

# O DESAFIO

**GERALDO DE SOUZA VIEIRA**  
Vice-Almirante (Ref<sup>o</sup>-IM)

---

## SUMÁRIO

Introdução – Memórias  
Ordem do Dia nº 004  
    Apresentação  
    O Desafio  
    Encerramento  
Conclusão

## INTRODUÇÃO – MEMÓRIAS

A reunião estava terminando. Já havia tocado volta ao expediente.

O almirante levantou-se. Levantamos. Não éramos mais que três ou quatro oficiais. Começamos a nos despedir.

– Fique aqui. Quero falar com você.

Deixei meus papéis na mesa de reunião.

O almirante dirigiu-se para sua mesa de trabalho. Ainda de pé, arrumou alguns papéis. Aproximei-me.

Sentou-se. Deu uma esticada de ombros. Olhou para mim.

– Sente-se.

Havia sempre duas cadeiras em frente à mesa. Sentei-me.

– A rotina no Arsenal é pesada.

Não respondi imediatamente.

– Solecada, não é... Muito trabalho. Muita gente. Muita ordem de serviço. Muitas oficinas. Muitos navios. A construção de fragatas... Não acho tão pesado assim... Estou gostando. Aprendo sempre alguma coisa...

– É pesada.

Pensei no que devia falar.

– A responsabilidade sobre os ombros do senhor deve ser muito pesada. Mas a rotina é apenas agitada. Não percebo queixa entre os oficiais.

Não adiantou coisa alguma. Ficou calado.

– O senhor conhece todo o Arsenal. Nada é mistério. Conhece os homens-chave. Conhece os mestres. Conhece cada oficina...

– Não temos momento algum de convívio que não seja em serviço. Nenhum contato social. Nenhum momento de relaxamento.

– É... Isso é verdade...

– Andei pensando em fazer uns jantares com os oficiais e senhoras...

Cortei imediatamente.

– Ótima ideia. Umas três ou quatro vezes por ano. Seria bacana! Envolvendo a família, tudo muda! Deve haver esposa de oficial que nunca veio ao Arsenal. Nem sabe onde fica...

– Você acha que vai dar certo?

– A ideia é perfeita...

– Mas tem uma coisa. Gostaria de fazer três jantares. Em cada um deles, um oficial falaria sobre um tema...

Pensei imediatamente: vai sobrar para mim.

– Você vai ser um dos oradores.

O almirante citou os temas.

– Qual prefere?

– Todos são apropriados. Qualquer um...

– O Desafio está bem?

– Está ótimo.

– Então, O Desafio é seu.

Confesso terrível falha. Os temas colocados faziam sentido entre si. Já tinha percebido que, debaixo daquela pessoa voltada para trabalhos físicos, muitos deles quase brutos, manifestavam-se sensibilidade contrastante, inteligência lúcida, coração emotivo, percepção rápida, delicada visão

do mundo e dos homens. Guardo dele dezenas de circunstâncias que dão prova de espírito humanamente brilhante.

Os temas faziam sentido entre si. Era uma trilogia bem imaginada. Eu os ouvi. Guardei meu tema e... esqueci os outros dois. Já fiz de tudo. Inventei, imaginei, sonhei, recorri à meditação, tentei me auto-hipnotizar. Só me falta ir a algum terreiro ou visitar alguma mãe de santo. Não há jeito de me lembrar dos outros dois temas. Não me perdoou!

Desembarquei do Arsenal em 2 de janeiro de 1978 para cumprir requisito de direção no Serviço de Reembolsável da Marinha, sem o que teria a carreira encerrada.

De gosto, estaria no arsenal até hoje. Era chefe do Departamento de Controle. Vou morrer sem entender, sem querer aprender e sem concordar com a cientificação das coisas, sobretudo óbvias ou que dispensam formulações científicas. Administração está cientificada. Hoje, muito mais que no final dos anos 70. Havia o superintendente industrial, o superintendente administrativo e o almirante. E eu, entre os três, sem entender o que deve fazer o Departamento de Controle. Nunca pretendi controlar nada. Sempre quis ajudar todos, em tudo. Fizemos boas coisas. Algumas remanescem até hoje.

