

Cálculo Situacional a Estratégia em Quaisquer Circunstâncias

Sérgio Luís Allebrandt

Received: 13 April 2021 Accepted: 3 May 2021 Published: 15 May 2021

Abstract

This work addresses the ability of an agent to not have to adapt to change; but rather force others to adapt, by manipulating the environment. This implies ability to influence others and ability to ignore their interests and actions. To this end, in selected aspects, the Situational Strategic Planning (PES) as formulated by Carlos Matus in his book 'Goodbye, Mr. President' (MATUS, 1996) with teachings by Miyamoto Musashi in the work 'Gorin No Sho' (MUSASHI, 1992). Epistemologically the work is conducted by the vision underlying the evolution of the concept approached as object. As a method of investigation, the bibliographical research of seminal works was privileged. The text is structured in four sections. The Presentation raises the question to be addressed in the article, the methodology and the limits and expectations of results. The Introduction places the reader on the object to be addressed in the main section. The following section Calculation and Interactive Situation constitutes the development of the argumentation and precedes the Final Considerations that closes the exposure of the proposed reasoning. The bibliographic references close the work.

Index terms— situational strategic planning; strategy; circumstances; situation.

1 Cálculo Situacional a Estratégia em Quaisquer Circunstâncias

José Dalmo Silva de Souza[?], Dieter Rugard Siedenber[?] & Sérgio Luís Allebrandt[?]

Resumo—Este trabalho aborda a habilidade de que dispõe um agente para não ter que se adaptar às mudanças; mas antes forçar os outros a se adaptarem, através da manipulação do ambiente. Isso implica capacidade de influenciar os outros e habilidade de ignorar seus interesses e ações.

Para isso contrasta, em aspectos selecionados, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) conforme formulado por Carlos Matus em seu livro 'Adeus, senhor presidente' (MATUS, 1996) com ensinamentos de Miyamoto Musashi na obra 'Gorin No Sho' (MUSASHI, 1992).

Epistemologicamente o trabalho é conduzido pela visão subjacente à evolução do conceito abordado como objeto. Como método de investigação privilegiou-se a pesquisa bibliográfica de obras seminais.

O texto está estruturado em quatro seções. A Apresentação coloca a questão a ser tratado no artigo, a metodologia e os limites e expectativas de resultados. A Introdução situa o leitor quanto ao objeto a ser abordado na seção principal. A seção seguinte Situação Cálculo e Interativo constitui o desenvolvimento da argumentação e precede às Considerações Finais que fecha a exposição do raciocínio proposto. As Referências bibliográficas encerram o trabalho.

Palavras chave: planejamento estratégico situacional; estratégia; circunstâncias; situação. Abstract—This work addresses the ability of an agent to not have to adapt to change; but rather force others to adapt, by manipulating the environment. This implies ability to influence others and ability to ignore their interests and actions.

To this end, in selected aspects, the Situational Strategic Planning (PES) as formulated by Carlos Matus in his book 'Goodbye, Mr. President' (MATUS, 1996) with teachings by Miyamoto Musashi in the work 'Gorin No Sho' (MUSASHI, 1992). Epistemologically the work is conducted by the vision underlying the evolution of the concept approached as object. As a method of investigation, the bibliographical research of seminal works was privileged.

The text is structured in four sections. The Presentation raises the question to be addressed in the article, the methodology and the limits and expectations of results. The Introduction places the reader on the object

to be addressed in the main section. The following section Calculation and Interactive Situation constitutes the development of the argumentation and precedes the Final Considerations that closes the exposure of the proposed reasoning. The bibliographic references close the work.

Keywords: situational strategic planning; strategy; circumstances; situation.

2 I.

3 Apresentação

sse trabalho aborda a habilidade de que dispõe um agente para não ter que se adaptar às mudanças; mas antes forçar os outros a se adaptarem, através da manipulação do ambiente. Isso implica capacidade de influenciar os outros e habilidade de ignorar seus interesses e ações (BURTON, 1968 ?? Apud CARVALHO, 1982). Em última análise este é um texto sobre poder efetivamente fazer prevalecer e implementar as intenções próprias sobre as demais alternativas ou, 'simplesmente', derrotar o adversário.

