

RUY BARCELLOS CAPETTI
Vice-Almirante (RRm)

SUMÁRIO

- As permissividades
 - A filosofia do "zero defeito"*
- Logística, Intendência, Abastecimento
 - Consequência do Ministério da Defesa*
 - Supply Management
- O Manual de Abastecimento da Marinha Brasileira
- A História da Intendência*
- A Reorganização da Marinha

AS PERMISSIVIDADES

Quando condeno as **permissividades**, em vários artigos alguns escritos, na *Revista do Clube Naval*, venho deixando transparecer uma intolerância que poderá ser mal entendida por vários companheiros de profissão. Cabe, então, expandir um pouco mais a idéia de não aceitar as imprecisões ou os pequenos erros cometidos no

dia-a-dia do serviço naval, não por rabugice, mas porque isto envolve questão conceitual.

Não só porque considero **permissividades** aqueles erros de menor importância, que não afetam, de *per se*, a eficiência da Marinha como um todo, como o fato de escrever Comemch com "N", cantar mal o Hino Nacional, usar mal a língua pátria, conceituar erroneamente o que é apoio

logístico integrado, referir-se à existência de um sistema de manutenção planejada, quando na realidade ele não existe, e outros. É também porque os pequenos erros são padrões dos grandes erros. Aqueles permitem que estes se criem e se desenvolvam sub-repticiamente, e quando nos damos conta, estamos trabalhando com uma idéia, um princípio ou uma definição mal estruturada, que só o jeitinho brasileiro faz tolerar.

Contudo, o que conta, realmente, é que incidir nas **permissividades** contraria frontalmente a filosofia do zero defeito, da Gestão pela Qualidade Total, embutida dentro da filosofia maior que é a Gestão Contemporânea, promulgada pelo Estado-Maior da Armada, com manual e tudo o mais que a torna imperativa.

A Filosofia do Zero Defeito

Tenho certeza de que todos sabem o que é a filosofia do zero defeito.¹ Portanto, corro o risco de ser redundante nas considerações seguintes, mas, se não o fizer, sinto que não terei sido claro em explicar meu ponto de vista. A falha é minha, peço, portanto, que me relevem.

Disse um administrador civil na área de qualidade, nos Estados Unidos, em recentes considerações:

"Americanos são cuidadosamente condicionados pela educação, religião e pela ética, para acreditarem que eles não são perfeitos e cometem erros. Quando se tornam adultos, prontos para entrar no campo

industrial, estão inteiramente convencidos que são seres humanos, e que seres humanos cometem erros. Para a maioria das pessoas, o sentir que não deve cometer erros parece, então, bastante pretensioso".²

Ora, aceitar este pensamento leva as pessoas a cometerem erros e sentirem que isto é normal. Mais ainda, não se aborrecem quando elas ou outras os cometem, e sentem pouca ou nenhuma necessidade de melhorar. Sentem mesmo que devem cometer alguns erros, e se isto não acontecer, é que algo não está normal! Por outro lado, podem criar a falsa expectativa de que esses erros devem ocorrer, sempre, num mesmo percentual, seja no trabalho, no lar ou no lazer!

A situação de zero defeito pode e deve ser alcançada, tanto no trabalho, como no lar ou no lazer

Alguns, mais atentos, sentem que tal postura pode vir a ser catastrófica em certas situações, e adotam, então, atitude dualista. Sabem, por exemplo, que não podem errar

no seu balanço bancário, ou na sua declaração de imposto de renda (o castigo não se faz esperar!), mas que, sendo humano, pode ser tolerado certo número de erros em suas atividades de trabalho. Esses aceitam o princípio de zero defeito no lar, mas não no trabalho!

Ora, concluímos, todos nós, de bordo (todos da Marinha), que devemos combater esta atitude. E o caminho a trilhar é o conhecimento, o treinamento e a doutrinação, que podem apontar, a cada homem, a convicção de que a situação de zero defeito pode e deve ser alcançada, tanto no trabalho, como no lar ou no lazer.

