

ESTRATÉGIA: AÇÃO OU RETÓRICA?

REINALDO NONATO DE OLIVEIRA LIMA – Coronel R1 do Exército Brasileiro

Nenhum vento sopra a favor de quem não sabe para onde ir. (SÊNECA)

UMA OBSERVAÇÃO INICIAL

Embora a estratégia venha sendo estudada há muito tempo, observa-se que, até hoje, persistem desconhecimento e equívocos a respeito de sua essência como instrumento que deve ser de decisão e de partida para a consecução de metas ou objetivos. Daí, provavelmente, as generalizações que lhe desvirtuam a utilidade que ela encerra para superar obstáculos e tornar realidade as metas colimadas.

Portanto, parece nunca ser demais a abordagem dessa temática, principalmente com o intuito de esclarecer iniciantes e interessados na arte estratégica.

Assim, o propósito do presente artigo é explorar algumas considerações sobre a temática da Estratégia, de modo a ressaltar a flexibilidade que hoje se imprime ao conceito de estratégia; destacar aspectos essenciais do fenômeno estratégico; e demonstrar em que sentido se percebe a concretude na formulação de estratégias.

A ORIGEM DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA

É do conhecimento geral que a **Estratégia** tem origem na Grécia Antiga. Porém, muitas vezes não fica clarividente como se deu essa gênese.

No mundo grego da Antiguidade, durante as batalhas entre cidades-estados, os chefes militares procuravam dispor seus *exércitos*¹ no terreno (campo de batalha) de modo a compor dispositivos que se mostrassem mais adequados a, além de enfrentar, surpreender e, por conseguinte, derrotar o inimigo. Assim, mais especificamente em Atenas (Sec V a.C.), os chefes militares encarregados de dispor as tropas e conduzi-las em combate passaram a ser chamados de *estrategos*², função que se tornou altamente meritória e importante no âmbito militar.

Com o passar dos tempos e consolidada a função de estratego, os ensinamentos colhidos nos campos de batalha começaram a ser catalogados para servir de ensinamento a sucessivas gerações de chefes militares, porém, sempre exigindo-se-lhes a têmpera forjada nas lides do combate.

Desse contexto, surgiu a “arte de conduzir exércitos nos campos de batalha”, etimologicamente denominada **estratégia**³. Em outras palavras, sob o enfoque até então estritamente militar, a estratégia passou a ser entendida como “a arte do general”. Assim, vamos encontrar conceitos como:

- ✓ arte do general na condução das operações pelo método da ação indireta. (Sun Tzu);
- ✓ aplicação das forças no ponto decisivo do adversário. (Jomini);
- ✓ aplicação de forças militares para cumprir os fins da política. (Clausewitz);

1

στρατος (stratos) = exército

2

στρατηγος (strategos) = estratego.

3

Στρατηγική (Stratégique) = Estratégia

✓ arte de empregar forças militares para atingir resultados fixados pela política. (Liddell Hart);

✓ ustedes combaten a su manera y nosotros a la nuestra; combatimos cuando podemos vencer y nos marchamos cuando no podemos. Nuestra estratégia es “enfrentar uno a diez”, y nuestra táctica es “enfrentar diez a uno”. (Mao Zedong);

✓ arte de solução de conflitos pelo emprego do poder militar. (Raymond Aron).

Em decorrência de um mais amplo envolvimento do Estado na guerra, com o concurso de uma ou mais expressões do poder nacional que não apenas a militar, o termo extrapolou o ambiente estritamente militar, dando origem a novas conceituações:

✓ aplicação do poder do Estado para atingir os objetivos definidos, os propósitos do Estado. (Niccolo Machiavelli);

✓ a essência da estratégia repousa no jogo abstrato resultante da oposição de duas vontades; arte da dialética das forças, ou mais exatamente, a arte da dialética das vontades, empregando a força para resolver seu conflito. (André Beaufre);

✓ Estratégia: adaptação prática dos meios colocados à disposição do general para a conquista dos objetivos da guerra. (Von Moltke);

✓ Estratégia – o governo estabelece o objetivo político, as forças armadas propiciam os meios para se alcançar tal objetivo, e o povo proporciona a vontade – motor da guerra. (Clausewitz).

