



# BAÚ DA HISTÓRIA

Importantes lições que podemos aprender a partir de episódios brilhantes e de mancadas épicas.

Fábio Burch Salvador

## Sumário

Revolução Farroupilha e a formação do culto à bravura no Sul.....	1
Nosso sistema sindical e sua origem no fascismo.....	3
Por quê os líderes fascistas eram geralmente ex-socialistas?.....	6
Milagres Econômicos e Décadas Perdidas.....	8
O Tratado de Versalhes nos ensina o que NÃO FAZER em política e negócios.....	11
A gestão por metas e a lição das vaquinhas de Riazan.....	15
Kerensky e a tentativa de uma revolução civilizada.....	19
As lições dos soldados da Batalha de Collecchio para nossas vidas.....	24

## Revolução Farroupilha e a formação do culto à bravura no Sul



Como todo brasileiro que já cursou o Ensino Médio deve saber, em 1835 explodiu no Rio Grande do Sul aquela que seria conhecida como Revolução Farroupilha, ou Guerra dos Farrapos, basicamente opondo boa parte da população gaúcha (sob liderança de alguns estancieiros), contra o resto dos gaúchos e toda a imensidão do recém-fundado Império do Brasil.

E há uma imensa - interminável - polêmica a respeito dos resultados desta luta. Gaúchos gostam de dizer que não houve derrota nem vitória, apenas um tratado dando fim à contenda. Brasileiros galhofeiros dos demais Estados preferem apontar para a evidente desvantagem dos sulistas e a impossibilidade de vencerem a guerra.

E é fato: quando o Tratado de Ponche Verde foi assinado, a República Rio-Grandense encontrava-se exaurida de recursos e de capacidade de combate. Enquanto o imenso Brasil tinha condições de continuar. Foi um tratado inevitável para os gaúchos, e conveniente para o governo central. Só que o tratado contemplou muitas das exigências dos revolucionários.

Aliás, o governo central anistiou os revolucionários e ainda pagou as dívidas contraídas pelo governo republicano. A província pulou para o centro da cena política nacional, e até passou a ter mais autonomia. Não por acaso, a bandeira dos revoltosos tornar-se-ia, depois, a bandeira do Estado do Rio Grande do Sul.

A descrição mais correta, portanto, é essa: o Brasil obteve uma vitória militar inegável, enquanto o Rio Grande do Sul obteve uma vitória política.

Mais do que isso, a guerra conseguiu unir os grupos sulistas em uma identidade cultural, enquanto povo.

### MUITO MAIS CORAGEM E SORTE DO QUE JUÍZO

A desvantagem militar da República Rio-Grandense, e o fracasso da tentativa de independência em relação ao Brasil ainda mexe com os brios da gauchada e serve de mote a piadas. Mas não deveria ser assim.

A população do Brasil em 1835 girava em torno de 5 milhões de habitantes. A do Rio Grande do Sul não passava de duzentos mil. Ou seja, os rio-grandenses eram apenas 4% do total de brasileiros. Regiões inteiras do Estado eram desabitadas (os imigrantes que ocupariam a Serra só iriam chegar no final do mesmo século).

Era um conflito tão absurdamente desigual que o esperado seria o esmagamento rápido do levante, e uma derrota humilhante das forças gaúchas. Mas não. A derrota, inevitável desde o início para o minúsculo Sul, nem foi completa. Demorou dez anos. Acabou assinada com montes de condições, depois de um conflito sangrento de dez anos, no qual a diminuta república sulista resistiu de forma surreal ao gigante imperial.

É de se admirar – e motivo de orgulho – não apenas a força de vontade incrível por parte desses “gauleses irreduzíveis” na própria luta

mas, antes de mais nada, a coragem desses sujeitos que proclamaram a independência de um Estado tão pequeno e então despovoado como o nosso, sabendo que teriam que lutar contra o maior império da América Latina, e um dos maiores do mundo, na época (e hoje).

Claro, estamos falando de uma insurreção liderada por fazendeiros, foi um empreendimento basicamente de parte da elite local e da maçonaria.

Pode parecer um esforço imbecil e desnecessariamente arriscado, mas é também uma demonstração absoluta de coragem e testosterona, do tipo que só estamos acostumados a ver em filmes de ação ou naqueles épicos exagerados.

O feito em si, sua consequência prática, acaba ofuscado pelo fato impressionante de ter simplesmente acontecido.