No final de 1978, recebi a notícia de que o jantar seria realizado em 28 de dezembro, data aniversária do Arsenal. Escrevi o texto sobre O Desafio. O jantar foi excelente. Correu tudo como o almirante imaginara.

Tempos depois, ocasionalmente, alguém me perguntava pelo O Desafio. Prometia encontrá-lo na papelada e enviar. Não encontrava. Decidi procurar de verdade. Mexi em tudo e não achei. Perdi o texto. Uma pena, porque gostava do que escrevera.

Afeiçoei-me a alguns oficiais que me distinguiram com suas amizades. Tinha-

lhes carinho de pai. A quase todos, faltalhes o pai verdadeiro, cuja ausência procuro preencher. Em 2012, procurei o Reco\* para colher algumas informações sobre Logística. Prometera-me papéis interessantes. Entregou-me os papéis prometidos. Quando me retirava, retrucou:

– Não vai embora assim não. Tenho um papel para o senhor.

Sentei-me novamente. Peguei o papel e comecei a ler.

– Isto é uma ordem do dia do Arsenal. Que eu tenho a ver com isto?

– Leia, almirante.

Passei a primeira folha. A segunda folha era o texto de O Desafio.

– Como é isto?

– Guardei. O almirante fez ordem do dia, anexando seu discurso, e distribuiu para toda a oficialidade, engenheiros, mestres e civis distinguidos de todo o arsenal. O senhor não sabia?

– Claro que não. Estava no Reembolsável. Não recebi a Ordem do Dia. Tem mais de 30 anos que procuro este papel.

Deve ter ocorrido de o almirante ter-me pedido ou ter mandado alguém me solicitar o texto na mesma noite do jantar. Naturalmente, eu o entreguei e... me esqueci de tê-lo feito.

Está aí circunstância do modo de ser do almirante. Durante a leitura, deve ter decidido distribuir o texto por todo o arsenal.

Alguém deve ter falhado em não me encaminhar a ordem do dia.

– Como fico agora? Não me manifestei junto ao almirante pela distinção que me atribuiu. Certamente encontrei-me com ele algumas vezes. Sempre fui respeitoso para com ele. Sempre foi cordial comigo.

– Agora não tem jeito...

Fiquei com a ordem do dia nas mãos. Sem enxergá-la.

– Por que o senhor se foi tão cedo?

– Por que fez isso comigo?

– Quero ficar só.

– Deixem-me chorar minhas lágrimas...

Fiquei só. Peguei a primeira folha da ordem do dia. Forcei a vista. Firmei o olho. Consegui ler a primeira palavra...

#### ORDEM DO DIA Nº 004

**Olhar para o futuro é sempre edificante. O exercício da especulação, seja ela no campo filosófico seja ela no campo das atividades técnico-administrativas, tira-nos do dia a dia trivial e nos lança no desconhecido, no campo das ideias**

**Assunto: Aniversário em 29 de dezembro de 1978**

#### *Apresentação*

Na data em que o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro comemora mais um aniversário de sua fundação, não pode, o seu diretor, deixar de olhar para o futuro, tentando adivinhar-lhe os mistérios. A Marinha dos nossos dias está

revestida de imensas responsabilidades. Vivemos uma das muitas fases de transição por que tem passado a nossa Marinha desde a sua institucionalização. É uma fase difícil que exige de todos nós um perfeito entendimento das nossas potencialidades e das nossas limitações.

Olhar para o futuro é sempre edificante. O exercício da especulação, seja ela no

\* Capitão de Mar e Guerra (IM) Ricardo José Salgado de Moraes.

campo filosófico seja ela no campo das atividades técnico-administrativas, é sempre um exercício gratificante, tira-nos do dia a dia trivial e nos lança no desconhecido, no campo das ideias.

Convidei um dos nossos amigos, um dos oficiais que tendo passado, rapidamente, pelo Arsenal aqui deixou a marca da sua competência, da sua inteligência e do seu entusiasmo pelas coisas de Marinha, para que nos falasse a respeito do Arsenal de hoje e do Arsenal do futuro.