Da síntese dos diversos conceitos até aqui abordados, pode-se inferir que alguns estudiosos se voltam mais para o “pensar a guerra” (como Clausewitz) e outros, para o “fazer a guerra” (como Jomini), mas sempre presente a ênfase na ação em força do Estado (meios militares) em busca da consecução de seus interesses.

A EVOLUÇÃO CONCEITUAL

A variação conceitual continuou se ampliando com o passar do tempo, basicamente em decorrência de um maior envolvimento das expressões do poder do Estado na tratativa da guerra, entendendo-se agora a Estratégia como instrumento voltado para a defesa dos interesses nacionais em todas as suas vertentes e não apenas na militar.

Assim, sob esse enfoque, vamos encontrar novas abordagens conceituais:

✓ Arte de preparar e aplicar o poder para conquistar e preservar objetivos, superando óbices de toda ordem. (Escola Superior de Guerra – ESG)

✓ Estratégia é a arte/ciência de preparar e aplicar o poder para, superando óbices de toda ordem, alcançar os objetivos fixados pela política. (Manual de Estratégia do EB – C 124-1)

✓ Estratégia militar é arte e ciência de prever o emprego, preparar, orientar e aplicar o poder militar durante os conflitos. (Doutrina Militar Terrestre)

✓ Fenômeno de ação/reação. Todo movimento de um dos protagonistas deve suscitar uma resposta de seu adversário. Quando não há dialética, não há estratégia. (Prof. Coutau-Bégarie)⁴

✓ Strategy must now be understood as nothing less than the overall plan for utilizing the capacity for armed coercion – in conjunction with economic, diplomatic, and psychological instruments of power – to support foreign policy most effectively by overt, covert and tacit means. (Robert Osgood)⁵

Nesse processo de evolução (ou variação) conceitual, a Estratégia passou a receber outros matizes mais genéricos, especialmente no âmbito político e no universo empresarial civil. Daí, surgiram conceitos como:

4 *Professor do Instituto de Estratégia Comparada – França.*

5 *Estrategista americano – EUA.*

- ✓ “capacidade de visualizar caminhos para se atingir as metas de uma empresa”;
- ✓ “ meio de que se vale a política para obtenção de resultados concretos”;
- ✓ “arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos”;
- ✓ “arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”;
- ✓ “ardil; estratagemas; artimanha; astúcia; esperteza”.

Entretanto, no contexto dessa profusão de conceitos, muitas vezes se depara com desvirtuamentos ou equívocos de entendimento sobre Estratégia. Assim, é comum encontrarmos a confusão entre objetivos ou metas pretendidas e estratégia, principalmente quando se consideram como estratégias ações corriqueiras do dia a dia.

Para ilustrar tais equívocos, valemo-nos dos seguintes exemplos: “*Nossa estratégia é produzir mais petróleo.*” – (Isto, obviamente, é meta e não estratégia!) e “*A estratégia da nossa empresa é se tornar mais competitiva através de uma informatização total*” (?).

Ou seja, essa exuberância de conceitos revela a dimensão que a estratégia adquiriu através dos tempos, mas serve também para confundir seu entendimento e sua finalidade nos processos decisórios ou na busca de resultados concretos.

Pelo exposto, apresenta-se como mais adequado o entendimento de Estratégia como instrumento que faculta a preparação de meios e o estabelecimento de caminhos (planejamentos/ações) capazes de superar ou contornar obstáculos, de modo a se obter a consecução de objetivos/metos. Equivale a dizer que se trata de um estreito relacionamento entre *fins, caminhos e meios*.

Essa concepção genérica pode ser esquematizada de acordo com a figura 1:



Figura 1: concepção do conceito de estratégia

Fonte: o autor

Cumprir destacar que os óbices a serem superados devem ser entendidos como toda sorte de obstáculos – reais, previsíveis e, até mesmo, imaginários (possíveis) – que possam se antepor à consecução do objetivo. Podem ser internos e externos, qualificados como *pontos fracos e ameaças*.

Diante da multiplicidade de óbices, os formuladores de estratégias vêm se deparando, cada vez mais, com o que seja talvez o pior deles – a *incerteza*. Fatos e situações os mais imprevisíveis e complexos têm aflorado no dia a dia da Humanidade, em que pesem consistentes trabalhos de acompanhamento da conjuntura.