Existe alguma coisa fascinante e admirável na coragem do kamikaze; dos “300 de Esparta”; do bandido de filme de faroeste italiano, que sai de seu covil atirando contra toda a cavalaria do Texas; Jack Sparrow entrando, espada na mão, dentro da boca do Kraken; desse impulso ao mesmo tempo bravo, inexplicável, mal calculado (ou melhor, não calculado), essa falta de bom senso primordial que move os atos estupidamente heróicos e descabidos.

No fundo, este sentimento faz parte da essência do gaúcho. Na dúvida, ele olha para o passado e se espelha na lenda criada em torno daquele movimento. Prova disso está nas repetições desse mesmo tipo de gesto em 1930 e 1961, porém sem pregar separatismo algum, e com bem mais sucesso.

## Nosso sistema sindical e sua origem no fascismo



Esqueça o moralismo. A História não pode ser contada com um sistema de valores do “certo” e “errado” que apenas nós, espectadores daquilo que já aconteceu, podemos ter.

Nada surge sob o sol neste mundo sem que haja uma necessidade social. Caso ela não exista, ideias permanecem como letra morta em livros que alguns iniciados discutem. E só.

Todo sistema de ideias sobre a sociedade que desfruta de alguma força em algum momento da epopeia humana surge, em algum momento, em resposta a algum dilema presente em alguma época. Nasce para dar

respostas e resolver algum conflito. E, invariavelmente, deixa alguma coisa que será depois reciclada e reutilizada.

### RELAÇÕES DE TRABALHO ANTES DO FASCISMO

Hoje, quando se fala em fascismo, há uma associação imediata com a Segunda Guerra Mundial e com o extermínio de minorias, como se fosse sinônimo de nazismo. É uma confusão compreensível, mas precisamos superá-la. Os fascistas chegaram ao poder na Itália em 1922, sem dar ênfase a questões

raciais. A luta de classes, sim, era o assunto do momento.

O capitalismo da Era Industrial funcionava como um regime de livre contratação, gerando uma desigualdade abissal – os trabalhadores em condições subumanas e, quando movidos pelo desespero, recorriam à violência para pressionar seus patrões. Estes, por sua vez, contratavam “empresas de segurança” para “descer o cacete” no operariado, “sumir” com os agitadores.

Vivia-se, portanto, um modelo social claramente insustentável e desumano, que só parecia superável através de uma revolução violenta e de experimentos sociais até ali utópicos, arriscados, e radicais. Movimentos socialistas e anarquistas ganhavam força rapidamente.

#### ALGUÉM PARA APARTAR A LUTA DAS CLASSES

Havia a necessidade de alguma nova ideia, um tipo de regime que pudesse dar aos trabalhadores um padrão de vida aceitável, apaziguá-los, sem a extinção da propriedade privada, e sem um permanente estado de guerra de classes.

A resposta, aparentemente, estava em um arranjo de corporações, representando os interesses conflitantes, mediado por um Estado forte e teoricamente justo. Um Estado que tivesse objetivos aspirações claras, capazes de unir toda a sociedade, em torno do nacionalismo, da defesa contra as forças externas e a subversão interna.

Esta é a base dos regimes fascistoides (ou seja, assemelhados ao fascismo italiano) que

despontaram na primeira metade do século XX.

A fórmula parecia fazer sentido e acabaria sendo adotada em boa parte do mundo desenvolvido da época. Espanha, Grécia, Polônia, Romênia, Croácia, Portugal, e até aqui, em terras brasileiras.

#### O MODELO ADOTADO NO BRASIL

A Ação Integralista Brasileira, movimento forte da época, é normalmente associado pela historiografia ao fascismo. Ela jamais chegou ao poder. Mas o governo revolucionário de Getúlio Vargas, mesmo sem “salute” de braço estendido nem emblemas bicolores, importou a fórmula que, na época, fazia sucesso na Itália e na Polônia.

A defesa dos interesses dos ricos, antes exercida de forma não-oficial por cada empresário, ou por grupos de interesse, com contratação de mercenários e táticas como o “lock out”, passaria para as mãos das associações patronais.

Já a revolta e as reivindicações dos trabalhadores, que antes só encontravam um canal de expressão sob a forma de greves e violência, e organizavam-se cada vez mais em torno dos programas dos grupos de extrema esquerda, passariam a ser canalizadas por meio dos sindicatos oficialmente aceitos, registrados e sustentados pelas vias legais.