Pedi ao Comandante Geraldo que falasse sobre os desafios que o Arsenal enfrenta nos dias de hoje. Pedi-lhe que buscasse na sua memória fatos e palavras dos nossos primeiros diálogos a respeito das reformulações necessárias nos métodos e processos de trabalho do Arsenal visando à Marinha do futuro e pedi-lhe que compusesse com estes retalhos de ideias um quadro que nos desse a verdadeira dimensão do nosso desafio.

Minhas senhoras, meus senhores, companheiros do Arsenal, passo a palavra ao CMG (IM) Geraldo de Souza Vieira.

### ***O Desafio***

Eis-me posto de pé e fala, estando vós sentados e ouvidos.

O desafio será explicar tal circunstância. Pois, em sendo afastado, me vejo chegado. Em sendo distância, me sinto reunido.

Não basta citar que, desde um ano atrás, quando perdi o convívio do dia a dia, não passou semana em que não me ligasse a esta Casa. Por muitas necessidades minhas e pouca utilidade vossa.

Tenho reanalisado, em perspectiva, os problemas vividos e presentes, defrontados, embatidos, desafiados, vencidos.

O interesse vosso tem sido cuidado meu, pois o oficial que ama sua Marinha conhece seu Arsenal. O oficial que conhece este

Arsenal tem-lhe afeto sincero e lembrança constante.

Se, para vós, não me abona outra razão que a ordem recebida, para mim sobram razões outras, de toda ordem.

A distinção atribuída é honra e perigo.

A honra decorre do mérito enorme da ordem que me impôs Sua Excelência, ainda que o ordenado mérito tenha nenhum e lhe faltem todos.

O perigo é meu e vosso.

É nosso, uma vez, porque pela boca, talvez, pequemos todos, por gula, em tão delicioso jantar.

Se pela boca, comigo, correis um risco só, por ela mesma me arrisco, sozinho, duas vezes. Se fechada, em comendo, peço por gula. Aberta, por fala, peço por estultícia.

Se pela boca, por gula, condenamos o estômago nosso, pela mesma boca, por estultícia, condeno cabeça minha e ouvido vosso.

Pior será, e grande tragédia, se o vinho vosso toldar cabeça minha. Se minhas ideias, embriagadas, embaralharem, com tamanho embrulhamento, não mais vosso ouvido, mas a razão vossa.

Em tamanho desarranjo, será bom colocar ponto e fim para que, concertados em inusitado desconcerto, nos lancemos no caminho do tema que me foi proposto: O Desafio.

Servir no Arsenal é aceitar desafios. Aqui os temos de todos os matizes.

Para não trazer a esta praça-d'armas assunto de serviço, como sempre foi tradição naval e gosto pessoal, e para não ofender a beleza com que nos brindam as gentis senhoras, como é de bom tom e de admiração pessoal, meu e minha, não discorrerei tecnicamente sobre os desafios. Apenas, e de leve, os farei observar.

Um deles é o desafio geográfico. Um Arsenal em pleno centro da cidade do Rio de Janeiro, em área congestionada, com usurpações em vários de seus espaços. Desafio de desalojar organizações militares

aqui intrometidas, de reconquistar prédios e áreas, de conquistar todas as possibilidades do terreno. Desafiar uma ótica compartilhada e acreditar que, da ponte para a ilha, tudo deve ser Arsenal: plano, aterro, colina.

Aceitar o desafio dos engenheiros que projetaram inicialmente esta obra e provar que somos capazes de lhes seguir o exemplo e restituir e modernizar a planta do Arsenal.

Outro é o desafio das instalações e dos equipamentos. Afrontar a realidade de que o Arsenal se insere em contexto industrial brasileiro bastante desenvolvido, no qual cada opção de reequipar-se constitui desafio de avaliação, de ponderação, de otimização, de pioneirismo. Desafiar a ilusão de que qualquer maquinaria nos serve, de que toda máquina nos é útil. Encarar a essencialidade de nossas instalações para atendimento das reais necessidades navais.

Outro é o desafio da comunidade industrial. Entender que não basta ser Arsenal para ser ótimo. A partir do arranco industrial da década dos 50, temos de encarar parque industrial florescente, dinâmico e até explosivamente capacitado. Aceitar o desafio de termos, a nosso lado, dezenas de indústrias com potencialidades similares, orientadas para metas diversas, mas passíveis de se direcionarem para propósitos recíprocos, comuns, complementares. Entender trabalho compartilhado, acreditar no esforço conjugado.