Ainda no campo da incerteza, vamos encontrar o que Clausewitz denominou de *fricção*. Na guerra e, por extensão, nas crises, a fricção surge em decorrência da imensa gama de adversidades ou dificuldades que podem advir particularmente de aspectos imprevisíveis ou inconscientes. Trata-se de uma variedade muito ampla de fatores, desde físicos a psicológicos, capazes de influir nas ações estratégicas e, por conseguinte, provocar sensível desgaste nas lideranças estratégicas e, no caso militar, nos combatentes. A fricção não pode ser planejada, como as operações, sobre as cartas militares, até porque o fator humano demonstra que cada indivíduo reage de forma distinta às adversidades.

Considerações como essas, além de outras a seguir abordadas, permitem aquilatar a complexidade que envolve o fenômeno estratégico.

Em contrapartida, pode-se afirmar que, em não havendo óbice(s) à conquista do objetivo, não há por que se formular estratégia(s) para atingi-lo, posto que sua consecução fica praticamente restrita à vontade de quem decide.

Sobre objetivos colimados, deve ficar nítido que, em se tratando de estratégia, cabe à Política estabelecê-los, em qualquer nível ou setor. Da mesma forma, é mais adequado que, ao definir objetivos, a Política aloque os meios necessários à implementação da estratégia. Isto é, “quem atribui a missão fornece os meios”. Porém, muitas vezes essa premissa não é atendida pela Política, e, aí, dependendo da impossibilidade de alocá-los, a Estratégia fica reduzida a mera especulação retórica. Ou seja, sem meios adequados não há estratégia.

CONSIDERAÇÕES ESSENCIAIS

Como se pode inferir a esta altura, o fenômeno estratégico não é tão simples como parece à primeira vista. Muito pelo contrário, a complexidade na formulação de estratégias poderá ficar bem caracterizada ao se considerar os aspectos a seguir alinhavados, principalmente quando se atua em níveis decisórios mais elevados ou diante de obstáculos de vulto considerável.

✓ **Postura** – uma estratégia, normalmente, não é algo concreto quando de sua formulação; pode ser apresentada sob a forma de postura, intenção, decisão, diretriz, proposta, etc; raramente como ação concreta, embora isso seja possível em casos específicos.

✓ **Ação** – uma estratégia se implementa, ou seja, se concretiza mediante a execução de *ações estratégicas*, capazes de produzir os resultados almejados. Por isso, é que se diz: “política é concepção; estratégia é ação”. Equivale a dizer: estratégia tem que encerrar eficácia. Se não houver a execução de ações concretas, que produzam resultados, a estratégia fica estagnada no campo da intenção, torna-se inócua, pura retórica...

Por oportuno, é interessante fazer-se uma ressalva aparentemente paradoxal. Muitas vezes, a ação estratégica se traduz por *inação*, ou seja, decide-se não executar qualquer ação, de modo a não se dar prosseguimento ou repercussão a determinado fato, como, por exemplo, numa crise em que não haja interesse em escalar. Isto se mostra mais visível em altos níveis decisórios, particularmente nos escalões políticos.

A título de ilustração dessa particularidade, pode-se citar o questionamento sobre a ausência de uma ação mais eficaz da ONU diante da violência que tropas governamentais sírias vêm exercendo sobre a sociedade rebelada contra o *status quo*. Por que a ONU não retalia da mesma forma como fez na Líbia? Basicamente, o problema é que qualquer ação internacional de coligações de países, com o emprego de forças armadas, contra o governo sírio pode deflagrar um conflito generalizado no Oriente Médio, envolvendo vários países, locais e extrarregionais, por se tratar de uma região onde se verificam diversos focos de instabilidade latente e de confrontos faccionários, com interligações externas, além de interesses de Estados relevantes, diferentemente da Líbia, em que o problema se apresentou com conformação restrita aos limites territoriais desse país. Em outras palavras, a comunidade internacional (coligação de países) vê-se compelida a não atuar em força (inação), para evitar um mal maior.

Mais um exemplo oportuno de *inação estratégica* é a decisão do governo israelense de não se envolver no conflito civil da Síria. O presidente Bashar al-Assad tem insistido em afirmar que a “rebelião” no seu país tem sido alimentada por terroristas estrangeiros apoiados por Estados Unidos, países do Golfo e por Israel. De modo a não corroborar essa acusação e por entender que são acidentais os disparos da artilharia síria incidentes no lado israelense do Golã, Israel tem optado por não adotar qualquer ação contra a Síria. Além disso, o envolvimento armado de Israel no conflito sírio poderia ser realmente traduzido como apoio aos rebeldes, reforçando, assim, a afirmação de Bashar.

