON Alferes-aluno, uma jubilosa manifestação, por ter aquele mestre defendido, três dias antes, na presença do então Ministro da Guerra, os direitos e os bríos das Forças Armadas nacionais.

Contando com o apoio irrestrito de todos os seus discípulos da Escola Militar e da Escola Superior de Guerra, e de inúmeros companheiros de farda, inicia BENJAMIM CONSTANT, nos primeiros dias de novembro de 1889, os contatos definitivos visando a convencer os chefes do Exército e a ter assegurado o concurso da Marinha, conseguindo, assim, chamar ao partido da rebelião um número significativo de seus camaradas.

Chega o dia 15 de novembro de 1889. Madrugada, ainda, e vai RONDON reunir-se a seus camaradas no quartel do 2º Regimento de Artilharia, convocados que foram pelo major SOLON. Assume BENJAMIM CONSTANT o comando da chamada "Brigada Estratégica", que deveria marchar para o Campo da Aclamação, em frente ao Quartel General. Era preciso agora confirmar junto ao Almirante WANDENKOLK os entendimentos havidos, e informar à Marinha o desenrolar dos acontecimentos e o que se pretendia fazer. Escolhe BENJAMIM CONSTANT, para levarem essa mensagem das tropas republicanas, dois de seus mais chegados e convictos discípulos: TASSO FRAGOSO e CÂNDIDO MARIANO DA SILVA RONDON.

Ainda pela madrugada do dia 15, de posse da mensagem republicana, saem os dois jovens a cavalo, desde SÃO CRISTOVÃO até o Clube Naval no Largo do Rocio, onde cumprem eficientemente a missão, transmitindo, também, no regresso, as instruções ao 7º Batalhão de Infantaria, aquartelado na região do Morro de Santo Antônio. Chegando de volta à sua tropa, informaram os jovens militares a seu chefe os entendimentos que fizeram. Em seguida, incorporaram-se ao seu regimento, marchando com ele para a gloriosa epopéia da Proclamação da República.

Já disse que o nosso Patrono das Comunicações fora um predestinado! Agora, nesse episódio da Proclamação da República, mais uma vez verificamos isso, ao constatarmos que a mão do Destino viera colocar o nosso enaltecido CÂNDIDO MARIANO DA SILVA RONDON, o futuro Patrono das Comunicações, como — o Primeiro Mensageiro da República!

RONDON fora, sem dúvida, um predestinado!

Concluídos os cursos militares em 1890, recebe RONDON os diplomas de Engenheiro Militar e Bacharel em Matemática e Ciências Físicas e Naturais. Foi

promovido a 1º tenente por serviços relevantes e inicia, o Mensageiro da República, a fase de maior significação de sua vida pública a serviço da Pátria. Segue para o Estado de MATO GROSSO, sob as ordens de GOMES CARNEIRO, para trabalhar na Comissão Construtora da Linha Telegráfica CUIABÁ — ARAGUAIA, trabalho pioneiro que a República encetaria para penetração no sertão, como um fator positivo de segurança e integração da terra brasileira.

Voltava, assim, RONDON à selva de sua infância e teria início a sua epopéia de bandeirante, desbravador e civilizador de sertões!

Inicialmente, são 514 km de linhas telegráficas que são estendidas em tempo recorde: — 90 dias. Era o primeiro fio telegráfico que se instalava nos ainda inóspitos sertões de MATO GROSSO, sob o espanto e a compreensível hostilidade dos índios. Começa, também, RONDON a preocupar-se com a pacificação dos silvícolas e a sua proteção, reconhecendo neles os verdadeiros senhores da terra que palmilhavam.

Em 1892, credenciado pela sua capacidade de trabalho, iniciativa e coragem, demonstradas na primeira empresa, foi o Capitão RONDON nomeado Chefe do 16º Distrito e Inspetor Permanente dos Destacamentos Militares situados ao longo da linha telegráfica. Foram sete anos de um profícuo trabalho, diuturno e incansável, na reconstrução, manutenção e melhoramentos dos trechos instalados.

Cada tarefa vencida por RONDON era uma nova credencial para a empresa seguinte. Quem tinha por lema, como nos ensina ALMICAR BOTELHO, a legenda de "Vencer, mesmo o impossível!", cedo veria outra missão gigantesca ser-lhe atribuída: — fechar nas malhas do telégrafo os pontos mais importantes de nossa fronteira oeste — BELA VISTA, PORTO MURTINHO, CORUMBÁ, COIMBRA e CÁCERES — ligando-os a CUIABÁ e ao RIO. Os trabalhos foram iniciados em 1900, chefiados diretamente por RONDON e, vencidas as inúmeras dificuldades que tornavam esse projeto quase impraticável, a rede telegráfica foi concluída em 1906, com 1.747 km de extensão e 17 postos telegráficos.

Não ficaria nisso, porém, a atividade do dinâmico militar patricio relacionada com as comunicações de nossa terra. Regressando em novembro de 1906 ao RIO, é convidado, logo em seguida, pelo Presidente AFONSO PENA para chefiar a Comissão de Linhas Telegráficas e Estratégicas de MATO GROSSO ao AMAZONAS, criada a 11 de março de 1907. Desde logo, ficou também a Comissão encarregada de todos os trabalhos geográficos, botânicos e mineralógicos, que conduzissem a um melhor e mais completo conhecimento da área percorrida, bem como do estudo das populações indígenas encontradas.

Realizadas as primeiras explorações e iniciados os trabalhos preliminares, parte a expedição da Vila de DIAMANTINO, no dia 2 de setembro de 1907, para a tarefa ingente, por muitos julgada irrealizável.

É interessante observar que RONDON, que tinha a preocupação de emoldurar a sua obra de uma feição científica e cultural, nunca perdia o sentido de que

estava prestando um serviço à sua terra, e o devotamento patriótico era uma constante no cumprimento da sua missão. Para exemplificar, destaco o episódio de sua chegada a uma aldeia de índios parecis, no dia 7 de setembro de 1907. Organizou RONDON uma significativa comemoração do dia da Independência do Brasil, com toques de corneta e salvas de foguetes, tendo como motivação inusitada o hasteamento da Bandeira Nacional realizado por um índio! Era, sem dúvida, um extravasamento do seu civismo e do respeito que tinha aos símbolos pátrios, e que ele procurava incutir no espírito de seus irmãos nativos.

Prosseguiu RONDON na sua gloriosa empreitada, vencendo a topografia ingrata, a flora assustadora e a fauna hostil, com sacrifícios enormes por parte de todos os membros da expedição, afastados das famílias e em território desconhecido e longínquo. O risco de vida era a parte vaga da missão, e muitos encontraram a morte objetivando cumpri-la. O próprio RONDON, por diversas vezes, teve a sua vida ameaçada, mesmo por aqueles a quem procurava pacificar e civilizar. A bandedeira de sua arma, hoje peça histórica, ainda tem nela espetada a flexa com que um índio nhambiquara o alvejou, quando ele, pela primeira vez, entrou no território dessa grande nação dos "orelhas-furadas".

Dentre as dificuldades vencidas, há um episódio que é importante destacar pela sua repercussão histórica. Numa determinada travessia de um trecho do terreno, defrontou-se a Comissão com o chamado "areião", ou seja, vasta parte da floresta onde o solo era frouxo, sedimentar e inconsistente, não permitindo a passagem dos incipientes caminhões da época, que levavam o apoio à Comissão transportando víveres e material pesado. As rodas dos caminhões afundavam no terreno, girando sem firmeza no solo e impedindo o prosseguimento dos veículos. Feito um reconhecimento em torno, verificou-se que esse tipo de solo tinha léguas de extensão, e a alternativa do seu flanqueamento tornaria mais penosa e retardada a já árdua e longa tarefa da expedição.

Foi aí que a genialidade de um integrante da Comissão, o Tenente EMANUEL SILVESTRE DO AMARANTE, despondou: — aplicar às rodas dos caminhões em princípio já conhecido da Física a "correia-sem-fim", mas ainda não usado nesse mister de mover viaturas. Rapidamente mobilizou o pessoal e as oficinas que acompanhavam a expedição, tais como a ferraria e a carpintaria, na execução de seu projeto. Cortando a madeira em pequenas sapatas de seção retangular e unindo-as com elos de ferro de forma flexível, construiu pequenas esteiras, unidas nas extremidades, que eram, em seguida, adaptadas às rodas dos caminhões.

O primeiro veículo, assim preparado, atravessou o "areião" de ponta-a-ponta e retornou à origem, entre vivas de contentamento do pessoal envolvido no projeto e abraços ao Ten AMARANTE, que os recebia modesto e sorridente. Todos os outros veículos foram preparados com as esteiras de madeira e, carregados, atravessaram aquele obstáculo do terreno.

O "areião" tinha sido inteiramente vencido! Mas, ele servira de estopim para detonar a inteligência e a genialidade criativa de um jovem militar brasileiro,

que naquele interior bravo, sem os recursos de uma tecnologia apropriada, inventara, dera um "jeitinho" e solucionara um grave problema da Comissão RONDON.

Mais tarde, os carros de combate da I Grande Guerra, os bisavós dos nossos monstros de aço atuais, viriam equipados com esteiras metálicas, dentro do mesmo princípio. Assim, deixo aqui consignado que, quando tivermos os nossos carros de combate inteiramente fabricados no Brasil, o nome de Ten AMARANTE deve ser lembrado para a primeira série, num preito de reconhecimento e justiça.

Foram oito anos de um labutar constante, ao fim dos quais o "impossível" empreendimento estava concluído. A Comissão RONDON construiu cerca de 2.268 km de linhas e instalara 25 postos telegráficos, além de múltiplas outras realizações no campo científico, social e político. Nunca RONDON esquecera a sua tarefa de bandeirante e, por todo o percurso, ao longo do itinerário das linhas, em lugares apropriados, particularmente junto aos postos telegráficos, mandou fazer plantações e pastorear o gado. Eram pequeninos núcleos, que facilitariam aos vindouros a travessia daquelas regiões bravias, mas eram, também, botões populacionais, que haveriam de abrir-se em grandiosas cidades no amanhã. Dele se poderia dizer, como BILAC, na voz que FERNÃO DIAS escutava:

".....
Tu foste, como o sol, uma fonte de vida.
Cada passada tua era um caminho aberto,
Cada pouso mudado, uma nova conquista!
.....
Teu pé, como o de um deus, fecundava o deserto!"

Muitos outros relevantes préstimos desempenharia o nosso ilustre Patrono da Arma de Comunicações à nossa Pátria; e a sua fé de ofício, que cobre mais de meio século à serviço de sua terra, é realmente uma "farta messe de belos exemplos", de há muito sentida e compreendida por todos nós.

Alquebrado, em sua gloriosa velhice, falece o incansável indianista no dia 19 de janeiro de 1958, aos 92 anos de idade, na cidade do Rio de Janeiro, capital da República que ajudara a criar, e que, como Corte, o recebera, jovem idealista, há setenta e sete anos passados.

Segundo a doutrina positivista, cuja crença adotara, ardente e convicto, ele apenas se Transformara, deixando a vida objetiva, para outra vida subjetiva, desprendendo-se das suas finalidades puramente egoísticas de natureza biológica. E, como bem nos ensinou LUIZ HILDEBRANDO DE BARROS HORTA BARBOSA, no dia 12 de Homero de 170, na Comemoração Fúnebre no Templo da Humanidade, durante a última fase do Sacramento da Transformação, consagrada a CÂNDIDO MARIANO DA SILVA RONDON

"A existência humana não é apenas de alegrias nem somente de dores. Momentos amargos e instantes jubilosos tecem a trama da vida de todos nós. Se quisermos atravessá-la de modo digno, é preciso reconhecer, sem revolta, o seu cego fatalismo, que só os contínuos esforços da Humanidade, seguidamente, conseguem melhorar".

Anos depois pelo Decreto nº 47.709 de 27 de janeiro de 1960, é criada a Arma de Comunicações, e pelo Decreto nº 51.960 de 26 de abril de 1963, foi RONDON instituído como Patrono da Arma de Comunicações, vencidas que foram várias incompreensões conjunturais, pela luta incessante de um grupo coeso de oficiais da nova Arma, que anteviam no venerando chefe, o justo Patrono da Arma do Comando, pelo que realizou e pelo exemplo legado às futuras gerações da Arma. As ligações que fizera na nossa fronteira oeste permitiu aos Governos dos primórdios da República, um efetivo controle dessa vasta e afastada região brasileira, facilitando o seu comandante através das informações dela recebidas e das ordens que lhe eram expedidas.

Ao chegar ao final desta evocação, feita com palavras todas muito singelas em face da obra e da figura que procurei retratar, nesta homenagem que se presta ao Patrono das Comunicações do Brasil, quero voltar a BILAC, para dizer ao Marechal CÂNDIDO MARIANO DA SILVA RONDON, Bandeirante do Século XX, que passou privações e curtiu insônias, no hercúleo trabalho de integrar e interligar brasis, que:

".....
Hão de frutificar as fomes e as vigílias!

.....
*Violador de sertões, plantador de cidades,
Dentro do coração da pátria viverás!"*

BIBLIOGRAFIA

1. RONDON, O BANDEIRANTE DO SÉCULO XX
— BANDEIRA DUARTE
— Livraria Martins — SP
2. ASPECTOS PSICÓSSOCIAIS DA VIDA E DA OBRA DO Mal RONDON
— Desembargador ANTÔNIO DE ARRUDA
— Revista Militar Brasileira — Ano LII — Vol. LXXIX
3. RONDON, UMA RELÍQUIA DA PÁTRIA
— ALMICAR BOTELHO DE MAGALHÃES
4. RONDON CONTA A SUA VIDA
— ESTER DE VIVEIROS
5. OS PATRONOS DAS FORÇAS ARMADAS
— OLYNTO PILLAR
— Biblioteca do Exército — 1966
6. POESIAS COMPLETAS
— OLAVO BILAC
— Editora Francisco Alves
7. RONDON, CIVILIZADOR DO SERTÃO
— Gen BENÍCIO DA SILVA
— Biblioteca do Exército — 1952
8. BENJAMIM CONSTANT
— TEIXEIRA MENDES
— Imprensa Nacional — 1936
9. COMEMORAÇÃO FÚNEBRE
— LUIS HILDEBRANDO DE BARROS HORTA BARBOSA
— Templo da Humanidade — 1958
10. MAJOR AMARANTE (Sua Vida)
— Dr. JOÃO AMARANTE
— Imprensa Nacional — 1972



A JUVENTUDE E A SUBVERSÃO COMUNISTA

Pesquisa da Redação

"Recrutar a juventude com maior amplitude e audácia, com maior audácia e amplitude, cada vez mais com maior amplitude e com maior audácia, sem receá-la".

LENIN — 1905

A INTERNACIONAL COMUNISTA — "LC" (COMINTERN), criada em 1919, colocou em alta prioridade a organização dos jovens em todos os países onde o MOVIMENTO COMUNISTA INTERNACIONAL (MCI) fosse atuar.

No BRASIL, o PC surgiu em 1922 e criou a JUVENTUDE COMUNISTA três anos depois, por ocasião do II CONGRESSO, cumprindo determinações da IC.

Durante esse meio século, o MCI manteve uma obstinada ação de proselitismo sobre a juventude procurando por todos os meios conquistá-la para a sua "Revolução". Desenvolveu, para isso, complexa estrutura apoiada nas escolas existentes na RÚSSIA, para onde são levados jovens de várias partes do mundo — inclusive do BRASIL.

UNIÃO DA JUVENTUDE COMUNISTA LENINISTA DA RÚSSIA – KONSOMOL

Logo depois de implantado o regime comunista na RÚSSIA, seus dirigentes trataram de organizar e enquadrar a juventude dentro do pensamento exposto por LENIN.

Em 28 de Outubro de 1918, surgiu a UNIÃO DA JUVENTUDE COMUNISTA LENINISTA DA RÚSSIA – KONSOMOL, uma organização de massa composta de operários, camponeses e estudantes de 15 a 28 anos de idade. Desde então, ela exerceu sempre uma permanente e completa influência sobre a juventude soviética sendo a principal organização juvenil de cunho político existente na URSS. É, ainda, responsável junto ao PARTIDO COMUNISTA DA UNIÃO SOVIÉTICA – PCUS, pela educação política das novas gerações. Sua sede está localizada em MOSCOU próximo à sede do PCUS.

Apesar de não estar oficialmente subordinada ao PCUS, a KONSOMOL funciona como um órgão auxiliar do Partido nas tarefas de engajar a juventude na ação revolucionária marxista-leninista, educá-la dentro dos padrões materialistas do comunismo internacional e conservá-la presa aos princípios da lealdade à revolução mundial preconizada pelo MCI.

Toda a história da KONSOMOL está intimamente ligada à atividade do PCUS, que participou diretamente da sua formação, da definição dos seus objetivos, do seu papel e lugar na organização do regime soviético. O PCUS orienta continuamente a vida da KONSOMOL, que no seu estatuto afirma “trabalhar sob a direção do Partido”.

A KONSOMOL e o PCUS – A organização e os objetivos

O Órgão supremo da KONSOMOL – a exemplo do PCUS – é o CONGRESSO que se reúne a cada quatro anos. Entre uma e outra reunião, as suas atividades são dirigidas por um COMITÉ CENTRAL e um BUREAU. Apoia-se em ORGANIZAÇÕES DE BASES (Células) organizadas nas empresas, nas fazendas coletivas, nas escolas, nos clubes, etc. Conta atualmente com mais de 400.000 células na URSS.

O último congresso (XVII) realizou-se de 23 a 26 de abril de 1974 e, segundo seus próprios estatutos, toda a sua vida se rege pelos princípios da “voluntariedade” e da “autonomia”...

São ainda dos seus estatutos os seguintes objetivos:

– “Educar os rapazes e moças nas grandes idéias do marxismo-leninismo, nas heróicas tradições da luta revolucionária, nos exemplos de trabalho abnegado dos operários, fazendeiros e intelectuais”.

— “Educar e fortalecer na jovem geração um enfoque classista de todos os fenômenos da vida e preparar jovens edificadores do comunismo, firmes, cultos e laboriosos”.

A KONSOMOL e o MCI — Os instrumentos de ação política

O MCI realiza intensa ação política mundial junto à juventude, através de uma estrutura complexa apoiada pelas organizações existentes em outros países comunistas e dominando completamente os seus principais organismos internacionais.

A Juventude Soviética representa-se no exterior através do COMITÉ DAS ORGANIZAÇÕES JUVENIS (COJ) que engloba várias associações e representações.

O COJ é dirigido por um “Presidium” integrado pelos seguintes elementos:

- Secretários do Comité Central da KONSOMOL
- Presidente da Organização dos Pioneiros da URSS — VI LENIN (1)
- Presidente do Conselho Estudantil da URSS
- Delegado das Sociedades Artísticas
- Representantes da Imprensa Juvenil

(1) Agrupa jovens de 10 a 14 anos de idade e que são seleccionados na época devida para ingressarem na KONSOMOL.

O COJ está representado na FEDERAÇÃO MUNDIAL DA JUVENTUDE DEMOCRÁTICA (FMJD), com sede em BUDAPESTE (HUNGRIA) e o Conselho Estudantil da URSS é membro da UNIÃO INTERNACIONAL DE ESTUDANTES (UIE) com sede em PRAGA (TCHECOSLOVÁQUIA). Esses organismos internacionais ligados à juventude mundial são utilizados como instrumento de ação revolucionária pelo MCI, visando à criação e à manutenção de uma Frente Única Juvenil de âmbito mundial, em prol do comunismo.

A KONSOMOL e a FORMAÇÃO DE QUADROS — As Escolas

A Escola da KONSOMOL destina-se a preparar os quadros da JUVENTUDE COMUNISTA, formando futuros militantes e dirigentes dos Partidos Comunistas, particularmente pelo aperfeiçoamento dessa juventude na filosofia marxista-leninista.

A Escola fica situada na Estrada de YAROSLAV, próxima à Estação de RYAZANSKY PROSPEKT, a cerca de 80 km da PRAÇA VERMELHA.

Constitui-se de uma grande área, circundada por grades de ferro e isolada dos demais quarteirões. Possui seis blocos de apartamentos, cada qual com três andares e, aproximadamente, noventa quartos, cada um, para dois estudantes.

Em todos os locais (prédios, corredores e quartos) há retratos de MARX, ENGELS e LENIN para condicionar os alunos ao culto desses indivíduos.

A Escola da KONSOMOL é frequentada, em sua grande maioria, por russos e delegações de países socialistas. Existem, também, delegações enviadas pelos PC de todo o mundo. Os alunos originários de países nos quais o PC é ilegal — caso do Partido Comunista Brasileiro — recebem tratamento especial visando à segurança individual e do grupo clandestino a que pertencem. Dentre as medidas normais que lhe são aplicadas podem ser citadas o fornecimento de identidade falsa e recomendações para não declinarem as suas nacionalidades. Seus passaportes — quando possuem — não têm nenhuma anotação que permita comprovar que tenham entrado na URSS.

Esses alunos viajam de seus países com passaportes regulares, visados por algum país neutro. Nesse país, recebem passaporte falsos, que lhe permitem viajar para a União Soviética. No seu regresso, voltam a usar o passaporte regular, que é visado no país neutro e não fica, dessa forma, com o registro da viagem clandestina realizada à URSS.

Cada aluno recebe 90 rubros mensais para pagamento de suas despesas inclusive refeições. A hospedagem é gratuita.

O curso da KONSOMOL tem a duração normal de um ano e se destina aos jovens de pouca ou nenhuma militância; suas turmas são homogêneas já que os estudantes geralmente são universitários.

As principais matérias constantes do programa são as seguintes:

Filosofia Marxista — Breve histórico da filosofia geral seguido da análise do método dialético de HEGEL e seu desenvolvimento realizado por ENGELS e MARX.

História do PCUS — A formação do Partido, detendo-se mais no período de 1905-1917, objetivando transmitir a experiência do PCUS na ação revolucionária (modelo russo).

Idioma Russo — Procurando facilitar a comunicação e a troca de experiências entre os estudantes de várias procedências e línguas diferentes.

Economia Política — Transmitir o conhecimento dos elementos básicos da economia dentro do enfoque marxista-leninista.

As aulas são ministradas por professores soviéticos, em russo e traduzidas para o idioma da turma. Cada turma possui três tradutores que se revezam e cada tempo de aula tem duração de 50 minutos.

A atividade diária é organizada de molde a ocupar todo o dia do aluno, não o deixando livre para pensar no que lhe está ocorrendo. As atividades escolares têm início às 07,00 e terminam às 17,00 hs com um intervalo para o almoço de 12,00 às 13,00 hs.

A parte da tarde é dedicada aos estudos dirigidos obrigatórios e ministrados por professores na biblioteca da escola. O jantar é servido no período de 1800 às 1900 hs. A saída da Escola só é permitida aos domingos e, assim mesmo, os alunos são acompanhados de uma pessoa de confiança da KONSOMOL que os leva a locais pré-estabelecidos.

Além das aulas e estudos são programadas conferências e encontros. As conferências versam sobre arte, moral e religião (crítica sobre as origens e influências das religiões). Os encontros são reuniões obrigatórias entre os alunos de diferentes países — normalmente sábado à noite — onde são discutidas e trocadas experiências sobre a situação político-econômica dos seus respectivos países.

Cada turma possui um chefe, responsável pelo recebimento da correspondência de seus colegas.

Além da Escola da KONSOMOL, mais duas escolas devem ser citadas como parte desse conjunto de formação de agentes do Comunismo Internacional:

- A ESCOLA DE QUADROS ou INSTITUTO INTERNACIONAL DE MARXISMO-LENINISMO (ILML) — subordinada ao PCUS que tem como objetivos aprimorar os membros dos diversos PC do mundo e,

- A UNIVERSIDADE DA AMIZADE DOS POVOS PATRICE LUMUMBA (UAPPL) cuja finalidade aparente é a graduação de jovens universitários de todo o mundo nas mais diversas carreiras que para lá convergem, atraídos por bolsas de estudos oferecidas sempre sob o controle dos PC.