1 NA: O mesmo que **não aceitação de erros** do EMA-131. O compromisso em fazer certo deve ser um traço da cultura de uma organização. O desconforto com o erro e o combate ao desperdício são atitudes que evidenciam a internalização deste princípio.

2 NA.: Da obra *Commandant at Sea*. Quarta Edição, do Vice-Almirante (USN) W.P. Mack e CMG (USN) Albert H. Konetzi Jr. Naval Institute Press, 1982.

Referente à profissão, jaz a questão conceitual à qual me referi linhas acima, na definição do EMA-131 (vide nota 1).

LOGÍSTICA, INTENDÊNCIA, ABASTECIMENTO

Vamos aproveitar a oportunidade para enfatizar a perversidade do mecanismo das permissividades, com um exemplo atual que, pouco a pouco, vem tomando corpo, e que certamente poderá criar perplexidades que dificultarão, ou distorcerão os conhecimentos, a tal ponto de confundir e prejudicar o estabelecimento de uma perfeita estrutura organizacional para a Marinha do Brasil.

Trata-se da confusão que se vem estabelecendo entre os significados de **Logística**, **Intendência** e de **Abastecimento**, produzindo falsas conceituações que vão ganhando corpo, passo a passo, aos olhos da Marinha despreocupada, na falsa ilusão de que tal não trará prejuízo ponderável à sua reestruturação.

Conseqüências do Ministério da Defesa

Cabe aqui ligeira digressão.

Entendemos que a reestruturação da Marinha de Guerra é inevitável, devido ao fato de que ela é, agora, o que se denomina, no jargão militar, um ramo de Serviços afeto ao Ministério da Defesa (em contrapartida ao que se chamava de Força Singular, com inteira autonomia de Estratégia, de Tática e de Logística, se bem que por falta de definição governamental).

O que se tinha, até então, eram estruturas organizacionais de cada Força Singular, que as assemelhavam a ministérios da Defesa, pois cada uma, isoladamente, desenvolvia Planejamento Estratégico de alto nível, desenvolvia sua Tática (o que não poderia deixar de ser) e assumia toda a Logística, por meio da qual buscava gerenciar os escassos recursos colocados à sua disposição pelo Governo.

Claro que se almejava a integração dessas forças singulares, mas ela sempre teve o caráter de ideal, em função, principalmente, da fragilidade da atuação do Estado-Maior das Forças Armadas (EMFA), das indefinições e influências de personalidade própria de cada Ministro da Marinha (e dos demais – Exército e Aeronáutica, função da cultura organizacional de cada Força Singular), nas falhas estruturais de guerra preconizadas, na falta de experiência própria e na indiferença governamental para o problema militar como um todo.

Nesse quadro, a Grande Estratégia (Política Nacional) e a Estratégia (arte do general) se misturavam, com os militares buscando mostrar aos níveis governamentais a necessidade de um farol, para poderem corretamente contribuir para o **planejamento de forças** (em outras palavras, contribuir para o correto dimensionamento da expressão militar do País), enquanto escalões de governo permaneciam alheios, principalmente na figura de civis despreparados, que se dedicavam a questões vinculadas, mas de importância duvidosa, ao chamamento da responsabilidade de prover o País com Forças Armadas à altura da sua postura e tradição.

Com o advento do Ministério da Defesa, muitas coisas terão que ser encaixadas em seus nichos apropriados:

- o Planejamento Estratégico de alto nível terá que ser unificado e transformado no farol orientador, pelo mais alto escalão. Os "generais de cada ramo de Serviços" tratarão das estratégias pertinentes;

- a questão do **gerenciamento do material** terá que ser compartilhada, mas de modo a ficar claro de quem é a liderança em cada caso.

Por exemplo:

- os patrimônios do Ministério da Defesa e dos Serviços terão que ter balanços comuns, para que seja definido com precisão quanto custa a defesa da Pátria;

– os uniformes deverão ser padronizados na dimensão das generalidades dos diversos ramos de Serviços, e as particularidades, estas sim, tratadas com individualidade;

– a doutrina das comunicações e sua corporificação têm que ser unificadas;

– o abastecimento de material comum terá que ser considerado no nível Ministério;

– idem para os transportes, para a catalogação do material, a mobilização industrial, a obtenção de recursos humanos para o serviço militar, o ensino, o atendimento hospitalar;

enfim, várias mudanças ou aperfeiçoamentos terão que ocorrer em função da mudança organizacional imposta.