Outro é o desafio da natureza jurídica. O Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro é o maior órgão da Administração Direta do Brasil. E tem que conciliar uma capacidade operativa tipicamente industrial com a natureza jurídica de órgão público. Nada adianta o extremismo de fazer deste parque

uma repartição pública, nem transformá-lo em empresa cujo maior acionista é o Estado. A integração do Arsenal com as Forças Navais operativas é condição de sua essencialidade. Encarar a imperiosidade de tornar congruentes os enfoques típicos de uma e outra posição.

Outro é o desafio da estruturação orgânica. Rebentar a rotina da departamentalização clássica, romper a estrutura em linha, implantar esquemas funcionais, organogramas matriciais. Arrostar as consequências da inexperiência no funcionamento de novos tipos de estrutura organizacional. Desafio já feito e vencido, pois é coisa com três anos de implantação. Manter flexibilidade para acertar situações à medida que

se oferecem. Vergar, ao sabor das circunstâncias, os duros conceitos de estrutura rígida.

Outro é o desafio do trabalho simultâneo nos campos da construção e do reparo. Não apenas aceitar a simultanei-

dade como ordem, mas praticá-la como opção. Nem enfatizar ora uma, ora outra atividade. Entender que uma Marinha com limitações financeiras não pode dar-se ao luxo de duplicar instalações, equipamentos, mão de obra, capacidade gerencial e conhecimentos para o requinte de ou só construir ou só reparar. Confluir esforços e aproveitar oportunidades para exercer ambas as funções com eficiência e proveito.

Outro é o desafio dos métodos administrativos. Encarar com serenidade relativo retardamento na utilização de métodos inicialmente sofisticados e agora usuais e comuns na área da administração. Ser capaz de dar a volta por cima e automatizar as técnicas de planejamento, execução e controle. Passar da execução da ordem de serviço para o conceito de desenvolvimento

## **A integração do Arsenal com as Forças Navais operativas é condição de sua essencialidade**

de redes encadeadas e lógicas conotadas a metas, tempos, recursos, máquinas e homens. Enfrentar a parada do processamento automático de dados e informações, menos como resultado de ideias novas e produtos fáceis e muito mais como salto para patamar superior, para melhor dimensionamento dos problemas, para equacionamento mais feliz das soluções.

Outro é o desafio da manutenção sem operação. Com as tradicionais dificuldades para operar, agora agravadas com a crise mundial de combustível, que se avoluma desde 1973, somos forçadamente levados a uma Marinha de cabeça, quando muito de boia. Como seria bom e diferente se a tivéssemos sempre no mar, exaurindo tanques, queimando mancais, rachando camisas, estourando manômetros, adestrando, aprendendo, sentindo, vivendo o mar, o exercício, a manobra, a formatura, a busca, o ataque, a operação, a tática. Como seriam diferentes os pedidos de serviço para substituição de armários, reparo de banheiros, troca de pisos. Há, psicologicamente, inconsistência enorme para a aceitação do navio como arma sem haver alvo, como manobra sem haver teatro, como mira sem haver fogo, como fogo sem haver míssil, como reparo sem haver operação. O desafio da essencialidade de capacidade de deterência, da importância de poder permanente e eficaz suficiente para preservar, alta e valorosamente, a imagem do Brasil, a realidade de nossa gente, de nossas riquezas, de nossas instituições.

Outro é o desafio do pessoal. Partindo de um quadro de funcionários públicos com enormes virtudes e qualidades, batemo-nos durante muitos anos na incongruência de vê-los encaixados numa máquina burocrático-administrativa voltada para trabalhos de repartição pública, alienada das pertinências de uma massa operária, em que pese o Arsenal ter sido – e talvez ainda ser – o maior