O jovem ao chegar em MOSCOU terá de realizar também um *curso político*, seja na PATRICE LUMUMBA ou na ESCOLA DA KONSOMOL, antes ou depois da sua graduação. Ao retornar ao seu país poderá ser mais um agente do COMUNISMO INTERNACIONAL.



SUBSÍDIOS A RESPEITO DO ACORDO BRASIL-ALEMANHA

Sobre Cooperação no Setor dos Usos Pacíficos da Energia Nuclear

Pesquisa da Redação

INTRODUÇÃO

Dentro do quadro geral da evolução de qualquer economia, as fontes energéticas representam um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento econômico, constituindo-se mesmo em um dos padrões de aferição do estágio da evolução, naquele setor, atingido por qualquer país, comparativamente com aqueles de economia bem mais desenvolvida, ou seja, as denominadas grandes potências. Essas fontes energéticas, desde as mais rudimentares até as mais complexas, têm merecido uma série de estudos e considerações técnico-econômicas, objetivando-se um mais eficiente aproveitamento, não só em relação aos problemas tecnológicos a elas inerentes como, principalmente, à economicidade da produção de energia.

Como decorrência do imenso desenvolvimento tecnológico mundial, característica do século que o mundo atravessa, novas fontes energéticas vêm sendo solicitadas, pelo aumento sempre crescente da demanda em energia elétrica e a exaustão das fontes primárias ou do mais fácil aproveitamento como, por exemplo, as de origem hidráulica.

A mais recente fonte de energia posta a serviço do homem — a energia nuclear — já venceu a fase preliminar da experimentação, passando do estágio de simples elemento promissor para a fase realista da competitividade econômica com as demais fontes de geração elétrica. Realmente, a aceitação mundial, na última década, da viabilidade dos reatores nucleares de potência como geradores de energia, tem mudado alguns conceitos errôneos que existiam até bem pouco tempo, sobre a necessidade ou não da utilização dessa nova fonte energética, mormente nos países considerados "em desenvolvimento". Esta atitude de expectativa, que existia até poucos anos atrás, aliada a discussões acadêmicas sobre "tipos de reatores mais apropriados" ou sobre "combustíveis mais adequados", já está hoje em dia superada.

Atualmente a questão mais importante concernente à geração elétrica de base nuclear é o preparo do campo tecnológico nacional, procurando-se assimilar o "know-how" respectivo no menor prazo de tempo possível — e ele não é fácil de ser assimilado — a fim de se preparar o País e a indústria nacional para a demanda energética de origem nuclear que se aproxima rapidamente, se possível não-dependente, ou com a menor dependência possível, de recursos materiais e de tecnologia de outros países mais desenvolvidos no setor.

IMPORTÂNCIA DA ENERGIA NUCLEAR PARA O BRASIL

O País vem sustentando, nos últimos anos, um ritmo de desenvolvimento que se mantém em torno de 10% de crescimento anual do seu produto nacional bruto. No setor industrial, que está intimamente relacionado com a disponibilidade de energia, este crescimento é ainda mais significativo, atingindo taxas de até 15% ao ano.

Um fator decisivo, no futuro, para a sustentação desse ritmo de progresso será, indubitavelmente, o crescimento da capacidade elétrica instalada aos mesmos níveis dos últimos anos, isto é, em torno dos 10% de crescimento anual.

Neste contexto, a capacidade elétrica a instalar na próxima década na Região Sudeste, centro econômico do País, deverá atingir, segundo a ELETROBRÁS, cerca de 30 000 MWe, ultrapassando, portanto, o potencial hidrelétrico disponível na região, em condições econômicas.

A solução adotada para suprir este déficit foi recorrer à construção de centrais hidrelétricas em regiões vizinhas e transportar a energia para os centros de carga, na Região Sudeste, através de longas e dispendiosas linhas de transmissão.

Este recurso, entretanto, está por esgotar-se: os aproveitamentos dos rios Paraná e Uruguai se incluem entre as últimas usinas economicamente aproveitáveis naquelas circunstâncias. A utilização de potenciais dos afluentes do Amazonas, se factível economicamente, só poderá ocorrer a partir de 1990, em face das dificuldades tecnológicas que ainda restam para resolver e dos estudos e obras prelimina-

res por realizar. Nesta época, entretanto, o crescimento anual da demanda de energia será de tal ordem que estes potenciais serão absorvidos em 3 a 4 anos.

Conclui-se, portanto, que novas fontes de produção de energia serão necessárias para fazer face às crescentes necessidades energéticas em nosso país, sobretudo na década que se inicia em 1980, ao fim da qual a capacidade instalada no País deverá atingir cerca de 70 000 MWe, ou seja, mais de cinco vezes a capacidade atual de 13 000 MWe.

Considerando-se os elevados custos atingidos pelo petróleo e a crise internacional nesta área, com sérias perspectivas de agravamento, e ainda a conveniência de reservar o petróleo para aproveitamento mais nobre como a petroquímica e mesmo o transporte; e levando-se em conta que as disponibilidades em carvão são limitadas e não significativas no atendimento da demanda energética — conclui-se que no Brasil, como já ocorreu em outros países, o programa de instalação de centrais nucleares assumirá um papel de maior relevância, a partir da década de 1980.

Vários estudos já foram realizados na CNEN e na Eletrobrás, inclusive com a participação da Agência Internacional de Energia Atômica, objetivando definir um programa de usinas nucleares para o País. Todos os estudos são unânimes em indicar a necessidade de instalar, até 1990, uma potência nuclear da ordem de 10 000 MWe.

Para atender a esse programa, as perspectivas de localização de grandes jazidas de urânio no País são promissoras e, desde 1969, um forte programa de prospecção vem sendo desenvolvido.

DA POLÍTICA NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

A finalidade da política brasileira no setor está consubstanciada nos seguintes termos:

“Promover, no Brasil, com alta prioridade, o emprego da energia nuclear, em todas as suas formas de utilização pacífica, a serviço do desenvolvimento econômico, científico e tecnológico nacionais, bem como do bem-estar do povo brasileiro”.

O desenvolvimento da energia nuclear no Brasil coube, inicialmente, ao Conselho Nacional de Pesquisas, criado em 1951. Cinco anos depois, o Governo Federal constituiu a Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), cujas atribuições foram, mais tarde, reordenadas à luz da Lei nº 4.118, de 27 de agosto de 1962, que dispõe sobre a Política Nacional de Energia Nuclear.

Em 1968, foi decidida a instalação, no Brasil, da primeira usina nuclear, marco histórico do desenvolvimento no setor, que viria também assinalar os passos iniciais na direção do urânio enriquecido — opção que, se naquela ocasião parecia sujeita a algumas interrogações, hoje já está com bases bastante sólidas em termos de experiência em países de tecnologia mais avançada.

Consciente da realidade nacional, o Governo resolveu completar a infra-estrutura necessária ao desenvolvimento dos programas nucleares, criando, em 1971, a Companhia Brasileira de Tecnologia Nuclear (CBTN), à semelhança de organizações congêneres existentes em países mais desenvolvidos tecnologicamente.

À medida que as perspectivas desenvolvimentistas iam se consolidando, sentiu o Governo brasileiro a necessidade de um reajustamento no seu principal órgão executivo, criando em fins de 1974, em substituição à CBTN, as Empresas Nucleares Brasileiras S.A. (NUCLEBRÁS), com possibilidades e recursos mais amplos e, assim, com melhores condições operacionais.

Observe-se que o II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND) consigna as seguintes referências, a propósito do assunto:

"O Programa Nuclear objetiva, de um lado, preparar o BRASIL para o estágio dos anos 80, em que a energia nuclear já deverá corresponder a parcela significativa da energia elétrica gerada no País (cerca de 10 milhões de kW, até 1990). E, de outro lado, a continuar trabalhando no campo de outras aplicações da ciência nuclear, como seja: a utilização de isótopos na agricultura, medicina e indústria, e de examinar a possibilidade do uso da energia nuclear na Indústria Siderúrgica. Esforço maciço será realizado na área de prospecção de minérios nucleares, para avaliar, no menor prazo possível, as reais disponibilidades do BRASIL quanto ao urânio.

Dever-se-á desenvolver programa com vistas à absorção da tecnologia de enriquecimento de urânio, e da tecnologia de reatores, realizando-se, igualmente, esforço para efeito de progressiva instalação da produção de reatores no País (com adequado índice de nacionalização e observados os aspectos de viabilidade econômica).

Na construção das centrais nucleares, a utilização, dentro do atual quadro de tecnologia do setor, de reatores de água leve, com urânio enriquecido, considerou não apenas o fato de ser esse o tipo de reator adotado em mais de 85% das usinas existentes, como o de que já se está disseminando a tecnologia de enriquecimento do combustível, que está sendo aberta, inclusive, para empresas privadas, nos ESTADOS UNIDOS, EUROPA e JAPÃO.

O programa a ser executado — partindo de um mínimo de Cr\$ 4 bilhões, excluídas as centrais — inclui projetos de desenvolvimento da tecnologia de reatores (abrangendo os diversos tipos), desenvolvimento da tecnologia de combustíveis nucleares, usinas de concentração de minérios de urânio, instalação-piloto de enriquecimento de urânio, prospecção de minérios nucleares, indústria de areias pesadas".

Dentro deste contexto, o BRASIL estava preparado para desencadear, em termos concretos e positivos e exclusivamente para fins pacíficos, a realização de seu programa nuclear.

A urgência de decisões no campo nuclear não permitiria aguardar o desenvolvimento por meios próprios de uma tecnologia nacional. Persuadido de que um programa industrial baseado em esquema de efetiva transferência de "know-how" ensinaria criar a médio prazo uma capacidade nacional de geração de soluções tecnológicas, o Governo autorizou o Ministério das Minas e Energia a buscar no exterior a cooperação indispensável à execução acelerada de um programa que abrangesse desde a indústria de reatores até a indústria do ciclo do combustível, em todas as suas variadas etapas.

Dos contatos estabelecidos com vários países amigos, emergiu como mais ampla e profunda a cooperação oferecida por um grupo de firmas alemãs ocidentais, todas de grande experiência e capacidade técnico-financeira. A existência de um excelente programa de cooperação científica e técnica entre instituições nucleares dos dois países, desde 1969, certamente contribuiu para a rapidez e o êxito das negociações.

NEGOCIAÇÕES COM A REPÚBLICA FEDERAL DA ALEMANHA

A cooperação industrial entre os dois países, cujas linhas foram definidas no curso de uma série de reuniões no Brasil e na RFA, tem, naturalmente, finalidades estritamente pacíficas e será submetida ao sistema de salvaguardas da AIEA, conforme acordo concluído recentemente em Bonn.

Pode-se dizer que o acordo terá uma dimensão sem precedentes no tocante à colaboração internacional no campo dos usos pacíficos da energia nuclear, pois o âmbito da cooperação BRASIL/RFA cobrirá praticamente todos os aspectos do aproveitamento dessa energia para a produção de eletricidade. Assim, estão previstas associações entre a NUCLEBRÁS e firmas alemãs e/ou prestação de assistência técnica para as seguintes atividades:

- a) Prospeção, extração e beneficiamento de minério de urânio bem como a produção de compostos de urânio. O BRASIL contará com o valioso know-how alemão para desenvolver ao máximo a pesquisa e o beneficiamento do urânio, um dos elementos que podem ser transformados em combustível para centrais nucleares à base de fissão; caso se confirmem as expectativas otimistas quanto às reservas desse elemento, originadas pela detecção de inúmeras anomalias radioativas em todo território nacional, o urânio excedente à reserva necessária ao programa brasileiro poderá ser exportado e tornar-se importante fonte de divisas.
- b) Produção de reatores nucleares e de outras instalações nucleares, bem como de seus componentes. Como foi dito acima, serão implantadas no BRASIL as bases de uma indústria que fornecerá os equipamentos necessários para a construção das futuras centrais nucleares brasileiras. Todos os esforços serão envidados para que o índice de nacionaliza-

ção dos materiais produzidos aumente tão rapidamente quanto possível. A indústria privada será encorajada a participar ativamente do programa.

- c) Enriquecimento de urânio e serviços de enriquecimento. Depois de cuidadosa análise, as autoridades brasileiras decidiram que as centrais nucleares alimentadas a urânio enriquecido seriam as mais adequadas para o programa nuclear brasileiro. Havia, porém, o problema da obtenção do urânio enriquecido, cada vez mais difícil, pois os ESTADOS UNIDOS, até há pouco, únicos supridores mundiais de serviços de enriquecimento, estavam tendo problemas para atender a seus compromissos nesse campo e com esse país só tínhamos contrato firme para o abastecimento da nossa primeira central. A solução adotada pelo BRASIL prevê a obtenção de serviços de enriquecimento para as próximas centrais, junto a uma firma européia da qual a RFA faz parte, e, paralelamente, estabelecer condições para instalação de uma usina de enriquecimento no BRASIL para atender as necessidades futuras. O processo de enriquecimento adotado será o chamado "jato centrífugo", ora em desenvolvimento na ALEMANHA. O objetivo, mais uma vez, é o de alcançar a autonomia nesse setor vital da produção de energia nuclear.
- d) Produção de elementos combustíveis. Após o enriquecimento, o urânio precisa ser submetido a processos especiais de maneira a ser utilizado com o máximo proveito nos reatores. Geralmente são usadas ligas metálicas para tal fim. Uma usina de fabricação de elementos combustíveis foi prevista no âmbito da cooperação.
- e) Reprocessamento de combustíveis irradiados. Essa é a fase final do chamado ciclo do combustível nuclear, que abrange também os itens a), c) e d) acima. Depois de utilizados nos reatores, os elementos combustíveis devem ser reprocessados para:
 - i) retirada de urânio e plutônio ainda presentes nos mesmos e que poderão ser reutilizados na fabricação de outros elementos combustíveis;
 - ii) preparação dos rejeitos, nessa altura altamente radioativos, para uma estocagem segura em lugar apropriado. São raras as instalações desse gênero existentes no mundo atualmente.

A execução do acordo implicará no intercâmbio das informações tecnológicas necessárias. Cumpre ressaltar esse aspecto fundamental da cooperação germano-brasileira, que permitirá ao BRASIL absorver a adiantada tecnologia alemã nos campos da energia nuclear para fins pacíficos, favorecendo o pleno desenvolvimento de nossa indústria nuclear no futuro, ficando esta livre da dependência da aquisição de materiais estrangeiros sem transferência de tecnologia.

Dado o vulto das atividades de cooperação, a concessão de financiamentos e créditos será objeto de atenção especial pelos dois países, que se esforçarão para que as operações respectivas se realizem sob as melhores condições possíveis.

O BRASIL e a RFA darão a atenção devida a dois setores peculiares ao emprego da energia nuclear:

- i) medidas de proteção física dos materiais, equipamentos e instalações nucleares, tanto nos respectivos territórios como durante o transporte dos mesmos;
- ii) salvaguardas — as Partes Contratantes farão acordo com a Agência Internacional de Energia Atômica, o que é usual nesse tipo de cooperação.

As atividades da cooperação serão executadas, do lado brasileiro, principalmente pela NUCLEBRÁS, mas as empresas privadas serão chamadas a participar. Do lado alemão, estão envolvidas empresas como KWU, STEAG, SIEMENS, INTERATOM, etc.

OUTRAS PERSPECTIVAS PARA A NUCLEBRÁS

A atividade da NUCLEBRÁS não se esgotará, naturalmente, nas tarefas a serem realizadas com a cooperação alemã. A empresa pretende atuar, por conta própria e em articulação com outros parceiros estrangeiros detentores de tecnologia avançada, tanto em campos cobertos pela cooperação com a RFA quanto em muitos outros que nela não se incluem.

Em especial, está reservado um papel importante aos empresários brasileiros, já atuantes no setor de mecânica pesada, aos quais se assegurarão encomendas firmes a longo prazo, apoio financeiro para expansão e assistência técnica para controle de qualidade, a fim de que se habilitem a assumir a parcela maior na área da indústria de componentes para centrais nucleares, aquela que corresponde aos equipamentos de complemento das usinas.

Pelo Programa a realizar-se, a indústria brasileira, governamental e privada, deverá fornecer, antes do fim da década, praticamente todos os equipamentos de uma usina nuclear, começando com 30 por cento já para as unidades adicionais a serem instaladas em ANGRA DOS REIS. No caso de Angra I essa participação chega apenas a 8 por cento. A economia de divisas decorrente apenas da fabricação de componentes nucleares, sem contar a da indústria do combustível nuclear, será da ordem de US\$ 1,5 bilhão.

A obtenção de cooperação para enriquecer urânio no BRASIL — indispensável aos reatores de água leve/urânio enriquecido a serem instalados no País — não significa que o BRASIL se desinteressará dos reatores alimentados por outros tipos de combustível. Conforme a orientação de buscar sempre, em cada momento como ocorre na adoção da linha água leve/urânio enriquecido — a solução técnico-econô-

mica mais adequada e tempestiva e levando em conta o potencial de recursos naturais do país, a NUCLEBRÁS pretende, em paralelo à busca reintensificada de urânio, dar início à pesquisa sistemática de tório e participar ativamente no desenvolvimento de tecnologias de reatores alimentados por esse minério nuclear, como é o caso de alguns tipos de reatores de alta temperatura e de certos reatores regeneradores. O interesse por reatores de alta temperatura justifica-se tanto pelo lado do combustível quanto pela possibilidade de utilização desses reatores para fins industriais tais como o de fabricação de aço por redução direta e o de gaseificação de carvão, que exigem processos de calor.



A GUERRA REVOLUCIONÁRIA E O MISONEISMO

Cel Eng. QEMA-Marius Trajano Teixeira Netto
Transcrição da "CULTURA MILITAR"

NÃO estranharíamos se por ocasião de estudo de situação para elaboração de Planejamento de Segurança Interna de determinada Área, fosse, assim, apreciado o inimigo interno: "Não está perfeitamente definido. Qualquer medida para enfrentá-lo terá que fundamentar-se, forçosamente, em conjecturas". Tal fato viria confirmar o que há muito estamos assinalando neste particular a cada momento e em diferentes oportunidades de nossas atividades profissionais. Embora, muito já se tenha difundido e transmitido, sobre a Guerra Revolucionária de inspiração marxista-leninista, nos nossos diversos estágios de ensino — formação, aperfeiçoamento e altos estudos —, ainda somos levados à conclusão de que, em dilatado espaço de tempo, o fato de gerações sucessivas de militares terem sido formadas e adestradas exclusivamente para a Guerra Convencional, vem constituindo sério obstáculo à assimilação e à percepção da verdadeira concepção da Guerra Revolucionária, a começar pela compreensão correta da sua própria significação. Assim, não seria exagero a pergunta: Será a Guerra Revolucionária, realmente, revolucionária? Muitos ainda não se deram conta de que os métodos clássicos de conflito e os respectivos raciocínios aqui sofrem limitações na sua aplicação. Quando se estuda a Guerra Convencional temos sempre presente a preocupação de bem conhecer o "Agressor" — a fim de compor o exercício —, o inimigo externo hipotético, onde vemos nos inteirar de sua estratégia, tática, suas técnicas, sua organização, armamento e outras características de emprego e desta maneira avaliá-lo, concluindo pe-

las suas possibilidades e probabilidades de atuação. É — sabemos — um dos fatores da decisão. Em um quadro real, o inimigo externo assume, naturalmente, maior objetividade e realce e constitui um dos aspectos fundamentais no estudo de situação. Contudo, quando se trata do inimigo interno, do Movimento Comunista Internacional, mesmo quando não se depara com referências como aquela inicial — “O inimigo não está definido” —, vamos sentindo e verificando que, com frequência, estamos sendo traídos pelas considerações e raciocínio de uma Guerra Convencional ao analisarmos o problema de Segurança Interna, que se nos apresente no contexto da Guerra Revolucionária. E mesmo quando se procura pensar em termos de Guerra Revolucionária já é em fase muito adiantada — ações repressivas e ações operativas —, quando nos deveremos considerar mais derrotados do que vitoriosos.

No celeberrimo Relatório do Gen Maxwell Taylor a McNamara sobre a Guerra do Vietname, que tanta celeuma trouxe com a sua publicação — em 1971 — pela Imprensa dos EUA (*The New York Times*), vamos encontrar uma conclusão marcante: “A Guerra deverá ser travada e ganha na mente do povo vietnamita”. Entretanto, as providências recomendadas neste mesmo Relatório são todas de ordem repressiva ou operativa, admitindo, assim, implicitamente, que a guerra estava ainda longe de ser vitoriosa. A falha das Grandes Nações Ocidentais não comunistas quanto ao entendimento da essência da Guerra Revolucionária, e a reação misonista nelas existentes têm conduzido a insucessos seguidos e trágicos. O exemplo mais concreto e recente é o da guerra do Vietname. Mais uma vez podemos aí ver a insopitável tendência dos quadros militares profissionais de se voltarem para o conflito, como se fosse uma Guerra Convencional e não uma Guerra Revolucionária. Assim, o fim só poderia ser melancólico como foi o registrado.

Da obra de James Atkinson, “Política de Luta”, extraímos algumas citações que nos devem levar, ainda, a muita meditação sobre a Guerra Revolucionária, ao analisarmos aspectos que nos despertem, com rara felicidade, para a realidade, desta modalidade de guerra. Assim, ao citar Von Clausewitz, comenta que na obra clássica — “Ensaio sobre a Guerra” — deste grande pensador militar, é assinalado o fato de que a guerra é parte da vida política do homem e não um fenômeno independente, e realçada a circunstância de que “a guerra é apenas a continuação da política por outros meios”, atribuindo, assim, Clausewitz, especial relevo ao aspecto propriamente militar da guerra. Já Lenin introduziu a idéia de que a paz poderia, também, ser utilizada como instrumento da política. A doutrina criada pelos comunistas é destinada a uma guerra não tradicional. Por este motivo os métodos não tradicionais de luta têm sido predominantes no pensamento e na ação comunista. Lenin afirmava que os não comunistas seriam, fatalmente, vencidos, pois, ignoravam os fatores psicológicos e porque tinham escrúpulos. Lenin pesquisou muito Clausewitz, e ao debruçar-se com afinco sobre a obra deste mestre, deteve-se, particularmente, na dimensão psicológica da guerra, sempre em busca de idéias mais ligadas aos campos social, político e econômico, e que coincidissem com os princípios fundamentais do Marxismo. Nesta análise feita focalizou, ainda, com especial atenção os fatores psicológicos que contribuíram, decisivamente, para o sucesso dos exérci-

tos revolucionários franceses, enquanto revelava falta de interesse pelos aspectos concretamente militares. Marx e Engels por sua vez já asseveraram que a guerra, tal como entendem e a compreendem os não comunistas, seria decidida "a priori" através da luta psicopolítica. Os comunistas empregam os termos "batalha", "esforço", "luta", "combate", "frente" e outros semelhantes, em situações que os não comunistas consideram de plena paz. Não admitem os comunistas a diferenciação entre paz e guerra tal como é, normalmente, aceita pelos não comunistas, e é por isto que qualquer declaração formal de guerra é considerada supérflua pelos comunistas. São concepções, verdadeiramente, revolucionárias que aquelas gerações de profissionais preparadas para a guerra convencional, ainda delas não se aperceberam ou não se convenceram. Daí a grande dificuldade das Grandes Potências Ocidentais em assimilarem e penetrarem na essência da Guerra Revolucionária, principalmente, porque a todo o momento estão sendo obstaculizadas em seus esforços pelo misonheísmo e pela mentalidade — voltada para a Guerra Convencional — dos seus quadros militares profissionais.

Da publicação "Técnica de Lavagem cerebral" de Charles Stickley, citamos o seguinte: "O comunismo já ocupa a sexta parte do mundo habitável. As doutrinas marxistas têm se infiltrado no restante. Em todos os países vamos encontrar algum prolongamento da ordem social comunista. O comunismo não se tem imposto pela força das armas e sim pela conquista das mentes. As técnicas científicas do domínio dos cérebros — altamente desenvolvidas — são, atualmente, a expressão mais sofisticada de tal conquista".

Um dos muitos autores sobre Guerra Revolucionária nos conceitua muito significativamente a Guerra Revolucionária, quando assegura que a "Guerra Revolucionária é muito mais uma Guerra de Almas do que de Armas".