Dentro desse quadro, venho procurando chamar a atenção (pelo menos para incitar a discussão), que a Marinha, mesmo quando Ministério que se reportava ao seu Comandante-em-Chefe diretamente, não dispunha, como ainda não dispõe, de mecanismo apropriado para gerenciar, integradamente, o seu material, o que acarreta deixar certas áreas deste gerenciamento descobertas, ou por falta, ou por excesso.

Quando me refiro, nesses trabalhos, ao **gerenciamento do material**, tenho em mente aquilo que o americano chama de *supply management* e não como sói acontecer, a compreensão mais restrita e imediata de que se trata de abastecimento, ou gerenciamento do abastecimento (e aí o exemplo da permissividade, linhas atrás mencionado!).

Como corro o risco de ser mau tradutor, permiti-me usar a expressão em sua forma original, para minha clareza de explanação.

Tecidas estas considerações, e estendendo o raciocínio, antecipo concluir que ao Ministério da Defesa cabem responsabilidades, entre outras, pela Logística, na forma do que pode ser entendido como *supply management*.

Esta função, *supply management*, que não é **gerenciamento do Abastecimento**, é considerada uma das mais importantes no amplo campo da Logística Militar, sendo concretizada no âmbito do Ministério da Defesa pelo provimento, às Forças Armadas “do que elas precisam, quando elas precisam e onde elas precisam”.³ Eis aqui a ponte para a confusão com o entendimento do que seja a **função logística Abastecimento**,⁴ mas que procuraremos clarear nas linhas seguintes.

Supply Management

Analisando-se o Ministério da Defesa de vários países, em especial os conhecimentos que absorvemos dos Estados Unidos⁵, *vis-à-vis* a publicação *Supply Management*⁶, podemos observar que *supply management*, no escalão do Ministério da Defesa, comporta os seguintes elementos funcionais:

● Gerenciamento dos Sistemas de Abastecimento;

3 N.A.: *Supply Management* CMG (USN) Normam H.C. Kuhlman, Industrial College of the Armed Forces, 1969, p. 1.

4 N.A.: Função Logística Abastecimento – “É a Função Logística que tem por finalidade prover às Forças Navais o material necessário ao emprego daquelas Forças”, EMA-400, p. 3-2.

5 N.A.: Afinal, recebemos orientação da Missão Naval Americana; nossos primeiros ensinamentos em Logística na Escola de Guerra Naval foram frutos de uma reforma no ensino proposta por Felinto Perry, naquela casa, a qual foi alçada à condição de “laboratório”, decorrente daquela orientação. A primeira publicação sistematizada sobre Logística foi a tradução *Introdução à Logística*, de um Naspers de autoria do Almirante Henry E. Eccles (Marinha dos EUA), feita pelo Capitão-de-Mar-e-Guerra Abílio Simões Machado; e a “bíblia” que temos é o EMA 400, de 1981, que “cancela e substitui a *Introdução à Logística*, aprovada em 1968”.

6 Op. Cit. p. 7-10.

- Catalogação;
- Determinação das Necessidades;
- Distribuição;
- Recondicionamento (*Overhaul*) e Manutenção;
- Destinação de Excessos;
- Auxílios ao Gerenciamento do Abastecimento;
- Apoio Logístico Integrado;
- Medição do Desempenho do Abastecimento; e
- Treinamento de Administradores de Abastecimento”.

Podemos então observar que a expressão *supply management*, que linhas atrás me referi, ainda que hesitantemente, como *gerenciamento do material*, não é o mesmo que “gerenciamento dos sistemas de abastecimento”.

A primeira expressão parece referir-se a um macro aspecto da Logística, enquanto que a segunda se apresenta como uma de suas muitas funções.