Outro aspecto a se considerar nesse campo de ação é o da “estratégia diversionista”, que consiste em simular o desenvolvimento de ações estratégicas midiáticas em área de somenos importância mas de assegurada repercussão, para

mascarar a inação diante da efervescência de problemas em área(s) de maior significância no contexto interno de uma nação. Este tipo de estratégia era muito comum no então Império Soviético.

✓ **Arte** – a estratégia não prescinde de atributos pessoais dos seus formuladores, como visão prospectiva, intuição, experiência, criatividade, pendor, dentre vários outros. A criatividade é de suma importância, posto que a formulação de estratégias normalmente está condicionada a aspectos conjunturais, em que “cada caso é um caso”. Beaufre afirmava que: “O vencido merece sua sorte, porque a derrota resulta sempre de erros de pensamento que ele deve ter cometido, seja antes seja durante o conflito. É a ideia que deve dominar e dirigir”.

Liddell Hart complementa: “Embora a luta [guerra] seja um ato físico, sua direção é um processo mental”.

Sobre a intuição, o Prof. Coutau-Bégarie reforça: “A intuição torna-se essencial na Estratégia”.

A propósito da expressão “visão estratégica” – atributo normalmente requerido aos estrategistas--, um exemplo marcante é o que a China vem fazendo, desde o governo Deng Xiaoping (1978-1992), pela educação de qualidade. Não é à toa que, hoje, a China tornou-se a segunda economia mundial, a par de ter construído um invejável parque tecnológico e industrial. Também a Coreia do Sul, em que pese ser país resultante de uma traumática divisão territorial após a II Guerra Mundial, optou por investir maciçamente em educação e, atualmente, desponta com elevados índices socioeconômicos.

Essas reflexões permitem reconhecer como a formulação de estratégias depende de aspectos pessoais, com destaque para criatividade e pendor, e, por extensão, da “arte” do estrategista.

Porém, a arte estratégica não deve ser entendida como algo individualista, de apenas um “luminar”. Não, ela, via de regra, é resultante do concurso de vários pensadores, de especialistas, do trabalho em equipe dos estados-maiores, dos *think-tanks*, dos órgãos planejadores e de Inteligência. Portanto, é interessante que estratégias sejam concebidas pelo maior número possível de formuladores, pois uma estratégia mal erigida ou equivocada pode provocar efeito contrário ao pretendido.

✓ **Ciência** – a estratégia apresenta também um viés científico por envolver ampla área de conhecimentos e por se valer de várias ciências. Muitas vezes, a formulação de uma estratégia demanda os resultados de uma pesquisa científica, principalmente quando se trata da necessidade de se obter comprovação ou não de determinado fato ou fenômeno, ainda que de natureza social. Outra vertente dessa característica reside na célere evolução tecnológica que o mundo está vivenciando, com intenso reflexo nas operações militares, como, por exemplo, a robótica, a guerra cibernética e as ações de Inteligência por meio dos mais sofisticados *gadgets* eletrônicos. Em artigo publicado no jornal O GLOBO, de 06/07/11, sob o título “Atenção aos Vulneráveis”, os autores Bo Mathiasen e Pedro Chequer afirmam o seguinte sobre, por exemplo, o problema (óbice social) de consumo de drogas: “Nessa perspectiva, é importante a implementação de estratégias cientificamente fundamentadas para o equacionamento do problema”.

Hoje em dia, muitas atividades de Inteligência são implementadas a partir da interpretação de dados obtidos por meio de sofisticados equipamentos que exigem sólidos conhecimentos científicos. Além disso, modelos matemáticos ou matriciais têm servido de elementos de análise sobre conjunturas de modo a facilitar a formulação de estratégias. Desta forma, verifica-se que a Estratégia tem que se inserir cada vez mais no mundo virtual.

✓ **Meios** – conforme já mencionado, não existe estratégia sem os meios que facultem sua implementação. Tais meios compreendem recursos de toda ordem, em especial os humanos e financeiros. Cabe à estratégia organizar os meios postos à sua disposição, ou seja, prepará-los e empregá-los na consecução das ações estratégicas estabelecidas. Segundo Stephen Roach – economista e estrategista internacional do Morgan Stanley –, em artigo intitulado “Dez razões para ter cuidado com a China”, a

síntese dessas razões reside no “ fato de o país **ter estratégia**, ter compromisso com a estabilidade de regras; e **ter meios** para implementar as estratégias” (grifo nosso).

✓ **Proatividade** – a antecipação ao surgimento de óbices que possam impedir ou dificultar a consecução da meta proposta é altamente desejável quando da formulação de estratégias. A título de exemplificação, o Livro Branco de Defesa brasileiro – recentemente apresentado pelo Governo ao Congresso Nacional – ressalta “a participação articulada de militares e diplomatas em fóruns multilaterais” (i.e, ação estratégica) como capaz de contribuir para que “as políticas externa e de defesa do País se antecipem às transformações do sistema internacional. Daí, a importância de se realizar permanente acompanhamento da conjuntura e de se ter o máximo possível de conhecimento do contexto em que se atua, de modo a se visualizar a possibilidade do surgimento de óbices até então não evidentes. Segundo Mao Zedong:

Es bien sabido que, al hacer una cosa, cualquiera que sea, a menos que se comprendan sus circunstancias reales, su naturaleza y sus relaciones con otras cosas, no se conocerán las leyes que la rigen, ni se sabrá cómo hacerla, ni se podrá llevarla a feliz término.

Portanto, Estratégia é também pro atividade no contexto de processos decisórios.

✓ **Integração** – muitas vezes, a consecução de determinado objetivo vai exigir o concurso de várias estratégias, cada qual implementada mediante ações específicas. Este aspecto mostra-se mais evidente em níveis decisórios elevados, como os governamentais e de alta direção, bem como diante de metas mais avantajadas. Tais estratégias devem estar integradas e nitidamente orientadas para o objetivo comum.

✓ **Método** – foi comentado há pouco que a estratégia estabelece caminhos para se chegar ao(s) objetivo(s). Esses caminhos referem-se à forma de emprego dos meios disponíveis, à execução das ações estratégicas estabelecidas, à metodologia adotada pelo planejamento estratégico. O caminho selecionado (sequência de ações) recebe a denominação de *trajetória estratégica* ou, mais comumente, “planejamento estratégico”.

✓ **Flexibilidade** – uma estratégia não pode ser rígida, imutável, inflexível; ela, como caminho, não pode ser trilho. Por isso, exige-se que a formulação de estratégias se processe segundo o acompanhamento cerrado da conjuntura, da evolução dos fatos, das tendências, além da nítida percepção do direcionamento que determinada estratégia está induzindo. Em outras palavras, à medida que afloram novas variáveis conjunturais, a estratégia deve, se for o caso, ser ajustada. Deve-se fazer uma correção de rumo na trajetória estratégica sempre que necessário. Segundo Thomas Owen – estrategista do Colégio de Guerra Naval dos EUA: “Ter uma estratégia inflexível pode ser pior do que não ter nenhuma estratégia”.

Em termos de estratégia militar, Liddell Hart já preconizava que: “Somente com a flexibilidade de objetivos [i.e, objetivos alternativos] pode a estratégia adaptar-se às incertezas da guerra”.

✓ **Objetividade** – uma estratégia deve ser formulada de maneira a mais sintonizada possível com o objetivo colimado; não deve se constituir em “chavão” que nada encerra de concreto ou mensurável. Esta característica deve ser mais observada ainda em relação às ações estratégicas estabelecidas para implementar a estratégia. Como exemplo de falta de objetividade, pode-se apresentar a seguinte “estratégia” formulada por uma empresa para atingir o objetivo de *ser a melhor do ramo na região*: -- “exercitar uma incessante competição com os concorrentes”. Imagine-se as “ações” decorrentes de tal “estratégia”...

✓ **Denominação** – em função de sua finalidade específica ou principal, as estratégias normalmente recebem denominações correspondentes. Assim, encontramos,

por exemplo: *estratégia da aliança; estratégia da dissuasão; estratégia de integração regional; estratégias de desenvolvimento*; etc. Isto também se verifica em relação ao nível decisório de onde emana a estratégia; por isso, ouve-se falar em *grande estratégia, estratégia nacional, estratégia governamental, estratégia operacional*, dentre tantas outras.

✓ **Sutileza** – muitas vezes, uma estratégia não deve revelar seus propósitos, sob pena de comprometer o próprio êxito. A evidência de uma intenção ou de um propósito, em certas circunstâncias, pode dar margem ao surgimento de vários óbices à consecução pretendida, óbices que, por vezes, podem se tornar intransponíveis. Isto é mais comum quando se trata de assegurar ou de preservar determinados interesses do Estado. Para elucidar a presente consideração, apresentam-se, a seguir, duas passagens narradas por Umberto Eco em seu livro “O Pêndulo de Foucault”:

Os judeus de Arles pediram ajuda aos judeus de Constantinopla por estarem sendo perseguidos, e estes respondem: “Bem-amados irmãos em Moisés, se o rei de França vos obriga a fazer-vos cristãos, fazei-vos, por não poderdes proceder de outra maneira, mas conservai a lei de Moisés em vossos corações. Se vos espoliam de vossos bens, fazei com que vossos filhos se tornem comerciantes, de modo a pouco a pouco poderem espoliar os bens dos cristãos. Se atentam contra vossas vidas, fazei com que vossos filhos se tornem médicos e farmacêuticos, para que estes lhes tirem a vida. Se destroem as vossas sinagogas, fazei com que vossos filhos se tornem cônegos e clérigos, para que venham a destruir-lhes as igrejas. Se vos submetem a outros vexames, fazei com que vossos filhos se tornem advogados e notários e se imiscuem nos negócios de todos os estados, de modo que, submetendo os cristãos ao vosso jugo, dominareis o mundo e podereis vingar-vos deles. (Op.cit.; p.465)

[...] Mas usa também outra técnica: mistura astutamente o verdadeiro com o falso, e ostensivamente nega o verdadeiro, de modo que ninguém duvide mais do falso. (Op. cit.; p.467)

✓ **Temporalidade** – embora estratégias possam ser implementadas para se atingir objetivos imediatos, como, por exemplo, no caso de crises, o mais comum é que elas tenham prolongamento no tempo, qual seja, visão de prazos mais alongados, principalmente quando diante de objetivos de vulto ou de difícil consecução. Neste caso, as ações estratégicas se escalonam prioritária e gradualmente no tempo. Michael Porter vê a continuidade como algo fundamental para uma estratégia obter sucesso. Diz ele: “ Se não for algo que se faz constantemente, não é estratégico⁶”.

Cumprе ressaltar que as considerações ora arroladas, essenciais para caracterizar o fenômeno estratégico, não são excludentes de outras tantas também revestidas de significância. Mas, uma conclusão que delas se pode extrair é que a Estratégia encerra considerável complexidade e, como tal, não se sujeita ao acatamento de padronizações.

QUESTÃO DE AÇÃO: - CONSTRUIR UM CAMINHO COERENTE

É provável que o presente artigo tenha se estendido além do tolerável pelo leitor. Porém, não seria possível comportar em poucas laudas uma abordagem um pouco mais ambiciosa sobre tema tão amplo e complexo como a Estratégia, que pode se apresentar sob a forma de intenção, concepção, postura, diretriz e até da própria ação estratégica.

Acredita-se que, com o entendimento da conceituação aqui apresentada, ficará mais palatável para os interessados valer-se da estratégia como instrumento para superar obstáculos que se antepõem à consecução de metas ou objetivos.

É fundamental ter-se em mente que não adianta formular estratégias se não se dispuser dos meios necessários à sua implementação. Caso contrário, o intento jazerá no campo da retórica. E retórica não combina com a celeridade das transformações sociais e

6 (HSM Management nº 65 – Nov, Dez/2007)

tecnológicas que a Humanidade vem experimentando nestes últimos tempos. Para qualquer setor da atividade humana que se olhe, parece aflorar um angustiante apelo: *“Estamos atrasados; é hora de ação!”*

Da mesma forma, uma estratégia deverá se revestir de flexibilidade, capaz de ajustá-la às variáveis, às tendências e às mudanças que porventura surjam na trajetória rumo ao objetivo. E observe-se que as mudanças vêm ocorrendo a cada dia com maiores incerteza e velocidade, razão pela qual a Estratégia não deve adotar planejamentos assentados em previsões, principalmente quando se tratar de médio e longo prazos.

Reportando-se à citação de Sêneca, pode-se afirmar que somente com visão estratégica, associada a espírito empreendedor (vontade), é possível saber aonde se quer chegar e, assim, construir um caminho coerente.

