

# ALEXANDRE, “O GRANDE” E A INFORMAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ricardo Crisafulli Rodrigues\*

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes estrategistas da História, que inspirou outros renomados líderes como Júlio César, Augusto César, Frederico – o Grande – e Napoleão, e que ainda hoje inspira muitos administradores, governantes e militares, foi Alexandre, o Grande, rei da Macedônia. Suas formas de administrar e liderar foram notáveis, permitindo-lhe alcançar seus objetivos de conquistas.

Entender o modo como procedia à frente da administração do exército e as ações levadas a cabo para a conquista da Pérsia e da Ásia é o que se propõe neste artigo o qual enfatiza o estreito relacionamento entre o sucesso alcançado por Alexandre e o uso adequado de todo um processo administrativo, formalmente concebido e utilizado para um fim específico.

São enfocados quatro princípios fundamentais da administração: planejamento, organização, liderança e recursos humanos, e controle.

A questão do planejamento – com base no planejamento estratégico – refere-se aos objetivos de Alexandre, aos ambientes interno e externo de seu reino, ao uso que fazia dos sistemas de informação e comunicação e às tecnologias que utilizava. Quanto à organização, o artigo enfoca os itens de organização e decisão e a parte de logística; esta última, um dos pontos fortes da administração de Alexandre, juntamente com o uso adequado de fontes de informação e comunicação. Em relação à liderança e aos recursos humanos, aborda-se o perfil do soldado macedônio e a extraordinária liderança e empreendedorismo de Alexandre, frutos de uma refinada educação sob a tutela de Aristóteles. Finalmente, tocante ao controle de ações, são tratados os temas de consolidação das conquistas, globalização e queda do império (motivada pela falta de um sucessor ao trono).

## 2 ADMINISTRAÇÃO

Num conceito mais amplo, e conforme o entendimento de vários autores, Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir, liderar, coordenar e controlar a utilização de recursos para atingir determinados objetivos, levando-se em conta os recursos materiais e humanos existentes (DAFT, 2005; CHIAVENATO, 2003, 2007; MAXIMIANO, 2007; SCHERMERHORN, 2006).

Administrar é uma “arte” antiga que remonta aos sumérios, há mais de cinco mil anos, passando pelos egípcios, babilônios, hebreus, chineses, gregos e romanos. Na história desses povos, existem claros sinais de eficientes sistemas administrativos que utilizavam os princípios de uma boa administração, e que correspondem a: 1) planejamento; 2) organização das atividades e recursos; 3) liderança

---

\* Pós-Graduação em Administração de Sistemas de Informação pela Universidade Católica de Brasília. Mestrando em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília. [ricardo.crisafulli.r@terra.com.br](mailto:ricardo.crisafulli.r@terra.com.br)  
Inf. & Soc.: Est., João Pessoa, v.17, n.2, p.74-85, maio/ago. 2007

e direção de recursos humanos; e 4) controle - para avaliação e correção de atividades, quando necessário (SCHERMERHORN, 2006, p. 8).

Esses quatro princípios, intimamente relacionados entre si, não seguem uma seqüência linear na sua aplicabilidade, podendo acontecer simultaneamente em qualquer processo administrativo – seja numa empresa, num órgão governamental ou militar, ou mesmo num simples projeto específico de determinada área. Eles “vão se sobrepondo continuamente, à medida que um gerente se movimenta de tarefa para tarefa e de oportunidade para oportunidade no processo de mobilização de recursos para atingir objetivos” (SCHERMERHORN, 2006, p. 8).

Na empreitada para conquistar o império persa e, posteriormente, toda a Ásia, fica bastante evidente que Alexandre soube como ninguém, usar de forma magistral, três desses quatro princípios da administração, falhando em parte, todavia, no uso do quarto princípio uma vez que a inexistência de um herdeiro formal acabou provocando o desmembramento e a conseqüente “quebra” de seu fabuloso império. Tal fato, entretanto, deveu-se não a uma eventual incapacidade administrativa do estrategista, mas à sua repentina morte, ocorrida quando tinha apenas trinta e dois anos.

### **3 PLANEJAMENTO**

Planejar representa o processo de se fixarem objetivos e determinar quais ações devem ser executadas para a sua consecução (SCHERMERHORN, 2006, p. 9). O planejamento adequado é o primeiro passo para o sucesso de qualquer empreendimento, não importando a dimensão ou a duração do mesmo. Inclui passos pré-determinados que vão desde a definição dos objetivos, os meios para alcançá-los, as diversas alternativas de ação e os possíveis redirecionamentos que se fizerem necessários. Deve considerar fatores, como ambientes internos e externos, informação e comunicação, políticas, propaganda, métodos, recursos humanos e materiais, e lideranças. E, ainda, o período de duração daquilo que se está planejando, chegando-se a planos de longo e de curto prazos e a planos estratégicos e operacionais.