Confundir as duas coisas, volto a repetir, caracteriza o exemplo que mencionamos.

Procuremos mostrar como ocorre a confusão.

O MANUAL DE ABASTECIMENTO DA MARINHA

O *Manual de Abastecimento* usado na Marinha, edição de ano desconhecido, mas posterior a 1982, como inferido em seu prefácio, é uma tradução adaptada da publicação *Supply Management* acima referida, tendo sido aprovado para os Cursos de Aperfeiçoamento de Intendentes para Oficiais (CAIO), sem a supervisão da Diretoria de Ensino da Marinha (que seria importante para o confronto com matéria divulgada pela Escola de Guerra Naval ou pelo Estado-Maior da Armada – o *EMA-400*, publicado em dezembro de 1980 –, evitando divergências doutrinárias).

O prefácio deste manual declara que “o propósito capital da publicação é oferecer aos alunos do CAIO um texto abrangente e em nível adequado sobre o Sistema de Abastecimento da Marinha...”, e, em segunda instância, “pretende-se, também, que ele sirva de subsídio a todos os demais interessados no Abastecimento, atuando como um veículo para a sua tão necessária divulgação”.

Traduttore, traditore. De *supply management* mencionado academicamente para o Ministério da Defesa dos Estados Unidos, na obra *Supply Management*, a tradução referida se transforma no *Manual de Abastecimento*!

Obra incavelmente útil, mas que, além deste desvio conceitual, introduz em certos trechos, ainda, conceitos de lavra própria que não condizem com as fontes de conhecimento.

Por exemplo, ao final da introdução, declara o autor que “a gerência de material na Marinha foi implantada através do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM)...”, o que, a meu ver, não tem fundamento teórico nem prático.

A função logística a que se refere aquele manual está mais intimamente vinculada ao tópico “Gerenciamento dos Sistemas de Abastecimento”, como exposto na publicação original norte-americana, do que propriamente ao conceito mais amplo de *supply management*, também referido no mesmo original.

Deste se infere que são duas coisas diferentes, e portanto, dois conceitos diferentes usados pelo autor nacional indiferentemente, talvez levado pela sinonímia da tradução, o que vem acarretar a confusão conceitual.

Pelo original americano, *supply management* “provê apoio, e é essencial para o desempenho, a todas as macrofunções da logística militar: projeto,

desenvolvimento, aquisição e manutenção de todos os sistemas de armas; aquisição e treinamento de pessoal; construção, manutenção e operação das facilidades”, enquanto que “gerenciamento dos sistemas de abastecimento é apenas o primeiro passo para assegurar a efetividade do *supply management*”.

Para sintetizar a diferença podemos imaginar que **todo Abastecimento (função logística) é Gerenciamento de Material (supply management), mas nem todo Gerenciamento de Material é Abastecimento.**

Não cabe aqui analisar o conteúdo do Manual nacional, mas podemos afirmar, resumidamente, que é uma obra de inestimável valor didático, bastante abrangente, e veio suprir a grande lacuna da falta de publicações de ensino, servindo como exemplo para que outros oficiais produzam obras de natureza semelhante, relativas às demais funções logísticas.

Os pontos de divergência doutrinária assinalados (as **permissividades**) podem ou não ficar por conta das características da nossa Marinha, mas tal fato indica que deve ser exercido rigoroso controle da doutrina nesses tipos de publicações, pelos órgãos competentes, para evitar as proliferações conceituais que venham a prejudicar a eficiência dos sistemas.

*
* *

Suplico um pouco mais de paciência aos leitores, mas creio importante estender a justificativa do que classifiquei como **permissividade**, neste caso particular do

Abastecimento e da Logística, agora falando das Intendências.

A HISTÓRIA DA INTENDÊNCIA DA MARINHA

A obra *História da Intendência da Marinha*⁷, na minha opinião, mistura intendente do tempo do Brasil colônia com logística. Esta obra, encomendada aos autores, “que, com grande solicitude e presteza, vieram ao encontro do nosso desejo de dotar a folha de acanto naval de uma história realmente à altura das suas tradições”, pretende mostrar que a atual Intendência da Marinha teve origem na designação dos intendentess da Marinha nos arsenais, como inseridos nas Juntas de Administração e Fazenda, pela coroa de Portugal, primeiramente, por alvará de criação do cargo de intendente da Marinha no Arsenal da Bahia, aos 3 de março de 1770, e mais tarde, nos demais arsenais existentes (Alvará de Criação do Cargo de Intendente nos Arsenais de Marinha das Capitanias da América, de 12 de agosto de 1797), “de modo a preservar os bens daquela corte, uma vez que os provedores e as juntas não vinham exercendo a contento as suas funções.”⁸

Por outro lado, como “todas as atividades fazendárias, o municionamento e o pagamento das forças militares ficavam centralizados nas Provedorias das Capitanias e do Governo-Geral”, parece mais certo inferir que as funções da Intendência atual (a da Marinha) tiveram origem nas Provedorias.⁹ Aliás, os autores parecem assim ter entendido, contrariando sua própria tese para a origem da Intendência da

7 LEIVAS, Luís Cláudio Pereira e SCAVARDA, Levy. *História da Intendência*. Vol. I. Introdução 1500-1800. Serviço Gráfico da Fundação IBGE. Rio de Janeiro, 1972.

8 N.A.: Lembremos que havia ainda o Intendente dos Armazéns, e esses referidos à Intendência; e o Intendente do Ouro. Op. Cit.

9 Op. Cit. página 21.

Marinha, ao afirmar¹⁰ que “o que podemos inferir é que as funções da Intendência Naval de hoje passaram a existir em terra, no Brasil, com as **Provedorias**, que administravam, entre outras atribuições financeiras, os bens e o pessoal das tropas de El Rey”.

Ora, as atribuições aos intendentess da Marinha da coroa eram bastante amplas, com eminente caráter administrativo-logístico, até mesmo nos termos do conhecimento hodierno do que é Logística (que naquela época não era muito referida).

Em síntese, abrangiam:

- inventários dos bens;
- mapas de despesas;
- requisições ao Reino;
- requisições locais;
- administração do Arsenal;
- estabelecimento de horários de trabalho;

- planejamento de obras a serem feitas e da mão-de-obra necessária na construção naval;

- fiscalização das obras do Arsenal, zelando para o material não sumir;
- controle de acesso aos Arsenais;
- prevenção de incêndios;
- inspeção das matas, dos arvoredos e dos bosques para garantir o corte adequado, o transporte, a estiva e a armazenagem e o emprego das madeiras de lei, no Arsenal ou para remessa a Lisboa;

- arrolamento e matrícula de marítimos;
- provimento de socorro no mar;
- controle dos despejos no mar pelos navios; e

- zelo pelo carregamento adequado dos navios.

Como se pode perceber, há uma grande diferença com relação às atuais atribuições do Serviço de Intendência da Marinha. Ou

este pouco, ou mesmo nada, tem a ver com aquele, ou as atribuições dos primeiros intendentess foram de tal forma desviadas das originaiss que criaram a dicotomia apontada.

Não que o Serviço de Intendência atual seja desvinculado da arte ou da ciência da Logística, e acima de tudo, não que este serviço seja ineficiente, mas o que deixa a impressão é que a denominação atual de intendentess não seja a mais precisa, pelo menos à luz dos fatos históricos.

Segundo este enfoque, sendo tolerada a denominação (aí mais uma **permissividade**), ela parece ser mais fundamentada pela existência das Provedorias, ou do trabalho dos Comissários, do que pela criação, na época da colônia, do cargo de intendente da Marinha.

Segundo outro enfoque, as definições dos termos – intendente, Intendência – parecem se justificar mais pelos seus significados originaiss (do francês *intendence*, *intendant*) e, conseqüentemente, das acepções na língua portuguesa.

Assim é que intendente, no sentido militar brasileiro, é “o oficial integrante de um quadrô ou por categoria especial, ao qual incumbe a execução dos **serviços financeiros e de abastecimento das organizações militares**”¹¹ (o grifo é meu).

Sentido diverso, no entanto, lhe emprestaram os autores da obra acima mencionada quando afirmaram, em sua Breve Explicação: “Em duas palavras, a Intendência é a arte de aprovisionar e **manter a máquina militar em seus diversos níveis**” (o grifo é meu). E linhas mais adiante: “O aprovisionamento como *atividade meio* e o êxito militar como *atividade fim* constituem os objetivos da Intendência Naval. *Sem logística não há tática nem estratégia, e vice-versa*”.

10 Idem.

11 *Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*.

Parece, em ambos os casos, que os autores se confundiram com os entendimentos do que fosse Logística e do que fosse Intendência, e não estavam se referindo à Intendência (parece ao leitor menos avisado que estavam se referindo a Abastecimento). Ajuda a ratificar esta interpretação o fato de que, linhas adiante, no tópico Logística e Intendência, afirmam que "Logística é uma nova técnica, criada e desenvolvida pela evolução do aprovisionar". E, no tópico Apresentação do Trabalho, em 2. Aspectos Técnicos, considerem a Intendência "a arte de aprovisionar e assegurar o fornecimento, em tempo e quantidade hábeis, dos suprimentos necessários à ação de estrutura militar à qual está subordinada".

Para não me alongar demasiadamente em identificar o que penso serem falhas conceituais, encerro apontando o que citam os autores no tópico A Manutenção: "como tarefa especializada, a manutenção parece-nos mais antiga do que o aprovisionamento, pois está entrelaçada à construção...", com a finalidade de enfatizar que não há por que privilegiar uma função logística, como o Abastecimento, em face de outra, como a Manutenção, como às vezes pode parecer pelo trato que é dado aos dois assuntos na Marinha.

A primeira, o Abastecimento, parte fundamental do Sistema de Apoio Logístico da Marinha, com diretoria específica, normas gerais elaboradas pelo antigo Gabinete do Ministro, corpo técnico específico, treinamento especializado, *hardware* e *software* à saciedade, entre várias outras características.

A segunda, a Manutenção, parte fundamental do Sistema de Apoio Logístico da Marinha; bem, ... quanto à segunda, tomo a liberdade de deixar à inteligência dos leitores a análise que houverem por bem fazer.

Acrescento àquela inteligência (conhecimento do assunto, fontes de informações etc.) referência à *Revista Marítima Brasileira* do 1º trimestre de 2001, que divulga (em resumo) os trabalhos da área de Intendência do CAP-1999, CIAW, e que poderá ajudar na análise sugerida.

*

* * *

Toda argumentação até aqui sugere duas **áreas conclusivas**:

- a **primeira**, referindo-se às **permissividades**, que, conforme meu conceito particular, são perversas no sentido de degradar o desempenho global dos serviços, é de que elas ferem uma filosofia fundamental ditada pela administração naval - a **não aceitação de erros** - e, portanto, devem ser combatidas diuturnamente;
- a **segunda** emana dos exemplos citados. É preciso que haja percepção conceitual profunda do que seja Logística, do que seja Abastecimento e do que seja Intendência para que não sejam cometidos erros, principalmente de organização.

REORGANIZAÇÃO DA MARINHA

Aproveitando a oportunidade de ter mencionado a tese da necessidade de reorganização da Marinha, e por sua pertinência com o assunto em pauta (e agora, com certeza, já abusando da paciência do leitor), imaginamos que ela se dará nas dimensões vertical e horizontal.

No primeiro caso, muitas das atribuições da antiga Força Singular deverão passar para o escalão superior do que é agora "ramo de Serviços Naval", ou seja, para o âmbito do Ministério da Defesa.

Horizontalmente, quem sabe se não devemos pensar no ramo de Serviço Naval, chefiado pela Comandância da Marinha, à

luz dos ensinamentos de Thorpe¹² sobre Logística, na organização do **ESTADO-MAIOR LOGÍSTICO**, sub-alguma coisa do Estado-Maior da Armada e responsável pelo planejamento e supervisão sobre tudo aquilo que não for de natureza operacional?