O Estado varguista, adaptando esta concepção para o Brasil que começava a industrializar-se, colocou-se como a mão forte mediadora das negociações (criando um órgão especificamente para esta função, a Justiça do Trabalho, em 1939).

Em 1943 nasceu a nossa CLT – que é o conjunto de leis que permite ao ente governamental cobrar o cumprimento do acordo por ambos os lados. Aliás, claramente inspirada na “Carta del Lavoro” promulgada em 1927 na Itália, por Benito Mussolini.

#### NOS DIAS DE HOJE

A CLT sofreu mudanças, os sindicatos sofreram mudanças, mas, no fundo, nosso sistema de relações entre empregados e empregadores segue basicamente o mesmo: sindicatos registrados e obedientes a uma legislação, canalizando de forma mais ou menos ordeira as reivindicações e força de luta dos trabalhadores, associações patronais fazendo a mesma coisa do outro lado da mesa,

e os TRTs como mão forte (e teoricamente imparcial) do Estado para dar a palavra final e dar garantia de cumprimento.

A sindicalização oficial e mediada, por um lado, contém a radicalização e a força de transformação social do movimento operário enquanto, por outro, permite que este faça reivindicações com algumas garantias e dentro de uma relativa normalidade.

O fato de apontar a origem do sistema na concepção fascista de relação de trabalho não é uma crítica a ele – é uma constatação simples da História. Em um determinado momento, essas ideias surgiram como resposta a uma situação insustentável e, mal ou bem, têm funcionado. Dizer se isso é bom ou ruim, já é outra história.

## Por quê os líderes fascistas eram geralmente ex-socialistas?



Em outro texto, falei sobre o surgimento da concepção de “relações de trabalho” típica dos regimes fascistas e, mais tarde, de muitas democracias como as da Europa, e até aqui, no Brasil.

Resumidamente, pode-se dizer que a ideia de sindicatos oficiais, legalizados e submissos a uma legislação, veio para canalizar de forma ordenada e controlável as demandas do movimento operário, e os interesses patronais, e dar ao Estado o papel de mediador teoricamente imparcial.

Obviamente, o regime fascista e seus assemelhados consistiam não apenas nesta concepção de relação entre corporações, como

também de outros fatores, como militarismo, poder centralizado e, no caso da Alemanha, um discurso altamente racista. Mas este artigo é especificamente sobre o arranjo social, a forma como o Estado servia de amortecedor, juiz e garantidor das regras do conflito entre – usemos termos clássicos – burguesia e proletariado.

Estamos falando de uma construção que, enquanto evitava a abolição da propriedade privada, fazia também uma clara oposição ao capitalismo liberal. Embora Estados adeptos deste modelo tenham usado suas forças policiais e militares basicamente contra grupos comunistas, eles também eram



antiliberais. Limitavam o poder de “livre negociação” dos empregadores com os empregados através de leis como salário mínimo, jornada de trabalho, etc.

Esses novos regimes apresentavam-se como “amigos dos trabalhadores”. E a solução apresentada por eles parecia uma forma de “capitalismo com dignidade”, na época. Dava a impressão, sob a ótica da época, de ser uma solução de meio-termo.

A economia sob o fascismo, embora baseada na propriedade privada dos meios de produção, é fortemente regulada e não raro direcionada para atender a algum interesse estratégico nacional. Não há realmente livre iniciativa. O capitalista passa a ser mero operador do plano nacional do Estado.

Não por acaso, Mussolini e muitos outros líderes e teóricos desta nova concepção vinham de um background socialista, e até mantinham os jargões e o discurso básico dos movimentos de esquerda.

Nunca houve, no entanto, nenhuma simpatia entre socialistas e fascistas. Basicamente porque todo projeto revolucionário dos “vermelhos” entrava em xeque à medida que Hitler, Mussolini e seus aliados iam, da sua forma, apresentando-se como salvações para suas nações empobrecidas.

É um conflito parecido com o que os comunistas “de raiz” têm até hoje com os social-democratas: ao manter o capitalismo aliviando o sofrimento e garantindo alguns direitos à classe trabalhadora, o sistema estaria esvaziando o ímpeto revolucionário dela, domesticando-a.