contingente de funcionários públicos sob comando imediato único. Consumiram-se ambos: a máquina e os funcionários. Dela quase nada sobrou. Deles, tivemos que refazer todos os conceitos, sob enfoque mais feliz, apesar da mesma orientação básica. Deles, restaram trabalho gigantesco, exemplos inesquecíveis, obras perfeitas, lições edificantes, muito suor, muitos sonhos, muitas vigílias, muitas decepções. Ainda estão por aí, aqui conosco, mantendo vivo todo um grande amor por estas ruas, por estas praças de máquinas, por estas oficinas, por estes cais, por estes diques, por estas popas, por estes fundos duplos, por todos os cantos de seu Arsenal e de nossos navios. São eles os professores de uma geração que se vem lançando à frente da massa trabalhadora do Arsenal. Foram seis, sete, oito mil. Hoje são o fermento que transmite à massa de três, quatro, cinco mil empregados do regime especial todo o entusiasmo pelo Arsenal.

Desafio de mudar completamente a gerência de pessoal, terminando cega e louca anuência a normas frias. Engajar para conhecer o mercado de trabalho, disputar a mão de obra disponível, administrar salários, contratar, demitir. Deixamos de ser meros executores de alíneas e parágrafos, cumpridores de política alienada e passamos a fazer, dentro do possível, nós mesmos, ainda que bitolados, nossas opções.

Desafio de incutir nessa nova massa de empregados colaboradores todo um ideário naval, todo endoutrinamento típico de nosso meio. Acender-lhes e aumentar-lhes o ardor patriótico, o orgulho de servirem no Arsenal, de ajudarem a construir e manter nossa Marinha.

Outro é o desafio da gerência integral dos meios à disposição. O Arsenal tem aceitado o desafio de suportar todos seus custos a conta da execução dos projetos que lhe são confiados. Acabou-se, porém, a época das vacas gordas e dos dinheiros

largos. Findou-se o período das requisições à Diretoria de Fazenda – lá se vão meus tempos de tenente –, à Diretoria de Intendência e, agora, à Diretoria de Finanças. O arrocho orçamentário e a execução de projetos grandes fizeram emergir a figura do administrador, muito mais impressionante que a figura do mais antigo. As mudanças têm sido grandes e o Arsenal tem aceitado a porfia. Dar-vos-ei apenas uma dimensão. A Marinha gasta em pessoal, por mês, algo perto dos 600 milhões de cruzeiros. São 4.500 oficiais, são 12.000 graduados, são 30.000 praças, são 16.000 civis, afora os inativos e pensionistas. É uma popula-

ção ativa de mais de 60.000 pessoas. O Arsenal é mais ou menos 10% desta massa e deste dinheiro. Noventa por cento de todo pessoal são pagos por requisições série V, série S, série R, séries X, Y, Z, sacadas pelas Organizações Militares sobre a Diretoria de Finanças. O Arsenal, não. O Arsenal é pago

no rebite, no cabo passado, no induzido enrolado, na chapa soldada, na diretora ajustada, no canhão instalado, na peça moldada, no aço corrido, no eixo torneado, na redutora alinhada, na ordem de serviço satisfeita, no reparo terminado, no evento cumprido, na fatura paga. Ali, no duro.

Outro é o desafio da incompreensão. Por serem as coisas como estão sendo, por estar aceitando o desafio de custear-se, por não depender do “Pague-se” mas do “Pronto”, por ter exibido a realidade de que os custos são elevados, por não estar drenando os canais automáticos de receber dinheiro, engajou-se o Arsenal na necessidade de que todos os que servem na Marinha com-

preendam sua forma de trabalho. A própria Marinha, desacostumada de encarar as coisas deste jeito, tem estranhado a demanda financeira do Arsenal. Flui o Plano de Ação da Marinha sem sobressaltos, escorado na programação financeira junto à Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda, enquanto o desembolso do Arsenal equilibra-se no cronograma de recebimento das faturas de seus clientes, o maior número deles e o maior montante delas referentes a Organizações Militares da própria Marinha. O aumento de vencimentos dos militares e funcionários é decretado, e funcionam automaticamente as reservas de contingência do

Governo. O mercado de mão de obra típica de estaleiros salta e o Arsenal tem que se esticar em explicações sobre o valor do homem-hora, defender posições, criar argumentos, divagar sobre o óbvio. A realidade é que o Arsenal aí está: equipado, produzindo, construindo, reparando, melhorando, batalhando, desafiando.