O objetivo do presente estudo consiste do desafio de expor um insight cujo objetivo ao ser transformado em texto não é outro senão contribuir com subsídios para a reflexão própria leitor. Para isso contrasta, em aspectos selecionados, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) conforme formulado por Carlos Matus em seu livro 'Adeus, senhor presidente' (MATUS, 1996) com ensinamentos de Miyamoto Musashi na obra 'Gorin No Sho' (MUSASHI, 1992). Epistemologicamente o trabalho é conduzido pela visão subjacente à evolução do conceito abordado como objeto. Como método de investigação privilegiou-se a pesquisa bibliográfica de obras seminais.

Dado que a pretensão não ultrapassa alinhar alguns pontos de convergência entre o PES e a aplicação marcial no campo dos negócios e empreendedorismo, a estratégia, consideração global de todos os aspectos envolvidos em uma disputa (BARROS, 1992)

4 Introdução

Governar é construir o futuro do sistema através da tomada de decisões críticas (DROR, 1994). Saber usar os recursos de que se dispõe de maneira otimizada em relação aos objetivos, implica planejamento quanto à própria ação e assim, quer se trate de governar a própria vida ou de sociedades, a ação sói ser precedida e presidida por um cálculo racional. Do ponto de vista ortodoxo (GRISON, 2016) estratégia "(...) pode ser conceituada como um conjunto de recursos (materiais, financeiros, humanos, administrativos, relacionais, de experiência, de liderança, tecnológicos etc), utilizados de um determinado modo, para produzir determinados resultados (realizar objetivos) num determinado contexto. Os elementos ou componentes que constituem uma estratégia, portanto, são: os recursos, o modo de utilizá-los, os resultados pretendidos (objetivos) e o contexto. As estratégias podem, pois, variar em função da variação de cada um ou de diversos destes componentes ou elementos."

A ação constrói o futuro de acordo com a situação em que foi empreendida. Para o cálculo racional referente à posição do agente ser eficiente deve-se considerar como variável principal a circunstância, ou seja, segundo Ortega y Gasset (1936, 82. Apud MATUS, 1996, 149-0) a restrição da realidade situacional particular vivida pelo homem e que marca para ele com um perfil ideal aquilo que é preciso fazer. Assim, em uma interação de agentes, cada um vive uma situação diferente diante das mesmas circunstâncias que os envolve a todos pois entender uma coisa que nos afeta não é somente somar dados e informações mas, antes de tudo, processar essas entradas e dar-lhes significado segundo nossa visão e nossos preconceitos.

Planejar, introduzir racionalidade na ação (ANDER-EGG, 1995; SIEDENBERG, 2010), portanto, não é uma atividade que se processa no vácuo mas que acontece em uma rede de interações dinâmicas no tempo na qual, por sua vez, ao mesmo tempo que o condiciona é por ele também transformada. Os agentes escolhem seu plano de ação, mas não podem escolher as circunstâncias na qual ele se será executado.

Como o ator que planeja compartilha a realidade e, portanto, as circunstâncias com outros agentes que também planejam, necessariamente o planejamento abrange a questão de vencer ou minar a resistência dos demais planos que não sejam o seu próprio. Assim, segundo MATUS (1996) o planejamento não deve ser confundido com uma definição normativa do 'deve ser', mas sim englobar o 'pode ser' e a 'vontade de fazer'. No caso de um plano de governo, por exemplo, para se cumprir o planejamento não basta manipular a realidade econômica, mas também mas também exigir que os planos dos outros sejam derrotados ou que os adversários sejam conquistados para o próprio plano.

Para ??usashi (1992, 41) a Estratégia é a Arte Militar, Caminho ou Tao do Samurai segundo GRANET (1997) e, assim, transcende à técnica de utilização da espada como arma de combate. Trata-se de uma senda divina dada ao Homem para ser percorrida dentro de um código de conduta que lhe permite enfrentar a certeza da morte e, enquanto essa não acontece, triunfar nos diversos desafios que a vida impõe (RATTI; WESTBROOK, 2006; TSUNETOMO, 2004; YUZAN, 2003; ??HIGESUKI, 2004). A Estratégia é a arte de vencer.