Esta relação de “antagonismo utilitário” evoluiu, depois, para um conflito direto.

## A TAL DA DIREITA

Houve um momento, no século XX, no qual o fascismo e os regimes que dele herdaram características variadas passaram a ser vistos como uma coisa “no mesmo sentido” que o liberalismo, com tudo jogado dentro do mesmo balaio ideológico que, a partir de então, passamos a conhecer como “a direita”.

Isso também tem uma explicação.

É que, de 1945 em diante, vemos os EUA (o tradicional bastião mundial do discurso liberal) liderando um bloco formado não apenas por nações liberais, mas por monarquias (constitucionais ou não), regimes militares como o brasileiro (com Estado grande e governo forte, ou seja, algumas características do estilo fascista), e até teocracias no Oriente Médio. Este heterogêneo e imenso bloco passou a ter um significado – genericamente chamado de “mundo capitalista”. Ou, simplesmente, “governos de direita”.

À direita do que? Da União Soviética e do resto do “mundo socialista”.

É por isso que vemos muitas pessoas, nascidas e educadas no século XX, referindo-se a todo e qualquer regime ou sistema não-comunista como sendo parte de uma mesma ideologia, apenas com gradações de intensidade diferente. E aí, o fascismo passou a ser “de direita”.

É uma visão de mundo bastante útil ao discurso da esquerda. Mas que encontrou certa legitimação de ambos os lados porque, no fim das contas, casava muito bem com a retórica da Guerra Fria.

## Milagres Econômicos e Décadas Perdidas



Antes de mais nada, um alerta: o texto a seguir não vai satisfazer a quem busca um argumento para atacar um ou outro governo. Tampouco tenho a intenção de isentar quem quer que seja pelas mancadas cometidas. Este é um texto sobre um fenômeno cíclico da economia brasileira.

### PRA FRENTE, BRASIL!

O Milagre Econômico Brasileiro, no auge do regime militar, não teve nada de “milagroso”. Pareceu obra divina para quem aproveitou para crescer nele. Mas ele tem causas explicáveis. Houve um pesado investimento estrangeiro no Brasil, combinado com a

realização de imensas obras de infraestrutura pelo governo. Com mais estrutura, veio mais indústria. Com mais indústria, tivemos mais empregos. E mais empregos significam mais consumo.

Bom. O Milagre Econômico era, naturalmente, algo com início, meio e fim. Há um limite para a expansão do consumo, à medida que as pessoas passam a ter as coisas (ninguém coleciona geladeiras, por exemplo) e assumem cada vez mais despesas. As grandes obras públicas, feitas com dinheiro emprestado, deram origem a uma enorme dívida interna e externa, e é óbvio que a conta um dia teria que ser paga.

Só que nem o governo, nem os empresários, e

muito menos a classe trabalhadora encararam aquilo como temporário. O endividamento (governamental e privado) e o inchaço da máquina pública evidenciam uma aposta na continuidade da bonança por décadas. Os investimentos por parte do empresariado também. E estes investimentos foram, não raro, feitos com dinheiro emprestado porque, calculando as vendas e o faturamento em cima de uma realidade típica do momento da bonança, parecia pagável quando dividido em prestações.

Os pobres, no mesmo embalo, continuaram emigrando do interior para a cidade, inspirados na ideia de que lá, “oportunidade não falta”.

Quando o inevitável aconteceu, tivemos os anos 80, apelidados sintomaticamente de “década perdida”. Inflação, desemprego, recessão, moratória. O êxodo rural, ao invés de resultar em mais e mais histórias de jovens que “vencem na vida” na cidade, passou a inchar favelas.

Levaríamos vinte anos para sair da ressaca do “milagre”, e nos livrarmos da hiperinflação, já nos anos 90.

## NUNCA ANTES NA HISTÓRIA DESTE PAÍS...

Corta a cena para a primeira década do século XXI. Após anos de estabilidade e com um cenário mais confiável para os negócios, proporcionados pelo Plano Real, iniciaram-se os governos do PT, caracterizados pelas políticas de distribuição de renda e de acesso ao crédito para as classes mais baixas, além de um novo ciclo de grandes obras pelo país todo.

Novamente, tivemos uma expansão rápida do acesso ao consumo, acompanhada de pesados investimentos na indústria (com o crescimento, concomitante, em “valor de papel” de um monte de empresas), e um “boom” de pequenos empreendedores. O desemprego caiu, muito dinheiro circulou. As pessoas vindas “de baixo” foram entrando em nichos de consumo com os quais antes nem podiam sonhar, e jogando tudo nos cartões de crédito. Acumulando boletos.