Para fazer face àquele inimigo interno, vemos as constantes e seguidas prescrições no sentido de que as ações sejam integradas, coordenadas, que haja conjugação de esforços, e outras recomendações semelhantes, tudo através de órgãos específicos (CODI), que reúnem as Forças Singulares e outras expressões do Poder Nacional, existentes em determinada Área de Segurança Interna. Só esta insistência no tocante à integração, conjugação, coordenação de esforços e outras medidas análogas, é bem sintomática e traduz com fidelidade as dificuldades presentes, pois, não temos dúvida, uma vez se tratasse de uma Guerra Convencional, aquelas prescrições seriam basicamente desnecessárias, já que se efetivariam natural e inevitavelmente.

Assim, por este motivo, só dificilmente conseguimos alcançar a integração preconizada. Os óbices são encontrados a cada instante impedindo a concretização, daquelas prescrições. Houvesse, realmente, efetiva percepção da natureza da Guerra Revolucionária seria tudo facilitado naquele sentido, e os Estados-Maiores Conjuntos (CODI) das diferentes Áreas de Segurança Interna funcionariam naturalmente e com a plenitude requerida. Constituiriam, além disto, oportunidade valiosa para que se familiarizassem, nos seus trabalhos peculiares, os que destes Estados-Maiores Conjuntos participassem, e, assim, sem outros entraves e com o máximo de eficiên-

cia poderiam evoluir para Estados-Maiores Combinados nas hipóteses de luta interna de vulto ou na de guerra externa.

Pela doutrina marxista-leninista a vitória final do comunismo é um determinismo histórico. Assim, a sua agressão é permanente, o tempo torna-se, portanto, um fator muito relativo. Importa mais em ser mantido o processo de subversão em várias gradações e disfarces, até que o momento azado permita intensificá-lo na escala desejada, consumando-se na tomada do Poder.

Dentro deste quadro, que se procura delinear, onde estão presentes aquelas características do inimigo interno, a existência, ainda, de solo propício a fixação e desenvolvimento daquela doutrina marxista-leninista, e uma realidade política nacional conseqüente e inevitável deste estado de coisas, a preocupação será a de se justapor, sempre que possível, o Grande Comando da FT ao Governo Civil da Área considerada, de modo que na Fase Preventiva — vital na Segurança Interna e no contexto da Guerra Revolucionária — o primeiro possa proporcionar ao segundo todo apoio que se fizer necessário com a presteza e a eficiência requeridas, e naquelas fases mais avançadas se processe na ordem inversa o apoio que se fizer mister. Esta existência coincidente do Grande Comando Militar e do Governo Civil permitirá que os problemas de Segurança Interna sejam equacionados com a rapidez e precisão exigidas, e quando não possíveis de serem solucionados na própria Área considerada, poderão ser encaminhados com a celeridade indicada aos escalões superiores em condição de se pronunciarem definitivamente. Há, pois, que pesar na divisão territorial de uma Área, para efeito de Segurança Interna, os fatores que são preponderantes, os psicopolíticos, assim, considerados aqueles fatores que surgem — com freqüência muito maior do que se supõe — no campo político e psicossocial e que são de interesse capital na Segurança Interna e no quadro de uma Guerra Revolucionária.

Assim, chegamos às conclusões desta breve meditação sobre a sempre falada e ainda não, totalmente, entendida Guerra Revolucionária:

A Guerra Revolucionária é na verdade revolucionária. "É muito mais uma Guerra de Almas do que Armas".

O "Agressor", o inimigo externo hipotético, é por demais conhecido assim, também, o deverá ser o inimigo interno, o adepto do Movimento Comunista Internacional. O "Agressor" tem suas características próprias de atuação, sua estratégia, sua tática, suas técnicas, seu armamento, sua organização. O inimigo interno também as tem. É mister conhecê-las tão bem como aquelas do "Agressor".

Enquanto o Movimento Comunista Internacional vem aprimorando, há mais de meio século, com requintes, aqueles seus processos peculiares de ação — algumas vezes derrotado, mas vitorioso na maioria dos confrontos, e sempre colhendo preciosos ensinamentos —, os não comunistas ainda são principiantes para enfrentá-lo, também, com métodos não tradicionais de conflito.

Os fatores psicopolíticos são predominantes no quadro da Segurança Interna, sempre presente à Guerra Revolucionária.

Há que considerar a preponderância destes fatores e a realidade política nacional na divisão territorial da Área considerada, para efeito de Segurança Interna.

Há que pesar a necessidade inelutável de se justapor, principalmente, os Grandes Comandos da FT existentes ao Governo Civil da Área considerada (Estado da Federação), evitando-se na subordinação destes Grandes Comandos aqueles elos desnecessários e que possam causar retardos na execução das medidas de Segurança Interna, para a solução de problemas existentes e equacionados. Assim, como se retira meios de uma GU na guerra convencional para atender determinada zona de ação, também, se deve proceder quando se efetua a divisão territorial, a fim de se criar as Áreas de Defesa Interna que se façam necessárias, atribuindo-as a frações, daquela GU, que sejam Grandes Comandos — e que se justaponham àqueles Governos Cíveis —, subordinando-os, diretamente, ao mais elevado escalão de Segurança Interna (ZDI).

A Fase Preventiva de Segurança Interna é capital no quadro da Guerra Revolucionária, pois, quanto mais aumentar a freqüência e o vulto das ações repressivas, mais ficará caracterizada a nossa incapacidade de vencermos neste tipo de guerra. Nesta Fase deverá ser realizado o "esforço" das medidas de Segurança Interna, e basicamente nas Informações, Operações Psicológicas, Ação Comunitária e Relações Públicas.

O pleno funcionamento dos Estados Maiores Conjuntos (CODI) deve constituir preocupação constante e primordial, por parte dos responsáveis pela coordenação dos planejamentos e das ações de Segurança Interna na Área considerada.

Será pelo eficiente e completo desempenho destes Estados-Maiores Conjuntos que se poderá — sem solução de continuidade — passar para os Estados-Maiores Combinados em hipóteses de luta interna de vulto ou de guerra externa, com as imensas vantagens de tal fato decorrentes. A familiarização — nestes Estados-Maiores Conjuntos —, principalmente, no tocante aos representantes das Forças Singulares com seus encargos normais, proporcionará aquelas condições requeridas para se fazer face à Guerra Revolucionária com pleno êxito.

O misoneísmo — é o grande entrave para a percepção da Guerra Revolucionária em toda a sua dimensão e significação, e na aplicação das ações adequadas e oportunas para enfrentá-la com sucesso.

Enquanto perdurar no mundo a agressão do Movimento Comunista Internacional e os motivos que lhe dão guarida, só nos resta para superá-lo: o entendimento perfeito da Guerra Revolucionária, o vigor legal, um governo resolutivo para aplicá-lo, e, finalmente, a luta incessante e bem conduzida para a consecução dos Objetivos Nacionais, particularmente, os Atuais Estratégicos nos prazos indicados pela realidade conjuntural.

BIBLIOGRAFIA

- 1 - Guerra Revolucionária, Hermes de Araújo Oliveira.
- 2 - O Capital, Karl Marx (Edição resumida por Julian Borhardt, Tradução de Ronaldo Alves Schmidt, 3. a Ed.).
- 3 - A Política de Luta, James D. Atkinson.
- 4 - Em Cima da Hora, Suzane Labin.
- 5 - Caderno nº 01 (Segurança Interna, Movimentos Revolucionários, Arma Psicológica, Informações de Segurança Interna, Guerrilha, Antiguerrilha e Forças Especiais), Curso de Atualização da ECEME (1971-1975).
- 6 - Estudo de Situação de Segurança Interna, ECEME.
- 7 - Guerra Revolucionária, ECEME.
- 8 - Técnica de Lavagem Cerebral, Charles Stickley.
- 9 - Instrução de Guerra Revolucionária, Gen Gda Meira Mattos.
- 10 - O Direito da Segurança Nacional, Mario Pessoa.
- 11 - Em Três Cêrceres Comunistas, Pe Tomaz Enriquez S.J., 3. a Ed., 1960.
- 12 - Marxismo e Cristianismo, Alfredo Buzaid; Brasília, 1970.
- 13 - Guerras Insurrecionais e Revolucionárias, Gabriel Bonnet.
- 14 - Luta de Guerrilhas (Natureza e Política), James Eliot.
- 15 - Comunismo de Karl Marx ao Muro de Berlim, Editora Abril Ltda., 1965.
- 16 - Lenine, Discípulo de Clausewitz, Donald E. Davis e Walter S.G. Kohn; *Military Review*, Set 71, Ed. Brasileira.
- 17 - Estudo da Guerra Revolucionária, Gen J.A. Paula Couto, *Cultura Militar*, Fev-Jun 72.
- 18 - Diário de Che Guevara.
- 19 - Necessidade da Assimilação da Doutrina do Inimigo, Maj Cav Pedro Correia Bruni; *Cultura Militar*, 1. o sem 6 67.
- 20 - Seminário de Segurança Interna, DPF; Brasília, 1969.
- 21 - Reflexões sobre a Guerra Insurrecional, Gen Bda Luiz Augusto de Oliveira, 1961.
- 22 - Brasil Potência, Gen Meira Mattos, *Rev Club Militar*, Abr 70.
- 23 - Caxias e a Guerra Insurrecional Farrapa, Maj Hernani D'Aguiar, 1961.
- 24 - Cristianismo e Marxismo: Tese e Antítese à procura de uma Síntese, D'Octávio Nicolás Derisi; *Revista Hora Presente*, Dez 71.
- 25 - Como Combater o Processo Revolucionário Comunista, Gen A.J. Paula Couto; *A Defesa Nacional*, Jan/Fev 71.
- 26 - A Nossa Viabilidade Para Grande Potência, Gen Meira Mattos; *Rev. Clube Militar*, Mar 71.
- 27 - *A Travers Les Livres et les Revues*, Comentários sobre a obra: "L'Union Soviétique survivra-t-elle en 1984?", de Andrei Amalrik, por J.N. *Revue de Défense Nationale*, Dez 70.
- 28 - *La Guerra Revolucionaria y la Acción Psicológica*, George A. Kelly, *Military Review*, Edición Hispanoamericana, 1960.

- 29 – Aspectos da Guerra Revolucionária, Maj Art Jonas Correia Neto; Mensário de Cultura Militar, Jan/Out 65.
- 30 – Bosquejo sobre os Antecedentes e a Revolução da Estratégia Revolucionária Russa, Cel F. Schneider; Mensário de Cultura Militar, Jan/Fev. 64.
- 31 – Preservação da Democracia – Ações Jurídicas e Político – Administrativas, Doutor Temistocles Brandão Cavalcante; Mensário de Cultura Militar, Jan/Fev 1964.
- 32 – Mao Tse Tung em Busca de uma Nova Verdade Marxista, Claude Delmas; Mensário de Cultura Militar, Set/Out 60.
- 33 – A Guerra Revolucionária na América Latina, Dr. Rodolfo Jorge de Lorenzo; Mensário de Cultura Militar, Jul/Ago 63.
- 34 – A Tática e a Estratégia na Guerra Revolucionária, J. Hogard; Mensário de Cultura Militar, Jul/Ago 59.
- 35 – Estudos de Segurança Interna e de Guerra Revolucionária, Sec. Pln/IV Ex.
- 36 – Relatório de Robert McNamara, Secretário da Defesa ao Presidente Lyndon B. Johnson, e do Gen Maxwell D. Taylor ao Secretário da Defesa MacNamara, ambos sobre a Guerra do Vietname, publicados no *The New York Times*, em Jun 71.
- 37 – Comunismo na África, W.F. Gutteridge; Mensário de Cultura Militar, Jul/Ago 64.
- 38 – As Três Guerras do Vietname, George K. Tanham e Frank N. Trager; Mensário de Cultura Militar, Jul/Ago 64.
- 39 – As Invasões Holandesas e a Insurreição Pernambucana-Aspectos da Guerra Insurrecional, Ensinaamentos Aplicáveis à Guerra Revolucionária, Cel A.Von Trompowsky; Mensário de Cultura Militar, Mai/Jun 62.



Instruções para a Organização, o Funcionamento e a Matrícula no Curso de Preparação à ECEME

FINALIDADE

Regular a organização, o funcionamento e a matrícula no Curso de Preparação à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

OBJETIVOS E ORGANIZAÇÃO DO CURSO

a. O curso tem por objetivo orientar a preparação, atualizar os conhecimentos e realizar uma triagem preliminar dos oficiais candidatos à seleção para matrícula nos Cursos de Altos Estudos Militares da ECEME, dispensados ou não do Concurso de Admissão.

b. O curso é de responsabilidade da ECEME.

c. O diretor do curso é o Comandante da ECEME.

d. A organização pormenorizada do curso e as atribuições orgânicas e funcionais dos elementos encarregados de sua execução serão especificadas no Regulamento Interno da ECEME.

e. Os assuntos ministrados no Curso serão os constantes do programa do concurso de admissão à ECEME.

FUNCIONAMENTO

- a. O curso será ministrado por correspondência.
- b. O curso desenvolver-se-á de acordo com Calendário Anual, elaborado pela ECEME e submetido à aprovação da Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento (DFA).
- c. A documentação básica a ser utilizada será constituída de publicações escolares e outros textos distribuídos, bem como da bibliografia recomendada pela ECEME.
- d. O ensino será conduzido por meio de leitura orientada da documentação básica distribuída, seguida da realização de exercícios de aplicação e de verificações periódicas.
- e. A ECEME remeterá uma orientação para estudo da documentação.
- f. Os oficiais alunos do C Prep poderão manter correspondência direta com a ECEME para consultas e esclarecimentos de dúvidas relativas ao curso.

DURAÇÃO E REGIME DE TRABALHO

- a. O curso terá a duração de 12 (doze) meses.
- b. O curso será realizado sem prejuízo das funções normais exercidas pelos oficiais nele matriculados.

MATRÍCULA

- a. Terá direito à matrícula todo oficial aperfeiçoado pelo EsAO ou graduado pelo IME que deseje candidatar-se aos Cursos de Altos Estudos Militares da ECEME.
- b. A matrícula no curso é da competência do Comandante da ECEME.
- c. Os oficiais que desejarem cursar o C Prep deverão solicitar matrícula diretamente à ECEME, via radiograma, telegrama ou mensagem direta, dentro do prazo especificado no calendário.
- d. Recebida a solicitação de matrícula, a ECEME remeterá ao interessado a Ficha de Matrícula para preenchimento e as instruções correspondentes.
- e. A matrícula será efetuada quando do recebimento, pela ECEME, da Ficha de Matrícula preenchida, acompanhada da respectiva taxa.
- f. A taxa de matrícula deverá ser paga integralmente e em nenhum caso haverá restituição.
- g. O DEP fixará, anualmente, o valor da taxa de matrícula.

AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

a. A avaliação da aprendizagem será feita por meio de:

- Verificações Correntes (VC);
- Verificações Especiais (VEs).

b. As VC destinam-se à avaliação do rendimento da aprendizagem e ao julgamento do oficial aluno.

c. AS VEs destinam-se à avaliação do progresso conseguido pelo oficial aluno, através da resolução de questões semelhantes às realizadas em concurso de admissão e não serão computadas para efeito de julgamento.

d. As VC receberão nota numérica de 0 (zero) a 10 (dez).

e. A ECEME fornecerá aos oficiais alunos a solução de cada VC, bem como os resultados por eles obtidos.

f. A aplicação das VC será centralizada nas guarnições onde servirem os oficiais alunos, sob responsabilidade direta dos Comandantes de Guarnição, em datas a serem estabelecidas pela ECEME.

g. Nas sedes de RM a aplicação de VC ficará a cargo do Comando desta, exceto na 1ª RM (Gu do RIO DE JANEIRO E NITERÓI), onde caberá à ECEME esse encargo.

h. As VC serão realizadas de acordo com instruções particulares da ECEME, que serão enviadas aos responsáveis por sua aplicação.

i. A aplicação das VEs será feita, a domicílio, sob a responsabilidade do próprio oficial aluno. A ECEME remeterá aos oficiais alunos uma solução a estas verificações, para que possam avaliar o rendimento de sua aprendizagem.

j. As faltas por motivo de força maior poderão ser justificadas pelo Cmt da ECEME, tomando por base as informações das autoridades responsáveis pela aplicação das VC e dos Cmt de OM, nas Gu do RIO DE JANEIRO e NITERÓI.

l. Poderá ser justificada apenas uma falta a VC durante todo o curso. O aluno que faltar a mais de uma VC, com motivo justificado ou não, será desligado do C Prep/ECEME, "ex-officio".

m. Será atribuída nota zero quando a falta à VC for não justificada.

n. No caso de falta justificada o divisor para formação de média sofrerá a redução correspondente.

CONDIÇÕES DE APROVAÇÃO

a. O oficial aluno que, ao final do curso obtiver média igual ou superior a 5 (cinco) entre as Verificações Correntes (VC), será considerado aprovado.

b. O resultado final será expresso por "Apto" ou "Não Apto" no C Prep ECEME.

DESLIGAMENTO

a. O oficial aluno poderá solicitar desligamento, a qualquer tempo, durante o curso. A solicitação deverá ser feita via rádio, pelo interessado, diretamente à ECEME.

b. O ato de desligamento é da alçada do Comandante da ECEME.

c. A ECEME comunicará o desligamento ao Comandante, Chefe ou Diretor da OM em que servir o oficial.

d. O oficial, embora desligado, continuará recebendo a documentação do curso até o término deste.

PRESCRIÇÕES DIVERSAS

a. A aprovação no C Prep habilitará o oficial aluno a concorrer a três seleções sucessivas para matrícula na ECEME, imediatamente após a conclusão deste. Assim, por exemplo, a aprovação no C Prep ECEME cujo término se der no ano A, habilitará o oficial a concorrer à seleção a ser realizada nesse mesmo ano A e nos anos sucessivos $A + 1$ e $A + 2$.

b. Os oficiais já aprovados no C Prep/ECEME que desejarem receber a documentação complementar de um curso posterior, deverão solicitá-la à ECEME, na época prevista no Calendário Anual, indenizando-a no montante igual à metade da taxa de matrícula estabelecida.

c. Poderão ser matriculados no C Prep, em época a ser fixada no Calendário Anual, os oficiais que houverem cursado o C Prep anterior e dele tiverem solicitado desligamento ou aqueles que, ao término do curso, forem julgados "Não Aptos". Estes oficiais pagarão uma indenização igual à metade da taxa de matrícula estabelecida.

d. Os oficiais alunos deverão participar à ECEME, via radiograma, qualquer movimentação ocorrida consigo, assim como outras alterações julgadas de interesse.

A ECEME se exime de responsabilidade pelo extravio de correspondência decorrente do não recebimento dessa participação.

e. As presentes Instruções têm caráter permanente, atualizando-se em cada ano apenas o calendário e a taxa de matrícula.

f. Endereço para remessas de correspondência referente ao C Prep ECEME:

- Correio: ECEME — Divisão de Cursos por Correspondência
Praça General Tibúrcio — PRAIA VERMELHA
20.000 — RIO DE JANEIRO — RJ
- Rádio: ECEME — DCC — RIO

DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

- a. Com as presentes Instruções é distribuído o Calendário relativo ao C Prep/ECEME - 1978 (período de 01 JUN 77 a 31 MAI 78).
- b. A taxa de matrícula para o C Prep/ECEME - 1978 é de Cr\$ 350,00.

CALENDÁRIO DO C PREP/ECEME – 1978

EVENTO	DATA	ATIVIDADE	ATRIBUIÇÃO
01	De 01 Mar 77 a 10 Abr 77	Solicitação de matrícula no C Prep ECEME/78, via rádio ou mensagem direta. Os oficiais que, decorridos 10 (dez) dias da remessa do radiograma ou mensagem direta solicitando matrícula, não receberem as instruções e formulários, deverão comunicar este fato à ECEME, com brevidade.	Oficial interessado
02	Até 20 Abr 77	Remessa de instruções e formulários aos oficiais que solicitaram matrícula.	ECEME
03	De 01 Mar a 30 Abr 77	Entrada na ECEME dos formulários preenchidos e taxa de matrícula.	Oficial interessado
04	De 01 Mai a 31 Mai 77	Processamento de documentação recebida, para matrícula dos oficiais. Publicação e divulgação das matrículas.	ECEME
05	01 Jun 77	Início do Curso e da primeira remessa da documentação.	ECEME
06	01 Jun 77 a 31 Mai 78	Execução de atividades do Curso, incluindo remessa periódicas dos documentos e execução de trabalhos para medida da aprendizagem. Estas atividades serão reguladas em Calendário pormenorizado constante da "Orientação Geral aos Oficiais Alunos do C Prep ECEME/78".	ECEME e Oficiais Alunos
07	De 01 Jun 77 a	Solicitação da matrícula no C Prep ECEME/78 à ECEME, via rádio ou mensagem direto, para os oficiais que cursaram o C Prep ECEME/77 e que não foram considerados aptos ou que solicitaram desligamento durante o curso. Os oficiais que, decorridos 10 (dez) dias de remessa	Oficiais interessado

EVENTO	DATA	ATIVIDADE	ATRIBUIÇÃO
	30 Jun 77	do radiograma ou mensagem direta solicitando matrícula, não receberem as instruções e formulários, deverão comunicar este fato à ECEME, com brevidade.	
08	Até 05 Jul 77	Remessa de instruções e formulários aos oficiais que solicitarem matrícula.	ECEME
09	Até 15 Jul 77	Entrada na ECEME dos formulários preenchidos e taxa de matrícula.	
10	15 a 31 Jul 77	Processamento da documentação recebida, para matrícula dos oficiais. Publicação e divulgação das matrículas.	ECEME
11	De 01 a 30 Nov 77	Solicitação de remessa da documentação complementar do C Prep/78, à ECEME, via rádio ou mensagem direta, pelos oficiais que forem julgados "Aptos no C Prep/77. Os oficiais que, decorridos 10 dias da remessa do radiograma ou mensagem direta, não receberam da ECEME - instruções e formulários, deverão comunicar o fato àquela Escola.	Oficial interessado
12	Até 15 Dez 77	Entrada na ECEME dos formulários e taxa, remetidos pelos oficiais constantes do evento anterior.	Oficial interessado
TAXA DE MATRÍCULA: Cr\$ 350,00 (Trezentos e cinquenta cruzeiros)			



A ARCA DE NOÉ

ou "O OBJETIVO, ESSE DESPREZADO" ou ainda,

"OS MEIOS JUSTIFICAM O FIM (À ANTI-LEI DE MAQUIAVEL)"

Absalão era um homem que se podia conceituar como justo. Era um estudioso e quando repetia os sábios dizendo que os lados de um quadrado eram iguais, realmente tornava-se difícil entendê-lo. Dos seus 65 anos de idade, a maior parte havia dedicado à arte da guerra, onde conceitos técnicos e científicos eram aplicados. Particularmente, era apaixonado pela organização das forças de combate e o uso de armas avançadas, tais como lanças de grande alcance, setas orientadas e na última novidade bélica: o lançador de pedras. Era um verdadeiro general. Com o avanço da idade e o aumento correspondente da sabedoria, Absalão também se preocupava com assuntos humanos, os quais, porém, o perturbavam um pouco. O Criador já não era reverenciado, como no seu tempo, os filósofos eram ridicularizados, havia uma inversão completa na política, acreditava-se mais na energia e na estultice dos jovens, do que na ponderada e segura orientação dos mais velhos.

Um dia Absalão andava pela ravina, imerso em seus pensamentos, quando, de repente — "PUFF" — uma nuvem de fumaça apareceu, acompanhada de uma voz tronitoante:

— ABSALÃO!

Absalão prostrou-se apavorado. Só podia ser o Criador, pensou.

E era, Em Pessoa!

