PRINCÍPIOS DA GUERRA – SEM MEU COMPASSO

"A guerra é mãe e rainha de todas as coisas;
alguns transforma em deuses;
outros, em homens;
de alguns faz escravos;
de outros, homens livres."
Heráclito – *Fragmentos*

GIL CORDEIRO DIAS FERREIRA*
Capitão de Mar e Guerra (Refº-FN)

SUMÁRIO

Introdução
Os princípios da guerra – O quê? Quantos? Quais? Onde?
O quê?
Quantos? Quais? Onde?
Princípios: os "mais" e os "menos" – quatro subgrupos
Guerra ou negócios... Uma questão de princípios!
Conclusão

INTRODUÇÃO

Prezado leitor, imagino que você tenha tido sua atenção despertada para este despretensioso artigo por se interessar pelo assunto "Princípios da Guerra", ou – o que é mais provável – pela segunda parte do título, certamente inusitada: "SEM MEU COMPASSO", assim mesmo, em maiúsculas. O que será isso?

De qualquer forma, agradeço-lhe por dedicar um pouco de seu tempo a este texto. E explico: no antigo ginásio, ao final dos anos 50, era comum sermos orientados a utilizar,

* Analista de sistemas e administrador de empresas. Tem cerca de 60 trabalhos publicados em revistas especializadas, jornais de diferentes estados e páginas da internet sobre política, história, geografia, geopolítica e assuntos militares e ficção. Tem também cinco livros à venda nos sites associados http://www.clubedeautores.com.br e http://www.agbook.com.br: duas coletâneas de contos e crônicas, uma de textos políticos publicados em jornais, um romance de ficção política e um manual de administração de escritórios de advocacia.

nos estudos, processos mnemônicos[1], como, por exemplo, a formação de acrônimos com as letras ou sílabas iniciais das palavras que compusessem uma lista ou fórmula que se desejasse memorizar. Tal hábito se arraigou... e certamente você já concluiu que "SEM MEU COMPASSO" é um acrônimo, em que cada uma destas letras é a inicial de um princípio de guerra... Confira[2]:

S egurança	**C** ontrole
E conomia de Meios	**O** bjetivo
M assa	**M** oral
	P rontidão
M anobra	**A** poio Mútuo
E xploração do Êxito	**S** urpresa
U nidade de Comando	**S** implicidade
	O fensiva

Quadro 1 – O acrônimo "SEM MEU COMPASSO"

Perguntará agora o leitor sobre os porquês desta minha iniciativa. Vamos lá. Aqueles que são versados em Planejamento Estratégico, Gestão Empresarial, Administração em geral e temas correlatos certamente já constataram que, no mundo dos negócios, cada vez mais vêm sendo aplicados conhecimentos e termos militares antiquíssimos. A propósito, quantas vezes o leitor terá ouvido e pronunciado em seu ambiente de trabalho, no último mês, as palavras "missão", "objetivos", "estratégia" e "tática"? Está bem a par do real significado delas? Já pensou em reunir alguns colegas e conduzir uma dinâmica de grupo a esse respeito?

Pelo menos duas obras de cunho bélico são muito conhecidas e citadas no meio empresarial: *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu[3], e *O Livro*

Obras de cunho bélico aplicáveis à gestão empresarial

1 Artifícios verbais que auxiliam a memorização de listas ou fórmulas. A palavra se deriva do grego *Mnemosine*, nome da deusa da memória.

2 Essa listagem é de minha lavra, fruto do aprendizado que recebi na carreira militar, no Brasil, nos EUA e no Reino Unido. Difere da constante da publicação MD51 –M-04 – Doutrina Militar de Defesa, aprovada pela Portaria nº 113/SPEAI/MD, de 01/02/2007, do Ministério da Defesa, por incluir dois princípios não relacionados nesta última: Controle e Apoio Mútuo.

3 Sun Tzu (544 a.C.- 456 a.C.) – general, estrategista e filósofo chinês, que teria vivido entre 544 a.C. e 456 a.C. A ele é atribuída a autoria de *A Arte da Guerra*, composta por 13 capítulos de estratégias militares. Entretanto, sua existência é questionada por vários historiadores, que atribuem a redação da obra a um grupo de generais que teria usado essa denominação como pseudônimo, ou a um descendente de Sun Tzu, por nome Sun Bin, que teria vivido entre 476 a.C. e 221 a.C. (Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Sun_Tzu)

dos Cinco Anéis, de Miyamoto Musashi[4]. Todavia, pouco tenho ouvido falar de *Princípios da Guerra*, de Carl von Clausewitz[5], escrito em 1812, obra editada pela primeira vez em português em 2003, em Portugal, pela editora Sílabo, traduzida do alemão. Constitui uma descrição abreviada e um tanto pedagógica do pensamento do grande general estrategista e não deve ser vista como um resumo de seu trabalho mais famoso, *Da Guerra*.

Ocorre que, ao longo de minha vida, tenho perpassado as duas das áreas de atividades citadas: inicialmente, foram 34 anos (1962–1996) de serviços prestados à Marinha do Brasil, como oficial; e de 1996 até hoje, na reserva, venho trabalhando na iniciativa privada, em planejamento e gestão estratégicos, graças às graduações obtidas anteriormente em Análise de Sistemas (1975) e Administração de Empresas (1996).