**A realidade é que o Arsenal aí está: equipado, produzindo, construindo, reparando, melhorando, batalhando, desafiando. E custa o que custa, seja muito, seja pouco, seja caro, seja barato**

E custa o que custa, seja muito, seja pouco, seja caro, seja barato. É um custo naval como o são a Estação Rádio de Belém, o Contratorpedeiro *Espírito Santo*, a Odontoclínica Central da Marinha, o Colégio Naval, a Adidância no Japão e o Batalhão de Engenharia. Custa e tem que ser pago. A validade de seu custo deve ser apurada nos mesmos moldes auditoriais aplicáveis a qualquer organização militar da Marinha. Até, no entanto, que se compreenda bem esta esquematização, todos nós temos que aceitar o desafio da palavra amarga, do desconhecimento dos propósitos, da crítica descabida, da ironia velada, da inveja sem disfarce.

Outro desafio é o da inibição para a procura de trabalho. Estamos aqui plantados em grande parque industrial. O Arsenal tem sido objeto de surpresa para muita gente, inclusive de países industrialmente adiantados. Não têm sido poucos e raros os técnicos que citam, em relatórios, não terem esperado encontrar instalações tão boas, plantas tão bem equipadas e pessoal tão qualificado. Nosso próprio pessoal, que conhece outros estaleiros pelo mundo afora, é testemunho de nossa potencialidade. A Marinha tem construído este Arsenal à custa de pioneirismo meritório, introduzindo equipamento e técnica que, em seguida, se disseminam por empresas privadas. Tal pioneirismo não é, as mais das vezes, financeiramente compensador. Comercializada a capacidade, porém, surge, de imediato, a grita contra a competição no mercado. Decorre daí a inibição em procurar encomendas, em aplicar a potencialidade, em utilizar a capacidade ociosa. Gerenciar organização cuja despesa é mandatória e sempre crescente e cuja receita é inibida representa disforme proposição, profunda inquietação, tremendo desafio. Mais que isto. Quando se amealham trabalhos, os compradores sempre julgam merecer preços ínfimos, custos baixos, renda zero. Não lhes ocorre que administração segura, econômica, dinâmica, produtiva, representa menor parcela de imposto para todos os cidadãos. O egoísmo de cada encomenda é visível, a dificuldade no diálogo é evidente. Resta a alternativa única de sobrecarregar os custos dos projetos que a Marinha confia ao Arsenal, o que, por sua vez, enfrenta o desafio da incompreensão. É guinar de Scylla para bater em Charydbis.

Outro é o desafio da realização profissional. O Arsenal oferece as mais amplas e diversas oportunidades para os oficiais de quase todos os Corpos e Quadros: médicos, dentistas, farmacêuticos, do Corpo da Armada, intendentes, fuzileiros e, sobretudo, engenheiros. O efetivo exercício das mais variadas funções, o contato

imediatamente com toda sorte de problemas, a absorção de cabedal valioso de experiência, tudo isto está aqui disponível. O desafio consiste em enquadrar estas circunstâncias na perspectiva de carreira de cada militar, oficial ou graduado, de cada elemento civil, qualquer que seja sua formação. Em harmonizar os fluxos das carreiras programados pelo setor de pessoal com a variedade de aplicações possíveis dentro do Arsenal. Subsequentemente, compatibilizar o aperfeiçoamento com o setor de ensino. Perfeito encaixe de todas as peças no mosaico da carreira naval fará de cada qual um homem profissionalmente realizado, contente em servir no Arsenal, mais interessado em ter seu próprio capacete que em usar o capacete da função que ocasionalmente desempenha. O Arsenal ser-lhe-á comissão agradável, ser-lhe-á serviço e casa, trabalho e alegria, suor e descanso.

Outro é o desafio das normas. As normas, constitucionais, legais, regulamentares, são a expressão atual dos fenômenos sociais da comunidade. Na medida em que não refletem a comunidade, em que não dizem respeito às interações sociais, em que regem situações superadas, as normas se tornam letra morta, texto vazio, regra inócua. Como tantas outras coisas no campo filosófico, a norma tem seu aspecto material e formal, seu conteúdo e seu continente, a ideia e a letra, o espírito e a frase. Não é coisa fácil aceitar o desafio de respeitar todas as normas, corolário da formação militar, e enfrentar sua impertinência lógica ou sua aplicação descabida.