— ABSALÃO — voltou a voz — NÃO ESTOU CONTENTE COM OS HOMENS. ESTÃO POLITIZADOS; GUERREIAM ENTRE SI E SÓ DEFENDEM INTERESSES PESSOAIS. O TRINÔMIO "ADÃO — EVA — COBRA", DEU NISSO AÍ... FAREI CHOVER POR 40 DIAS E 40 NOITES, ATÉ COBRIR A TERRA

DE-ÁGUA. ISSO SERÁ CONHECIDO COMO "O DILÚVIO", VOU MATAR TODO O MUNDO. MAS QUERO UMA NOVA HUMANIDADE, NASCIDA DE UM HOMEM INTELIGENTE, PRÁTICO E COM OBJETIVOS. VÁ E CONSTRUA UM BARCO PARA VOCÊ E SUA FAMÍLIA E COLOQUE DENTRO UM CASAL DE CADA SER VIVO. VOCÊ TERÁ 4 MESES PARA ESTE EMPREENDIMENTO. MEU CONTATO COM VOCÊ SERÁ DORAVANTE O ARCANJO GABRIEL, QUE COSTUMAM CHAMAR DE "MINISTRO DE DEUS". "PUFFI..." e a nuvem se foi...

Absalão levantou-se lívido. O Criador elegera-o gerador da nova Humanidade! Todas as suas idéias seriam propagadas para o futuro!

Mas, Absalão nada conhecia de barcos, nem de navegação, porém não discutiria para não perder a grande oportunidade dada pelo Criador. Absalão era um sexagenário e estava difícil ganhar a vida com o *status* de que se achava merecedor. Porém... 4 meses... era muito pouco tempo. Era preciso resolver um problema técnico — construir um barco enorme. Que objetivo! Absalão provaria que era capaz de salvar a Humanidade com a sapiência dos mais velhos, usando a energia dos mais jovens!

Absalão rebuscou a memória. Conhecia um engenheiro naval chamado Neul, não — Noé! Sim, era este o nome. Noé poderia construir-lhe o barco. Absalão seria o coordenador do EMPREENDIMENTO e Noé seria o elemento técnico. Tão logo pensou, tão logo já conversava com Noé.

— Meu caro, disse Absalão, quero encomendar um barco... e dos grandes!

— Sim, senhor, mas qual o tipo, para qual carga, para que navegação?...

— Sim, sim, Noé, isto são detalhes. É um barco para grande carga e águas pesadas. Quero fazer uma longa viagem com a família e levarei tudo.

— Está bem, senhor. Aqui mesmo temos floresta com madeira de densidade $0,8 \text{ g/cm}^3$, com quantidade suficiente. Se a carga é grande, faremos o centro de gravidade baixo e o centro de empuxo alto, de modo a obter grande estabilidade... Acho que com 10 bons carpinteiros, que consigo arranjar, e mais 1 mês de trabalho duro, estaremos com o barco pronto...

— Perdão, caro Noé, não quero interrompê-lo, mas como pode ter certeza desta cadencidade da madeira? E se os homens são realmente competentes? E se trabalharão com eficiência?

— Senhor, a unidade a que me referia chama-se *densidade* e os homens são *carpinteiros*, já meus velhos conhecidos...

— Não, não, Noé — disse Absalão com um sorriso de condescendência — este EMPREENDIMENTO é grande e a coordenação é minha. Serei como que um Presidente e você será o técnico. Combinado?...

— Combinado, Senhor Presidente, o barco é seu e quem manda é o senhor, retrucou Noé, dando de ombros. Levantou-se para cumprimentar Absalão e retirou-se.

Absalão pensou: puxa, não havia pensado nisso! São precisos carpinteiros para cortar as árvores e constuir o barco.

É preciso selecionar bem estes homens pois o EMPREENDIMENTO não pode fracassar.

Ah! Já me lembro. Meu auxiliar na cruzada santa de TRÊS-PEDRAS fez ótima seleção de lanceiros. Roboão é o seu nome. Hoje está selecionando beterrasbas para as indústrias egípcias, mas virá trabalhar comigo, por um salário um pouco maior.

— Mas, Chefe, se o técnico disse 10 carpinteiros, precisamos no mínimo de 15. O Senhor sabe, faltas, doenças, férias, "turn-over" . . . E para selecionar bem 15 homens temos que explorar um universo de pelo menos 150 a 200 homens. Levarei algum tempo para isso e precisarei de auxiliares .

— Confio em você Roboão. Já fez um bom trabalho para mim e tem grande experiência com Pessoal. Realmente, achei Noé muito simplista. Convide quem você achar melhor para realizar o recrutamento e a seleção dos homens para a tarefa. Mantenha-me informado! .

— Certo, Chefe. Obrigado pela confiança. Sairei em campo imediatamente .

Esta noite Absalão dormiu satisfeito. Após a missão do Senhor, em menos de 24 horas já tinha o técnico e o especialista em Pessoal.

Dormiu embalado ainda pela algazarra de sua família (20 membros) na festa de inauguração do lançamento do EMPREENDIMENTO.

O 2º dia amanheceu tranquilo e claro.

O Presidente foi acordado por Roboão, com boas notícias.

— Chefe, já tenho 5 homens anunciando no povoado. É a fase do recrutamento. De acordo com o mercado, estamos oferecendo 5 dinheiros .

— Mas, Roboão, minha mulher ganha 9 dinheiros cosendo para fora . . .; não será pouco? .

— Deixe comigo, Chefe. No recrutamento da última batalha pagamos 8 dinheiros para valentes combatentes. Estes são apenas carpinteiros, que não podem ser comparados com a sua senhora. Temos assim 5 recrutadores e 10 examinadores para a fase de seleção; menos do que 10% dos candidatos esperados! .

— E quanto ganharão?

— O salário desta equipe varia de 8 a 12 dinheiros, por serem especialistas. Chefe, um probleminha a mais. Não quero responsabilidades com o Numerário

e não sou bom em contas. O trabalho com o pessoal já é bastante. Não acha melhor termos um homem para a gerência financeira do EMPREENDIMENTO?

— Bem lembrado Roboão! Mas não conheço nenhum e deve ser um homem de confiança!

— Chefe, se me permite, quero lembrar-lhe o Judas, aquele nosso velho Capitão, que se ocupava dos dinheiros da força de combate .

— Não, não, Roboão. Este negócio de dinheiro, com o pessoal das armas não dá certo. Pensemos em outro: deve ser um especializado na coisa . . . Você me compreende . . .

— Então, Chefe, podemos fazer uma seleção entre candidatos. Sairei em campo!

O EMPREENDIMENTO crescia de vento em popa. As equipes de recrutamento e seleção já estavam em plena operação. As finanças já tinham um responsável.

Mas, onde colocar este pessoal? Absalão partiu, com seu habitual dinamismo e logo adquiriu uma grande cabana de madeira, já com divisórias e tapetes e contratou imediatamente o pessoal de Zeladoria e Segurança, convidando alguns antigos conhecidos das forças de combate. Iniciou-se assim a operação em grande escala.

— Senhor Presidente, falou timidamente a graciosa recepcionista, está aqui o Dr. Noé com alguns desenhos e . . .

— Minha filha, já lhe disse para não me interromper. Diga ao Dr. Noé que falo com ele após o almoço .

Absalão continuou a entrevista com o futuro gerente de Material — Jacob, também seu velho conhecido de carreira, dos tempos da campanha do Sinai.

— Pois é, amigo Jacob, preciso cercar-me de gente de confiança, para o sucesso do EMPREENDIMENTO. Material é uma área delicada; não tolerarei desvios de estoque e má especificação dos itens .

— Certo, Chefe! Sabe que pode confiar em mim. Nunca sumiu um flexa ou lança no meu tempo. Mas o armazenamento de madeira necessita de um almoxarifado adequado e de um bom almoxarife. Para o controle, necessitarei de alguns arquivos kardex, prateleiras e pessoal de apoio .

— Justo, Jacob. Encomende as prateleiras na carpintaria do povoado e fale com o Roboão para o recrutamento do pessoal necessário .

Neste momento entrou Job, o secretário executivo do Presidente, Jacob afastou-se discretamente.

— Senhor Presidente, acaba de chegar um relatório da Segurança, indicando certos nomes que não devem ser contratados. Há suspeitas de que alguns não sejam bem confiáveis .

— Ótimo trabalho do Gau — jamais lhe faltou a intuição. Precisamos estar alerta!

— Ah! outra coisa, Sr. Presidente, o Dr. Noé telefonou novamente. Parece aflito para a aprovação de alguns desenhos .

— Ora, este Noé! Sempre querendo me confundir com cidades de madeira, centros de fluxos etc. Ele acha que não posso, sozinho, me responsabilizar pela aprovação desses desenhos. Diga-lhe que nomearei um grupo de trabalho: o GT — BAR, grupo de trabalho do barco, para dar-me um parecer. O rapaz é bom de projeto, mas nada entende de custos ou de administração por objetivos! Mas teremos tudo nos eixos, tão logo chegue o meu chefe de Administração; vai colocar ordem e método nessa turma. Quero ver produção!

15 dias se passaram e o cronograma proposto já estava na mesa do Presidente. Uma Diretoria das Coisas (DC), uma dos Investimentos (DI), e uma de Barco (DB).

A DB já havia montado um laboratório especializado para a medida de densidade da madeira, análise de fungos e cupins e já estavam instalados os equipamentos para medida de elasticidade e flexibilidade.

A Administração, em apenas 15 dias, já havia elaborado as provas de seleção para arquivistas de desenho naval, provas de seleção para seleção do pessoal de seleção e recrutamento, pessoal de apoio etc.

Roboão, como cumprimento ao Chefe, havia mandado comprar uma charrete, último tipo, de 6 rodas e boléia separada, já acompanhada do charreteiro. Naturalmente houve pequeno atrito com Jacob (Chefe do Material) mas, como eram antigos companheiros de armas, o incidente foi esquecido e contornada a Auditoria.

Naquela noite Absalão estava cansado, mas não pôde esquivar-se de receber Noé em sua residência.

— Sr. Presidente, desculpe-me interromper o seu descanso, mas o projeto já está pronto e as pessoas do GT — BAR ainda não foram nomeadas .

— O material já está especificado, porém o laboratório ainda não emitiu o laudo de aprovação da madeira e não consegui os carpinteiros para o corte . . . Se o Sr. Presidente pudesse autorizar-me a trazer os carpinteiros conhecidos do povoado . . .

— Não se preocupe, Noé. Falarei amanhã com o DB e apressarei a contratação do pessoal. Você sabe, apesar de ser Presidente, não posso mudar as normas da organização, autorizando diretamente seus carpinteiros. Se o fizesse não precisaria delas. Da chefia vem o exemplo do cumprimento das normas. Não se preocupe que o EMPREENDIMENTO está nas mãos de profissionais — os melhores! Boa noite. Noé . . .

Noé afastou-se sem entender muito bem. Havia sido convidado para construir um barco. Agora estava às voltas com normas, instruções, exames de seleção... Balançou a cabeça — as coisas devem ser complicadas mesmo — e o Presidente é um homem capaz, se não, não seria Presidente. Partiu otimista para sua cabana. Se o Presidente disse, é porque tudo vai indo muito bem.

25º dia. Manhã linda. Job anuncia a chegada de Roboão.

— Entre logo, meu velho, sente-se. Aceita um leite de cabra?

— Sim, Chefe, obrigado. Por falar nisso, segundo a lei, mandei distribuir leite de cabra pela manhã e pela tarde, para todos. Já está até codificado o material, para o controle pelo computador. Mas para isso foi necessário adquirir 200 cabras, alugar um pasto e contratar 5 pastores. Jóia, Chefe! Veja só: dá 40 cabras por pastor e os pastores só ganham 10 dinheiros!

— Você é um bicho na administração de pessoal, Roboão. Falarei ao seu Diretor para propor sua promoção na próxima vez. Como vai a sua avaliação pessoal?

— Realmente não sei, Chefe. É confidencial...

— Darei um jeito para que seja boa, afinal já temos 500 pessoas no efetivo e todas passaram por você. E você ainda conseguiu comprimir o quadro, que era de 800 pessoas! Quanto economizamos em média?

— Nessas 300 pessoas, cerca de 4.000 dinheiros, Chefe! — respondeu Roboão com um sorriso de modesta satisfação. Talvez fosse aumentado para 30 dinheiros, pensou.

— Roboão, não quero incomodá-lo e nem por sombra desfazer do belíssimo trabalho de sua equipe, mas Noé me disse que ainda não foram contratados os carpinteiros para o corte...

— Ora, Chefe, Noé é um sonhador. Só pensa nos seus benefícios. Já lhe expliquei a complexidade da contratação. Por exemplo: já aumentamos a oferta para 6 dinheiros porém todos os carpinteiros candidatos foram reprovados no 1º psicotécnico. Não adianta contratar pessoal sem aptidão psico-profissional para o corte da madeira. Se não passam nem neste exame, imagina nos outros. Além disso, o psicotécnico deve ser o primeiro exame para eliminar logo os agressivos. O Sr. sabe, com toda essa madeira para cortar, pode haver acidentes muito sérios...

— Realmente, você tem razão, Roboão. Nôe desconhece o que é uma boa organização. Toque como você achar melhor. Se o contratei é porque tenho total confiança no seu trabalho...

40º dia. Finalmente a primeira reunião da Diretoria.

Era o momento solene das grandes decisões de cúpula do EMPREENDIMENTO. Todos com seu melhor terno, sentados à mesa de reunião com suas pastas tipo 007.

O Presidente — satisfeito — relatava que o EMPREENDIMENTO era o orgulho do povoado.

Havia muito trabalho e emprego para todos.

Aproveitando o clima de satisfação, o DC informou que havia feito um convênio com a Escola de Carpinteiros, pois a mão-de-obra necessária estava aquém do treinamento necessário.

Além disso, havia criado o Departamento de Recursos Humanos com a missão de retrainar os carpinteiros para a técnica naval e também treinar datilográficas, secretárias, auxiliares para administração. Havia também criado um Departamento de Segurança e Higiene do Trabalho, por força de lei. O ambulatório já atendia 20 pessoas por dia.

O DB, aproveitando uma brecha do DC, ponderou timidamente que faltava papel para desenho e que a eficiência dos carpinteiros era baixa; havia só um e que cortou 3 árvores, sendo duas bichadas, de acordo com o último relatório do Controle de Qualidade. Noé, o técnico, estava tentando suprir a falta, desenhando em folhas de bananeiras e cortando árvores à noite, após o expediente.

Quando o DB propôs aumentar o salário — de Noé para 15 dinheiros, o DC explodiu, seguido de perto do DI.

— Estes tecnocratas paisanos não funcionam e ainda querem aumento! Sr. Presidente, sou de opinião que devemos aumentar a equipe de recrutamento e apertar as provas de seleção. Nossa equipe técnica deixa muito a desejar!

— Perdão, retrucou o DB. O laboratório funcional! Veja como detetou as árvores bichadas. Acontece que não temos o apoio necessário. O Sr. está desviando recursos para a área de Operação de barco, recrutando timoneiros, taifeiros etc.

— Mas é lógico, — interveio o Presidente — temos que agir com antecedência no treinamento. Treinar é investir no futuro!

80º dia. Absalão passeava na ravina. Estava orgulhoso. Era Presidente de um EMPREENDIMENTO que já contava com 1.200 pessoas.

As preocupações de Noé eram infundadas.

Não passava de um tecnocrata pessimista.

Felizmente já havia o Diretor Técnico para despachar Noé; menos um aborrecimento.

Subitamente — “PUFF” — uma nuvem de fumaça.

O MINISTRO DO SENHORI murmurou Absalão prostrando-se.

— ABSALÃO, PONHA GENTE DE MAIS PESO NO TOPO, CASO CONTRÁRIO O EMPREENDIMENTO AFUNDARÁ . "PUFF".

Absalão correu à cabana de Noé.

— Noé, Noé, ponha um convés no alto do mastro. Vou colocar as pesas mais pesadas em cima .

— Mas Presidente, isto é impossível . . . Sempre o convés é em baixo e o mastro aponta para cima. Se aumentarmos a massa no topo, o barco vai emborcar .

— Não discuta alimentação agora comigo Noé!

— O MINISTRO mandou colocar homens pesados no topo e é isto que vou fazer . . . e cumpra as minhas ordens.

Noé não retrucou. O Presidente estava nervoso.

Talvez JOB pudesse fazê-lo ver mais claro . . .

Noé correu à Secretaria Geral, mas lá encontrou o Comandante de Operação do Barco, que já esperava há duas horas. Com ele estavam o Subcomandante nível 3, o imediato, o pré-imediato, dois assistentes e três assessores.

Noé — disse o Comandante — o seu projeto não anda! Como vou treinar meus homens sem barco? Vou pedir aprovação do Presidente para adquirir um simulador de barco, caso contrário não me responsabilizo. O DI diz que minha razão de Operação está horrível, mas alocou custos só na minha área! Já reparou quantas pessoas de apoio tem o Departamento de Apoio?

Noé balançou a cabeça e retirou-se vagarosamente. Realmente, o que ele conseguira? Uma meia dúzia de desenhos e alguns em folha de bananeira. Isto em 80 dias. Ele havia prometido que faria o barco em 120 dias ao Presidente! Estava acabrunhado e sentia-se um incompetente. Mas, o que estaria errado?

O presidente entrou furioso, desabafando em JOB.

— Veja só! Faltam apenas 40 dias e a Divisão de Importação diz que há crise de transportes e a madeira só chegará no prazo médio de 10 dias! O pessoal de P.O., mais o de O & M junto com o CPD já fez tudo para diminuir o caminho crítico de um tal de PERTO — mas estou vendo tudo longe!

— Quero uma reunião de emergência com os Diretores. Vou despedir o Setor de Carpintaria e contratar outro .

— Se não fosse o Roboão com a equipe de Recrutamento, não sei o que seria . . .

— Mas Presidente, perguntou JOB, faltam 40 dias para que?

— Para o Dilúvio, meu filho, para o Dilúvio!

Envie o seguinte TELEX:

De: Absalão Presidente (AP)

Para: O Senhor Criador (SC)

SOLICITO PRORROGAÇÃO PRAZO RESTANTE 40 DIAS. DIFICULDADES INTRANSPONÍVEIS CRISE INTERNACIONAL DE MADEIRA. PROSTRAÇÕES. ABSALÃO.

O ruído monótono da teleimpressora deixava Absalão ansioso, mas a resposta veio finalmente.

Do: Senhor

Para: Absalão

CONCEDIDO PRAZO MAIS CINCO DIAS IMPRORROGÁVEIS. ELEVAÇÃO DAS ÁGUAS EM ANDAMENTO.

Absalão desesperou-se e partiu para a reunião. JOB pelo telefone interno iniciou a telefoca do Dilúvio.

82º dia. Gau adentra o gabinete do Presidente.

— Chefe, tenho aqui um relatório de que há desvio de cipós de amarração no almoxarifado. A listagem do computador não bate com a Auditoria . . .

— Que inferno, Gau! Coloque sua equipe em campo. Jacob está fora de suspeita por ser meu antigo companheiro de batalha. Verifique o pessoal da carpintaria .

— Mande um memorando ao Roboão para aumentar a equipe de Segurança .

— JOB, ponha o Roboão na linha . . .

— Roboão? Aqui é o Presidente. Já recrutou os carpinteiros?

— Infelizmente não passam nos testes psicotécnicos, meu Chefe .

— Já até afrouxamos essas provas, mas o exame de reconhecimento de tipos genéticos de cupim reprova todo mundo. É por isso que a madeira do estoque está bichada, conforme o relatório do Departamento de Material .

— Presidente! — interrompeu JOB — é urgente: há dois pastores na antesala dizendo que há crise de leite nas cabras e não está havendo distribuição aos funcionários por uma semana. O Suprimento parece que não providenciou capim no secado pasto . . . Qual a sua decisão?

100º dia. Reunião da Diretoria.

— Sr. Presidente — falou o DI — dentro de uma semana vencem nossos empréstimos internacionais, com os povoados vizinhos e a caixa não é suficiente. Nosso EMPREENDIMENTO economicamente vai muito bem, mas financeiramente estamos à beira de uma crise de insolvência de caixa. Sugiro uma redução de pessoal !”

— Toda vez que se fala em redução, todos olham para mim — explodiu o Comandante de Operações. Sem meus homens não há operação do barco, que nem sairá do porto. E meu simulador ainda não foi aprovado!

— Sr. Presidente, — timidamente tentou o DB — acho que o Comandante tem razão, mas não prometeram ao MINISTRO que o barco estaria pronto em breve? Mas . . . sem material .

— Como posso fabricar madeira? — gritou o DC — meu Laboratório não acha a madeira local e há crise de transporte! Os carpinteiros são incompetentes . . .; e este tal de Noé? Que fez ele até agora? E ganha 10 dinheiros . . .!

— Senhores — falou gravemente o Presidente.

Todos olharam esperançosos.

— A situação do EMPREENDIMENTO é razoável, mas temos que tomar uma atitude mais séria quanto ao projeto do barco . . .

— Presidente, não quero interrompê-lo, mas em nossos arquivos não constam os exames de admissão de Noé e nem sabemos se ele é mesmo Engenheiro Naval . . .

— Sim, a culpa é minha, falou o Presidente; mas quando contratei Noé ainda não existiam as normas do EMPREENDIMENTO .

— Tudo era muito improvisado naqueles dias. Sr. Presidente, e a culpa não pode ser somente aceita por V. Exa., acrescentou a DI . . .

— Esse Noé é um oportunista sem escrúpulos, querendo se fazer passar por Engenheiro Naval sem ter freqüentado nenhum curso regular . . .

— Ele é um bom homem — concedeu o Presidente .

— Mas está desviado de função, Sr. Presidente . . . — redarguiu o Comandante de Operações.

— Não podemos permitir que o mau exemplo proliferem! Que vou dizer ao meu pessoal? Como vou manter o moral da equipe, permitindo que eles pilotem um barco construído por um arrivista qualquer, que nem Engenheiro é? acrescentou o Comandante.

— Não há outra solução, Sr. Presidente . . .

Todos se entreolharam. Alguns começaram a rabiscar flexas nos blocos de anotações. ABSALÃO calado. Por fim decidiu:

— Noé está despedido!

E virando-se para Roboão:

— Providencie a anotação em sua Carteira de Trabalho . . .

— Mas, Chefe, nem Carteira ele tem . . .

— É isso ! Um desorganizado total! Cada vez mais me convenço do erro de tê-lo convidado! Notifique-o então que ele está sendo despedido "No interesse do EMPREENDIMENTO . . .

Noé realmente ficou furioso com a notificação. Nem exigiu a fração do 13º salário que lhe cabia. Estava disposto a sair daquela terra e o caminho mais fácil era pelo rio. Partiu para a floresta e reuniu 5 companheiros.

— Amigos, vamos cortar estas árvores bichadas mesmo, construir um barco e sair daqui!

— Mas Noé, nem somos carpinteiros e nem sabemos fazer barcos . . .

— Não importa. Ensinarei a cortar a madeira e já tenho os desenhos. Faremos uma equipe motivada com o objetivo de construir um barco para uma vida melhor em outras terras! Levaremos uns bichos à bordo para comer na viagem. Só falta meter mão à obra .

A madeira começou a ser cortada. Lascas por todo lado. As partes mais bichadas eram isoladas e jogadas de lado. Mosquitos voavam ao tombar das árvores!

Em poucos dias, o casco do barco já tomava forma.

125º dia. O Presidente acordou preocupado. A madeira tinha chegado, mas só havia 3 carpinteiros no Setor de Carpintaria. Sua charrete tomou o caminho mais rápido para o Escritório, para evitar o mau tempo. Nuvens pesadas cobriam os céus.

Absalão foi direto ao telex mas JOB só chegava às 10 hs.

Absalão correu ao CPD.

— O que há aqui? Não começou o expediente?

— Quem é você?

— Sou uma perfuradora, senhor, Há dias não há ninguém. Dizem que pelo Plano de Classificação de Cargos e Salários e pela política de promoções, não fica ninguém . . .

Absalão voltou ao escritóric. No caminho encontrou com GAU, que lhe disse preocupado haver um zum-zum acerca de um tal de Pluvio que poderia ser um terrorista, mas que sua equipe . . .

Absalão ficou branco e correu ao telex.

— JOB, rápido!

De: Absalão Presidente (AP)

Para: O Senhor Criador (SC)

DIFICULDADES INSUPERÁVEIS COM O PROJETISTA ATRASARAM
EMPREENHIMENTO. SOLICITO PRORROGAÇÃO PRAZO.