Segundo o espadachim em um duelo por vingança não se deve considerar ferir o inimigo de um modo específico e sim, abatê-lo. Ao usar a espada não se pensa em outra coisa senão causar danos e vencer o inimigo. Mas, sobretudo, em qualquer combate não

5 (E)

se deve levar em conta métodos irracionais e sim "o espírito de buscar o triunfo com o poder da inteligência da arte militar" (MUSASHI, 1992, 135-6). Isso porque quer no embate individual, quer na arte militar aplicada ao combate de grandes exércitos quando se procura vencer o combate somente através da força, o inimigo poderá fazer o mesmo e utilizar considerável força de modo a se estabelecer um equilíbrio de poder. Por isso, em tudo, para vencer, é necessário recorrer à razão. "Acima de tudo, você precisa querer abater o inimigo a partir do modo como sustenta a espada" (TZU et ali, 2004, 180).

Estratégia é a arte de vencer não só o adversário em si, mas também os obstáculos ao plano e levar o agente a obter sucesso em suas intenções. Segundo ??atus (1996, 68) "exigir que os planos dos outros sejam derrotados", segundo ??usashi (1992, 75) "a determinação de cortar o adversário". Considerandose com a devida atenção que se trata do tema da estratégia em diferentes tratamentos por seus respectivos autores, nota-se a convergência dos conceitos e dos pressupostos entre Matus e Musashi. Assim como para Matus planejamento é planejamento estratégico situacional sendo as demais formas conhecidas apenas formas imitativas ou incompletas; assim também, a estratégia para Musashi é Niten-Ichi, sua escola, sendo as outras, incompletas ou decorativas.

Embora o conceito de 'situação' não seja esclarecido na obra oriental, percebe-se ser idêntico ao utilizado no PES. O agente está envolvido em uma situação e a avalia de sua perspectiva particular. As circunstâncias também são únicas e iniludíveis. Assim, tudo quanto é circunstancial é digno de registro e atenção (mesmo que para posterior descarte) pois serve tanto a um lado quanto ao outro. É a capacidade de comando das variáveis -quantidade e qualidade que proverá maiores chances de se impor as intenções ao outro lado ao assegurar um maior grau de governabilidade do sistema a uma das partes. Isso exige preparo técnico (PES-Niten-Ichi).

O Caminho do Samurai é um só, todavia, as circunstâncias são inconstantes e singulares. É preciso conhecer o adversário para entender suas motivações e capacidades e perceber a situação pelo seu ponto de vista e, assim, antecipar-se às suas indicações ou, segundo Matus, "conhecer suas respostas". E é preciso agir, de acordo com a avaliação do momento e, por conseguinte, desconcertar o adversário. Agir estratégico-situacionalmente é esconder o espírito e mantê-lo sempre constante, pronto para adaptar-se às circunstâncias de cada situação que traz, em seu bojo, o respectivo adversário em questão.

Em qualquer circunstância, ao perseguir o adversário, deve colocá-lo em lugar difícil de pisar, onde haja obstáculos dos lados, de forma que você possa aproveitar a superioridade das condições do local para vencer" (MUSASHI, 1992, 102-3).

Para (CLAUSEWITZ, 1972. Apud MATOS, 1996, 129) é um fato de que enquanto o adversário não é vencido nenhum dos dois combatentes é dono de si mesmo posto que um força a mão do outro da mesma forma como a sua própria é forçada pela mão daquele. Assim, a cada ação de um ator correspondem reações dos demais atores. Nesses casos, segundo Matus (1996) o planejamento não conta mais com cálculo paramétrico (determinístico) e sim, com um cálculo interativo em que se estabelece a interdependência das decisões mais eficazes e o mútuo condicionamento das incertezas.

"O cálculo interativo é um cálculo situacional e dá origem a um sistema recursivo, em que a eficácia de cada movimento de um ator depende do movimento do outro. Se a interação for conflitiva, o melhor movimento do ator 'A' é aquele que deixa seu adversário na situação mais difícil" ??MATOS, 1996, 113).

Como visto, para os dois autores a ação deve seguir um plano e ser executada segundo a oportunidade (situação). No entanto, é necessário registrar uma distinção importante entre PES e Niten-Ichi. Ambos avaliam a situação e nesta, as circunstâncias, porém o fazem com perspectivas diametralmente opostas. Segundo (JULLIEN, 1998) a tradição europeia herdada de formas ideais dos gregos clássicos pensa a eficácia edificada em modelos que se projetam sobre o mundo e que a vontade teria como meta realizar. Para o pensamento oriental, a eficácia da ação é obtida a partir de se deixar advir o efeito, não a visá-lo diretamente, mas a implicá-lo como consequência.

Desse modo, no PES vige a lógica da relação teoria-prática do protagonismo na ação, dos meios e dos fins. Conta-se com ferramentas para atingir o efeito desejado. No Niten-Ichi a inteligência não passa pela relação teoria-prática, mas se apoia apenas na evolução das coisas. Saber tirar proveito daquilo que se acha implicado pela situação e que é prometido por sua evolução pois o potencial é diferente e superior a um simples concurso de circunstâncias e preso na lógica de um desenvolvimento regulado evolui espontaneamente e 'porta' os atores sem que estes gastem energia em tentar modificá-lo.

O ponto a destacar é que em MATOS percebe-se o pensamento ocidental de preparar-se com a melhor tecnologia -de planejamento, de equipamento, de técnica -para construir um resultado, a vitória. Em MUSASHI impregna o pensamento oriental de preparar-se com a melhor tecnologia -de planejamento, de equipamento, de técnica -para recolher o resultado do processo. Em ambos os conceitos de situação e circunstâncias são fundamentais, assim como o do cálculo que precede e preside a ação. Mas esse Volume XXI Issue VI Version I

6 (E)

aparente tão perto, revela-se verdadeiramente como tão longe.

7 III.

8 Situação e Cálculo Interativo

Em oposição a um universo fechado e determinístico em um universo teórico desconhecido os processos são de inteligência aberta, pois detêm a propriedade de serem alterados através da interação com o sistema que o abrange e de modificarem a si mesmos em um processo de iteração em que cada modificação sofrida se constitui a base para nova mudança no porvir. Neste sentido, assim como o PES, a Niten Ichi amplia o potencial do ator em buscar o sucesso de suas intenções (imposição do plano). Como a produção social é um jogo interativo -o futuro é sempre uma novidade -não é adequado usar comportamentos pré-estabelecidos e fixos para determinar as ações que construirão o futuro a partir do presente inconstante. Como cada combate é uma situação específica, dentro do Caminho do Guerreiro há que se ter uma estratégia para condutas flexíveis e eficazes. Uma estratégia para vencer sempre. Matus (1996) recomenda a técnica do jogo que consiste basicamente em se verificar empiricamente qual fração do universo desconhecido de possibilidades é mais provável de existência real. Torna-se, assim, possível planejar a partir da experiência prática ou jogo simulado, pois se conhece o universo cognoscível do problema e em algum grau suas probabilidades. Neste cenário atores não obedecem a uma mesma ordem e interagem em um jogo competitivo entre desiguais em que a regras por serem historicamente cumulativas, ao mesmo tempo que impedem o caos também regulam as vantagens adquiridas por alguns jogadores em detrimento de outros.

Explicar é diferenciar as indicações dos diversos atores e atribuir corretamente a cada jogador as explicações diferenciadas. Assim, o cálculo interativo exige que se tente conhecer as motivações e as possíveis ações do adversário e estas não dependem da explicação própria que o ator possui e sim, da explicação do adversário. Por isso existe uma assimetria latente de explicações em um sistema interativo para uma mesma realidade pois comporta tanto a existência de respostas diferentes às mesmas perguntas quanto de perguntas diferentes e suas respectivas respostas diferentes por parte de cada ator. Musashi (1992) expõe o espírito de sua escola de estratégia com a imagem água, ou seja, maleabilidade, flexibilidade e limpidez. Toma imediatamente a forma de seu recipiente e apresenta-se tanto como uma gota quanto como o próprio oceano. No entanto, é sempre ela mesma. De imediato percebe-se a adaptabilidade exigida a cada circunstância em situações específicas e segundo uma determinação particular do agente (FUNAKOSHI, 2005). Esta propriedade é uma acumulação, ou seja, o indivíduo se diferencia em sua própria história. A intencionalidade dessa transformação é tanto uma determinação social (responsabilidade do samurai) quanto uma questão pessoal (diligência). Neste sentido, o Bushido (Código de Cavalaria) estabelece as regras fundantes sob as quais o samurai atua. Estabelece as armas, as normas e a forma de conduta, incluindo, especialmente, a obediência às leis como valor basilar (YUZAN, 2003).

Para Musashi (1996) a questão fundamental é uma indicação de ação, portanto, pressupondo uma distinção e a respectiva e consequente explicação. Mas isso advém de uma avaliação por contraste entre a explicação própria e a do oponente. Somente assim uma situação pode ser apreendida, pois esta contém em suas circunstâncias o adversário e, obviamente, sua própria explicação. Trata-se, portanto, de antecipar as perguntas e as respostas do inimigo. Um legítimo "jogo psicológico". Conhecer o oponente ou "transformar-se no inimigo é colocar-se no lugar do adversário" (MUSAHI, 1996, 112). Ao mesmo tempo, cada ator está potencialmente sujeito à mesma desventura de ver-se como objeto do outro, sendo, portanto, fundamental, se proteger contra o perigo de uma sondagem situacional. "Mantenha o seu espírito sempre inescrutável para os outros" (MUSAHI, 1996, 71-2).

A estratégia é ditada pela mente, mas executada pelo corpo através da espada. A um espírito afiado deve corresponder um corpo suficiente para cumprir as determinações do espírito. Neste sentido é que entra o aspecto técnico, o treinamento que visa integrar tudo está dito na disciplina ao seu próprio corpo até o ponto de não perceber que aquilo que foi assimilado não são vantagens criadas pelo próprio espírito. Se no início o agente é escravo da técnica pois está preso a ela, com o tempo torna-se mais livre e, a partir de certo ponto, assume a posição de senhor (FUNAKOSHI, 2005, 93-4).

Da mesma forma como o PES recorre à técnica de jogo a Niten Ichi recorre ao treinamento árduo. Ambos buscam captar aspectos da realidade no sentido de captar a ação mais eficaz diante das ações e reações do oponente. Essa flexibilidade mental (do espírito) que se traduz em uma flexibilidade física de postura (ação) compõe um uso elevado da técnica, sua superação e não, seu abandono. O teste final é o embate, seja como desafio (luta que não termina intencionalmente em morte) ou duelo (confronto decidido pela morte). O combate tem o mesmo aspecto da simulação ou Técnica do Jogo em Matus pois permite reduzir o universo aberto e desconhecido do conflito a um universo prático passível de avaliação. O confronto subsidia, complementa e ao mesmo tempo é alimentado por outras formas de 'transformar-se no inimigo'. Conhecer as outras escolas e os oponentes em potencial reduz a incerteza do que se pode enfrentar em um combate e lapida a flexibilidade adaptativa apontando atalhos na antecipação das intenções e consequentemente dos movimentos do adversário. Se a produção social é um jogo competitivo entre desiguais, é preciso que haja eficiência na acumulação proporcionada pelas regras do jogo. O objetivo da Niten Ichi não é outro senão o do PES, ou seja, elevar essa desigualdade a favor de seu praticante.

IV.

9 Considerações Finais

O conhecimento possibilita ganho de liberdade para decidir entre um número maior de opções de ações. O planejamento é uma mediação entre o conhecimento e a ação e se constitui no cálculo que precede e preside a ação humana. Mas esse planejamento pode apresentar-se de modo paramétrico (LOPES, 1990) ou situacional.

Quer se entenda estratégia como uma forma de se construir a trajetória do sistema ao se manipular as variáveis adotando-se o cálculo interativo em um sistema criativo em que o futuro não é descoberto e sim feito ou criado; quer se entenda estratégia como a ação inteligente de se posicionar para recolher os efeitos das causas em movimento deixando-se o processo resultar segundo as próprias forças em suas lógica e automaticidade para atingir o desfecho desejado o ator encontra-se envolvido em uma situação e dialoga com sua circunstância única e iniludível.

Dessa forma um sistema não oferece a mesma governabilidade a todos os diferentes atores sociais, pois cada um controla porções diferentes de variáveis do sistema e assim, o problema teórico com que se depara a elaboração do cálculo é o fato de que o sistema como situação conflitiva de inter-relações de atores inclui variáveis incertas ou desconhecidas.

Para cada agente esse cálculo é único e comporta tanto uma parte técnica (conhecimento adquirido) quanto um elemento de interpretação subjetiva da realidade. Na ação ambos os componentes dialogam entre si. O cálculo que precede e preside a ação é situacional pois é determinado em função da significação dos dados e informações segundo a visão e preconceitos do ator que planeja e age em determinada circunstância.¹

¹Year 2021 © 2021 Global Journals Cálculo Situacional a Estratégia em Quaisquer Circunstâncias

-
- 235 [Tzu et al. ()] , S Tzu , Arte Da Guerra , São Paulo . *Cultura Editores Associados* 1994.
- 236 [Granet and Pensamento Chinês. Rio De ()] , M Granet , Janeiro Pensamento Chinês. Rio De . 1997. Con-
237 traponto.
- 238 [Jullien et al. ()] , F Jullien , Tratado Da Eficácia , São Paulo . 1998. 34.
- 239 [Yuzan et al. ()] , D Yuzan , Bushido -O Código Do Samurai. São , Paulo . 2003. Madras.
- 240 [Tzu ()] , S Tzu . 2004. Editora Claridade.
- 241 [Grison ()] , A J Grison . *Correspondência Pessoal ao Autor. Ijuí* 2016.
- 242 [Barros and De ()] ‘A Arte da Vitória Segundo o Espadachim Invencível. (Prefácio)’. B F Barros , De . *Cultura*
243 *Editores Associados* MUSASHI, M. (ed.) 1992. (Gorin No Sho -a estratégia de vencer sempre)
- 244 [Dror ()] *A Capacidade para Governar: informe ao Clube de Roma. São Paulo: Edições FUNDAP*, Y Dror .
245 1994.
- 246 [Matus ()] ‘Adeus, senhor presidente -governantes governados’. C Matus . *São Paulo: Edições FUNDAP* 1996.
- 247 [Burton et al. ()] ‘Empresa Multinacional e a Política Econômica Mundial’. J Burton , R Keone , V D Ooms .
248 *Systems, states, diplomacy and rules*, G Carvalho (ed.) (Cambridge; Rio de Janeiro) 1968. 1982. FGV. ((Org).
249 Multinacionais -os limites da soberania)
- 250 [Siedenberg ()] *Fundamentos e Técnicas de Planejamento Estratégico Local/ Regional*, D R Siedenberg . 2010.
251 Santa Cruz do Sul: EDUNISC. (Org))
- 252 [Musashi ()] ‘Gorin No Sho -a estratégia de vencer sempre’. M Musashi . *Cultura Editores Associados* 1992.
- 253 [Tsunetomo ()] *Hagakure -o livro do samurai. (organização Willian Scott Wilson)*, Y Tsunetomo . 2004. São
254 Paulo. Conrad Editora do Brasil
- 255 [Ander-Egg ()] ‘Introducción a la Planificación’. E Ander-Egg . *Buenos Aires: Editorial Lumen* 1995.
- 256 [Lopes et al. ()] C T G Lopes , Planejamento , Estado E Crescimento , São Paulo . *Pioneira/Novos Ubrais*,
257 1990.
- 258 [Senger and Von ()] *O Livro dos Estratagemas -a arte da guerra para executivos e profissionais*, H Senger , Von
259 . 1997. Rio de Janeiro.
- 260 [Funakoshi ()] *Os Vinte Princípios Fundamentais do karatê -o legado espiritual do mestre*, G Funakoshi . 2005.
261 São Paulo: Cultrix.
- 262 [Reischauer et al. (ed.) ()] E O Reischauer , Prefácio . *São Paulo: Estação Liberdade*, E Yoshikawa, Musashi
263 (ed.) 1999.
- 264 [Ratti and Westbrook ()] *Segredo dos Samurais -as artes marciais do Japão feudal*, O Ratti , A Westbrook .
265 2006. São Paulo: Madras.
- 266 [Rodrigues (ed.) ()] *Um Livro de Cinco Aneis: Gorin no Sho*, R D Rodrigues . TZU, S. et alli. Sábios Guerreiros
267 (ed.) 2004. São Paulo: Editora Claridade.