Tal Estado-Maior Logístico trataria de aspectos que na Marinha, na atualidade, estão dispersos pelo Estado-Maior da Armada, pela Secretaria-Geral da Marinha e por outras organizações. Vejamos alguns exemplos como citados por Thorpe:

– **Engenharia Mecânica** (projeto, construção, reparo de todos os sistemas de propulsão – exceto aviação –, estimativas de consumo de combustível e suprimentos para manutenção etc.);

– **Armamento** (especificações e quantidades de armamentos a serem produzidos, requisições de munição e armamento, distribuição etc.);

– **Construção Naval** (jurisdicionar o projeto, a construção e o reparo de todos os meios navais etc.);

– **Finanças e Abastecimento** (jurisdicionar todos os recursos para a obtenção de suprimentos não especificamente atribuídos a outras seções, prover especificações para uniformes, produzir as estimativas necessárias etc.);

– **Serviço Médico e Saneamento** (determinar os recursos médicos, os hospitais e leitos de que a Marinha precisa etc.);

– **Bases Avançadas** (gerenciar a defesa das bases avançadas que dispusermos, prover as estimativas necessárias etc.);

– **Comunicações** (gerenciar serviços de comunicações, correio etc.);

– **Serviço Aéreo** (jurisdicionar o projeto e a construção de meios aéreos, organizar o serviço aéreo etc.);

– **Serviços Jurídicos** (prover assistência jurídica a toda estrutura da Marinha etc.);

– **Assuntos Religiosos** (prover o bem-estar religioso de toda a comunidade naval etc.);

– **Transporte** (prover o levantamento de todos os meios de transporte de que a Marinha venha a precisar, produzir estimativas das necessidades etc.);

– **Indenizações** (tratar de todas as indenizações e reclamações pedidas contra a Marinha, estimar os recursos necessários etc.);

– **Obras Cíveis** (jurisdicionar tudo o que disser respeito ao projeto, à construção e ao reparo das edificações de quaisquer obras cíveis para a Marinha etc.); e

– **Subsistência** (gerenciar a compra e a distribuição de todos os gêneros alimentícios para o pessoal naval, produzir as estimativas necessárias etc.).

Enfim, muitos outros aspectos organizacionais.

Verticalmente, para baixo, a Esquadra seria organizada segundo os mesmos conceitos de Estado-Maior, respeitadas as suas características peculiares.

Esses Estados-Maiores Logísticos, como órgãos de planejamento, se interligariam, criando um *continuum* de planejamento logístico na Marinha e mesmo fora dela, de modo a prever e a prover todas as suas necessidades para o combate, em consonância com o Planejamento Estratégico de alto nível e com os recursos nacionais disponíveis.

O Estado-Maior Logístico assim imaginado seria chefiado, finalmente, por um almirante-de-esquadra intendente (não vejo razão para que não exista!), o grande administrador do Sistema de Apoio Logístico da Marinha, preparado desde os primeiros

12 THORPE, George C. *Pure Logistic. The science of War Preparation*. Reedição. National Defense University Press. 1968.

passos na carreira, e ao longo dela, para conhecer e desenvolver qualquer dos elementos essenciais do *supply management*,

em outras palavras, do gerenciamento integrado de material e conduzir o planejamento logístico da Marinha.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<ADMINISTRAÇÃO> / Organização / Zero defeito – Filosofia do; Abastecimento; História da Intendência da Marinha; Apoio Logístico Integrado;

Se os cidadãos negligenciarem seus deveres e colocarem homens sem princípios no governo, esse governo brevemente ficará corrompido; leis serão elaboradas, não para o bem público, mas para o egoísmo dos oportunistas; homens corruptos e incompetentes serão selecionados para executar as leis; a renda pública será esbanjada em homens e causas sem mérito; e os direitos dos cidadãos serão violados ou negligenciados.

Noah Webster

Nascido nos Estados Unidos em 1758 onde morreu em 1843.

Estudioso da gramática e da filosofia, foi político representando os estados de Massachusetts e Connecticut. Autor do *American Dictionary of the English Language*.