A resposta foi imediata.

Do: Senhor

Para: Absalão

PRORROGAÇÃO NEGADA.

E começou a chover . . .

Absalão correu para fora, seguido de Jacob.

A chuva era forte, mas Jacob gritou:

— Chefe, há um barco descendo o rio. Veja na proa . . . está escrito . . .
está . . .

ARCA DE NOÉ!

OBSERVAÇÃO: SORRIA, DISCRETAMENTE, SE VOCÊ VESTIU A CARA-
PUÇA DURANTE A LEITURA.

(Baseado em artigo do Overall Coporation Management and Business)
Tire 3 cópias e remeta a 3 outros Noés.



TIRO DE COMBATE

*Maj Art QEMA
Ronaldo Marcello Martins*

Inicialmente, cumpre definir o que venha ser esta desconhecida maneira de usar uma arma curta, mas que tantos nomes tem: tiro de combate, de defesa, de ação dupla, instintivo, de defesa aproximada, de ataque e defesa, etc. . . .

O manual C23-35 considera o tiro de combate aquele "realizado no estado, sob condições que se aproximam, tanto quanto possível, das existentes em combate".

Em outras palavras, o tiro de combate com armas curtas é aquele realizado com pistola ou revólver, com precisão e rapidez, sobre um alvo que se supõe seja um homem que não esteja estático à frente do atirador, podendo revidar ou antecipar-se. Ao contrário do que muitos acreditam, não inclui a ação de sacar a arma, que já deve estar na mão do atirador, municiada, armada e engatilhada. O homem que vai usá-la deve ter na lembrança que, possivelmente, só poderá realizar um único disparo — e terá que acertá-lo. O saque, já é outra estória . . .

O ARMAMENTO

Há três tipos de armas curtas: a pistola de um único tiro, a pistola automática e o revólver, que pode ser de ação simples ou de ação dupla.

A pistola de um único tiro não possui carregador e o atirador deve carregá-la tiro a tiro. Evidentemente, é uma arma que não se presta para a defesa pessoal.

A pistola automática, na realidade, é semi-automática, pois deve-se puxar o gatilho cada vez que se quiser efetuar um disparo. Os cartuchos, variando de cinco, como na Beretta cal. 25, até quatorze, como na pistola de 9mm Smith & Wesson mod 59, estão contidos num carregador, instalado no interior do cabo da arma. A ejeção do estojo vazio é feita de forma automática, após cada disparo.

O revólver utiliza um tambor, permitindo, na imensa maioria das armas, o acondicionamento de seis cartuchos.

Quando o engatilhamento é feito levando-se à retaguarda o gatilho, diz-se que a arma é de dupla ação; quando o atirador deve puxar o cão para trás, armado o revólver a cada tiro, diz-se que a arma é de ação simples, não prestando, também, para a defesa pessoal.

A arma curta destina-se à proteção física de quem a porta, tendo reduzidas características ofensivas. Sua função é atingir um homem à pequena distância, nunca maior que 25m, e torná-lo incapaz de reagir. Deve possuir, entre outros os seguintes requisitos:

COMODIDADE

Deve ser de dupla ação e automática, encontrando-se entre as pistolas mais comuns, somente a Smith & Wesson mod 39 e a Walter. O comprimento do cano deve ter mais de cinco polegadas (12,7cm), nem menos do que três, para que o projétil adquira rotação suficiente.

O ângulo do cano com o punho deve variar de 110° a 120°, excetuando-se a Luger com sua empunhadura a 124°. É interessante também que o atirador tenha um cabo que se adapte perfeitamente no interior da sua mão, proporcionando uma boa empunhadura e dando mais confiança ao atirador, como acontece com o cabo automático.

O recuo não deve produzir, na mão do atirador, mais do que 0,69m kgf, a fim de não fazê-lo cair para trás ou ter medo de puxar o gatilho. O recuo do revólver Magnum .44, por exemplo, é de cerca de 2,5m kgf, enquanto o da pistola Colt. .45 é de 0,62 m. kgf.

O peso total da arma não deve ser superior a 1 kg. Uma arma muito pesada necessita ser segura com ambas as mãos e exige um ponto de apoio para a realização do tiro, enquanto uma excessivamente leve torna-se, desconfortável, prejudicando o desempenho do atirador.

PRECISÃO

Estando a arma fixa, o grupamento formado por seus tiros, numa distância de 25m, não pode exceder 8 cm. Entre os fatores que prejudicam a precisão de uma arma destacamos o aparelho de pontaria defeituoso ou rudimentar, o peso excessivo e o ângulo entre o punho e o cano.

As armas que não possuem miras reguláveis ou cujos pesos estejam nos limites apontados são difíceis de serem dominadas, não se prestando para o tiro de precisão, incluindo-se neste grupo, também, as armas de grosso calibre.

No tiro de combate a precisão não é o fator primordial, e se a arma fizer um grupamento de 8 cm satisfará plenamente. Outros fatores, como o pouco treinamento, tensão nervosa ou excitação, poderão influenciar negativamente, a execução do tiro, prejudicando a eficiência do atirador.

RUSTICIDADE

É necessário que a arma funcione perfeitamente mesmo sob condições adversas, como temperatura, poeira e umidade, e que permita, com facilidade, sua desmontagem, limpeza e manutenção.

Neste aspecto a pistola sobrepõe-se ao revólver, que, face às inúmeras aberturas que possui, acumula poeira com maior facilidade.

CONFIANÇA

Normalmente, tem-se mais confiança num revólver do que numa pistola. Tal acontece porque, em caso de nega, a ação do dedo no gatilho do revólver é suficiente para trazer novo cartucho à posição, enquanto na pistola torna-se necessário o uso de ambas as mãos. O mesmo ocorre para a realização do primeiro disparo, que na pistola exige que o atirador leve o cartucho para a câmara.

Em síntese, o grau de confiança é um somatório de fatores como rusticidade, precisão e potência da arma, comodidade, hábito e treinamento do atirador.

POTÊNCIA

Espera-se de uma arma que o impacto do seu projétil, a menos de 25m, seja capaz de incapacitar, para qualquer ação ofensiva, um homem armado. E como medir a eficácia de um tiro? Considera-se que o projétil, ao dar-se o impacto, tenha uma impulsão mínima de 0,23 kgf.s, a fim de que tenha possibilidades de, realmente, penetrar no alvo. Entende-se como impulsão de uma bala o produto da sua massa pela velocidade.

O quadro abaixo apresenta os dados relativos à impulsão de algumas armas curtas:

Pist. 250,08 kgf.s
Pist. 320,12 "
Rev. 380,27 "
Pist. 9mm0,28 "
Pist. 450,39 "
Magnum 3570,41 "
Magnum 440,74 "

Dist. de tiro 9m, alvo à altura da coxa.

A eficácia de um tiro normalmente é observada medindo-se a energia cinética ($m v/2$) do projétil, antes e depois de atravessar o alvo. Esta transferência de energia cinética serve para medir a eficácia de um impacto.

A cavitação — fenômeno resultante da passagem do projétil — numa velocidade subsônica, causando uma pressão no ar a sua frente, destruindo tecidos e vasos e deixando uma cavidade duas vezes maior que o calibre da bala — pode ser permanente ou não. Isto dependerá de fatores diversos, incluindo a massa e velocidade do projétil e a natureza do alvo.

O quadro seguinte apresenta diversos calibres conhecidos:

Cal	Peso do Projétil (gramas)	Vel (pés/seg)	Energia (pés/libra)
7,65mm	93	1200	325
32.20	100	1030	271
.38"	158	855	256
.45"	230	800	330
9mm	124	1150	365
.357"	158	1410	695

COMPARAÇÃO DE ARMAS

Ao escolher uma arma para sua defesa pessoal, o indivíduo deve ter em mente que o principal fator a ser observado é a grande confiança que deve nela depositar. Ela deve ser de dupla ação e de carregamento automático, para evitar a ação de engatilhar antes do primeiro tiro. Seu calibre não pode ser pequeno demais, nem tão grande que ofereça limitações quanto à capacidade do carregador e ao peso e dimensões da arma. O calibre 9mm é intermediário e satisfaz plenamente.

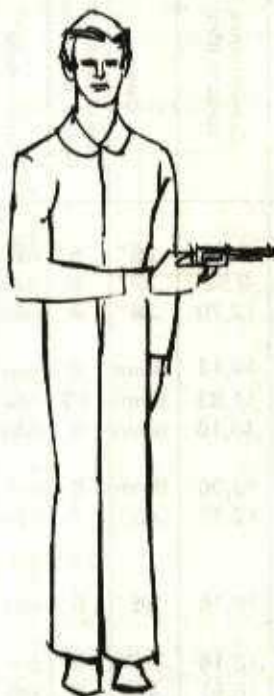
O quadro seguinte mostra uma comparação entre diversas armas curtas:

COMPARAÇÃO DE ARMAS CURTAS

ARMAS	peso (Kg)	Comprimento do cano (Cm)	Calibre	Capacidade do Car- regador ou Tambor	Dupla-Ação?	Ângulo Punho-Cano	Peso do Projétil (g)	Velocidade Inicial (m/s)	Energia Cinética no Impacto (a 25m de distância) (ml. Kgf)
AUTOMÁTICAS									
Beretta (Itália)	0,28	6,03	.25"	6	não	107°	3,25	228	7,4
Star S-1 (Espanha)	0,62	9,52	.32"	8	não	106°	4,60	256	13,7
Colt Super . 38	1,10	12,70	.38"	9	não	107°	8,50	390	54,8
Smith &Wesson Mod. 39	0,75	10,13	9mm	8	sim	109°	7,70	372	47,2
Browning (Bélgica)	0,91	11,83	9mm	13	não	103°	7,70	375	48,0
Luger (2° a GM)	0,85	10,16	9mm	8	não	124°	7,70	372	47,2
Walter P.38 (Alemanha)	0,96	12,06	9mm	8	sim	106°	7,70	375	48,0
Colt (Ex dos EUA)	1,10	12,70	.45"	7	não	107°	15,30	251	42,0
REVÓLVERES									
S &W Mod 10	0,96	10,16	.38"	6	sim	111°	10,30	259	30,8
S &W Magnun de Cmb	1,00	10,16	.357"	6	sim	106°	10,30	392	69,9
	1,30	16,51	.44"	6	sim	106°	16,00	463	147,4

POSIÇÃO DE ALERTA

Nesta situação, a arma é empunhada pela mão direita, normalmente. O braço que segura a pistola fica flexionado, com o ante-braço na posição horizontal, colado ao corpo, com o cotovelo confortavelmente junto ao quadril. (Fig.2)



Figura, 2

POSIÇÃO DE PÉ PARA ATIRAR À CURTA DISTÂNCIA

Considera-se curta a distância entre o atirador e o alvo que não ultrapassa, três metros. O atirador procede, nesta situação, da seguinte maneira: (Fig. 3).

- partindo da posição de alerta (fig.2) dá uma pequena torção do antebraço para fora, o que será suficiente para colocar a arma praticamente em posição;
- olha firmemente para o alvo;
- segura a arma à altura da cintura;
- coloca o antebraço na horizontal, centrado diretamente em linha com o nariz, e suficientemente distante do corpo para que a arma possa ser vis-

- ta, embora os olhos estejam focalizando o alvo;
- mantém o cotovelo para baixo e à frente do osso ilíaco;
- dobra os joelhos ligeiramente.

É normal, ao fazer-se o disparo, obter-se um impacto alto. Para corrigir esta tendência, a pontaria deve ser feita à altura do quadril do indivíduo que serve de alvo, na área correspondente à fivela do cinto.



Figura, 3

Para praticar, o atirador procede como abaixo está indicado:

- aponta para o alvo à distância curta;
- mantém seus olhos focalizados apenas no alvo;
- conservando a arma em posição, abaixa os olhos e procura fazer a pontaria sobre o alvo;
- aciona, então, o gatilho;
- observa se a puxada do gatilho desvia a arma do ponto de pontaria.

Deve-se ressaltar como importantes, nesta posição, os seguintes aspectos:

- antebraço na vertical;
- punho reto;
- cano da arma nivelado.

O alvo utilizado em treinamento pode ser de papel liso (ou jornal), do tamanho do corpo de um homem com aproximadamente 1m76cm de altura e 46cm de largura, e pode estar preso a um cabide comum.

POSIÇÃO DE PÉ PARA O TIRO A MÉDIA DISTÂNCIA

Quando a distância de tiro for superior a três e inferior a dez metros, o atirador deve executar, quase que simultaneamente, as operações abaixo:

- Levar, inicialmente, a arma ao nível dos olhos;
- Esticar o braço completamente;
- "Trancar" o cotovelo, mantendo a arma em linha com o olho e o alvo;
- Dobrar ligeiramente os joelhos, distribuindo de modo igual o peso sobre ambos os pés;
- Quando a arma atingir o nível do olho, este deverá estar alinhado e centrado com o alvo;
- Realizar o disparo.

As figuras 4 e 5 mostram duas maneiras do atirador tomar esta posição, a diferença entre ambas reside na posição do braço esquerdo, que, nunca é caído e na outra é paralelo à posição do tiro.

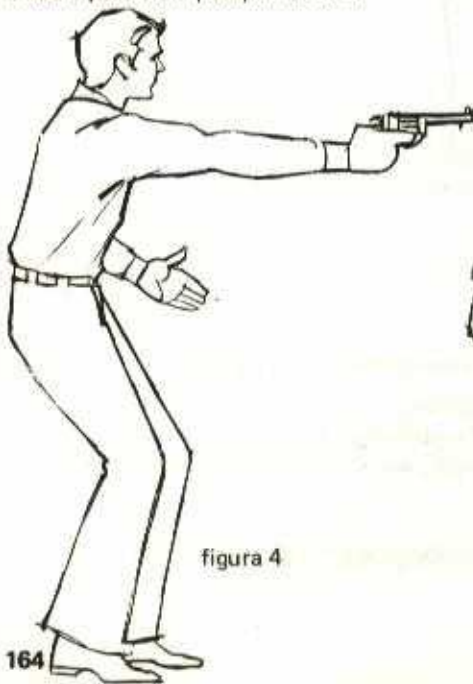


figura 4

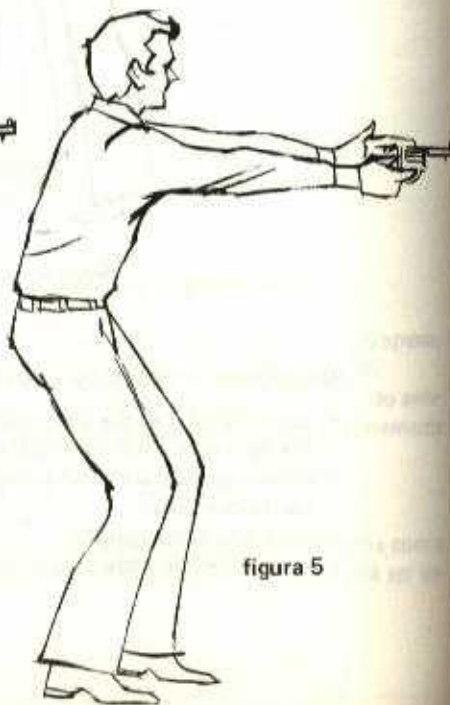


figura 5

POSIÇÃO DO PÉ PARA O TIRO A LONGA DISTÂNCIA

Para alvos situados entre 10 e 25m, a característica principal é o uso das duas mãos. Todo e qualquer tipo de apoio é utilizado, não se devendo porém apoiar a arma sobre uma superfície sólida que, além de prejudicar o tiro, arranha a arma. No caso do atirador encontrar-se entrincheirado atrás de um canto esquerdo, deve segurar a arma com a mão esquerda, e se o disparo for feito por trás de um canto direito (fig. 6), a base do polegar direito fica contra a parede de apoio. A mão esquerda deverá ficar com seu polegar esticado, de modo a formar uma base de apoio para o punho direito.

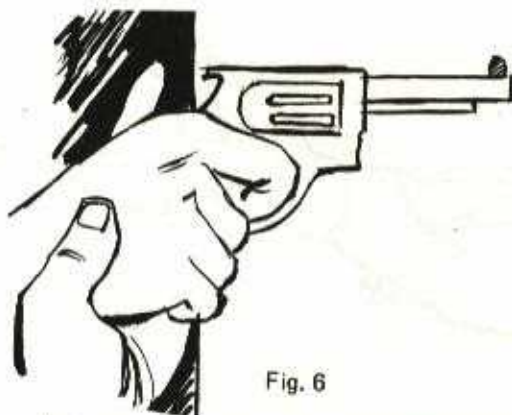


Fig. 6

O cotovelo do braço direito deve estar reto e o braço esticado.

As figuras abaixo mostram outra maneira de atirar com a arma apoiada.



Figura, 7



Figura, 8

O uso das duas mãos é essencial. Para maiores detalhes, ver o tópico sobre A EMPUNHADURA.

POSIÇÃO DEITADO

Apresentando uma silhueta baixa, sofre limitação do terreno próximo, servindo para o tiro a distância de cerca de 50m.

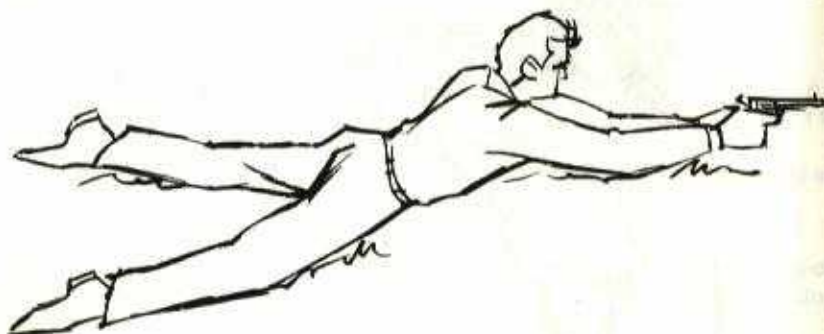


Fig. 9

As pernas permanecem abertas, os braços esticados, a cabeça ereta e a empunhadura deve ser com ambas as mãos. Uma alternativa para esta posição consiste em elevar a cabeça e apoiar o corpo sobre os cotovelos.

POSIÇÃO AJOELHADA

Reduzindo ainda a silhueta do atirador, é própria para o tiro rápido a grande distância.

Ver na página seguinte fig. 10.



Figura 10

POSIÇÃO SENTADO

Apresenta as mesmas características da posição ajoelhada.

As posições deitada, ajoelhada e sentada, apresentam o grande inconveniente da necessidade do alvo ter que estar, aproximadamente, à mesma altura da vista do atirador. (fig. 11)



Fig. 11

A EMPUNHADURA

Conforme foi visto anteriormente, é recomendado o uso das duas mãos para empunhar a arma, sempre que a distância for maior do que 10 metros. Além disso, recomenda-se o uso de ambas as mãos, quando o tiro for feito:

- sobre barricadas;
- em perseguições.

Sobre Barricadas:

No tiro sobre barricada (fig. 12), o dorso da mão esquerda repousa sobre a superfície.

A palma de mão esquerda recebe, com firmeza, a base da coronha do revólver. Todo o acionamento do revólver é feito com a mão direita, mas o polegar e o indicador da mão esquerda sustentam livremente o lado da arma, mantendo completamente o apoio.

Tendo em vista o conforto na posição, os cotovelos podem ficar ligeiramente abertos para fora, mas os braços devem ficar quase retos.

Os antebraços ficam esticados, sem perder o contato com a superfície de apoio.

Para treinar a empunhadura, o atirador coloca primeiramente na arma as pontas dos dedos indicador e polegar — os pontos de contato podem ser vistos na figura 12, e em seguida a base da coronha, buscando uma posição confortável.

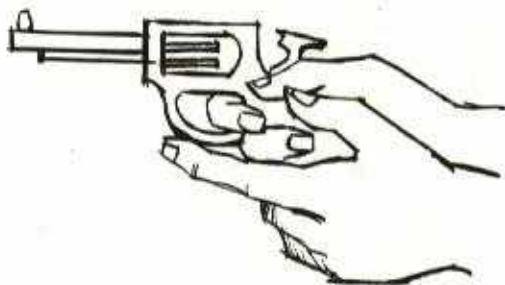


Fig. 12

Deve-se evitar, como já foi dito, encostar qualquer parte da arma sobre a superfície de apoio, pois isto alteraria a direção do projétil no momento do disparo, além de danificar a arma.

Em Perseguições:

O atirador procede como abaixo é indicado:

- estica o braço direito;
- a mão esquerda agarra o punho direito, apertando-o com força.

Objetiva-se, com isto, evitar o tremor das mãos resultante do cansaço ou nervosismo;

- faz a visada e realiza o disparo.

Para realizar um disparo à média ou longa distância, o atirador pode utilizar-se de uma só mão. *Entretanto, é recomendável o uso de ambas*, porque, agindo deste modo, o atirador terá não só mais firmeza na empunhadura e consequentemente maior precisão no disparo, como também, no caso de ser atingido com um tiro do agressor no braço direito, poderá passar rápida e facilmente a arma para a mão esquerda.

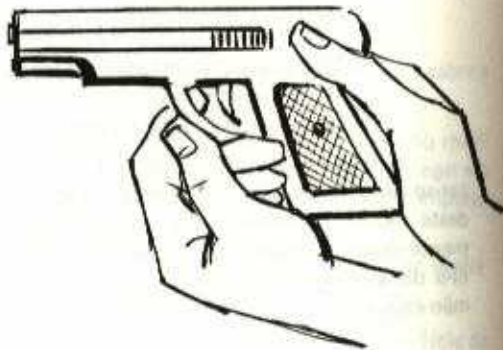


Fig. 13

As figuras 14 e 15 mostram a empunhadura com as duas mãos. O atirador, após tomar a empunhadura normal com a mão direita (esquerda), apoia o punho da arma na diagonal da mão esquerda (direita), que deverá estar na horizontal e segurar a mão direita (esquerda), com os dedos unidos e o indicador tocando o guardamato.



Figura, 14



Figura, 15

Um outro tipo de empunhadura é visto em detalhes na fig. 16.



Figura, 16

A VISADA

Os fundamentos do tiro de precisão devem ser observados, rigorosamente, nesta modalidade de tiro.

Ninguém pode pensar em transformar-se num atirador meio razoável no tiro de combate, se não estiver tarimbado na modalidade de tiro ao alvo. Aquele sucede-se a este, naturalmente. A intuição e o "geito" pouco resolvem, ante a técnica e a prática constante.

A visada é a mesma do tiro ao alvo. O alinhamento certo das miras, o modo de como olhar e o local de onde apontar, já devem ter sido assimilados pelo atirador nesta fase de seu treinamento e serão abordados ligeiramente neste trabalho.

A arma deve ser segura de modo que fique alinhada com o antebraço. O punho não deve ser dobrado, ao mudar a pontaria. O atirador move todo o antebraço, mantendo o punho reto e firme, procurando evitar dobrá-lo para cima, pois isto levantaria a boca da arma, resultando num tiro alto. (Fig. 17).

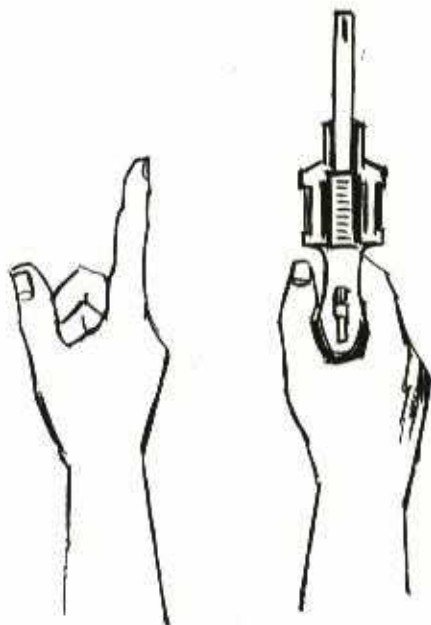


Fig. 17

O DISPARO

ESTREMECIMENTO OU RECÚO

O estremecimento ou recuo da mão devem ser evitados. Há uma tendência entre os atiradores principiantes em evitar o coice produzido pela arma no momento do disparo. O iniciante enrijece o braço e empurra a mão para frente — estremecimento — ou então procura fugir ao coice e ao barulho, recuando e prejudicando, deste modo, o tiro.