Desafio de ver, na norma, aquilo que tem de sadio, distinguir o propósito da mera circunstância, procurar o caminho balizado e evitar os tropeços, os saltos, os atalhos. Ter descortino para saber que é ético haver competição para fornecimentos de materiais e prestação de serviços, sem reduzi-la a meros processos licitatórios. Que é natural haver limite numérico de contratados sem torná-lo inflexível para

aumentos na demanda decorrentes da carga de trabalho, sem torná-lo insensível às oportunidades de oferta de mão de obra. Que é justo haver parâmetros salariais na esfera federal sem incorrer no afastamento dos padrões do mercado de trabalho.

Desafio cruel, que joga o chefe em conflitos objetivos que desgastam as forças, ocupam o tempo e minam os contatos. Que o lançam em lutas subjetivas que consomem o espírito, provocam as dúvidas, dificultam as decisões. Pequenas batalhas constantes que moldam o grande chefe.

Outro é o desafio do conhecimento inaproveitado e da execução do desconhecido. Fazer cada qual sentir-se útil, apesar de não haver oportunidade para pleno emprego de tudo que sabe. Desafio de conferir gêneros alimentícios no cais sendo pós-graduado em mecânica e mestre em ciências. Entender que a Marinha e o Arsenal são organizações

que atingem a compleição pela execução de tarefas simples e complexas. Que, na carreira naval, temos que desempenhar todas as funções necessárias, nem sempre as preferidas.

Desafio de cumprir a tarefa para a qual não estamos perfeitamente preparados. Buscar os livros, consultar as notas, quebrar o galho, pedir o bizu, arranjar o jeito, imaginar a fórmula, catar o macete, bolar a coisa, inventar o artifício, safar a onça, apelar para a criatividade, estudar, descobrir e acertar.

Alinhar a redutora que a General Electric nem sequer começou, reparar o hélice da fragata que o gringo julgou impossível, pegar o gato que a Westinghouse deixou passar, por funcionando a hidráulica do guincho do *Garcia D'Ávila*, desempenhar o eixo pela técnica

do japonês, acertar as tampas das redutoras do *Minas*. Reparar o contratorpedeiro, desmiolar o *Humaitá*, modernizar o *Minas*, construir as fragatas. Tudo isto é desafio demais.

Outro é o desafio da remuneração. Ser militar no Arsenal, pegar às 7h15, sair quando puder, aguentar reclamação da mulher, suar a camisa, correr para o rancho, acariciar os filhos adormecidos, não receber gratificação de voo, não ganhar gratificação de embarque, dar pau, não contar comando nem direção, andar sem condução, ver de perto o descompasso do vencimento com o mercado de trabalho, escutar tanto barulho, descer até o fundo do

dique e ainda gostar de ser marinheiro, ter amor à farda, ir tocando como Deus é servido e a Marinha navegada, isto é desafio pessoal difícil, mas gostosamente praticado.

Outro é o desafio do tempo, ter prazo para tudo: a ordem de serviço, o relatório, o cronograma, o Pert, o incêndio do *Custódio*, o Projacs, o evento, a reunião, o

PNR, a obra, a saída do navio, a entrada no dique. Não são trabalhos que devem ser feitos. São prazos que devem ser cumpridos. É tempo que tem de ser observado, é prazo sem prorrogação. É ano que passa, é mês que conta. É dia que corre, é hora que chega.

Senhor almirante, chega também a hora de terminar.

Dou por concluída a tarefa, cumprida a ordem, aceito o desafio. Se o tema foi O Desafio, tenho-o por satisfeito, que de conflitos citei mais de dez a fio.

De fio a pavio, rolei por sobre entrada, peixes e carnes, por sobre pratos, talheres e água, por sobre salão, luzes e vozes, por sobre mesas, amigos e vinhos, por sobre sobremesas, café e licor.