REFERÊNCIAS

1. ARON, Raymond. *Peace and war: a theory of international relations*. New York: Praeger, 1966.
2. BEAUFRE, André. *Introdução à Estratégia*. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 1998.
3. _____. *Estratégia de ação*. Rio de Janeiro: Ed. Bloch, 1966.
4. BERNARDINO, Luís Manuel Brás. *Conceitos Actuais da Estratégia Militar de Jomini*. Pub. Revista Militar, Portugal, 2012.
5. CLAUSEWITZ, Carl von. *Da Guerra*. São Paulo: Martins Fontes, 1979.
6. COUTAU-BÉGARIE, Hervé. *Tratado de Estratégia*. Tradução de Brigitte Bentolila de Assis Manso. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, v.1, 2006.
7. ECO, Umberto. *O Pêndulo de Foucault*. Rio de Janeiro: Record, 1989.
8. EXÉRCITO BRASILEIRO. *Manual de Estratégia (C 124-1)*. Brasília, 2001.
9. LIDDELL-HART, B.H. *Strategy*. 2nd. ed. New York: Meridian, 1991.
10. MACHIAVELLI, Niccolo. *O Príncipe*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.
11. MINISTÉRIO DA DEFESA. *Estratégia Militar de Defesa (MD 51-M-03)*. Brasília, 2006.
12. MOLTKE, Helmuth von. Disponível em [http://en.wikipedia.org/Helmuth von Moltke, the eder](http://en.wikipedia.org/Helmuth_von_Moltke,_the_eder). Acesso em 10/08/2011.
13. PIAO, Lin. *Citas del Presidente Mao Tse-Tung*. Pekin, 1967.
14. TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. 15ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

SOBRE O ARTIGO E O AUTOR

Citação:

LIMA, R.O.N. Estratégia: ação ou retórica? **Coleção Meira Mattos, revista das ciências militares**, nº 26, 2º quadrimestre 2012. Rio de Janeiro: ECEME, 2012.

Resumo:

Diante das generalizações e concepções por vezes equivocadas que envolvem o entendimento do fenômeno estratégico, o presente artigo procura enfatizar a real essência e a complexidade que caracterizam a Estratégia. Já de algum tempo, tem-se constatado que as mais simplórias ideias e até ações normais do dia a dia são nominadas como *estratégicas*, independentemente de considerações sobre obstáculos interpostos à consecução de objetivos, dos meios disponíveis para tal e dos próprios propósitos almejados, elementos que sintetizam a essência da estratégia no contexto de um processo decisório. A partir desse enfoque, este artigo busca explorar, ainda que com pouca profundidade, os meandros que conformam o fenômeno estratégico, de modo que os iniciados nesta temática não se percam na profusão de conceitos que hoje se verifica a respeito.

Palavras-chaves: Estratégia. Fenômeno estratégico.

Abstract:

Given the generalizations and sometimes erroneous conceptions that lead to a poor understanding of the phenomenon that is strategy, this article seeks to emphasize the real essence and complexity that characterize strategy. For some time, the most basic ideas and even normal, day to day, activities are given the title of “strategic “. Strategic objectives are often discussed without considering obstacles that prevent meeting proposed objectives and the means available to accomplish those objectives. These are elements are part of essence of strategy in the context of the decision-making process. From this focus, the intent of this article is to explore, although not in depth, the details that form the phenomenon that is strategy in such a way that people who study strategy do not get lost in the profusion of concepts that exist today.

Sobre o autor:

REINALDO **NONATO** DE OLIVEIRA LIMA

Coronel R1 de Artilharia, oficial do Quadro de Estado-Maior da Ativa do Exército Brasileiro. Foi instrutor na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e, por duas vezes, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e oficial do Gabinete do, então, Ministro do Exército. Possui o Curso de Política e Alta Administração do Exército (CPEAEx) e MBA em Gerência de Grandes Projetos pela FGV, além de cursos militares operacionais. Comandou o 4º GAC, sediado em Juiz de Fora, MG. É autor de vários artigos versando sobre Estratégia, Política e Relações Internacionais. Atualmente, é integrante da Seção de Análise da Conjuntura e Prospecção (SACP) do Instituto Meira Mattos da ECEME.

Contato:

Email: nadolima@hotmail.com

Endereço para correspondência: Praça General Tibúrcio, 125. Urca, Rio de Janeiro, RJ. CEP: 22.290-270

Recebido em dezembro de 2011

Aprovado para publicação em novembro de 2012