Uma maneira de corrigir-se este defeito é mostrado na Figura 18.



Fig. 18

O atirador, de frente para outra pessoa, faz a pontaria sobre o seu ombro, permitindo a esta última verificar se o atirador está tranquilo, batendo com a mão aberta na boca da arma.

Outro processo para corrigir os defeitos do recuo ou do estremecimento é carregar a arma com munição real ou de festim, intercalando fora de ordem estojos vazios. Desde modo o atirador, que não sabe quando ocorrerá o disparo, poderá verificar, pessoalmente, se está ou não estremecendo, quando em frente à câmara estiver um estojo vazio.

Acionamento do Gatilho

A pressão sobre o gatilho deve ser feita horizontalmente e para trás, caso contrário a boca da arma girará para os lados ou para baixo, saindo do alinhamento com o alvo. O que ocorre é que o dedo indicador cerra naturalmente para a esquerda sobre o polegar (fig. 19). Neste caso, a menos que seja corrigido, o impacto se dará à esquerda do alvo.

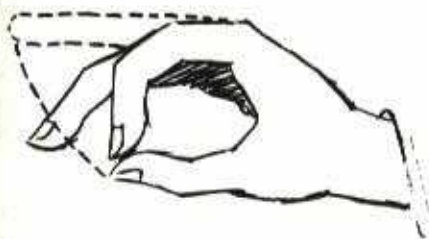


Fig. 19



Fig. 20

Para treinamento, o atirador pode utilizar um pino cilíndrico de 1,5cm de diâmetro e 7,5cm de comprimento, levando-o no bolso, e procedendo do seguinte modo:

- Encaixa o pino na forquilha da mão, entre o polegar e o indicador (fig. 20).
- faz pressão para dentro com a ponta do dedo;
- certifica-se que o punho está reto;
- observa que, ao fazer pressão com a ponta do dedo, a segunda junta deve afastar-se para fora ligeiramente, permitindo, com isto, que a ponta do dedo recue em linha reta.

Terminada esta fase, o treinamento pode ser feito com um revólver descarregado:

- Acionando lentamente o gatilho do revólver de ação dupla;
- Observando se a ponta do dedo retrocedeu em linha reta;
- Fazendo vários acionamentos rápidos;
- Descobrimo, então, qual é a pressão suave e constante necessária para ocasionar o disparo;

- Lembrando que um bom acionamento do gatilho deve ser firme e contínuo o que, quando a ponta do dedo estiver no gatilho, o restante do dedo não deve tocar o lado direito da arma.

MODO DE REALIZAR O DISPARO NO TIRO DE DUPLA AÇÃO

A arma deve ser empunhada firmemente, com o polegar para baixo. A empunhadura deve ser a mais alta possível, sem interferir com o cão.

Sendo difícil puxar 6 kg no gatilho sem prejudicar a pontaria, pode-se puxar rapidamente quase todo este peso, mas parando antes do disparo e deixando somente algumas gramas para serem puxadas com suavidade, após a pontaria ter sido reajustada. O artifício é o seguinte:

O atirador coloca a ponta do polegar direito no local onde possa atuar como obstáculo ao recuo do gatilho e evitar o disparo. Ao puxar o gatilho rapidamente para trás, a ponta do indicador bate na ponta do polegar, ficando detida. O restante do acionamento é fácil e pequeno.

A prática recomenda que, "em ação", sejam feitos dois disparos sucessivamente. Tomada a posição, o atirador aciona a tecla do gatilho duas vezes seguidas. Os disparos aos pares facilitam a contagem dos tiros (pum-pum, pum-pum, etc), além de dobrar a chance de um acerto em reduzíssimos segundos.

O PORTE DA ARMA.

Coldre de Cintura.

Sua localização varia conforme a mão que é utilizada para o saque. Estando do lado direito, para a mão direita, a coronha deve ficar voltada para trás. Se colocado no lado esquerdo para o saque cruzado, deve ficar voltada para a frente e é tanto acessível à mão direita que a alcança por sobre o estômago, como à mão esquerda que é movimentada com o polegar em direção ao bolso traseiro da calça, mantendo as costas da mão junto ao quadril.

Para o atirador canhoto é só inverter o que ficou dito anteriormente.

A localização do coldre de cintura é um pouco atrás ou à frente do osso ilíaco, a fim de evitar o contato com o braço, ao andar. O importante é que o coldre permaneça sempre no mesmo local, criando o hábito de buscar a arma no mesmo lugar.

Coldre de Ombro.

Os coldres de ombro ficam no lado oposto ao da mão, que o atirador usa para realizar o saque. A base da coronha fica voltada para a frente. O coldre de ombro deve ficar junto ao bolso da camisa, a fim de facilitar o saque. É fixado por baixo do cinto ou ao botão das calças.

Coldre de Cinto

O coldre de cinto permite manter o revólver escondido e deve ser usado atrás da passadeira lateral da calça. Se estiver à frente da passadeira, a arma escorrega para a frente e é posta à mostra na abertura da frente do paletó. O coldre deve estar ajustado ao cinto (alto e fixo), de modo a não revelar o volume sob o paletó, e perder assim o disfarce necessário.

O SAQUE

Saque Rápido, estando com Paletó

Procedimento:

- Desabotoar o paletó e soltar a tira de segurança do coldre (ou levantar a sua tampa);
- Encarar o alvo em pé, com serenidade;
- Com a mão que vai sacar, jogar a borda do paletó para trás e agarrar a coronha da arma;
- Ter cuidado de manter o polegar e o indicador esticados, até que a arma esteja fora do coldre;
- Estender a arma bem à frente até a mira visual secundária;
- Afastar um pouco o pé esquerdo;
- Dobrar os joelhos ligeiramente, melhorando o equilíbrio do corpo.

Saque e Disparo

O exercício contínuo é de fundamental importância.

Ao sacar uma arma, o atirador deve agarrar a coronha de maneira correta, mantendo o revólver no prolongamento do antebraço.

O treinamento de tocar a coronha deve ser repetido inúmeras vezes, sendo que o coldre, se não estiver sempre no mesmo lugar, dificultará esta ação.

O contato inicial e o peso da arma caem sempre sobre a segunda junta do dedo médio, que é colocado logo atrás do gatilho. O atirador deve executar este movimento diversas vezes, retirando e colocando a arma no coldre, tantas vezes quantas necessárias, até dominar este movimento.

Complementando a ação, o atirador faz a pontaria, sentindo a direção, tomando a posição correta e acionando o gatilho. Se atirar com demasiada rapidez, o atirador não terá a noção da direção, nem tão pouco acionará o gatilho com suavidade.

O TIRO NOTURNO

O tiro noturno é, sem sombra de dúvidas, a mais difícil modalidade de tiro. Não é recomendada sua execução, quando o alvo estiver a mais de 15m.

As posições adotadas são praticamente as mesmas adotadas no tiro em pé, para pequenas e médias distâncias. A grande diferença é que, no tiro noturno, o atirador pode utilizar-se de uma lanterna, segura sempre com o outro braço esticado na horizontal.

Os cuidados que o atirador deve ter são os seguintes:

- Tomar a posição correta;
- Sacar a arma;
- Apontar para a direção do tiro;
- Acender a lanterna no momento do disparo;
- Disparar rapidamente;
- Apagar a lanterna;
- Mudar de posição.



X RIO – MUNICÍPIO

Conceituação de Suas Carências e Potencialidades

HISTÓRICO

Quem quer que procure examinar detidamente a história político-administrativa da Cidade do Rio de Janeiro, seja como sede do Trono, Município Neutro, seja como Distrito Federal, posteriormente Estado da Guanabara e agora novamente Município, chegará à conclusão de que talvez nenhum outro núcleo urbano da Federação tenha dado mais de si em termos socio-econômico-culturais. A tal ponto essa influência, ou doação, se fez presente ao longo da história do Brasil-Colônia, Vice-Reinado, Reino Unido, Império e República que a imagem projetada pelo Brasil, interna ou externamente, sempre se identificou com a imagem da Cidade do Rio de Janeiro.

Um dos grandes centros comerciais, industriais, científicos, artísticos e literários do mundo, não se pode dizer, sem temeridade, que a Cidade do Rio de Janeiro tenha recebido da Federação um tratamento à altura de sua importância. Daí o afirmar-se que o Rio sempre deu mais do que recebeu.

O processo da Fusão há de corrigir essa evidência histórica dando, pela integração como Capital do grande Estado e maior polo da Região Metropolitana do Grande Rio, o comando do progresso homogêneo em toda a setorialização desenvolvimentista.

A presença do Governo Federal na cidade do Rio de Janeiro e sua industrialização facilitaram o desenvolvimento acentuado do setor terciário, basicamente concentrado na Metrópole.

Em seu processo evolutivo, a ampliação do terciário deu-lhe proeminência como atividade econômica e fator de inovação.

O desenvolvimento dos serviços da cidade de Rio de Janeiro, consubstanciou-se, nas últimas décadas, no aparecimento de toda uma gama de serviços de hierarquia superior, como os de consultoria técnica, publicidade e propaganda, instituições financeiras mais avançadas, surgidas, sobretudo, em função do processo geral de desenvolvimento econômico que, crescentemente, exigiu determinados tipos de serviços, configurando importante segmento, que pode ser entendido como um setor quaternário de atividade.

Tudo isto impõe um planejamento a curto, médio e longo prazo de obras e serviços, fazendo com que cotidianamente a cidade rejuvenesça e cresça para a comodidade de sua população. A Secretaria de Obras do Município tem a seu cargo desde providências de urgência e imediatas à execução de obras de grande porte. O Plano Urbanístico do Rio — PUB-RIO vai conduzir as grandes obras e serviços da Administração Marcos Tamoyo, que tem no Secretário do Município, Engenheiro Orlando Feliciano Leão, o seu executor.



Marcos Tamoyo, o Primeiro Prefeito do Rio-Município

A implantação do Gabinete do Prefeito da Cidade do Rio de Janeiro ocorreu imediatamente após a promulgação do Decreto-Lei nº 2, de 15 de março de 1975. Em princípio esse Gabinete incumbiu-se, sob a responsabilidade direta do Prefeito Municipal, das providências atinentes à efetiva implantação de sua estrutura administrativa, promovendo o desdobramento de sua estrutura básica. Tal objetivo julgado fundamental, portanto dele dependeria a efetiva assunção, pelo Município do Rio de Janeiro, da responsabilidade de executar e administrar os serviços de sua competência, foi logo alcançado com a edição do Decreto nº 2, de 2 de maio de 1975, dispondo sobre a competência e a estrutura orgânica do Gabinete do Prefeito.

Vencida essa primeira etapa, restava, ainda, aquela pertinente à instalação e localização propriamente dita do Gabinete do Prefeito. Várias tentativas foram levadas a efeito, iniciando-se com a da possibilidade de aproveitamento do prédio ocupado, na Praça XV de Novembro, pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Os resultados foram infrutíferos, tendo-se, finalmente, decidido pela compra da antiga residência do Embaixador da Inglaterra, situada na rua São Clemente, nº 360.

Tratando-se de um núcleo que projeta e ao mesmo tempo centraliza as atividades emanadas das diretrizes, do ordenamento e da coordenação de toda a ação governamental do Município, o Gabinete do Prefeito exigiu uma estruturação orgânica cuidadosamente elaborada, pois os parâmetros condicionantes de sua elaboração não podiam oferecer melhores projeções quanto ao futuro comportamento do sistema, submetido que seria a transformações de natureza imprevista, dada a magnitude do processo de fusão dos Estados antes existentes.

Faz-se mister, contudo, acentuar o trabalho desenvolvido no sentido de adaptar, dentro da política governamental traçada, à estrutura administrativa do Gabinete do Prefeito, a antiga Coordenação do Sistema de Administração Local, abrangendo um complexo administrativo onde se inseriam 24 Regiões Administrativas.

Outro empreendimento de destaque foi o da absorção das atividades relacionadas com o Bem-Estar Social, em partes antes enfeixadas na Secretaria de Serviço Social do antigo Estado da Guanabara. Criou-se uma Coordenação do Bem-Estar Social em cada uma das 24 Regiões Administrativas.

A par dessa implantação, a ação desenvolvida pelo Gabinete do Prefeito tem sido muito intensa e intimamente relacionada com o programa de trabalho das diversas Secretarias Municipais. E essa linha de ação, pela própria qualificação e atribuições cometidas ao Gabinete do Prefeito, se impõe como sendo aquela julgada a mais adequada.

Entre as atividades eminentemente políticas empreendidas pelo Gabinete do Prefeito, merecem ênfase as relações de perfeito entrosamento com as autoridades dos poderes públicos federais e estaduais, e, ainda com personalidades estrangeiras. Foi cultivada em alto nível a sua condição de elo da ligação Estado-Município, levando ao Governador do Estado importantes proposições de interesse público, como a isenção tributária à indústria cinematográfica nacional instalada no Município e a extensão de incentivos fiscais à hotelaria.

Será de sua competência, também, coordenar e supervisionar as iniciativas das Secretarias Municipais quanto à elaboração de projetos-de-lei a serem enviados ao Poder Legislativo, representado pela Câmara dos Vereadores, bem como da Mensagem anual do Prefeito.

AVALIAÇÃO, PLANEJAMENTO E AÇÃO DE 1975/77

O primeiro orçamento do Município do Rio de Janeiro, abrangendo o período de 15 de março a 31 de dezembro de 1975, foi preparado pelo Grupo de Trabalho da Fusão, que definiu igualmente os encargos que a Municipalidade — em primeira aproximação — deveria assumir, e que seriam atendidos através de receitas exclusivamente municipais.

O período teórico de trabalho de 8 meses, em 1975, na realidade reduziu-se a quatro meses e meio, pois a Prefeitura, àquela época sem estrutura completa, somente pôde assumir algumas de suas atribuições a partir do mês de junho, e as demais de julho em diante. E apesar desta defasagem, o exercício foi encerrado apresentando no balanço final um *déficit* de Cr\$ 333 milhões, com uma receita efetiva de Cr\$ 2.079 milhões.

Esse *déficit* foi coberto com cerca de 50% por transferências do Estado a fundo perdido, e os outros 50% por empréstimo também concedido pelo Estado, e cuja liquidação foi programada a partir de 1976.

Cumpra ainda acentuar que, ao encerrar o seu primeiro exercício, o Município já tinha contraído outros empréstimos que totalizavam Cr\$ 558,6 milhões, além de negociar uma operação de crédito da ordem de Cr\$ 41,6 milhões, assim distribuídos:

Aquisição da Sede da Municipalidade	Cr\$ 45,0 milhões
Urbanização da Cidade Nova	Cr\$ 300,0 milhões
Plano Viário e Plano de Pavimentação de Logradouros Públicos	Cr\$ 73,6 milhões
Construção de 18 escolas e 7 Centros Inter-Escolares	Cr\$ 140,0 milhões
Levantamento Aerofotogramétrico	Cr\$ 41,6 milhões

O resultado do Exercício de 1975, em função de orçamento e encargos definidos pelo Grupo de Trabalho da Fusão, deve ser considerado um bom resultado, à luz da complexidade da operação que o Grupo de Trabalho teve que enfrentar, e solucionar, em poucos meses de árduo planejamento.

A partir de julho de 1975, a recém criada Prefeitura passou a elaborar por si mesma, e pela primeira vez, o seu orçamento. E neste ponto cumpre ressaltar que o funcionalismo municipal, altamente categorizado, em sua quase totalidade recrutado do extinto Estado da Guanabara, traz consigo larga experiência de Administração, e conhece bem, não só os seus problemas e necessidades, como os elevados padrões de oferta de obras e serviços, aos quais se habituaram os cidadãos do Rio.

O orçamento de 1976 tornou evidente o desequilíbrio entre a receita e a despesa mínimas, necessárias ao atendimento da infra-estrutura do Rio de Janeiro, no que concerne a serviços municipais: uma despesa de Cr\$ 1,1 bilhão *acima* da receita prevista, que era aproximadamente de Cr\$ 3 bilhões.

A isto se explica, porque a Cidade do Rio de Janeiro, sempre desenvolveu características marcantes. Ao mesmo tempo em que se impunha à História, por suas realizações e exemplos, pela sua criatividade, por sua participação opinativa, afastou-se o Rio de Janeiro de uma organização administrativa tipicamente municipal, incapaz de abranger as potencialidades desenvolvidas pela Cidade, como Capital da Colônia, do Reino, do Império e da República; por sua condição de Cidade-Estado; por seus legados à cultura do País, suas virtudes de receber e convi-

ver, criar e contribuir, que acabaram por projetá-la no exterior como imagem do País.

Tais circunstâncias que importam em marcante qualidade de vida ao longo de um processo histórico determinaram compreensivelmente a hipertrofia das atividades e serviços propriamente municipais; em confronto com as atividades e serviços estaduais, sendo fato de todos conhecido ser o Rio de Janeiro a Cidade mais bem equipada do País quanto aos serviços urbanos.

A criação do Estado da Guanabara, em 1960, foi acima de tudo uma excepcional solução de imaginação para, dentro da legislação em vigor, dotar o nosso espaço urbano, de recursos municipais e estaduais, concomitantemente.

Ora, no extinto Estado da Guanabara, os órgãos que executavam serviços de natureza tipicamente municipal, eram custeados por uma receita oriunda da arrecadação conjunta de tributos estaduais e municipais, e sem que fosse levada em conta a natureza do serviço prestado. O procedimento interno, se subsidiar atividades municipais — com recursos federais, quando Distrito Federal, e com recursos estaduais quando Estado da Guanabara — sem dúvida agravou-se sensivelmente com as reformas introduzidas no sistema tributário, a partir de 1966, e que causaram grande impacto sobre as finanças de todos os Municípios do País — exceto na Cidade do Rio de Janeiro — onde, na ocasião, se confundiam as competências estaduais e municipais.

Assim, com a transferência desses serviços ao novo Município, em 1975, restringindo-se o seu custeio à receita exclusivamente Municipal — descontinuando-se a suplementação anterior — é fácil compreender-se o desequilíbrio surgido, embora reduzido ao mínimo indispensável a manter a mesma qualidade de atendimento à vida dos habitantes do Rio de Janeiro.

O Prefeito Marcos Tamoyo, ao encaminhar à Assembléia Legislativa Estadual, através do Excelentíssimo Senhor Governador Floriano Faria Lima, a Mensagem com a proposta orçamentária para 1976, em 31 de agosto de 1975, destacou o seguinte:

"Pelo acima exposto pode-se verificar que não haveria recursos municipais disponíveis para a execução de uma série de investimentos indispensáveis a que a Cidade pudesse manter em níveis aceitáveis, o atendimento à crescente demanda de serviços públicos".

"Assim, considerada a importância, destacamos do corpo do orçamento, e a seguir relacionamos, aplicações a serem realizadas com recursos provenientes do Governo Estadual e Federal, e que constituem o mínimo necessário para que venha a se equilibrar o volume de investimentos, com o aumento da demanda de serviços, procurando-se pelo menos, manter a mesma qualidade de atendimento que a Cidade recebia quando Estado da Guanabara".

"A obtenção de recursos através de endividamento do Município seria a solução menos aconselhável, tendo em vista não só os compromissos já assumidos; como, também, pelo fato de que, a médio prazo, o Município teria uma série ainda maior de despesas obrigatórias, sem perspectiva de melhora acentuada na receita que viesse a dar cobertura a estas despesas".

Infelizmente não foi possível a transferência ao Município de recursos a fundo perdido, e desta forma não houve outra alternativa senão obter receita através de endividamento, o que foi reivindicado a partir de 29 de setembro de 1975, a fim de, basicamente, viabilizar o denominado "Plano Paralelo", com a realização de obras e investimentos mínimos, visando estritamente não comprometer a qualidade de vida dos Cariocas, após a Fusão. É indispensável observar que, sem outra opção, o procedimento é perfeitamente válido, quando se trata de tornar exequíveis projetos e programas prioritários, indispensáveis à preservação e auto-afirmação da Cidade.

Como até aquela época o Município já havia assumido, ou negociado, dívidas no total de Cr\$ 600,2 milhões, ao pretender mais Cr\$ 1,1 bilhão foi ultrapassado o limite de endividamento determinado pela Resolução nº 62/75, do Senado Federal. Por essa razão, o Banco Central, em 23.3.1976, autorizou apenas a parcela de Cr\$ 200 milhões, operada pela Caixa Econômica Federal, ficando os restantes Cr\$ 900 milhões a serem autorizados após exame da Presidência da República, do Conselho Monetário, e do Senado Federal, providências que vieram a se consumir, de forma favorável, com a Resolução nº 23/76, do Senado da República.

Esse endividamento proporcionou condições para que o Município equilibrasse o orçamento de 1976, cumprindo salientar que os empréstimos contraídos até esta data observaram sempre rigorosa escala de prioridades, conforme demonstra-se adiante.

QUADRO DA DÍVIDA CONSOLIDADA

Posição em 31.12.76

Em Cr\$ 1.000,00

CREDOR	FINALIDADE DA OPERAÇÃO	DATA DA CONTRAT.	VALOR DA OPERAÇÃO	TAXA DE JUROS
Banco do Brasil S.A. (FDU)	Aquisição da Sede da Municipalidade	18.06.75	45.000	10% a.a
Banco do Brasil S.A. (FDU)	Execução de parte do Plano Diretor de Renovação Urbana da Cidade Nova.	09.07.75	300.000	10% a.a
Banco do Brasil S.A. (FDU)	Sistema Viário Botafogo Avenida Brasil e Plano de Pavimentação de Logradouros Públicos.	03.10.75	73.600	10% a.a
Banco do Estado da Guanabara (repas. BNH)	Construção de 18 Escolas e 7 Centros Interestaduais	19.01.76	(986.220 UPC) 131.503	7% a.a
Banco do Brasil S.A. (repas. BNH)	Levantamento Aerofotogramétrico	09.02.76	(312.209 UPC) 41.630	4% a.a
Caixa Econômica Federal	Programa de Ação Imediata - PAI - SAQUE IMEDIATO	10.05.76	200,00	8% a.a
Banco do Estado da Guanabara (repas. BNH)	Participação no capital da CIA DO METROPOLITANO do Rio de Janeiro - METRÔ	03.06.76	200,00	9% a.a
Caixa Econômica Federal	Programa de Ação Imediata - PAI - SAQUE COMPLEMENTAR	05.07.76	611.200	8% a.a

FONTE: SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL

QUADRO DA DÍVIDA CONSOLIDADA

CREDOR	FINALIDADE DA OPERAÇÃO	CARENÇIA (MESES)	PRAZOS AMORT. (MESES)	AMORTIZAÇÕES DATA DA N.º DE AMORT.	Em Cr\$ 1.000	
					SALDO DEVEDOR	31-12-75 31-12-76
Banco do Brasil S. A. (FDU)	Aquisição da Sede da Municipalidade	12	60	01.10.76	20 trimest.	47.382 67.312
Banco do Brasil S. A. (FDU)	Execução de parte do plano Diretor de Renovação Urbana da Cidade Nova.	24	72	01.10.77	24 trimest.	201.545
Banco do Brasil S. A. (FDU)	Sistema Viário Botafogo Av. Brasil e Plano de Pavimentação de Logradouros Públicos.	18	84	01.04.77	28 trimest.	82.319
Banco do Estado da Guanabara (repas. BNH)	Construção de 18 Escolas e 7 Centros Interscholares	19	216	02.09.77	216 mensais	123.354
Banco do Brasil S. A. (repas. BNH)	Levantamento Aerofotogramétrico	28	120	01.07.78	120 mensais	33.329
Caixa Econômica Federal	Prog. de Ação Imediata - PAI-SAQUE IMEDIATO	24	72	30.06.78	24 trimest.	124.214
Banco do Estado da Guanabara (repas. BNH)	Participação no Capital da CIA. DO METROPO. LITANO - RJ - METRÔ	36	216	02.07.79	216 mensais	238.686
Caixa Econômica Federal	Programa de Ação Imediata - PAI - SAQUE COMPLEMENTAR	24	72	30.09.78	24 trimest.	68.719
TOTAL					113.109	939.478

FONTE: SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL

Rio-Município

Ao lado deste endividamento cumpre também assinalar as parcelas a fundo perdido já recebidas pelo Município.

ORIGEM	APLICAÇÃO	1975	1976
FUNDREM	Equipamentos radiológicos para o Hospital Municipal Souza Aguiar	10 milhões	—
	Limpeza Urbana (inclusive municípios da Região Metropolitana)	—	15,5 milhões
Estado do Rio de Janeiro	Salário Educação	—	120 milhões
	Recursos para cobertura do déficit orçamentário de 1975.	172,5 milhões	—
Convênio com INPS	Serviços médico-assistenciais	—	42 milhões

O orçamento de 1976 foi equilibrado através de operação de crédito, em caráter excepcional, destacando-se que essa situação não decorreu de simples distorção conjuntural, como se poderia supor, mas da própria estrutura do modelo econômico produzido, cujo comportamento indicou ser inviável, quer o restrito custeio do equipamento urbano, quer novos investimentos, com exclusiva receita municipal.

A análise do conjunto de encargos que foram assumidos pelo Município do Rio de Janeiro, a partir de 1975, no tocante à Saúde e Educação, constitui expressiva mostra dessa situação, que somente deve se agravar com a tendência internacional para a municipalização dos serviços públicos.

A Secretaria Municipal de Saúde tem sob sua responsabilidade 16 unidades hospitalares de medicina curativa, com 2.680 leitos, incluindo 4 importantes Pronto Socorros que são os Hospitais Souza Aguiar, Miguel Couto, Paulino Werneck e Salgado Filho, e mais 36 unidades de medicina preventiva. Esta rede absorve 18% da receita exclusivamente municipal, sendo duas vezes maior que a rede municipal da Cidade de São Paulo, por exemplo.

A Secretaria Municipal de Educação e Cultura, única responsável pelo ensino de 1º Grau na capital cultural do País, possui 42.000 servidores e tinha, no final do exercício de 1976, 800 escolas com cerca de 750.000 alunos. Esta atividade absorve 44% da receita exclusivamente municipal, sendo três vezes maior do que a rede municipal da Cidade de São Paulo e, sem dúvida alguma, ainda apresenta a me-

lhor qualidade de ensino de 1o Grau que se oferece no Brasil, principalmente depois de todas as alterações já realizadas nesta Administração, destacando-se o Censo Escolar e a Lei da Obrigatoriedade Escolar, iniciativas municipais pioneiras neste País.

E as duas Secretarias, juntas, absorvem 62% da receita do Município, fato que, por si só, é suficiente para qualificá-lo como Município atípico, cuja receita normal é insuficiente para atender a seus encargos ordinários.

Outro campo de responsabilidade municipal cujos pesados encargos de custeio cabe analisar é a manutenção da rede viária. Possui o Rio cerca de 8.700 logradouros, com 3.300 km de extensão, dos quais 30% ainda carentes de pavimentação. Além desta rede, recebeu o ônus da manutenção de 1.100 km de rodovias urbanas, ou seja, um acréscimo de aproximadamente 30%, cuja responsabilidade era do antigo Departamento de Estradas de Rodagem do Estado da Guanabara — DER/GB, custeado pelo Fundo Rodoviário e Taxa Rodoviária Única, anteriormente à Fusão. A manutenção e a expansão desta enorme rede constituem, nunca é demais ressaltar, pressupostos básicos para os programas estaduais de Transporte e Segurança, essenciais à melhoria da qualidade de vida — meta da Fusão.

Acresce, ainda, que o comportamento do Município, em sua nova condição de capital do Estado criado e fortalecido pela Fusão, resultou em importante e inquestionável fato: o RIO-MUNICÍPIO passou a crescer mais rapidamente do que o antigo RIO-ESTADO DA GUANABARA. Este crescimento foi e é decorrente, sobretudo, das seguintes causas:

deslocamento para a Cidade, de praticamente todos os órgãos do Governo Estadual, inclusive alguns serviços federais que se localizavam em Niterói;

grandes investimentos governamentais postos em execução, após a Fusão, na área Metropolitana e, particularmente, no próprio Município;

grandes investimentos da iniciativa privada, também após a Fusão, na mesma área.

A resultante dessas componentes pode ser dimensionada pelo aumento, jamais igualado anteriormente, do volume de construções licenciadas pelo Departamento Geral de Edificações, da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos, no ano de 1975, conforme adiante caracterizado:

ÁREAS DE CONSTRUÇÕES LICENCIADAS (RESIDENCIAIS, COMERCIAIS, INDUSTRIAIS, POPULARES E ACRÉSCIMOS)

ANO	MILHÕES DE METROS QUADRADOS
1971	2,8
1972	3,7
1973	4,4
1974	4,1
1975	5,2

Em relação a 1974 foram iniciadas, em 1975, 25% (vinte e cinco por cento) a mais de construções.

Admitindo-se um critério conservador, pode-se prever que os 5,2 milhões de metros quadrados de construções novas, licenciadas em 1975, estarão concluídos até meados de 1977. A Cidade jamais cresceu tão depressa.

O quadro que se desenha, pois, em tese, é profundamente grave e não deve ser minimizado: o Município que, por suas características e fatos históricos, já não tinha condições de custear os seus encargos comuns com seus insumos fiscais, ora se defronta com a premente necessidade de que as suas receitas cresçam mais rapidamente do que cresciam até o advento do RIO-MUNICÍPIO a fim de prover a ampliação da infra-estrutura urbana, sob pena da qualidade de vida do Carioca ficar comprometida, em proporção inversa ao crescimento originado pela Fusão. A Prefeitura, e incontestável, não poderá deixar de acompanhar esse crescimento urbano com os equivalentes serviços municipais de sua competência, educação, saúde, iluminação pública, pavimentação, e áreas de lazer, entre outros.

A insuficiência de recursos orçamentários e financeiros a partir de 1975, vem sendo reiteradamente apresentada em todos os documentos originários da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, particularmente no tocante aos encargos assumidos nas áreas de Saúde e Educação, e será certo de que os Governos Federal e Estadual, de maneira gradualista, encontrarão uma forma de receita normal para o Município do Rio de Janeiro, capaz de permitir a realização dos investimentos necessários a preservar o padrão e as características da Cidade, até porque a sua deterioração urbanística teria reflexos negativos na própria imagem do País no exterior. Sem dúvida, a atenção que o Excelentíssimo Senhor Governador do Estado vem dedicando aos problemas do Município, e o apoio que a Fusão está recebendo do Excelentíssimo Senhor Presidente da República, são as melhores garantias de que os Cariocas continuarão a viver na segunda cidade do Brasil, e capital cultural do País.

PROGRAMA PARA 1977

Diante das condições antes expostas, é que a Prefeitura encaminhou ao Excelentíssimo Senhor Governador do Estado, um relatório sobre o comportamento do Município, após o seu primeiro ano de vida, à luz do modelo administrativo definido pelo Grupo de Trabalho da Fusão. Naquela oportunidade, consideradas estimativas preliminares para o exercício financeiro de 1977, foi previsto um déficit de Cr\$ 1,6 bilhão.

Em resposta, Sua Excelência, além de comunicar que o total de transferências do Estado, seria Cr\$ 350 milhões superior à previsão do Município, oferecia, também, outra grata notícia: a de que faria transferir Cr\$ 160 milhões da cota do Salário-Educação Federal. Além disso, autorizou a Prefeitura a pleitear, diretamente junto ao Governo Federal, a ajuda necessária, o que vem sendo feito.

Finalmente, recomendou Sua Excelência que, em decorrência da atual conjuntura, a Prefeitura diminuísse "drasticamente" o seu *déficit*, o que foi feito, até o limite de responsabilidade pessoal do Prefeito Marcos Tamoyo.

Tal instrução de Sua Excelência foi rigorosamente observada, conforme adiante demonstrado, com a distribuição da despesa atendida pela receita exclusivamente municipal:

ORÇAMENTO COM RECEITA EXCLUSIVAMENTE MUNICIPAL							Em Cr\$ 1,00	
ÓRGÃOS	PESSOAL E ENC. SOCIAIS		OUTRAS CORRENTES E DE CAPITAL		ORÇAMENTO SEM OPERAÇÕES DE CRÉDITO		VALOR	%
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%		
GABINETE DO PREFEITO	82.949.798	2,64	32.073.000	2,05	115.022.798	2,44		
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO	34.181.151	1,09	29.649.844	1,89	63.830.995	1,35		
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO	121.672.794	3,87	55.629.500	3,55	177.302.294	3,78		
SECRETARIA DE FAZENDA	140.929.415	4,48	352.408.000	22,48	493.337.415	10,47		
SECRETARIA DE OBRAS	342.717.785	10,90	374.151.000	23,88	716.868.785	15,21		
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO	1.798.587.924	57,19	278.719.000	17,79	2.077.306.924	44,11		
SECRETARIA DE TURISMO	8.592.201	0,27	119.677.000	7,64	128.269.201	2,72		
SECRETARIA DE SAÚDE	615.204.588	19,56	254.717.000	16,25	869.921.588	18,46		
CÂMARA MUNICIPAL	-	-	50.000.000	3,19	50.000.000	1,05		
TRIBUNAL DE CONTAS	-	-	10.000.000	0,64	10.000.000	0,21		
PROCURADORIA GERAL	-	-	10.000.000	0,64	10.000.000	0,21		
TOTAL	3.144.835.656	100,00	1.587.024.344	100,00	4.711.860.000	100,00		

FONTE: SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL.

Rio-Município

Em resumo:	Em Cr\$ 1,00	%
a. Arrecadada pelo Tesouro	2.537.758,00	53,86
b. Transferências	2.174.102,00	46,14
TOTAL	4.711.860,00	100,00

Despesa	Em Cr\$ 1,00	%
a. Pessoal e Encargos Sociais	3.144.835.656	66,74
b. Juros e Amortização	300.000.000	6,37
c. Outras correntes	929.129.344	19,72
d. Despesas de Capital	337.895.000	7,17
TOTAL	4.711.860.000	100,00

Essa distribuição da despesa apresenta o grande inconveniente de conduzir a uma taxa de investimento de apenas 7,17%, valor mais baixo que a Cidade já apresentou desde muitos anos.

Foi para corrigir tal anomalia que a Prefeitura recorreu aos financiamentos, legalmente autorizados, e que proporcionaram a correção da taxa de investimento, situando-o em nível mínimo.

Passa, então, a ser a seguinte a distribuição da receita e despesa:

Receita (operações de crédito autorizadas/realizadas)

	Em Cr\$ 1,00	%
a. Arrecadada pelo Tesouro	2.537.758,00	46,54
b. Transferência	2.174.102,00	39,87
c. Operações de Crédito já autorizadas e as realizadas (x)	741.098,00	13,59
TOTAL	5.452.958,00	100,00

(x) valores parciais

Despesas	Em Cr\$ 1,00	%
a. Pessoal e Encargos Sociais	3.144.835.656	57,67
b. Juros e Amortização	300.000.000	5,50
c. Outras Correntes	952.886.941	17,48
d. Despesas de Capital	1.055.235.403	19,35
	5.452.958.000	100,00

Face a todas as considerações anteriores, a Prefeitura selecionou um elenco mínimo de novas obras e serviços, isto é, os investimentos novos e mínimos julgados indispensáveis ao Rio, para o Exercício de 1977

Tais investimentos são adiante descritos, consideradas as grandes áreas de atuação do Município.

EDUCAÇÃO E CULTURA

Neste ano letivo terá a Prefeitura, sob sua responsabilidade, uma rede escolar da ordem de 800 escolas e 750 mil alunos, no tocante ao ensino do 1º Grau. Os números parecem bem indicar a dimensão dos encargos a eles relacionados, que absorvem cerca de 45% do orçamento exclusivamente municipal.

Mesmo com tal dimensão, a Cidade do Rio de Janeiro — ainda apresenta a melhor qualidade de ensino oferecida, no 1º Grau, a nível do Brasil.

Deve ser observado que o Município, no País, é o único a arcar com a totalidade dos encargos com o 1º Grau.

A esta rede de ensino, nos dias atuais, registra um *déficit* da ordem de 5.000 professores. Tal fato resulta, certamente, dos baixos salários que são oferecidos aos integrantes do Magistério do 1º Grau, que no início de sua carreira percebem Cr\$ 1.204,09 (hum mil, duzentos e quatro cruzeiros e nove centavos).

Não se tem notícia, ao longo do tempo, no ensino de 1º Grau desta Cidade, de tão elevada falta de professores. E por essa razão, foi incluído no orçamento para 1977, previsão de recursos para contratação, por concurso, dos 5.000 mestres necessários. Tais providências onerarão o Município em Cr\$ 120 milhões.

SAÚDE

Ante o crescimento da população, torna-se indispensável a ampliação da única unidade de Pronto Socorro da Zona Sul, o Hospital Municipal Miguel Couto, que se mantém com a mesma capacidade de atendimento desde 1965.

Para este fim, foram previstos recursos para a construção da nova instalação de emergência, em terreno já desapropriado, e pago pela Prefeitura, na Avenida Bartolomeu Mitre. Os obras deste acréscimo estão orçadas em Cr\$ 50 milhões.

O Hospital Souza Aguiar, Pronto Socorro Municipal que pela sua posição, próxima à Estação D. Pedro II, apresenta suas atividades crescendo continuamente, está a exigir a construção de um bloco com três pavimentos, a fim de abrigar o Centro de Tratamento Intensivo e o Centro Cirúrgico Infantil. O investimento previsto é no valor de Cr\$ 17 milhões.

A medicina infantil necessita ser atvida com obras de recuperação de parte do Hospital Municipal Jesus (único no Município), especializado em medicina infantil. Essas obras têm um custo previsto de Cr\$ 10 milhões de cruzeiros.

URBANIZAÇÃO

Considerando o bloqueio da Rua Uruguaiana pelas obras do METRÔ, além da previsão de sua transformação em rua de pedestres, posteriormente, torna-se indispensável a construção da "Avenida Norte Sul", no trecho entre a Avenida Presidente Vargas e a Rua da Carioca.

Foi previsto ser feito, na metade da largura da pista de rolamento, e sem as passagens elevadas. Para isso, além da parcela de obras, são necessárias desapropriações de imóveis da Rua da Conceição.

Valor deste investimento: Cr\$ 70 milhões.

TRANSPORTE

Atualmente as linhas de ônibus que servem aos bairros cariocas, em não existindo Terminais Regionais, acumulam seus veículos junto ao meio-fio das ruas, estrangulando a circulação, bem como gerando áreas de profunda deterioração urbana. Ao total desconforto, para empregados e passageiros, acresce o suplício dos moradores locais. Pretende-se iniciar a implantação desses Terminais, a começar dos pontos onde já se torna impossível a existência desses "fim de linha".

Para a construção de 4 desses equipamentos, foram previstos Cr\$ 50 milhões.

LAZER

Esta Cidade, na faixa dos 5 milhões de habitantes, não pode retardar mais o início de uma campanha efetiva para a criação de áreas de lazer, com atividades recreativas dirigidas. Neste aspecto, uma comissão de urbanistas e paisagistas municipais, definiu o local mais carente, onde se faz indispensável a construção de um grande Parque no subúrbio, com a área aproximada de 600.000 metros quadrados, para o qual foram previstos recursos destinados a desapropriações e início da construção, no valor de Cr\$ 30 milhões.

Estas áreas de atendimento exigem novos investimentos, considerados mínimos, de Cr\$ 367 milhões ao longo do Exercício de 1977. Os novos investimentos, observado o cumprimento da determinação do Senhor Governador, para a redução do déficit, situam-se nos padrões mínimos aceitáveis pela Cidade.

Considerando todos esses fatos, que vão desde o reduzido montante a investir e sobretudo o seu caráter prioritário, outro recurso não restou qual seja de voltar a depender de nossas operações de crédito, que forçosamente percorrerão os canais oficiais da excepcionalidade.

E mais uma vez, a Cidade necessitará contar com o decidido apoio do Excelentíssimo Senhor Presidente da República, e de sua Excelência, o Governador do Estado, para obtenção de novo empréstimo, no valor de Cr\$ 1.037 bilhão. O quadro demonstrativo a seguir permite apreciar a distribuição dos recursos que deverão ser obtidos, considerada (s) a (s) nova (s) operação (ões) de crédito:

ORÇAMENTO - 1977

Em Cr\$ 1,00

ÓRGÃOS	PESSOAL E ENCAR- GOS SOCIAIS	OUTRAS CORREN- TES E DE CAPITAL	OPERAÇÃO DE CRÉDITO	TOTAL
	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
	%	%	%	%
GABINETE DO PREFEITO	82.949,798	32.073,000	23.757,597	115.022,798
SEC. DE PLANEJ.	34.181,151	29.849,844	1,34	87.588,592
SEC. DE ADMINIST.	121.672,794	55.629,500	-	177.302,294
SEC. DE FAZENDA	140.929,415	352.408,000	-	493.337,415
SEC. DE OBRAS	342.717,785	374.151,000	85,30	2.233.868,640
SEC. DE EDUCAÇÃO	1.798.587,924	278.719,000	5,03	2.166.706,472
SEC. DE TURISMO	8.592,201	119.677,000	4,38	206.069,201
SEC. DE SAÚDE	615.204,588	254.717,000	3,95	940.147,588
CÂMARA MUNICIPAL	-	50.000,000	-	50.000,000
TRIBUNAL DE CONTAS	-	10.000,000	-	10.000,000
PROCURADORIA GERAL	-	10.000,000	-	10.000,000
TOTAL	3.144.835,656	1.567.024,344	100,00	6.490.043,000
			100,00	100,00

FONTE: SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL

Em resumo:

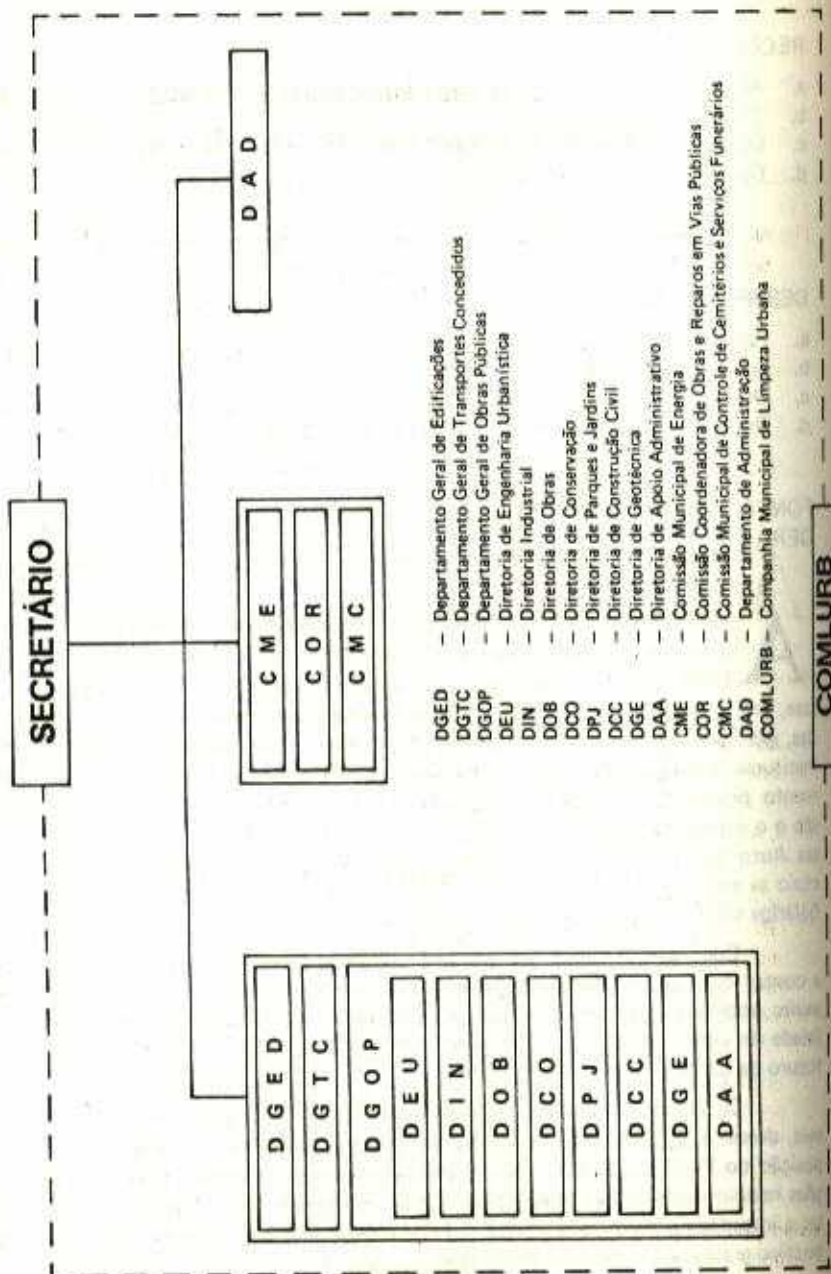
RECEITA TOTAL	Em Cr\$ 1,00	%
a. Arrecadação pelo Tesouro	2.537.758.000	39,10
b. Transferências	2.174.102.000	33,50
c. Operações de crédito realizadas	741.098.000	11,42
d. Operações de crédito a realizar	1.037.085.000	15,98
TOTAL	6.490.043.000	100,00
 DESPESA TOTAL	 Em Cr\$ 1,00	 %
a. Pessoal e Encargos Sociais	3.144.835,656	48,46
b. Juros e Amortizações	300.000,000	4,62
c. Outras Correntes	952.886,941	14,68
d. Despesas de Capital	2.092.320,403	32,24
TOTAL	6.490.043.000	100,00

FONTE: SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL

As previsões para o novo Estado e o Município do Rio de Janeiro, feitas pelo Grupo de Trabalho da Fusão, durante os meses que antecederam março de 1975, não poderiam ser mais precisas, com os dados conhecidos naquela fase, manipulados por técnicos de reconhecida competência. As flutuações ocorridas, por mais graves que se apresentem, certamente corresponderão os instrumentos institucionais adequados, com os ajustes e as retificações próprias de um planejamento pragmático, soluções que, como sempre, encontrarão o apoio, a compreensão e o espírito público do Excelentíssimo Senhor Governador do Estado, e das altas Autoridade federais responsáveis por esta operação, proporcionando ao Município as condições indispensáveis a alcançar o objetivo do bem público, cujos beneficiários são os Cariocas de todas as procedências e matizes.

Com a instalação da Egrégia Câmara de Vereadores, o Município passa a contar com seu Poder Legislativo, próprio e autônomo. Os Senhores Vereadores muito poderão fazer pela Comunidade, no sentido de preservar e desenvolver a qualidade de vida do Carioca, mais uma razão para se confiar plenamente no grandioso futuro da Cidade do Rio de Janeiro.

Os órgãos da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, em todos os seus níveis, desde a eleição dos Senhores Vereadores, encontram-se informalmente à disposição do Poder Legislativo Municipal, para quaisquer esclarecimentos ou informações relacionados com a atuação do Poder Executivo, procedimento que vem facilitar a interdependência, harmonia e colaboração entre os Poderes que constituem o terceiro grau do federalismo brasileiro.



SECRETÁRIO: ENGº ORLANDO FELICIANO LEÃO

SUBSECRETÁRIO: ENGº RUY PESTANA DE VASCONCELLOS

Nesta matéria dá-se ênfase às realizações da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos que atua em todas as demais na realização das grandes obras do Rio.

AS GRANDES OBRAS DO RIO

A Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos, a partir de 1975, assumiu e desenvolveu suas atividades dentro das atribuições que lhe cabem no processo evolutivo da Cidade do Rio de Janeiro — centro de serviços terciários e industriais — integrando-se ao planejamento na execução de obras e prestação de serviços públicos.

A implantação do METRÔ do Rio de Janeiro tem sido objeto de atenção e estudos especiais. Assim, imediatamente, identificou-se a necessidade de serem revitalizadas extensas áreas marginais à linha prioritária, inclusive dando destinação própria e adequada aos espaços disponíveis, incorporados, pela implantação do METRÔ, ao centro do Rio de Janeiro.