**E ainda gostar de ser marinheiro, ter amor à farda, ir tocando como Deus é servido e a Marinha navegada, isto é desafio pessoal difícil, mas gostosamente praticado**

Por tanto desafio, receio que desafino e é bom pôr termo e compasso em tanto desatino.

Se não por outras razões, pelo receio maior do que a FIO\*.

Vossa Excelência, de muitas lições que me deu, fez notável uma. A de que o universo se divide no mundo das coisas e no mundo das ideias.

As coisas aí estão: é o mundo físico, cheio de céu, de rios, de mares; de bichos, de plantas, de pedras; de chapas, de máquinas, de aparelhos; de peças, de solda, de força; de energia, de luz, de calor.

As ideias estão aí: os projetos, as metas, as técnicas; as normas, os planos, os sonhos; os desejos, as dúvidas, as ânsias; os conhecimentos, as intenções, os ideais.

Entre ambos os mundos, o desafio maior, o desafio síntese: o homem. O desafio da alga que se fez ser vivo; o desafio do animal que se fez homem; o desafio do homem que superou o plano material e vislumbrou o plano divino; o desafio do cérebro que fez a primeira abstração e penetrou no mundo metafísico. O desafio do companheiro que estendeu a mão primeira e disse a primeira palavra; o desafio de acoplar, de integrar o mundo das coisas e o mundo das ideias; o desafio de todas as superações; o desafio do ser integral, do sentido verdadeiro do ser social.

Desafio histórico deste Arsenal, que vem fazendo nada mais que isto em seus 215 anos de desafio: integrando coisas e ideias no desafio permanente do homem.

Desafio que me toca a mim, que vos toca a vós, que nos toca a todos: o desafio da realização plena.

Desafio de tudo desafiar.

E após tudo concluído, nós, os inquietos, os ardorosos, os valentes, os destemidos, os ousados, os sonhadores, os idealistas havemos de aceitar o último desafio. Havemos de mergulhar no infinito, entregar o corpo ao seio da terra e repousar o espírito nas mãos de Deus.

No dia seguinte, na primeira luz da madrugada, oito mil homens e mulheres tomarão este caminho.

Às 7h15, correrão os portões do edifício 49.

Às 7h30, o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, este Arsenal, apitará.

Será a nova hora dos mesmos desafios. Será a mesma hora de desafios novos.

### *Encerramento*

Dizem os mais sábios que a idade e os cabelos brancos nos conferem a faculdade

de melhor conhecer os homens e de melhor escolher aqueles que possam interpretar de uma forma mais correta os nossos pensamentos e as nossas vontades.

Bastou que eu lhe acenasse com o tema e lhe dissesse das minhas preocupações para com o futuro para que o Comandante Geraldo interpretasse fielmente a minha vontade e nos brindasse com tão belas palavras. Escolhi eu bem o orador e escolheu bem o orador as suas palavras e os dois com nossas cabeças grisalhas louvamos o dito dos nossos sábios.

**Às 7h30, o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, este Arsenal, apitará. Será a nova hora dos mesmos desafios. Será a mesma hora de desafios novos**

\* Folha de Informação de Oficiais, documento semestral que os comandantes remetem à Diretoria de Pessoal Militar da Marinha emitindo conceito sobre comportamento e desempenho dos oficiais sob suas ordens.

Senhores, senhoras, nada mais vou acrescentar às palavras do Comandante Geraldo.

Muito obrigado.

Hugo Freidrich Schieck Junior – Vice-Almirante (EN) – Diretor

## CONCLUSÃO

Dobrei os papéis na mesa do Reco. Perdido... Largado...

Tanto tempo... Quanta coisa... Quantas recordações...

Tentei recuperar sua figura... lembrar seu jeito... ouvir sua voz...

– Não mereci, não mereço a distinção. Tudo aprendi com suas belas lições, com meus tristes enganos.

– Não existe linha em meu texto que não seja reflexo da grandiosidade de seu espírito, do calor de seu entusiasmo, do refrigério de sua sabedoria...

– Por que o senhor se foi tão cedo?

– Por que publicou a Ordem do Dia?

– Por que fez isso comigo?

Desandei a chorar minhas lágrimas.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<VALORES>; Entusiasmo; Espírito de Corpo; Exemplo; Exortação; Liderança; Princípios; Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro;