

Tratado da Eficácia

O pensamento ocidental e a sua definição de eficácia e estratégia:

É preciso intervir no mundo para dar forma à realidade (o ideal é imposto à realidade). Entretanto, isso cria a impossibilidade de a realidade adequar-se ao modelo ideal, transformando-o em seus resultados. Em outras palavras, o modelo nunca é alcançado e, portanto, o ideal acaba por revestir-se da condição de irrealizável.

A circunstância é aquilo que se tem ao redor (*circum-stare*) e, portanto, distinto do objeto. A individualidade nega, portanto, o coletivo, ao invés de integrar-se a ele. Nesse sentido, o objetivo é, antes de tudo, um marco, uma fronteira a ser rompida, trazendo para a equação da estratégia ocidental o que Clausewitz chama de *atrito*.

"A eficácia (ocidental) está na adequação ente o fim e os meios empregados (para alcançá-lo). [...] Pois não basta que a ação seja bem intencionada, para ser meritória, ela deve ser bem sucedida; e, em face da indeterminação das coisas, essa realização não pode eliminar todo perigo e toda aventura". Assim, é preciso enfrentar a situação para forçá-la, desgastando-se no processo.

Na citação de Clausewitz: "O objetivo da guerra, considerado do ponto de vista da ação, é a destruição do adversário. [...] Visarás o objetivo mais importante, o mais decisivo, que te sentires com força para atingir; escolherás para esse fim o caminho mais curto que te sentires com força de seguir".

"Para vencer os obstáculos, será preciso superar-se; sempre a exaltação de um eu-sujeito e o heroísmo da pessoa. [...] "Os gregos preferem o "heroísmo pomposo da ação, que se glorifica com o perigo enfrentado", pois quanto maior o perigo, tanto maior o

marco de rompimento e o seu conseqüente mérito. E o maior de todos os heróis é Hércules, ou Hércules, pois seus 12 trabalhos representam o maior de todos os perigos.

"A tática incide sobre a forma do combate e a estratégia sobre sua significação". Em outras palavras, a tática incide sobre as operações, enquanto a estratégia incide sobre as intenções de levar essas operações a cabo.

O pensamento chinês e a sua definição de eficácia e estratégia:

"O real é um processo, regulado e contínuo, decorrente da simples interação dos fatores em jogo (yin/yang)" e, por conta disso, nunca dissocia o sujeito da circunstância.

"O sábio chinês é levado a concentrar a atenção no curso das coisas, tal como está envolvido nele, para descobrir-lhe a coerência e tirar proveito de sua evolução. Ora, dessa diferença poder-se-ia tirar uma alternativa para a conduta: em lugar de construir uma forma ideal que se projeta sobre as coisas, obstina-se em detectar os fatores favoráveis que atuam em sua configuração; em vez de fixar um objetivo para sua ação, deixa-se levar pela propensão; em suma, em vez de impor um plano ao mundo, apoiar-se no potencial da situação". A isso o taoísmo chama de seguir a naturalidade e, portanto, o objetivo é antes de tudo um direcionamento. "Por mais que tenha uma inteligência avisada, mais vale apoiar-se no potencial inscrito na situação"; "por mais que se tenha na mão o sacho e a enxada, mais vale esperar o momento da maturação" (Mêncio, II, A, 1).

"Duas questões estão no cerne da antiga estratégia chinesa e forma um par: de um lado, a da situação ou da configuração (*xing*), tal como se atualiza e toma forma sob nossos olhos (enquanto relação de força); do outro e respondendo a ela, a do potencial (*she*), tal qual se acha implicado nessa situação e se pode fazê-lo atuar a nosso favor". Assim, é fundamental, em qualquer análise estratégica, identificar o *she* e o *xing* da situação.

"Uma vez determinado esse potencial, os pensadores chineses da estratégia se preocupam em descobrir-lhe as conseqüências.

Doravante, conta menos nosso investimento pessoal, impondo-se ao mundo e graças ao nosso esforço, do que o condicionamento objetivo resultante da situação: é a ele que devo explorar, com ele é que devo contar, ele sozinho basta para determinar o sucesso. Preciso apenas deixá-lo atuar".

"O bom general procura o sucesso no potencial da situação em vez de pedi-lo aos homens sob seu comando. Conforme saiba ou não apoiar-se no potencial da situação, ele os torna covardes ou corajosos. Dito de outro modo (Wang Xi), coragem e covardia são "modificações" desse potencial".

"Em todos esses casos, quem sabe apoiar-se no potencial da situação pode facilmente levar a melhor. Ou seja, segundo a expressão de um comentador, "com pouco esforço" pode-se obter "muito efeito. [...] Esse potencial consiste em "determinar o circunstancial em função do proveito". Assim entendida, a circunstância não é mais aquilo que, em sua determinação particular, e portanto imprevisível, sempre ameaça fazer malograr o plano projetado sobre ela; mas sim, o que, precisamente graças à sua variabilidade, pode ser progressivamente infletido pela propensão que emana da situação e fazer advir o proveito esperado. Saímos, assim, de uma lógica de modelo (a de um plano-modelo que vem dar forma às coisas), como também de uma encarnação (uma idéia-projeto que vem concretizar-se no tempo), para entrar numa lógica do desenvolvimento: deixar o de feito implicado, desenvolvendo-se por si mesmo, em virtude do processo iniciado".

"Portanto, se uma operação deve de fato intervir previamente ao início do conflito (no "templo ancestral", como, para nós, "no gabinete"), esta deve ser, não de planificação, mas de "avaliação" (*xiao*) ou, mais exatamente, de suputação (no sentido de avaliar de antemão e por meio de cálculo; *ji*): o estrategista deve começar por suputar, a partir de um exame minucioso das forças em presença, os fatores que são favoráveis a um ou outro campo e de onde virá a vitória. [...] É, na verdade, nessa passagem da suputação das forças em presença para o potencial que se

desprende dela que tudo se decide. [...] Conclusão: o potencial é circunstancial - só existe circunstancialmente - e vice-versa (ou seja, é essa potencialidade das circunstâncias que cumpre explorar)".

"O potencial da situação é o que tira proveito da variável. Posto que, em presença do inimigo, não cesso de evoluir, não posso declarar de antemão como vou vencê-lo. Em outras palavras (Li Quan): "A estratégia carece de determinação prévia", e é somente "em função do potencial da situação que ela adquire forma".

Em resumo, "1. Os chineses pensam o potencial da situação em termos de variáveis, não podendo este ser determinado de antemão porque procede de uma adaptação contínua; 2. As suputações de que o potencial deriva combinam sem dificuldades os fatores espirituais e físicos (levando em conta tanto o moral que se assegura a coesão das tropas quanto as questões de organização material e de armamento); 3. A dimensão recíproca está no próprio cerne daquilo que constitui o potencial de situação (cf. o que é desvantajoso para o outro é por isso mesmo vantajoso para mim) e a guerra é naturalmente pensada na China, como qualquer outro processo, em termos de interação e de polaridade. Em conseqüência, a estratégia chinesa não precisa passar pela relação teoria-prática (porque a noção de potencial da situação a substitui a seu modo, ao assegurar a meditação entre o cálculo inicial e a variação circunstancial)". E, portanto, [...] "O combate não passa de um resultado". Ele não é o processo, do ponto de vista chinês e, por conseguinte, "quando a guerra é considerada do ponto de vista da transformação, torna-se uma desestruturação", o que nos leva à conclusão de que a realidade não é a soma dos fatos, mas o seu contínuo desenvolvimento.

Conclusões:

"Começa a esboçar-se uma oposição à qual teremos seguidamente de voltar: a eficácia da ação é direta (de meio a fim), mas é onerosa e arriscada; a da transformação é indireta (de condição a conseqüência), mas se torna progressivamente incontornável".

"Enquanto a ação é pessoal e remete a um sujeito, essa transformação é *transindividual*; e sua eficácia indireta dissolve o sujeito. Isso, é claro, em proveito da categoria do processo. [...] Também torna o efeito precário: já que toda manifestação de força só pode ser temporária, o efeito, ao ligar seu destino à força, logo estará esgotado, ele se condena ao efêmero. Mesmo aquilo que apenas sublinharia o efeito já é seu parasita, sobrecarregado e sobretudo o inibe".

"Por causa disso, para assegurar sua influência sobre o mundo, para nele exercer seu domínio, o sábio não age - não mais do que o estrategista (os dois papéis coincidem nesse ponto -, ele "transforma" (*hua*). Pois, ao contrário da ação, que é necessariamente momentânea, mesmo quando se prolonga, a transformação se estende no tempo, e é dessa continuidade que provém o efeito. O pensamento chinês foi particularmente sensível, de fato, à maneira pela qual aquilo que não se interrompe é levado, por simples fato, a se "desdobrar", a se "espessar", a se "adensar" e, por acumulação regular, adquire cada vez mais consistência (Zhong Yong, 26). A ponto de isso acabar se impondo à nossa "evidência" sem deixar de ser natural. Ou, como o exprime habilmente a fórmula, "torna-se manifesto sem [precisar] se mostrar". O exemplo clássico disso é o cultivo de uma planta. "Não se pode forçar a planta a crescer, nem tampouco se deve abandoná-la; mas, liberando-a do que poderia enterrar seu desenvolvimento, deve-se deixá-la brotar. Ora, isso vale também no plano político: o bom príncipe, pois é primeiramente a ele que Lao Tzé tem em mira, é aquele que, suprimindo as coerções e as exclusões, permite que cada existente possa desabrochar livremente. Seu agir sem agir é um *laisser-faire* (deixar fazer, deixar passar), mas que não é nada fazer absolutamente. Pois equivale a fazer de modo que isso possa ser feito sozinho. Mesmo que o fazer se torne mínimo, torne-se aí mais discreto, esse deixar é ativo".

Assim, "o estrategista, como a água, contorna os obstáculos e se insinua por onde o caminho está livre à sua frente; como a água, ele não cessa de esposar a linha de menor resistência e descobrir,

a todo momento, por onde é mais fácil progredir".

Apesar de sua linguagem por vezes hermética, "Tratado da Eficácia" mostra magistralmente as diferenças entre o pensamento ocidental e oriental, criando, dessa forma, maior consciência sobre as forças que nos movem e motivam em nossa busca pela excelência. De fato, esse é um livro que chama à reflexão e ponderação sobre as vias de acesso à eficácia.

Seria difícil dizer outra coisa a respeito deste assunto. Para mim, fundamental. Por outro lado, ainda não é do interesse geral e, portanto, pode passar despercebido. Acredito, entretanto, que uma vez que a filosofia anda voltando à moda - ainda que de uma forma diferente da que sempre foi estudada -, haja motivação suficiente para superar a aridez da linguagem nesse tipo de leitura e reflexão.

Como um livro de estratégia, "Tratado da Eficácia" serve como um manual de reflexão e análise. Em termos práticos ele induz à seguinte pergunta: quão facilmente seus resultados vêm sendo obtidos? Provavelmente a resposta apontará tanto nossas vias preferenciais do sucesso, quanto suas alternativas.

Referência:

JULLIEN, François. **Tratado da Eficácia**. São Paulo: Ed. 34, 1998.