Dentro dessa ordem de ideias, pareceu-me oportuno trazer ao debate os *Princípios da Guerra*, embora não necessariamente na visão de Clausewitz – assunto que, efetivamente, aplica-se ao mundo empresarial e, até onde me tem sido dado observar, ainda não se tornou tão conhecido quanto as obras de Sun Tzu e Musashi.

Mas chega de prolegômenos. Antes que algum leitor de idade e experiência profissional mais avançadas do que as minhas brade, como em tempos de antanho, "aos costumes", sigo Clausewitz e assumo a iniciativa: "aos princípios"!

OS PRINCÍPIOS DA GUERRA – O QUÊ? QUANTOS? QUAIS? ONDE?

O quê?

O General Carlos de Meira Matos, eminente historiador, estrategista e geopolítico brasileiro, em artigo publicado postumamente em 20 de outubro de 2009, na revista eletrônica do Centro de Estudos de Políticas e Estratégias Nacionais[6] (Cepen), aborda com muita propriedade essa questão:

"A Estratégia moderna é uma aplicação de ciência e arte. Do ponto de vista científico, a história das guerras é marcada pela evolução da tecnologia, resultando na mudança constante dos engenhos e, em consequência, na mudança radical das condições de batalha. A arte da guerra envolve uma análise crítica e histórica do ambiente bélico. O militar profissional extrai desta análise os princípios fundamentais, suas aplicações e combinações através do tempo. Os Princípios de Guerra*, ou* Princípios Estratégicos*, extraídos desta análise histórica exprimem os ensinamentos oriundos tanto da arte quanto da ciência da guerra. Não se trata de princípios imutáveis nem casuísticos, nem eles por si só asseguram receitas infalíveis para a vitória."*

A conceituação proposta pelo General Meira Mattos guarda total correlação com o disposto na publicação MD51–M-04 – Doutrina Militar de Defesa (ver nota de

4 Miyamoto Musashi (1584-1645) – famoso samurai japonês, criador do estilo de luta com duas espadas chamado *Niten Ichi Ryu* e escritor do tratado sobre artes marciais conhecido como *o Livro dos Cinco Anéis*. Personagem de grande apelo popular no Japão, representado em muitas gravuras antigas, Musashi serviu também como fonte de inspiração para diversos filmes (o mais conhecido tem o ator Toshiro Mifune como protagonista) e séries de TV. (Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Miyamoto_Musashi)

5 Carl Phillip Gottlieb von Clausewitz (1780-1831) – afamado general da Prússia (hoje parte da Alemanha), considerado um grande estrategista militar e teórico da guerra. Foi diretor da Escola Militar de Berlim nos últimos 13 anos de sua vida, período em que escreveu a obra *Vom Kriege (Da Guerra)*, publicada postumamente. Ficou conhecida a frase em que ele define a associação entre guerra e política: "A guerra é a continuação da política por outros meios". (Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Carl_von_Clausewitz)

6 Carlos de Meira Mattos (São Carlos, 23 de julho de 1913 – São Paulo, 26 de janeiro de 2007) – http://www.cepen.org/2009/10/estrategia-militar-principios-de-guerra-ou-principios-estrategicos/

fim de texto nº 3), no subitem 5.1 – Generalidades, do Capítulo V – Fundamentos do emprego do Poder Militar:

"(...)

5.1.3 – Estratégia Militar é a arte e a ciência de prever o emprego, preparar, orientar e aplicar o poder militar durante os conflitos, considerados os óbices existentes ou potenciais, visando à consecução ou manutenção dos objetivos fixados pelo nível político.

5.1.4 – Princípios de Guerra são preceitos filosóficos decorrentes de estudos de campanhas militares ao longo da história e apresentam variações no espaço e no tempo. São pontos de referência que orientam e subsidiam os chefes militares no planejamento e na condução da guerra, sem, no entanto, condicionar suas decisões.

5.1.5 – O comandante, ao planejar e executar uma campanha ou operação, levará em consideração o que preconizam os princípios, interpretando-os e aplicando-os criteriosamente em face da situação, decidindo quais irá privilegiar, em detrimento de outros."

Os Princípios, portanto, podem ser vistos como ideias gerais, fundamentos, conceitos amplos, falíveis, e não como regras rígidas, determinísticas. Com efeito, quando um profissional experiente, de qualquer ramo, executa seu ofício – por exemplo, um *chef* que prepara um prato sofisticado, ou um músico que toca uma peça difícil em seu instrumento –, não necessita recordar, passo a passo, os ensinamentos básicos de sua arte ou técnica: como se descascam legumes, ou qual a composição dos acordes musicais; tudo isso já foi absorvido por seu cérebro ao longo de anos de estudo e prática, e se fará presente em nível de subconsciente, ou seja, "no automático".

Assim se dá com os Princípios da Guerra. Os comandantes militares e os CEO[7] de muitas corporações com frequência se deparam, respectivamente, com operações ofensivas ou defensivas que devam conduzir, ou com decisões empresariais que lhes caiba adotar (ou não). Se, ao longo do tempo, esses chefes houverem se habituado a reler os Princípios, estudá-los, refletir sobre eles e aplicá-los a diferentes situações que tenham enfrentado no cotidiano, certamente não precisarão rememorar seus fundamentos, um a um, num específico momento crítico, para descobrir como poderiam apoiar uma tomada de decisão que esteja se impondo. A experiência adquirida muito provavelmente fará aflorar automaticamente em seus espíritos um *feeling* quanto aos caminhos aparentemente apropriados a seguir naquele instante. E só mais tarde, colhidos os frutos da decisão – doces ou amargos, eis que nem sempre uma atitude correta leva ao sucesso, em face da imponderabilidade das muitas variáveis presentes em problemas complexos –, é que os decisores poderão analisar criticamente as experiências vividas, identificar os Princípios da Guerra que terão aplicado ou deixado de aplicar, regozijar-se com os acertos ou, humildemente, se for o caso, rememorar as palavras de Samuel Beckett[8]: "Tenta. Fracassa. Não importa. Tenta outra vez. Fracassa de novo. Fracassa melhor".

Quantos? Quais? Onde?

Ninguém tem dúvidas sobre quantas são as cores do arco-íris, as maravilhas do mundo antigo ou os pecados capitais; mas não há consenso universal sobre a quantidade de Princípios da Guerra. Criei o acrônimo que integra o título deste artigo consideran-

7 CEO – *Chief Executive Officer*. Denominação, em inglês, do cargo de diretor executivo de uma empresa.

8 Samuel Beckett – romancista e dramaturgo irlandês (1906 – 1989). (Fonte: http://www.citador.pt/frases/citacoes/a/samuel-beckett)

do 14 deles, cujo emprego observei durante minha carreira militar. Entretanto, fontes que consultei mostram muitas variações, entre Forças Armadas de diferentes países, quanto aos Princípios que cada uma adota.

No Brasil, a já mencionada Doutrina Militar de Defesa, em seu subitem 5.3 – Princípios da Guerra, elege 12 deles e dispõe que:

"5.3.1 – Os princípios adotados por um país não se aplicam necessariamente a outros. Eles variam até mesmo entre Forças Armadas de um mesmo país, devido às diferentes naturezas dos cenários.

5.3.2 – Não é conveniente estabelecer ordem de prioridade na enumeração dos princípios, pois a importância de cada um em relação aos demais varia de acordo com a situação considerada.

5.3.3 – As Forças Armadas poderão empregar os ***Princípios da Guerra*** *do* ***Objetivo****, da* ***Ofensiva****, da* ***Simplicidade****, da* ***Surpresa****, da* ***Segurança****, da* ***Economia de Forças ou de Meios****, da* ***Massa****, da* ***Manobra****, do* ***Moral****, da* ***Exploração (do Êxito)****, da* ***Prontidão*** *e da* ***Unidade de Comando****."*

O quadro 2 sintetiza as pesquisas que realizei, inclusive a relativa à Doutrina Militar de Defesa brasileira. Boa parte dele foi extraída da publicação "Princípios da Guerra", utilizada no Curso de

Listagem do Autor (14)		Brasil (12)	Reino Unido (10)	EUA (Marinha) (12)	EUA (Força Aérea) (9)	EUA e Portugal (Exército) (9)	Antiga União Soviética (10)	França (3)
S	egurança	Segurança	Segurança	Segurança	Segurança	Segurança	Reservas Adequadas	X X X
E	conomia de Meios	Economia de Meios	Economia de Esforço	Economia	Economia	Economia de Forças	Economia de Forças	X X X
M	assa (ou Concentração)	Massa	Concentração de Força	Concentração	Concentração	Concentração	Concentração	Concentração de Esforço
M	anobra (ou Mobilidade)	Manobra	Flexibilidade	Mobilidade	Flexibilidade	Manobra	Manobra e Iniciativa	Liberdade de Ação
E	xploração do Êxito	Exploração do Êxito	X X X	Exploração	X X X	X X X	Aniquilação	X X X
U	nidade de Comando	Unidade de Comando	X X X	X X X	X X X	Unidade de Comando	X X X	X X X
C	ontrole	X X X	Administração	Controle	Controle	X X X	X X X	X X X
O	bjetivo	Objetivo	Seleção e Manutenção do Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Avanço e Consolidação	X X X
M	oral	Moral	Manutenção do Moral	Moral	X X X	X X X	Moral	X X X
P	rontidão	Prontidão	X X X	Prontidão	X X X	X X X	X X X	X X X
A	poio Mútuo	X X X	Cooperação	X X X	Cooperação	X X X	Objetivos Combinados	X X X
S	urpresa	Surpresa	Surpresa	Surpresa	Surpresa	Surpresa	Surpresa e Disfarce	Surpresa
S	implicidade	Simplicidade	X X X	Simplicidade	X X X	Simplicidade	X X X	X X X
O	fensiva	Ofensiva	Ação Ofensiva	Ofensiva	Ofensiva	Ofensiva	Ofensiva	X X X

Quadro 2 – Emprego dos 14 Princípios de Guerra em seis países

Estado-Maior da Real Marinha Britânica[9] que realizei no período 1985-86 – antes, portanto, da queda do Muro de Berlim (9 de novembro de 1989) e das subsequentes dissoluções da antiga União Soviética e do Pacto de Varsóvia, pelo que podem ter ocorrido mudanças nesses conceitos.

A parte relativa aos exércitos português e dos EUA foi retirada do *link* http://pt.wikipedia.org/wiki/Princ%C3%ADpios_da_guerra.

Observe o leitor que, embora em alguns casos haja relevantes diferenças de nomenclatura para um mesmo Princípio – por exemplo, "Reservas Adequadas" e "Segurança" –, o sentido (ou "ideia força") transmitido por essas expressões é o mesmo.

PRINCÍPIOS: OS "MAIS" E OS "MENOS" – QUATRO SUBGRUPOS

Examinando o quadro 2, podemos observar que, à exceção da França – que, a rigor, foi nele incluída mais pela curiosidade de considerar apenas três Princípios –, os demais países adotam em comum sete deles, ressaltados em sombreado claro: **Segurança**, **Economia de Meios, Massa** (ou Concentração de Forças/Esforços), **Manobra** (ou Mobilidade/Flexibilidade/Iniciativa/Liberdade de Ação), **Objetivo**, **Surpresa** e **Ofensiva**.

Por outro lado, a já mencionada publicação inglesa "Princípios da Guerra", na parte destinada às Conclusões, considera sete deles como "fundamentais", numa listagem que guarda apenas uma pequena diferença com a acima citada: exclui a **Economia de Meios** e inclui o **Apoio Mútuo** (ou Cooperação), ressaltado em sombreado médio.

Adicionalmente, o conjunto indicado no quadro 2, de nove Princípios, adotados pelos exércitos dos EUA e de Portugal – os sete "mais empregados" e, acrescidos de **Unidade de Comando** e **Simplicidade**, ressaltados em sombreado forte –, é o que mais comumente aparece em textos sobre

Princípios	Os sete mais empregados em cinco países	Os sete fundamentais, segundo publicação didática da Royal Navy	Os nove mais listados em textos oficiais e de autores renomados	Os quatro menos destacados
Segurança	X	X	X	
Economia de Meios	X		X	
Massa	X	X	X	
Manobra	X	X	X	
Objetivo	X	X	X	
Surpresa	X	X	X	
Ofensiva	X	X	X	
Apoio Mútuo		X		
Unidade de Comando			X	
Simplicidade			X	
Exploração do Êxito				X
Controle				X
Moral				X
Prontidão				X

Quadro 3 – Princípios: os "mais" e os "menos" – quatro subgrupos

9 Individual Studies Period – Scheme SS5 – Principles of War. Royal Naval Staff College, Greenwich, London, UK, 1985.

esse tema. Recorde-se, a exemplo, o trabalho, aqui já mencionado, do General Carlos Meira Mattos, que acrescenta serem aqueles nove Princípios adotados pela maioria dos países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (Otan).

Por fim, quatro Princípios, ressaltados em sombreado muito forte, não parecem ter merecido muito destaque nos diferentes estudos já realizados sobre o tema, o que, em meu entender, é surpreendente: Exploração do Êxito, Controle, Moral e Prontidão.

A título de curiosidade, observe o leitor a possibilidade de se formarem novos acrônimos com esses subconjuntos: **SO MESMO USA EM PC**...

GUERRA OU NEGÓCIOS... UMA QUESTÃO DE PRINCÍPIOS!

É hora de verificarmos os significados de cada um dos Princípios. Para tanto, sigamos a sequência do Quadro 3 – os "mais" e os "menos".

- **Segurança**

"Antes de mais nada, arme-se."
Niccoló Machiavelli

Trata-se, por um lado, de impedir que o inimigo nos surpreenda e, por outro, de reduzir os riscos de ataques a nossos pontos sensíveis. Implica duas ações complementares e correlatas: manter-se informado sobre o inimigo (inteligência, busca de dados) e impedir que ele faça o mesmo contra nós (contrainteligência, proteção de nosso pessoal, instalações, documentação, comunicações, operações etc.).

Em Gestão Estratégica, trata-se de aplicar o moderno conceito do *Knowledge Management* (KM), ou Gestão do Conhecimento, que contempla as duas ações citadas:

(a) A busca de informações sobre o "inimigo" (concorrentes) é a chamada Inteligência Competitiva ou Estratégica (IC ou IE), que se refere ao ambiente, onde existem variáveis (políticas, econômicas, sociais, tecnológicas...) e atores (clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes...), assim como oferece oportunidades e ameaças ao empreendimento; e
(b) O conhecimento e a proteção do que é nosso constituem o *Business Intelligence* (BI), ou Inteligência Negocial, que diz respeito ao sistema (a própria empresa, sua estrutura, recursos e processos, seus pontos fortes e fracos).

- **Economia de Meios**

"Nem tanto ao mar, nem tanto à terra."
(dito popular sobre a importância do equilíbrio)

O comandante deve aplicar criteriosamente os meios de que dispõe, de forma a cumprir sua missão. Meios insuficientes provavelmente impedirão que se obtenha o efeito desejado; em excesso, significarão um desperdício que se deve evitar, pois pode haver simultaneamente a necessidade de se atuar em outras frentes e de se manterem forças em reserva.

Não é diferente na Administração, quanto aos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de que se dispõe para conduzir o negócio. Se as dosagens forem insuficientes, provavelmente a produtividade e a lucratividade ficarão muito aquém do almejado; se excessivas, atrairão custos inaceitáveis, necessidade de controles em demasia, entraves burocráticos e, certamente, perdas.

"Engenho e arte" é o que se requer de qualquer chefe, militar ou empresarial, no emprego de seus capitais humanos, materiais e imateriais.

• **Massa ou Concentração de Força/ Esforços**

"Nunca interrompas o teu inimigo enquanto ele estiver cometendo um erro."
Napoleão Bonaparte

À primeira vista, poderia parecer que se recomenda atuar apenas contra inimigos numérica ou logisticamente muito inferiores a nós, mas não é bem isso. O que se visualiza aqui é a aplicação de um forte golpe contra um ponto muito sensível do inimigo, em momento oportuno, visando a obter um ganho considerável, mesmo sob o risco de desguarnecermos importantes setores nossos. Exemplos clássicos disso foram: em 1941, a grande concentração de navios e aeronaves adotada pela Royal Navy para afundar uma só belonave alemã – o *Bismark*; e, em 1967, o lançamento, por Israel, de quase toda sua Força Aérea (apenas 12 aviões foram reservados para sua defesa) sobre o Egito e a Jordânia, para destruir no chão todas as aeronaves desses dois países.

Como se vê, esse princípio pode permitir que forças numericamente inferiores alcancem vitórias táticas e estratégicas sobre seus oponentes de maior vulto, desde que os conheçam previamente, pelo monitoramento constante de seus pontos fortes e fracos, sendo nestes últimos que se deve aplicar o golpe decisivo.

Um exemplo comum na área empresarial é o da descoberta, por uma empresa de médio ou pequeno porte, de vulnerabilidades na área de Recursos Humanos (RH) de um concorrente de maior vulto, como remuneração insatisfatória. Ela passa, então, de maneira reservada, a tentar recrutar para si os colaboradores da outra, oferecendo melhores salários e benefícios. Isso, por um lado, trará o risco de aumento exagerado dos custos, mas, por outro, poderá significar, a médio prazo, um ganho compensador, não só pelo aprimoramento do capital humano como pelo provável aumento de sua fatia de mercado, decorrente de queda na participação do oponente.

• **Manobra** (ou Mobilidade/Flexibilidade/ Iniciativa/Liberdade de Ação)

"Quem domina as alturas, domina o vale."
(tradicional axioma militar)

Esse Princípio diz respeito ao posicionamento adequado das forças no campo de batalha (terrestre, aquático ou aéreo), de forma a obter vantagem sobre o inimigo e preservar a iniciativa, reduzindo as possibilidades de perdas de pessoal e material.

Não é difícil identificar alguns procedimentos, na área empresarial, que tenham por pano de fundo esse Princípio: preferir alugar instalações em vez de adquiri-las, facilitando a mudança quando o local se tornar inadequado, por degradação urbana ou ambiental, especulação imobiliária etc.; posicionar escritórios/pontos de venda em locais onde haja mercado potencial para seus produtos, o acesso seja fácil para clientes e fornecedores e, principalmente, não haja concorrentes fortes por perto.

• **Objetivo**

"Os homens não desejam aquilo que fazem, mas os objetivos que os levam a fazer aquilo que fazem."
Platão

Podemos aqui distinguir dois conceitos inseparáveis: o do objetivo propriamente dito, ou seja, algo físico, que se pretende conquistar (uma elevação, uma faixa de terreno) ou destruir (uma instalação, artefatos etc.), e o do efeito desejado, ou seja, o "para quê", a consequência que almejamos com aquela conquista ou destruição (impedir

que o inimigo utilize uma instalação, facilitar o deslocamento de nossas forças etc.).

O **Princípio do Objetivo** traz em seu bojo, como faces de uma mesma moeda, essas duas ideias, em cuja definição não pode haver "nebulosidades": elas têm de ser muito claras, interligadas, atingíveis e decisivas para a situação vivida. Uma vez fixadas, todos os esforços devem ser feitos no sentido de materializá-las, sem perdê-las de vista um só instante. Naturalmente, poderão existir objetivos intermediários ou parciais, cuja conquista contribua para a do objetivo principal.

No campo da Administração, os principais modelos de elaboração de um Planejamento Estratégico têm início com a definição de certos "dados fundamentais da empresa", ou "indicadores empresariais". Sem querer esgotar a listagem nem considerá-la "axiomática", enumeraria: o histórico, o negócio, a missão, a visão, os valores, os fatores críticos de sucesso, as políticas, os objetivos estratégicos, as estratégias, as metas e os planos preexistentes.

O Princípio do Objetivo se associa a mais de um desses indicadores, como o negócio (a atividade, em sentido amplo, a que a empresa efetivamente se dedica e que "sabe" fazer), a missão (o que fazer especificamente em cada situação, para quem e com que propósito), a visão (como a empresa se vê no futuro) e os objetivos estratégicos (econômico-financeiros, tecnológicos, comerciais etc.).

- **Surpresa**

"Apenas nos deveria surpreender o ainda podermos ser surpreendidos."
La Rochefoucauld

Talvez o mais antigo, conhecido e empregado Princípio, que pressupõe golpear-se o opositor onde e quando ele menos esperar, seja em termos estratégicos (Pearl Harbor para os japoneses, Normandia para os aliados), táticos (israelenses contra o III Exército Egípcio na margem ocidental de Suez, em 1973) ou tecnológicos (bombas V1 e V2 alemãs, bomba atômica americana), de forma a não lhe dar tempo útil para se reorganizar e reagir. Originalidade, audácia, velocidade, sigilo, despistamento e dissimulação constituem requisitos para que a obtenção da Surpresa seja exitosa.

A aplicação do **Princípio da Surpresa** é uma estrada de mão dupla: o inimigo também estará tentando nos surpreender, o que reforça a necessidade das medidas mencionadas no parágrafo relativo à Segurança.

No ambiente empresarial, dadas as características da "era da informação" que vivemos, em que as notícias dão a volta ao mundo instantaneamente por meio não só dos tradicionais rádios, TV e jornais, mas principalmente da internet e das redes sociais, através de milhões de *smartphones*, *tablets*, *notebooks* etc., parece ser cada vez mais difícil surpreender os concorrentes. Mas isso não deve ser visto como um obstáculo, e sim como uma oportunidade para a inovação, seja ela tecnológica ou operacional, vale dizer, de natureza tática e estratégica. E o noticiário cotidiano tem trazido bons exemplos disso, na política, na indústria, no comércio, nos esportes e em muitos outros ramos de atividade humana, cuja criatividade parece não ter limites.

- **Ofensiva**

"Se o inimigo atacar, nós recuamos; se o inimigo parar, nós fustigamos; se o inimigo fugir, nós perseguimos."
Mao Tsé Tung

É bastante provável que o mais decantado axioma militar seja "só a ofensiva

conduz à vitória". Com efeito, só atacando se pode assegurar a iniciativa das ações, o ritmo e o curso do combate, a exploração das fraquezas do inimigo e a liberdade de ação, para chegar a resultados decisivos. Adicionalmente, permite que se determinem as condições de espaço e tempo da batalha, facilitando a obtenção da surpresa. E não só na guerra, mas em quaisquer outros embates da vida, como, por exemplo, os esportivos: não é à toa que, a todo instante, os comentaristas de futebol repetem: "Quem não faz gol, leva".

Não restam dúvidas de que, muito comumente, ações defensivas serão necessárias, mas deve-se fazer de tudo para que elas sejam sempre temporárias, preparatórias de nova ação ofensiva.

No mundo dos negócios, a postura ofensiva é tão antiga quanto as milenares relações comerciais entre pessoas e instituições, dispensando maiores comentários, por sua obviedade – tanto que uma das expressões mais comuns, nesse terreno, é a chamada (*et pour cause*...) ofensiva de *marketing*, procedimento que cada vez mais orienta as atividades empresariais.

- **Apoio mútuo**

"Uma mão lava a outra e
as duas lavam o rosto."
(Dito popular sobre a cooperação humana)

Também chamado de "cooperação", é fundamental para o sucesso, e deve desenvolver-se, tanto estratégica quanto taticamente, em vários níveis, como o internacional, o dos Três Poderes de um Estado soberano, o de suas Forças Armadas e Auxiliares, o de parcelas dessas Forças empenhadas em um confronto específico e assim por diante. Os exemplos clássicos são os de Apoio ao Combate – a artilharia, pelo fogo, e a Engenharia, provendo mobilidade aos combatentes de infantaria e cavalaria – e de Apoio Logístico (abastecimento, manutenção, transportes, saúde, serviços diversos). Outro exemplo é o das unidades que avançam paralelamente, em ação ofensiva, e os fogos de uma apoiam os da outra.

Na Administração, esse Princípio pode ser personificado pelo conceito de parcerias, bastante difundido na atualidade, quando o desenvolvimento tecnológico atingiu tal nível que nenhuma empresa pode se dar o luxo de assumir por inteiro uma cadeia produtiva específica: os múltiplos passos que a compõem deverão ser conduzidos por parceiros, num esforço coletivo que redunde em benefício a todos os envolvidos.

- **Unidade de Comando**

"Ninguém pode servir a dois senhores."
Jesus de Nazaré

Só pode haver um comandante. O ambiente militar não é propriamente uma democracia, onde prevalece a vontade da maioria, preservando-se a voz das minorias; ele é discricionário – não confundir com arbitrário –, ou seja, quem chefia tem liberdade de decidir e impor sua vontade, desde que dentro dos limites das leis e das normas da instituição em que atua.

Deliberações colegiadas, naturalmente, ocorrem, tanto no meio militar quanto no civil – toda corporação tem seu estado-maior; e toda empresa, seu Conselho de Administração, ou de Diretores. Entretanto, a implementação do que for decidido deve ficar a cargo de um só indivíduo, que, naturalmente, responderá pelos erros ou excessos que cometer. Daí nasce o antigo conceito de "solidão do comando" – na hora de decidir, o chefe está só, contando apenas com sua consciência. Suas responsabilidades são imensas e indelegáveis

– conquanto possa delegar parcelas de autoridade – e, por isso mesmo, todo respeito e obediência lhe são devidos.

"Chefe é chefe", diz a *vox populi* a todo instante, comprovando, pelo dito jocoso, o quanto esse Princípio é arraigado no imaginário humano.

Nas empresas, de uma maneira geral, em que pese a existência de vários diretores setoriais, ou vice-presidentes, sempre há um CEO, que lidera as ações.

• **Simplicidade**

"KISS: Keep it simple, stupid."
Kelly Johnson, engenheiro da Lockheed

Clareza, precisão e concisão: atributos imprescindíveis aos planos e às ordens, principalmente no enunciado das tarefas e responsabilidades – "quem faz o quê, com que propósito" –, na definição das relações de comando, na estipulação das condições de espaço e tempo.

O plano que evidenciar concepções claras, facilmente compreensíveis, será considerado o melhor, porque reduzirá a possibilidade de equívocos na sua interpretação e facilitará as correções necessárias durante o combate.

Também aqui os ditos jocosos existem há tempos, contribuindo para a memorização deste Princípio: certamente o leitor já terá ouvido falar que "ordem e contraordem geram desordem", não?

No ambiente empresarial, há um bom tempo vem-se procurando implementar processos de Planejamento Estratégico, programas de Qualidade Total e busca da certificação ISO. Esses objetivos são alcançados, precisamente, pela implantação de planos, instruções normativas e de trabalho, procedimentos etc., cuja principal característica, segundo os estudiosos desses assuntos, deve ser a simplicidade.

• **Exploração do êxito**

*"Antes da vitória/*não se deve cantar glória/
Você criou fama/deitou-se na cama..."
"Vitória" – Noel Rosa e Vadico

Linhas atrás, ao abordarmos o Princípio da Ofensiva, citamos um afamado pensamento de Mao Tsé Tung, cuja terceira parte diz respeito à Exploração do Êxito: "Se o inimigo fugir, nós perseguimos".

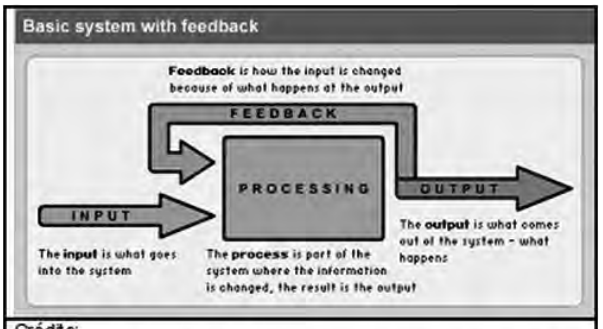
Com efeito, o que esse Princípio sugere é que, após um êxito inicial, as ações ofensivas devem ser intensificadas para ampliá-lo, desde que isso não desvie a força atacante de seu Objetivo, até que consolidem os sucessos estratégicos.

Como na canção de Noel Rosa aqui evocada, o bom-senso recomenda que, na guerra, no esporte e em tantas outras atividades, não se "cante vitória" ou se "deite na cama" quando, digamos, acabou-se de fazer o primeiro gol, ao início do primeiro tempo, pois ainda pode haver muito jogo a ser jogado, e viradas acontecem. O mesmo sucede na gestão empresarial: todos já vimos, inúmeras vezes, produtos das mais variadas naturezas – comestíveis, de limpeza, brinquedos, algumas marcas de veículos etc. – que constituíram grandes sucessos de vendas ao serem lançados, mas caíram no esquecimento em pouco tempo, pela não observância desse Princípio.

• **Controle**

"O Processo Administrativo é constituído pelas ações de Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar (PO3C)."
Henri Fayol

Henri Fayol, um dos pioneiros da Administração Científica, nos legou a definição clássica de Controle, aplicável tanto à paz quanto à guerra: consiste em se verificar



Input, *Output* e *Feedback*

se todas as coisas estão ocorrendo em conformidade com os planos, as instruções e os princípios estabelecidos *a priori*, com o propósito de se localizarem possíveis erros (ou "não conformidades"), retificá-los e prevenir sua recorrência. Em outras palavras, dado um determinado processo (material ou imaterial, pacífico ou belicoso), no qual se introduziram *inputs* (insumos, ideias, ordens de batalha), visando a *outputs* específicos (produtos acabados, conclusões, vitórias militares), devem-se monitorar permanentemente estes últimos, para verificar se estão de acordo com o que se planejou; caso não estejam, devem-se introduzir correções no processo (*feedback*, ou retroalimentação).

- **Moral**

"Será que tudo de que eu gosto
É ilegal, é imoral ou engorda?"
Roberto Carlos

O termo "moral" costuma propiciar dois tipos de confusão: um quanto aos diferentes significados de seus dois gêneros; outro quanto à sua relação com a "ética".

De fato, o substantivo "moral" pode ser feminino ou masculino:

– no gênero feminino, refere-se à parte da Filosofia que trata dos bons costumes e dos deveres de cada um perante a sociedade. Aqui, costuma andar de braços dados com a "ética" – e geralmente se faz certa confusão entre ambas, possivelmente porque "moral", do latim *mores* (costume), surgiu quando os romanos buscaram uma tradução para o grego *ethos*, de onde se deriva "ética", que significa "aquilo que pertence ao caráter". De maneira mais abrangente, configura uma síntese dos costumes de um povo, o conjunto de traços sociais e culturais que o diferenciam de outros. Já a "moral" se fundamenta na obediência a costumes e hábitos recebidos, no que se diferencia de "ética", que busca fundamentar as ações morais exclusivamente pela razão.