As ações de Alexandre foram planejadas desde que ele era pequeno, inicialmente de forma quase involuntária, quando seu pai, Filipe II, rei da Macedônia, fundou uma escola, tendo Aristóteles como preceptor, com o intuito de educar Alexandre e prepará-lo para o futuro. Alexandre já estava, dessa forma, inserido num contexto de planejamento estratégico e de longo prazo. Planejamento estratégico é, portanto, aquele que visualiza as necessidades de longo prazo, estabelecendo ações amplas e abrangentes em todos os campos políticos, materiais e humanos.

#### **3.1 OBJETIVO DE ALEXANDRE**

Filipe II tinha por objetivo a conquista da Pérsia e da Ásia. Várias guerras haviam sido travadas entre gregos e persas, e o ódio entre eles imperava. Como conquistador da Grécia, Filipe tomou para si e para seu país, a Macedônia, a incumbência de guerrear contra a Pérsia. Nesse contexto, Alexandre foi educado e preparado para ser o braço direito do pai, não tivesse este sido brutalmente assassinado em 359 a.C. Alexandre, com apenas vinte e um anos, foi escolhido como sucessor e coroado rei da Macedônia, fazendo do objetivo paterno o seu próprio objetivo de vida. Iniciou, então, a partir da coroação, um verdadeiro planejamento estratégico de longo prazo que lhe permitisse realizar suas conquistas. Mais tarde, depois de delimitada toda

a estratégia de longo prazo, dedicou-se aos planos operacionais relativos a cada batalha e operação militar a ser executada.

### 3.2 AMBIENTE INTERNO

Como primeira etapa para a elaboração do plano estratégico, Alexandre cuidou de conhecer e consolidar os ambientes interno e externo de seu reino. Em relação ao ambiente interno, necessitou, inicialmente, usar toda a sua sabedoria (apesar da pouca idade) para vencer a disputa da sucessão, pois, embora fosse o mais legítimo herdeiro ao trono, não fora oficialmente designado por seu pai, assassinado sem que houvesse tempo para fazê-lo. Habilmente obteve o apoio do Conselho dos Nobres de forma esmagadora. Dos sessenta nobres do Conselho, cinquenta e sete votaram a seu favor.

Garantido como sucessor ao trono da Macedônia e tendo obtido a aprovação de toda a população, Alexandre voltou sua atenção a outras regiões do reino: as cidades-estado da Grécia que, embora tivessem sido há muito conquistadas pelos macedônios, tentavam se rebelar sempre que possível. As alianças com essas cidades e com outros reinos da região eram feitas não só por meio de guerras violentas, mas também, em muitos casos, por meios pacíficos. Filipe, pai de Alexandre, casou-se várias vezes para celebrar alianças que se tornaram mais consistentes e duradouras que aquelas feitas após o término de alguma guerra. As alianças fomentadas por Filipe criaram uma “Macedônia ampliada que só perdia em extensão e poder para a Pérsia. Todo cidadão desse império ampliada, independentemente de sua estatura econômica, rico ou nascido na pobreza, gozava de igual status: eram todos macedônios” (BOSE, 2006, p.36). A Macedônia, em toda a sua dimensão geográfica, tinha uma infra-estrutura fabulosa, com estradas, aquedutos, comércio bem estruturado etc., e uma administração política e militar centralizada, com uma estrutura descentralizada encarregada de sua execução.

Apesar de toda a estrutura de alianças internas que mantinha íntegro o reino da Macedônia, logo após a morte de Filipe algumas importantes cidades-estado tentaram se rebelar, entre as quais Atenas e Tebas. Alexandre, imediatamente, tomou as providências necessárias para retomar aquelas alianças. Qualquer problema no ambiente interno do seu reino poderia prejudicá-lo em seu objetivo maior: a conquista da Pérsia. De maneira rápida e decisiva, dominou a situação subjugando novamente essas cidades. Alguns insurgentes renderam-se sem luta, jurando lealdade ao novo rei. Tebas, todavia, que inicialmente havia se proposto a fazer o mesmo, acabou entrando em choque novamente com o exército macedônio, sendo totalmente arrasada e destruída. A destruição de Tebas foi um sinal claro para que todas as cidades-estado e reinos aliados mantivessem intactas as alianças com os macedônios. Consolidado o ambiente interno, Alexandre voltou seus pensamentos para o ambiente externo.

### 3.3 AMBIENTE EXTERNO

Ambiente externo consiste em todas as ações conjunturais externas a uma organização, compreendendo condições culturais, econômicas, políticas, educacionais, religiosas, militares etc. Para que essas ações não ofereçam perigos a uma organização devem apresentar o mínimo de competição e risco de convivência, necessitando, às vezes, ser total ou parcialmente eliminadas.

O ambiente externo ao reino macedônio era-lhe hostil e concorrente, trazendo grande ameaça principalmente quando se tratava da Pérsia. Em vista disso, Alexandre

estudou com detalhes todos os elementos externos e analisou as melhores alternativas para levar a cabo suas conquistas. Muitos dos conhecimentos adquiridos nesses estudos do ambiente externo haviam sido aprendidos ainda nos tempos de estudos com Aristóteles ou lhe foram passados por seu pai. Os livros históricos lidos por Alexandre também o ajudaram na percepção mais apurada do ambiente externo, de forma que, mesmo sem nunca ter visitado aquele país, conhecia dele o suficiente para poder atacá-lo.

No decorrer de suas conquistas sobre o império persa, muitos territórios foram dominados pelas armas. Outros, inclusive o Egito, simplesmente se entregaram sem luta, aliando-se aos Macedônios. Alexandre sabia que as alianças espontâneas poderiam acontecer, pois, ao estudar esses países, pôde vislumbrar o descontentamento com seus dominadores persas. No Egito foi inclusive aclamado como Faraó.

À medida que as conquistas iam se sucedendo e o império macedônio crescia, o ambiente interno também crescia e se consolidava, enquanto o ambiente externo ia diminuindo, uma vez que os persas estavam perdendo paulatinamente seus territórios. A perfeita compreensão do ambiente externo garantiu a Alexandre as condições necessárias para planejar e executar todas as suas ações.

### 3.4 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

“Os pilares da administração estão intrinsecamente ligados à informação ou aos dados que se tornem úteis para a tomada de decisão” (SCHERMERHORN, 2006, p.22). Informações sobre o ambiente externo (e muitas vezes sobre o próprio ambiente interno) devem ser coletadas, analisadas e utilizadas para que se possa administrar com sucesso. A “informação inteligente é necessária para lidar de maneira efetiva com grupos externos, tais como concorrentes, agências governamentais, credores, fornecedores e acionistas” (SCHERMERHORN, 2006, p.23), além de exércitos inimigos.

Alexandre fazia questão da coleta de informações e do Serviço de Inteligência de Guerra, sendo as informações detalhadas a respeito do ambiente externo e dos adversários uma das marcas de sua tática militar.

Inspirados pelo êxito que Alexandre tivera com seu Serviço de Inteligência, muitos generais, como Aníbal, Júlio César, Augusto César, Frederico, o Grande e Napoleão, baseando-se nas estratégias e táticas de Alexandre, também faziam da coleta de informações o grande destaque de sua história militar (BOSE, 2006, p.71).

O serviço de inteligência de Alexandre era composto principalmente de botânicos, zoólogos, meteorologistas, topógrafos, cartógrafos e historiadores que lhe muniam das mais importantes informações técnicas de que precisava para elaborar seus planejamentos. Utilizava-se também do conhecimento de pessoas das regiões dominadas, de modo especial em relação à topografia e a questões meteorológicas e de infra-estrutura (colheitas, caças, água etc.) Muitas vezes ele mesmo buscava as informações, como numa ocasião em que galopou cerca de sete quilômetros à noite para ver de perto o acampamento persa e reunir informações para tomar as decisões de ataque.

Alexandre usava também, de maneira bastante eficiente, as técnicas da contra-informação e da estratégia diversiva, que se constituíam em dar ao inimigo informações falsas para levá-lo à tomada de decisões erradas. Esse tipo de atitude foi usado com bastante frequência durante a Segunda Guerra Mundial, particularmente nos episódios

da invasão da Normandia, no dia D. Muitas empresas modernas também se valem dessa estratégia para confundir os concorrentes.

Assim, a estratégia diversiva foi aplicada pelo estrategista notadamente na invasão da Índia, durante as quais inúmeras falsas informações foram passadas aos hindus, que acabaram perdendo a guerra. Tudo que Alexandre fez antes de atacar teve como objetivo confundir o adversário, tirando vantagem da desorientação e da desinformação que propiciou.

Observa-se, portanto, que a rede de comunicações de uma organização é fundamental para o trânsito seguro e eficiente das informações. A rede de comunicações descentralizada, isto é, onde todos os membros da organização se comunicam diretamente uns com os outros, permite um fluxo mais ágil e um melhor compartilhamento de informações.

Grande parte do sucesso militar dos macedônios deveu-se a uma comunicação eficiente durante as batalhas, permitindo que as informações chegassem com exatidão e em tempo aos combatentes. “Cada elemento de seus batalhões tinha a incumbência de atingir determinado objetivo predeterminado e eles se comunicavam por meio de uma combinação de sinais convencionais além dos mensageiros” (BOSE, 2006, p. 87). A própria configuração hierárquica do exército macedônio, com uma cadeia de comando pequena, facilitava a comunicação entre comandantes e soldados, de forma que estes últimos sabiam de todas as ordens na hora do combate.

### 3.5 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS

Em longo prazo Alexandre pretendia conquistar a Pérsia e todo seu império na Ásia e no norte da África, particularmente o Egito. Para tanto, concebeu um planejamento estratégico que delineava cada passo de sua conquista no decorrer dos anos. Cada batalha, porém, bem como as ações de manutenção das áreas conquistadas, mereceram planos de curto prazo. Em especial nas batalhas, os planos e estratégias eram minuciosamente traçados, havendo, inclusive, os planos contingenciais, que permitiam rápidas tomadas de decisões no furor da luta.

Com o planejamento e as estratégias, o conquistador mudou completamente a condução das batalhas, a partir do momento em que mostrou como uma força inferior numericamente poderia derrotar um exército de maior porte usando planos e estratégias bem elaboradas. Como num jogo de xadrez, todas as características dos elementos táticos eram estudadas e traçadas, indicando, por exemplo, quais batalhões ficariam na defensiva, de qual maneira a cavalaria e a infantaria atacariam e como iriam interagir, como se comportariam os mensageiros durante a batalha etc. A posição do exército macedônio em batalha muitas vezes baseava-se nas informações trazidas pelos seus espiões acerca do exército inimigo.

Alexandre, ao tomar essas decisões estratégicas, contava não só com o conhecimento e competência de seus generais, mas também com o apoio das informações dos sábios que o acompanhavam e que tinham conhecimento de geografia, meteorologia, engenharia armamentos etc. Sua estratégia de guerra e seus planos de curto prazo não se limitavam somente ao uso da força, mas, e principalmente, no uso inteligente dessa força.

### 3.6 TECNOLOGIA

Tecnologia é uma combinação de equipamentos, conhecimento e métodos que permite que uma organização possa produzir resultados.

Alexandre herdou de seu pai toda uma tecnologia de modernização do exército, o que lhe propiciou uma das mais eficientes forças militares de que se tem notícia. Filipe, ao organizar seu exército, reformulou o equipamento e a forma de combate da cavalaria, tornando-a mais ágil e mais eficiente no ataque. Alterou o peso da maioria dos equipamentos de combate e permitiu que os soldados tivessem maior mobilidade na hora da luta. Entretanto, a maior inovação tecnológica foi o aumento da sarissa (lança pontiaguda) de 2,4 metros para cerca de 6 metros. Isso permitiu a formação das famosas falanges que tornaram a infantaria macedônica praticamente invencível e a mais imitada força da história da guerra.

Além dessas tecnologias herdadas do pai e utilizadas diretamente pelos soldados contava com o apoio de vários engenheiros e mestres de obra que construía máquinas de guerra adaptadas às diversas situações de combate. Uma das especialidades desses engenheiros era a construção de pontes que permitiram o acesso dos soldados a vários locais considerados de difícil acesso.

## 4 ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

De acordo com Schermerhorn (2006, p.97), “organizar representa o processo de combinar pessoas e recursos para que trabalhem na direção de um propósito comum” Corresponde à etapa que se segue ao planejamento e que viabiliza o processo de implementação daquilo que foi planejado. Indica quem fará e como as coisas serão feitas, de que modo serão estruturados os diversos setores e a maneira como relacionarão entre si.

### 4.1 ORGANIZAÇÃO E DECISÃO

Alexandre tinha um grande senso de organização de seu exército, tanto na estruturação das forças (cavalaria, infantaria, batalhão logístico, engenharia militar, cozinha, hospital etc.) quanto na forma de execução das tarefas. Embora centralizasse as macro decisões, herdou de seu pai o conceito de divisão do trabalho, tanto nas atividades civis da Macedônia quanto na formação e atuação das unidades do exército.

A cavalaria era dividida em três unidades, cada qual especializada numa determinada tarefa. Cada unidade tinha característica distinta e possuía equipamento (tecnologia) adequado à sua função. A infantaria, da mesma forma que a cavalaria, era dividida em infantaria leve e infantaria pesada. As falanges (infantaria pesada) possuíam equipamentos sofisticados para a época, as já mencionadas sarissas.

A interação entre os diversos segmentos do exército foi outro grande trunfo dos macedônios. A cavalaria e a infantaria agiam de forma totalmente coordenada e sincronizada como nenhum outro exército havia feito até então. Mais do que essa organização perfeita que descentralizava o exército em diversas unidades interativas, o sucesso das operações deveu-se ao comando de cada unidade, sempre exercido por um experiente comandante que tinha a liberdade de tomar as decisões que julgasse adequadas e necessárias na hora do combate. Tal descentralização, que permitia a rapidez nas ações, foi um dos fatores que mais contribuíram para a vitória sobre os

persas. Estes, por sinal, tinham uma estrutura de decisões bastante centralizada no rei e, muitas vezes, quando a decisão finalmente era tomada, os macedônios já estavam em grande vantagem no cenário da guerra.

## 4.2 LOGÍSTICA

Logística é a parte organizacional de uma instituição que trata do planejamento e da realização das atividades de projeto, desenvolvimento, aquisição, armazenamento, transporte, distribuição e manutenção de material para fins administrativos ou de operação. Inclui ainda a parte relacionada ao pessoal e às instalações físicas. Grandes organizações, com destaque para aquelas que produzem bens de consumo rápido (jornais, revistas semanais, comidas perecíveis etc.) têm a logística de transporte e distribuição como um de seus principais departamentos. Outras que fabricam produtos que dependem de matéria-prima de outras empresas têm no setor de compras o principal ponto de sua logística. Qualquer atraso nas compras pode comprometer a produção. Portanto, toda empresa tem um setor ou setores que dependem fundamentalmente de uma boa logística.

Grande parte do sucesso de Alexandre na campanha na Ásia deve-se à extraordinária organização logística de seu exército, que, desde o início, foi incluída no planejamento estratégico. Suas operações logísticas são consideradas por muitos como as mais eficientes já criadas pelo homem.

Junto ao exército macedônio seguia um vasto carregamento de materiais e suprimentos com tudo que pudessem utilizar na viagem. Todo esse material ficava estacionado atrás das linhas de batalha enquanto a guerra era travada. Muitas vezes, porém, após o planejamento de deslocamento da tropa, boa parte desse material era enviada antecipadamente para bases avançadas em pontos estratégicos, de forma a permitir que o exército pudesse se deslocar de maneira extremamente rápida. “Alexandre enviava navios com provisões para instalar bases avançadas, depois mandava desmontar e transportar os navios por terra até outro rio que conduzisse até outra base avançada” (BOSE, 2006, p.238). Todas as questões logísticas eram centralizadas de modo a tornar a sua compreensão bem clara e objetiva.

O transporte de materiais e suprimentos por um batalhão logístico permitia ao soldado macedônio levar um peso bem menor e, conseqüentemente, este caminhava mais velozmente que o inimigo. Essa era, aliás, uma das outras características dos macedônios, a velocidade nos deslocamentos. Graças ao seu eficientíssimo serviço de informações e inteligência, Alexandre buscava os caminhos entre regiões cultivadas que dispusessem de alimentos e água em abundância. Assim, parte de sua logística (obtenção de alimentos) ficava mais facilmente resolvida. Quando isso não era possível, utilizava-se dos postos avançados de estoque de suprimentos. Essas operações eram tão importantes e fundamentais para o exército macedônio que, muitas vezes, eram comandadas pelos principais generais.

Ainda assim, com toda a sua técnica e capacidade logística, por duas vezes, ao atravessar altas cordilheiras nevadas e um deserto extremamente árido, faltou comida aos milhares de soldados, que sobreviveram graças à sua disciplina e força de vontade.

## 5 LIDERANÇA E RECURSOS HUMANOS

### 5.1 O SOLDADO MACEDÔNIO

A administração de recursos humanos envolve seleção, contratação, desenvolvimento e manutenção, com qualidade, de uma força de trabalho capaz de fazer funcionar adequada e satisfatoriamente uma organização. Para atrair pessoas, uma organização deve saber exatamente o que está procurando e quais os perfis adequados para preencher as vagas disponíveis. Após a seleção é necessário que a empresa promova um treinamento para adaptação e desenvolvimento do empregado, tornando-o apto à execução das tarefas para as quais foi contratado.

Na Macedônia, ainda no tempo de Filipe, foi criado um exército profissional cujos soldados eram voluntários, recebendo pagamento para isso, e não pessoas obrigadas a exercer atividades militares. Essa forma de recrutamento garantia um exército de qualidade, sendo os soldados treinados para suportar as condições mais adversas. Não eram, portanto, soldados comuns. Em marcha forçada poderiam, por exemplo, fazer caminhadas de até sessenta e cinco quilômetros.

Filipe havia concebido um treinamento que inspirasse em seus soldados o mais profundo respeito pelas conquistas dos grandes generais e uma boa compreensão acerca de todas as principais batalhas travadas. Entre uma aula e outra, recitava-se o código de conduta do exército, que todo soldado precisava entender e saber de cor. Qualquer um que violasse o código era punido rápida, severa e publicamente (BOSE, 2006, p.31).

Muitos dos futuros generais de Alexandre, quase todos de famílias nobres da Macedônia, formaram-se com ele na escola de Mieza, sob a direção de Aristóteles. Eles eram educados

para serem capazes de improvisar, de tomar decisões difíceis, de reconhecer aspectos em comum entre problemas diferentes, de investigar os fatos para comprovar ou refutar suas hipóteses, de se valer de seu conhecimento e do conhecimento de terceiros e de trabalhar em cooperação uns com outros no sentido de idealizar e executar projetos de futuro para seu país (BOSE, 2006, p.43).

Esse espírito de profissionalismo e de treinamento dos soldados e oficiais consistia no diferencial entre o exército macedônio e os demais exércitos de sua época, ainda que estes últimos fossem muitas vezes mais numerosos.

## 5.2 LIDERANÇA DE ALEXANDRE

Liderança é o processo que inspira as pessoas a trabalharem com afinco e dedicação no sentido de realizar tarefas importantes. Uma boa liderança entusiasma as pessoas, motivando-as a perseguirem os objetivos traçados pelos líderes.

Alexandre tinha uma invejável capacidade de motivar e liderar, levando seus soldados a encararem as situações mais desafiadoras e ao mesmo tempo com chances mais remotas de sucesso. Sua liderança fazia com que as poucas chances de sucesso se transformassem em vitórias, quase sempre esmagadoras. Sua liderança era tanta que o simples mencionar de seu nome já fazia tremer o inimigo.

A educação recebida, tanto nas ciências como na arte militar, tutelado por Aristóteles, ajudou-o na condução firme e correta de seus exércitos. Era refinado e altamente convincente em seus discursos, a ponto de angariar a simpatia e a adesão dos macedônios aos seus planos de conquista do império persa. Até mesmo no final de suas



campanhas na Índia, quando todo o exército queria voltar para a Macedônia, conseguiu convencer os soldados a realizarem uma última batalha para consolidar as conquistas já feitas. Outro marco dessa liderança era a grande confiança que depositava nos seus subordinados, despertando por isso profunda lealdade em torno de si.

Seu caráter de líder muitas vezes fez com que agisse de forma gentil com os derrotados. Todavia, quando necessário, punha-se a liderar de maneira extremamente violenta, como quando destruiu Tebas para coagir futuras rebeliões de outras cidades-estado gregas.

### 5.3 EMPREENDEDORISMO

#### O termo empreendedorismo

é utilizado para descrever o raciocínio estratégico e o comportamento voltado para assumir riscos que resulta na criação de novas oportunidades para indivíduos e/ou organizações [...]. Um empreendedor é um indivíduo que assume riscos, que realiza ações para aproveitar oportunidades em situações que outros poderiam deixar de reconhecer como tal ou poderiam, até mesmo, ver como problemas ou ameaças (SCHERMERHORN, 2006, p.81).

Alexandre, além de grande estrategista, possuía um alto grau de empreendedorismo, que lhe garantia uma extraordinária liderança perante seus exércitos e os motivava para as batalhas. O elevado grau de autoconfiança permitia que tomasse decisões rápidas, antecipando-se aos problemas e arriscando-se sem medo na realização de suas atividades.

A filosofia que usava em batalha era “sempre atacar” e nunca se defender, mesmo quando em inferioridade numérica – situação que na maioria das batalhas costumava ocorrer. Era sempre o primeiro a entrar em confronto. Invariavelmente arremetia-se contra o inimigo quando este menos esperava, pois tinha a crença de que os resultados positivos eram obtidos graças às ações e manobras ofensivas e corajosas. Em muitas batalhas, quando o inimigo se defendia utilizando-se de proteções naturais “intransponíveis” (montanhas, rios, florestas etc.), Alexandre o surpreendia com seus exércitos, atacando-o propositadamente por estes caminhos.

## 6 CONTROLE DE AÇÕES (E MANUTENÇÃO DAS CONQUISTAS)

### 6.1 CONTROLE E “GLOBALIZAÇÃO”

Controle, na administração, significa, entre outros aspectos, medir o desempenho das atividades – para possíveis correções – e executar ações que garantam a manutenção dos resultados obtidos. O controle pode ocorrer na etapa de planejamento, na etapa de realização e implantação ou após a ação. Em todas elas, é de fundamental importância, mas adquire um papel vital quando realizado após a ação, garantindo, assim, sua consolidação e possíveis correções.

As ações de Alexandre eram dotadas de um grande controle nessas três etapas. Todos os detalhes do planejamento das batalhas eram pesados e avaliados para definição dos prós e contras. Faziam-se cenários de guerra e uma pré-avaliação e controle dos resultados. Durante as batalhas, os controles eram feitos de tal forma que, se necessário, as tropas podiam mudar drasticamente seu modo de agir ou de se

posicionar diante do inimigo. O controle pós-ação, entretanto, mereceu de Alexandre uma atenção especial, que alterou inclusive alguns de seus hábitos e costumes, como meio de consolidar as conquistas.

Alexandre preocupava-se com a consolidação de seu império e tinha uma visão futurista semelhante ao que se chama hoje de Globalização. Para “desarmar” os soldados conquistados, ele os mesclava nos seus batalhões, chegando mesmo a criar escolas de treinamento militar para permitir essa integração. Construiu várias cidades, entre as quais Alexandria, no Egito, onde vários macedônios e gregos se estabeleceram, misturando-se aos egípcios. Todas as cidades fundadas dispunham de infra-estrutura adequada e muitas delas ainda existem, sendo importantes centros urbanos em seus países.

Um dos aspectos dessa globalização que merece destaque refere-se ao respeito que Alexandre tinha às tradições e aos costumes políticos, culturais e religiosos dos povos conquistados, ao mesmo tempo em que levava a esses povos as culturas greco-macedônias. Para consolidar ainda mais a fusão de culturas, promovia inúmeros casamentos entre seu povo e os povos conquistados. Ele mesmo casou-se três vezes com mulheres das regiões conquistadas.

## 6.2 QUEDA DO IMPÉRIO

“A visão de um mundo único, acalentada por Alexandre, na qual diferentes culturas e sociedades viveriam juntas e coexistiriam de forma pacífica, basicamente virou fumaça após sua morte” (BOSE, 2006, p. 307).

Na concepção de seu projeto de conquista da Ásia, criou um vasto sistema comercial e cultural que, infelizmente, seus sucessores não souberam preservar. Sua morte prematura fez com que seu império fosse “loteado” entre seus principais generais, uma vez que não deixara descendentes – seu filho com Roxana nasceu três meses após a sua morte e foi assassinado quando tinha treze anos. Os generais, apesar de grandes guerreiros, não estavam preparados para a gestão pacífica do império e nem tinham qualquer tino administrativo para tanto.

Cada general administrou como pôde um pedaço desmembrado do império. Alguns o perderam muito cedo, enfrentando rebeliões e guerras locais. Outros souberam administrar de forma mais duradoura, como é o caso de Ptolomeu, fundador da última dinastia de Faraós no Egito a qual terminou por volta de 30 a.C., com Cleópatra.

O grande erro de Alexandre, entre os poucos que cometeu, foi não ter preparado um sucessor que pudesse dar continuidade ao seu império – como seu pai tinha feito, ainda que não oficialmente. Apesar de sua morte ter sido repentina e em consequência de uma doença não identificada, era de se esperar que um general que tudo planejava com uma visão de futuro planejasse também a própria sucessão, principalmente porque sempre combatia na linha de frente e tinha inúmeras chances de ser morto em combate. Talvez essa necessidade de nomear em vida um sucessor nunca tenha lhe passado pela cabeça devido à crença de ser um predestinado e um filho de deuses.

Seja como for,

[...] não resta dúvida que seus feitos e decisões, táticas e estratégias, qualidade de liderança e visão servirão eternamente como parâmetros e faróis para todos aqueles que desejam erguer instituições [...] e seu entendimento e fascínio pelas diferentes culturas ajudarão a entender as dúvidas e incertezas do mundo em que vivemos hoje (BOSE, 2006, p.313).

## 7 CONCLUSÃO

Como visto a curta trajetória de Alexandre – desde a sua formação educacional, passando pela reorganização interna do seu reino e conquista da Pérsia e de quase toda a Ásia – é, por si só, um exemplo magistral de uso adequado dos métodos administrativos. Alexandre previu cada passo de suas conquistas tanto em nível de planejamento, organização e consolidação como também na forma de liderar e motivar seus exércitos.

Sem sombra de dúvida, Alexandre jamais poderia ter governado toda a Grécia, vencido os persas, atingido um território tão distante quanto a Índia e se tornado conhecido como Alexandre, o Grande, se não tivesse sido – literal e metaforicamente falando – por Filipe, que foi um dos mais refinados táticos do mundo antigo [...]. Por outro lado, Alexandre não foi um mero beneficiário não-merecedor do legado deixado por seu pai, mas o maior estrategista e tático de toda a história (BOSE, 2006, p.25).

Soube aproveitar todo o ensinamento que recebeu do pai e de Aristóteles e, mais do que isso, aperfeiçoá-lo e torná-lo eficiente e eficaz para seus propósitos. Esse é o real papel de um bom administrador.

Todavia, faltou ao não deixar um sucessor formal que pudesse dar continuidade ao seu curto império. Curto, diga-se de passagem, em relação ao tempo de duração, mas imenso em tamanho e qualidade. Foi talvez o precursor da “globalização” e da tentativa de uma convivência pacífica entre os homens, ainda que essa convivência tenha advindo da guerra.

Seu exemplo de administração e liderança continua sendo estudado e utilizado por inúmeras instituições, sejam públicas, privadas ou militares. Estudá-lo em profundidade é um caso a ser pensado pelos que querem saber como administrar e tomar decisões.

## ***ALEXANDER, THE GREAT, AND INFORMATION TOWARDS STRATEGIC PLANNING***

---

Artigo recebido em 24.03.2007 e aceito para publicação em 23.04.2007

---

## REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Getulio. *Alexandre, o grande, para empresários*. Disponível em: <[http://www.terra.com.br/istoedinheiro/320/negocios/320\\_alexandre.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/320/negocios/320_alexandre.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2006.

BOSE, Partha. *Alexandre, o grande: a arte da estratégia*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006. 334 p.

BURN, Andrew Robert. *The grante and the Alexander, hellenistic empire*. 2.ed. London: English University Press, 1951. 297 p.  
Inf. & Soc.: Est., João Pessoa, v.17, n.2, p.74-85, maio/ago. 2007

CASTRO, Paulo de. *Alexandre: o grande*. São Paulo: Ed. Três, 1973. 248 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411 p.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral de administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 629 p.

DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Thompson, 2005. 581 p.

FERREIRA, Neiva dos Santos. *A evolução do pensamento administrativo: objetivos da aprendizagem*. Disponível em: <[www.ceut.com.br/ArquivosProf/Neiva%20-%20adm%20hj%20e%20futuro.ppt](http://www.ceut.com.br/ArquivosProf/Neiva%20-%20adm%20hj%20e%20futuro.ppt)>. Acesso em: 14 jul. 2006.

HISTÓRIA da logística. Disponível em: <<http://www.tigerlog.com.br/logistica/historia.asp>>. Acesso em: 15 jul. 2006.

KEEGAN, John. *Uma história da guerra*. [São Paulo]: Cia das Letras, 1995. 442 p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaro. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 434 p.

SCHERMERHORN, John. *Administração: conceitos fundamentais*. Rio de Janeiro: LTC, 2006. 250 p.

ZEREDO, Luís C. L.; CARVALHO, Marcos F. O papel da inteligência competitiva no planejamento governamental. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA E GESTAO DO CONHECIMENTO, 3, 2002, São Paulo. *Anais...* São Paulo: [s.n.], 2002. Disponível em: <[http://www.abraic.org.br/site/periodicos\\_teses/ic\\_a137.pdf](http://www.abraic.org.br/site/periodicos_teses/ic_a137.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2006.