Em síntese, tornaram-se necessárias obras visando ampliar, modificar e humanizar o centro do Rio, inclusive para minimizar o impacto da implantação do METRÔ, objetivos a serem atendidos por extensa programação da Secretaria, que abrange a transformação de vias em ruas de pedestres, a construção de terminais de transporte de superfície, a ampliação de áreas verdes, para isto prevendo-se o reestudo e as modificações dos projetos de alinhamento (PPAA) vigentes.

As obras reivindicadas pelos subúrbios cariocas, ao longo da via férrea, tais como passarelas para pedestres e viadutos, destinadas a atender ruas seccionadas por muros da rede ferroviária, têm sido analisadas com atenção. Conseqüentemente, verificou-se ser indispensável um plano geral, ao longo dessas ferrovias, a fim de integrar importante polos sócio-econômicos situados nos subúrbios da Cidade, desses estudos preliminares resultando serem planejadas diversas passarelas e viadutos, e um parque de lazer, cuja localização está sendo examinada por grupo de trabalho constituído especialmente para esse fim.

Como é evidente, uma Cidade do porte e dimensões com que se apresenta o Rio de Janeiro, marcada por crescimento acelerado, exige permanente conservação e manutenção de seus equipamentos, entre os quais ruas de trânsito, áreas verdes, áreas de lazer, rios e galerias, através de serviços rápidos e eficientes, constantemente ampliados não só para manter sua modernização e elevada qualidade, como para atender à expansão das áreas urbanas.

Assim, no setor de iluminação pública, as diretrizes da Administração consubstanciaram-se na melhoria dos padrões de iluminação da Cidade, especialmente:

- implantação de lâmpadas a vapor de mercúrio nas vias de penetração e em diversos logradouros;
- reformulação dos sistemas de iluminação dos túneis, com lâmpadas de vapor de sódio;
- valorização de monumentos e prédios históricos através de iluminação adequada.

Tem sido dinamizada, sob este aspecto, a substituição de lâmpadas com vida útil ultrapassada, as quais, apesar de consumirem a mesma energia que uma unidade nova, produzem apenas 30% de sua capacidade.

A adoção de um sistema de vias, que permita o aumento de velocidade média de transporte, com a conseqüente redução do tempo gasto pela população nos seus deslocamentos, e economia significativa de combustível, foi abordada sob as seguintes diretrizes:

- alargamento das principais vias de penetração;
- obras de ligações e prolongamentos;
- abertura de vias subsidiárias;
- pavimentação de logradouros e rodovias municipais nas zonas Norte, Suburbana e Rural.

A Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos deteve-se, ainda, no atendimento de comodidades reclamadas pela população, promovendo a melhoria e ampliação de acervo comunitário, através da implantação de ruas de pedestres, terminais de ônibus, abrigos e passarelas, programação visual, além da revitalização de áreas em iminente deterioração urbana, como Praça Mauá, Madureira e a Rua da Alfândega.

A seguir estão relacionadas as principais atividades desenvolvidas em 1975 e 1976, bem como as programadas para o ano de 1977:

— CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO DA CIDADE

ATIVIDADE

ANO 1975
VALOR
CR\$

Construção e recuperação de
Logradouros Públicos

19.100.000

Rio-Município

Conservação de Rios e Lagoas	15.900.000	
Pequenos reparos em Próprios municipais	2.325.000	
Compras de materiais e equipamentos	29.188.000	
Contenção de encostas (execução de obras de encostas em diversos pontos da cidade, num total de 19)	3.800.000	
Pavimentação e melhoria das condições viárias	29.400.000	
Produção e distribuição de massa asfáltica	107.732	toneladas

ATIVIDADE

ANO 1976

VALOR

CR\$

Construção e recuperação de Logradouros Públicos	60.000.000	
Conservação de rios e galerias pluviais	17.000.000	
Pequenos reparos em Próprios municipais (incluindo reforma em 250 escolas)	15.000.000	
Contenção de encostas (execução de obras de encostas em diversos pontos da cidade num total de 25)	29.000.000	
Produção e distribuição de massa asfáltica (houve a paralização por 3 meses para reforma na unidade produtora)	103.094	toneladas

EM EXECUÇÃO ANO

1977

VALOR

CR\$

ATIVIDADE

Reforma em Logradouros Públicos	4.934.167	
Recuperação, conservação e drenagem em Logradouros	9.626.675	
Pequenos reparos em Próprios - municipais	1.165.000	
Contenção de encostas	9.880.000	
Pavimentação e melhoria das condições viárias	45.500.000	

ATIVIDADE

A EXECUTAR ANO

1977

Construção e recuperação de Logradouros Públicos		
Conservação de rios e galerias pluviais		
Reforma em diversas escolas municipais		
Contenção de encostas		
Pavimentação, melhoria das condições viárias		

II – LIMPEZA URBANA

	ANO 1975
ATIVIDADE	
Coleta domiciliar de lixo	1.920.000 m ³
Remoção lixo (Logradouros Públicos)	828.000 m ³
Varredura (Logradouros Pavimentados)	4.807.000 homens X hora
Capinação e raspagem	17.500 logradouros
Limpeza de feiras: 170 feiras	321.812 homens X hora
Limpeza de ralos	374.000 limpezas
Lavagem	4.591 logradouros
Limpeza de praias	386.352 homens X hora
Aplicação de herbicidas	1.072 logradouros
Construção da estação de transferência (Rua Visconde Duprat, nº 140)	Cr\$ 290.800
	PROJETOS

– Projeto BRA 2.040 (Saneamento do Meio Ambiente no Estado do Rio de Janeiro): confecção do relatório final da área de resíduos sólidos.

Assessoramento aos consultores do Projeto na elaboração do documento relativo ao problema do destino final do lixo no Município do Rio de Janeiro.

	ANO 1976
ATIVIDADE	
Coleta domiciliar de lixo	2.200.000 m ³
Remoção de lixo (Logradouros públicos)	942.000 m ³
Varredura (Logradouros públicos)	4.500.000 homens X hora
Capinação e raspagem	18.500 logradouros
Limpeza de feiras: 170 feiras	305.944 homens X hora
Limpeza de ralos	465.669 limpezas
Lavagem	35.750 logradouros
Limpeza de praias	440.528 homens X hora
Aplicação de herbicidas	2.102 logradouros
Construção, ampliação e reforma de prédios próprios da COMLURB em diversos pontos da Cidade (sedes estações de transferência e oficinas)	6.500.346

PROJETOS

- Projeto executivo do aterro sanitário de Jacarepaguá.
- Projeto do esquema operacional básico do aterro localizado no Km 4,5 da rodovia Rio-Petrópolis.

ANO 1977

PROJETOS

- Projeto de aterro sanitário em área pertencente à Secretaria de Justiça em Bangu.
- Projeto, fornecimento e Montagem do Sistema de Recuperação e Trituração do lixo, a ser montado nas atuais instalações da Usina de Irajá.
- Projeto do aterro Sanitário Metropolitano.
- Estudos com lixo triturado.
- Gaseificação dos resíduos urbanos.

III – ILUMINAÇÃO PÚBLICA

ATIVIDADE	ANO 1975 VALOR CR\$
Iluminação em 21 Logradouros com comprimento de rede de 30 Km e 1900 luminárias	9.880.000
Iluminação em 216 logradouros com comprimento de rede de 149 Km e 8.622 luminárias	ANO 1976 71.864.800
Iluminação dos principais corredores de tráfego num total de 9 logradouros	EM EXECUÇÃO ANO 1977 23.368.802
Iluminação de túneis	4.613.458
Iluminação dos principais corredores de tráfego e túneis da Cidade	A EXECUTAR ANO 1977

IV – ÁREAS VERDES E DE LAZER

ATIVIDADE	ANO 1975 VALOR CR\$
Tratamento paisagístico em diversos Logradouros	9.000.000
Conservação de parques e área ajardinadas	19.700.000
Preservação e exposição da fauna	2.707.500
Acréscimo e reforma na sede da diretoria no Campo de Santana	ANO 1976 1.107.000
Tratamento paisagístico de logradouros	9.400.000
Conservação de parques e áreas ajardinadas	10.000.000

EM EXECUÇÃO 1977

Implantação de parques públicos	2.700.000
Tratamento paisagístico de logradouros	2.400.000
Conservação de parques e áreas ajardinadas	8.700.000

A EXECUTAR 1977

Implantação de parques públicos
Tratamento paisagístico de logradouros
Conservação de parques e áreas ajardinadas

V - OBRAS RODOVIÁRIAS E URBANIZAÇÃO

ATIVIDADE	ANO 1975 VALOR CR\$
Obras em diversos pontos da malha Rodoviária Municipal entre outras (Túnel Frei Caneca-Riachuelo, Duplicação da Av. São Francisco Xavier)	54.900.000

OBRAS DE URBANIZAÇÃO (Praça XV. Av. Niemeyer, Praia de Botafogo, Rua do Ouvidor, Morro do Pasmado, Urbanização de diversas ruas no centro da Cidade, Orla da Lagoa Rodrigo de Freitas)	99.000.000
--	------------

ATIVIDADE	ANO 1976 VALOR Cr\$
OBRAS RODOVIÁRIAS (entre outras: duplicação da Estrada Intendente Magalhães, pavimentação e recuperação da Av. Sernambetiba, alargamento da Rua Xavier Curado, obras de drenagem e pavimentação da Cidade Nova e na Via Paralela à Av. Presidente Vargas)	44.591.038

OBRAS DE URBANIZAÇÃO (Túnel Frei Caneca-Riachuelo, ligação Botafogo-Santo Cristo, duplicação da Av. São Francisco Xavier, Cais da Lagoa Rodrigo de Freitas)	146.001.742
---	-------------

EM EXECUÇÃO 1977

OBRAS RODOVIÁRIAS (Av. Litorânea, duplicação da Av. Sernambetiba e da Estrada Intendente Magalhães)	42.800.000
---	------------

OBRAS DE URBANIZAÇÃO

(Construção do cais da Lagoa
Rodrigo de Freitas e Ministro Edgar Romero)

30.586.944

OBRAS PROGRAMA- DAS EM 1977

OBRAS RODOVIÁRIAS

Duplicação da Estrada dos Bandeirantes,
melhoramentos na Estrada Grajaú-
Jacarepaguá, pavimentação da Estrada da
Covanca)

ATIVIDADE

OBRAS DE URBANIZAÇÃO

(Av. Canal do Rio Maracanã, Marina do
Parque do Flamengo, ligação Botafogo-
Santo Cristo, plano de urbanização da
Cidade Nova, conclusão da urbanização
da orla da Lagoa Rodrigo de Freitas, Av.
Norte-Sul, Canal do Quitungo, Galerias na
Lagoa Rodrigo de Freitas)

VI – OBRAS NA ÁREA DE EDUCAÇÃO E CULTURA

ATIVIDADE

Ampliação e reforma de 38 unidades
escolares
Construção de 9 unidades escolares
Recuperação do Pavilhão Japonês

ANO 1975

VALOR

CR\$

13.700.000

39.700.000

140.000

ANO 1976

Ampliação e reforma de 18 unidades escolares

44.700.000

EM EXECUÇÃO ANO
1977

Ampliação e reforma de 15 unidades escolares

44.686.000

Construção de 26 unidades escolares

164.741.000

VALOR CR\$

Ampliação e reforma de unidades culturais

1.820.000

A EXECUTAR ANO
1977

Ampliação e reforma de 25 unidades escolares
Construção de uma unidade escolar
Ampliação e reforma de 8 bibliotecas

VII – OBRAS NA ÁREA DE SAÚDE PÚBLICA

ATIVIDADE

Construção de 7 centros médico-sanitários
Reforma e ampliação de unidades hospitalares

ANO 1975

VALOR

CR\$

12.775.000

10.000.000

ANO 1976

Reforma e ampliação de unidades
hospitalares (Hospitais: Miguel Couto,
Salgado Filho, Arthur Vilaboim)
Central de Roupas e Instituto Municipal
de Medicina Veterinária

10.840.000

ATIVIDADE

Construção de novas unidades nos Hospitais:
Souza Aguiar, Salgado Filho, Paulino Werneck,
Miguel Couto e Centro Médico-Sanitário de Irajá.

36.803.000

EM EXECUÇÃO ANO
1977

Reforma Hospital Municipal Jesus

3.800.000

A EXECUTAR ANO
1977

Ampliação e reforma do Instituto de
Gerontologia e Geriatria e do Hospital
Municipal Jesus
Construção do Bloco de Emergência do
Hospital Miguel Couto

VIII – CONSTRUÇÃO DE PRÓPRIOS MUNICIPAIS
PRÉDIOS ADMINISTRATIVOS

ANO 1975

VALOR

Cr\$

ATIVIDADE

Reforma de prédios e instalações para abrigar
a Administração Municipal

11.900.000

Rio-Município

Reforma de Próprios Municipais
Construção do Centro Administrativo
(Cidade Nova)

ANO 1976

7.000.000

50.757.000

EM EXECUÇÃO 1977**VALOR****CR\$****ATIVIDADE**

Reforma e ampliação de Próprios
Municipais
Construção de Centro Administrativo

6.780.000

52.000.000

A EXECUTAR 1977

Construção do Centro Administrativo

PRÉDIOS ESPECIAIS**AUTÓDROMO****ANO 1975****VALOR****Cr\$****ATIVIDADE**

Autódromo (Muros, bilheterias,
pavimentação, drenagem e serviços diversos)

34.500.000

ANO 1976

Autódromo (Torre de controle, aterro
hidráulico e fundações para arquibancada)

20.970.000

EM EXECUÇÃO 1977

Autódromo (conclusão de serviços
iniciados em 1976 e ainda defensas
metálicas, acessos para arquibancadas,
tratamento paisagístico)

60.000.000

Autódromo (fornecimento e distribuição
de energia elétrica, som, sinalização,
telefonía, rede de alimentação de água,
estacionamento público, tratamento paisagístico)

IX – TRANSPORTES PÚBLICOS

ANO 1975

ATIVIDADE

Verificação de 85 linhas de ônibus
 Levantamento em 129 linhas de ônibus
 Aprovação de 23 plantas de carrocerias
 Vistorias em vias – 6
 Análise de itinerários – 111
 Aumento de frota: análise de 40 pedidos
 Ação administrativa na revisão de pedidos tarifários

ANO 1976

Implantação dos táxis de luxo.
 Implantação de novo modelo de registro

do recibo mensal de operação (RMO) –
 Levantamento global de itinerários tendo
 em vista a racionalização de transporte coletivo

EM EXECUÇÃO ANO
 1977

Redução do nº de ônibus no Centro da Cidade
 criação de linhas diametrais
 Estudos para processar eletronicamente os RMO.

A EXECUTAR ANO
 1977

Complementação do sistema de áreas seletivas
 Táxis-Lotação.

X – LICENCIAMENTO DE EDIFICAÇÕES

ANO 1976

ATIVIDADE

Alvará concedidos	38.900
Habite-se	15.900
Autos de Infração	1.800
Arrecadação em taxa de obra	Cr\$ 30.000.000
Fiscalização em elevadores	1.000
Termos	500
Remembramento e Desmembramento	900
Projetos de loteamento aprovados	50
Projetos de alinhamento	950

A Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos, conforme se verifica nesta análise global de suas atividades, constitui-se no órgão dinamizador da Prefeitura Municipal, porque além das realizações inerentes a suas finalidades precípuas, de núcleo de obras e serviços públicos, tem a responsabilidade de prover a infraestrutura material para o funcionamento de todas as demais Secretarias.

No ano de 1978, com a execução do Plano Urbanístico do Rio de Janeiro **PUB—RIO** - de certo terá a **SMO** uma grande responsabilidade na consolidação do Rio-Município. O **PUB**, que já está sendo editado, representa uma das grandes realizações da Secretaria Municipal de Planejamento e plataforma para o êxito da Administração do Prefeito Marcos Tamoyo.

A Cidade do Rio de Janeiro, capital do Estado do Rio de Janeiro e polo de irradiação da Região Metropolitana do Grande Rio, recebe do processo da Fusão - a mesma importância que sempre teve em toda sua história, acrescida pelo apoio constante do Excelentíssimo Senhor Governador Faria Lima e pelo zelo e a dedicação já demonstrados pelo Excelentíssimo Senhor Presidente Ernesto Geisel.

*Dados fornecidos pela Assessoria de Comunicação Social
da Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos.*

*Fontes: Mensagem do Prefeito Municipal do Rio de Janeiro à Câmara dos Vereadores
Relatório-Programa de Ação 1976/77 da SMO*

LIVROS

1. O GRID GERENCIAL. Robert R. Blake e Jane Strygley Mouton. Tradução do inglês pela CONCISA. 2ª Edição. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1976. 379 páginas.

Estudiosos dos métodos e processos de busca da excelência organizacional basearam-se em que administração é uma ciência e não uma arte e que, portanto, pode ser aprendida. Concluíram que há métodos específicos para controle e direção de subordinados.

Recentes pesquisas revelaram que o resultado é melhor quando o comportamento organizacional é controlado pelos próprios indivíduos.

Há muito que se necessita de algo melhor que os estilos clássicos para analisar liderança: autocrático x democrático, teoria X x teoria Y.

Os pesquisadores Robert Blake e Jane Mouton criaram um método completo e lógico de aprendizagem da ciência do comportamento. Seu livro "O Grid Gerencial" constitui um guia completo para ações administrativas e apresenta diversas alternativas de conduta para problemas de administração em diferentes ambientes culturais. Por outro lado, ajuda o leitor a diagnosticar seu próprio estilo de chefia e expõe os requisitos básicos para se mudar de um estilo para outro.

Já de início, o leitor começa a identificar seu estilo pessoal para fins de comparação com a teoria em si, o que continuará pelos capítulos seguintes. Terminada a leitura, dispõe o leitor do embasamento necessário ao reforço ou mudança daquilo que, a princípio, julgou ser seu traço dominante.

No Capítulo XII, os autores vão além da descrição dos estilos de chefia e administração: partindo dos elementos fundamentais — objetivos, pessoal e hierarquia — eles analisam as resultantes desse entrelaçamento. Os problemas de comportamento são ligados aos da lógica organizacional. Os relacionamentos interpessoais e grupais são analisados em função dos resultados obtidos ou pretendidos pela organização.

A abrangência e profundidade da análise e a objetividade da exposição tornam o livro útil e atraente aos leitores da revista. Cel Juares D.V. de Abreu Gomes, ECEME.

2. REPÚBLICA IMPERIAL — OS ESTADOS UNIDOS NO MUNDO DO PÓS-GUERRA.

Raymond Aron. Tradução do inglês por Edilson Alkmin Cunha - Rio, Zahar Editores. 359 páginas.

O livro de Raymond Aron, mestre do "College de France" faz uma análise da política externa americana ao pós-guerra. Contudo, para explicar a ação diplomática americana, o autor expõe as razões da clássica hesitação americana entre o intervencionismo e o isolacionismo, realizando um breve incursão histórica. A "Ilha Continente" convicta de sua segurança física pretendia permanecer à margem da política europeia, sem se deixar enredar no cipal de interesses que faziam da velha Europa um palco de conflitos.

As duas grandes Guerras tiveram o dom de arrastá-la para o foco das lutas e mesmo a contragosto, a herdeira do velho mundo entrou na posse do espólio europeu de choques e contradições.

O adjetivo "imperial" imposto à República deve ser compreendido, como explica o autor, na acepção de uma potência "que se torna imperial na medida em que se amplia a defasagem entre ela e seus aliados, quando é levada a assumir a defesa ou a responsabilidade de extensas zonas do campo diplomático". Apesar de algumas vezes ouvirem os seus aliados, os americanos conservam para si o "imperium", o poder supremo da decisão.

Embora o assunto do livro seja extremamente complexo, Raymond Aron tem alto grau aquela qualidade literária tão típica da literatura francesa — a limpidez, a clareza.

A amenidade do estilo, a profundidade da análise e a importância do assunto tornam a leitura deste livro recomendável a todos quantos procurem entender os tempos modernos. Maj João Araújo Ribeiro Dantas, ECEME.

LIVROS

3. MODELO BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO - RAÍZES DO MILAGRE E CONDIÇÃO DE SUA CONTINUIDADE.

João Paulo de Almeida Magalhães. Rio, Editora Record, 1976. 219 páginas.

O autor, João Paulo de Almeida Magalhães, Doutor em Ciências Econômicas pela Universidade de Paris, expõe suas idéias em linguagem não técnica, tornando assim o livro acessível ao público não iniciado em economia.

A obra está organizada em sete capítulos, sendo que nos primeiros o autor demonstra uma preocupação didática, apresentando, também, uma sumarização da história econômica brasileira, abordando as interpretações de Viana Moog, Celso Furtado, Roberto Simonsen e Caio Prado, sobre o processo evolutivo da economia brasileira. Nos últimos capítulos, o autor, ao fazer a análise econômica do atual modelo de desenvolvimento brasileiro, faz afirmações e sugestões, entre as quais alinham-se as seguintes:

- os problemas presentes da economia brasileira são de caráter conjuntural;
- o desenvolvimento brasileiro tanto pode ser levado adiante pela via estatal quanto pela particular;
- apesar do endividamento, tudo indica que a economia deverá retomar seu acelerado desenvolvimento nos próximos anos;
- criação no país de um novo tipo de empresa, orientada para o mercado externo, as "sociedades anônimas especiais"; sociedades essas de grande porte, uma para cada setor, dirigidas por grupos privados, porém, de capital básico fornecido pelo Estado através de subscrição de ações.

A partir dessas afirmações e sugestões, o autor propõe duas opções:

- criação de empresas nacionais orientadas para mercados mais dinâmicos;
- o lançamento de uma política destinada ao atendimento das necessidades básicas.

Ao formular a primeira opção, Almeida Magalhães posiciona-se entre aqueles que defendem uma política voltada para o mercado exterior, advogando, entretanto, mecanismos diferentes dos atuais e que muito se assemelham ao tipo francês.

Na segunda opção, ele demonstra a preocupação no que se refere à concentração de renda, propondo a intervenção do governo mediante ampla e sistemática política de atendimento das necessidades básicas, proposta muito semelhante a adotar por diversos países socialistas.

Concluindo, Almeida Magalhães considera que essas duas novas opções, por serem de maturação a prazo médio, devem ser implementadas desde logo.

Ten Cel Carlos Fernando Ramos, ECEME

Estas recensões são publicadas para servir ao leitor. Todos os esforços foram dispendidos para assegurar a precisão das traduções e dos resumos. Esta publicação não constitui, nem deve ser compreendida como um endosso oficial dos pontos de vista, opiniões ou fatos expressos.

O Redator

☐

1 (UMA)

☐

2 (DUAS)

☐

3 (TRÊS)

PEDIDO DE NOVA(S) ASSINATURA(S)

Endereço para remessa

Posto

Nome

Rua

OM

Cidade

Estado

CEP

SIM

Representante:

NÃO

Em cheque

PAGAMENTO

Em vale postal

(remessa)

Número de assinantes representados

Em ordem bancária

Os pagamentos em cheques deverão ser emitidos em nome da "A DEFESA NACIONAL", podendo ser da praça de origem do assinante.

(CORTE AQUI)

INDÚSTRIA DE MADEIRAS PARA ATENDIMENTO
DE PROJETOS E GRANDES OBRAS

SERRARIA MONTE CASTELO

Indústria de Serraria, Comércio
de Madeiras, Compensados, Tacos, Lambris
Assoalhos, Frisos e Táboas.

SÃO NOSSOS CLIENTES:

ISHIBRÁS

Ishikawajima do Brasil Estaleiros S.A.

EMAC

ESTALEIROS SÓ E EBIN

Indústria Naval

REDE FERROVIÁRIA FEDERAL

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

(Autódromo, Arquibancadas)

GOVERNO FEDERAL



SERRARIA MONTE CASTELO LTDA.

Rua São Cristovão, Lotes 30 e 31, Quadra 194, Jardim Gramacho

Duque de Caxias - Km 5 da Rodovia Washington Luiz

Telefones: 771-8331 e 771-8160