Em suma, a "ética" é o conjunto de valores e princípios utilizados para avaliar e decidir quanto a três grandes questões da vida: dever, querer e poder (há coisas que "quero mas não devo", outras que "devo mas não posso" e ainda outras que "posso mas não quero"); e não há ninguém sem ética; há, sim, "éticas" diferentes, pelo que chamamos de "aético" quem se serve de uma "ética" diferente da nossa. Já a "moral" é um comportamento, é o exercício de uma "ética". A quem se ajusta à nossa, adjetivamos de moral; quem não o faz, consideramos imoral; e quem, como as crianças e os doentes mentais, não tem discernimento para exercer qualquer "ética", é amoral.

– no gênero masculino, "moral" é o ânimo, a disposição em superar obstáculos. É errado, portanto, falar que "os soldados estão com a moral baixa", pois isso significaria que a prática de bons costumes por eles vai mal. O correto, nesse caso, seria dizer que o moral está baixo.

É a esse "moral", masculino, que se refere o Princípio que leva seu nome e

que define o estado de ânimo, ou a atitude mental, de um indivíduo ou de um grupo – e se reflete na conduta dos mesmos.

O Moral se fundamenta, principalmente, na formação dos indivíduos e em seus atributos pessoais, inatos e/ou desenvolvidos ao longo do tempo.

Escusado é dizer-se que a permanente manutenção de um Moral elevado é essencial ao sucesso, nos confrontos bélicos e na gestão empresarial.

- **Prontidão**

"Vivo para que tudo corra bem/
Você receba coisa boa, o melhor da vida/
Eu serei céu e chão, sua força de prontidão/
Caso a tristeza e a dor fossem te visitar."
"Flores no meu jardim" – Cláudia Leitte

O Princípio da Prontidão está diretamente associado ao conceito de aprestamento – "conjunto das medidas que incluem instrução, adestramento e logística, necessárias para preparar uma organização militar para ação imediata"[10].

Em outras palavras, é a capacidade que uma força tem de entrar em ação imediatamente, para fazer face a uma ameaça. Naturalmente, exige um permanente e atualizado esforço nas áreas de planejamento, organização, inteligência, adestramento, logística, comunicações, finanças, mobilização etc.

Também de grande relevo para a Prontidão são o elevado moral e a estrutura do sistema decisório da Força, ou seja, a agilidade de sua cadeia de comando.

Não é difícil constatar que os aspectos da Prontidão (ou do aprestamento) aqui descritos para forças militares são perfeitamente aplicáveis às empresas; nesse diapasão, observe-se que as demandas permanentes ou fortuitas dos consumidores por bens e serviços constituem verdadeiras "situações de combate": se não estivermos aptos a atender imediatamente a elas, certamente os concorrentes o farão.

CONCLUSÃO

"A razão não nos diz que a guerra deve desaparecer um dia,
mas diz-nos que devemos proceder como se a guerra devesse desaparecer."
Emmanuel Kant

E assim, prezado leitor, ainda não sei bem se "com ou SEM MEU COMPASSO", mas certamente em meio a acrônimos, lições da História, epígrafes literárias e musicais, memórias da caserna, aulas de planejamento e gestão, experiências empresariais, divagações sobre Estratégia e Tática e outros *insights*, chegamos ao "fim dos Princípios".

Se você os memorizou, ótimo. Se, adicionalmente, reforçou crença que já depositava em seu valor para os embates da vida, ou se pela primeira vez se deu conta disso, tanto melhor – dificilmente essas impressões se apagarão em seu espírito doravante. E com certeza lhe serão úteis, seja você um chefe militar, dirigente de empresa ou exerça outros ofícios que requeiram decisões pautadas pela complexidade.

Atribui-se a Jorge Luís Borges, o ilustre escritor argentino, a citação "Nunca releio o que escrevo. Prefiro viver em função do futuro". Longe de mim a pretensão de equiparar-me a Borges; mas seguir seu exemplo, ou inspirar-me em suas palavras, parece-me edificante, digno e justo.

Assim, ao invés de rever em detalhes tudo o que me veio à mente enquanto redigia este artigo – e me arriscar a incorrer em emendas piores que o soneto –, prefiro

10 *Dicionário Caldas Aulete*: http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete_digital&op=loadVerbete&palavra=aprestamento

considerar que os textos que damos a público são como flechas que disparamos, algumas direcionadas a alvos específicos, outras a esmo. Melhor, pois, aguardar para descobrir se e o que atingiram e os resultados que provocaram ou não.

De uma lembrança ginasiana – os processos mnemônicos – surgiu o início deste artigo. De outra – as aulas de Latim – brotou o fecho a seguir, fruto do receio, comum a quem escreve, de não poder mais corrigir as eventuais impropriedades que tenha cometido ao lançar mais uma flecha literária:

"*Beatus vir qui non est lapsus verbo ex ore suo* – Feliz o homem que não escorregou em palavra saída de sua boca".

🗁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<ARTES MILITARES>; Princípios da guerra; Estudo; Pensamento militar; Comando;