No fim da primeira década do novo século, claro, chegamos ao ápice da expansão da bolha, ao ápice da empolgação, do ufanismo e da esperança. E mergulhamos em outra temporada de crise. Acabamos de viver outra festança, e uma nova ressaca é inevitável.

São ciclos históricos, como dá para perceber.

## UM PADRÃO EM MEIO AO CAOS

Seja pela entrada de uma nova camada populacional no “mundo do consumo”, seja pela ocorrência de alguma circunstância capaz de fazer a economia brasileira “bombar” de forma momentânea, o fenômeno é sempre finito. O governo, os consumidores e os empresários, no entanto, passam a viver como se aquilo fosse durar para sempre.

Um bom exemplo para ser lembrado nessas horas é o começo do governo do presidente Eurico Gaspar Dutra (1946 – 1950). A Segunda Guerra Mundial havia dado ao Brasil a oportunidade de acumular montes de reservas internacionais. Os cofres da nação estavam cheios. Em 1947, no entanto, estávamos novamente quebrados: importou-se todo tipo de coisas, como se a bonança dos tempos de conflito continuasse a fluir.

Quando as pessoas arrumam empregos e/ou têm mais acesso a crédito elas, por exemplo, compram carros. Mas isso implica na contração de algum empréstimo por vários anos, tirando aquela pessoa do mercado de compradores de carros pelos próximos anos.

Mesmo que uma utópica expansão de renda possibilitasse a compra do carro à vista, haveria um limite para o número de automóveis que uma pessoa minimamente sensata pensaria em possuir.

As empresas, no entanto, expandem a produção de automóveis sem pensar nisso, e o governo ainda incentiva essa insensatez.

Não que isso ocorra apenas com fábricas de veículos: aplica-se também a imóveis,

comida, roupas, viagens à Disney, e praticamente todas as coisas que se possa consumir neste mundo.

Então, sim, todo “boom” é finito. Ele é ótimo, abre oportunidades, mas é finito.

Se ele for baseado no aumento do consumo, ele depende da entrada de uma parcela da população em um mundo do qual até então não fazia parte – pode ser o do carro na garagem, o da casa própria, o das viagens. Se for baseado em obras públicas, o saco de dinheiro um dia ficará vazio. Se for um surto de investimento de capital estrangeiro, tanto pior: basta bater um vento na Rússia ou no Japão, a bolsa despencar, ou uma guerra acabar, para a base do avanço virar um castelinho de cartas.

## O Tratado de Versalhes nos ensina o que NÃO FAZER em política e negócios



Quando a Primeira Guerra Mundial acabou, em 1918, os países vencedores impuseram suas condições à Alemanha e à Áustria. Interessante é que os alemães não haviam sido derrotados no campo de batalha, simplesmente haviam ficado sem condições de continuar na guerra. Então, o país era visto como um grande perigo pelo vizinhos, que precisava ser neutralizado.

O tratado, no entanto, foi elaborado de uma forma que tentasse contentar a todas as forças vencedoras e ainda atender a ideias politicamente corretas e teóricas que estavam em voga.

Mas não estamos aqui falando apenas do passado. Há uma relação disso com o presente, e algumas lições para o futuro. É preciso ler até o final. Vamos agora montar o quebra-cabeça:

### O ESCULACHO VINGATIVO

A principal demanda dos franceses era ter garantias de que, no futuro, não seriam novamente invadidos pelos alemães. Para isso, estipulou-se um valor de indenizações incrivelmente alto, e parte do potencial industrial alemão foi transferido para a França.

Essas indenizações causaram um grande caos econômico na Alemanha, e a miséria instalada começou a tornar a cobrança constrangedora para os ingleses e os franceses. Diante da pobreza, muitos alemães passaram a imigrar para os países vizinhos, criando-lhes novos problemas com isso.

Havia ainda outro problema: a Inglaterra considerava importante ter seus parceiros na Europa continental em condições de retomar o comércio. A Alemanha escangalhada passou a ser um fardo.

Essas indenizações e sanções aplicadas foram motivadas, majoritariamente, por raiva e vingança, especialmente por parte dos franceses. Porque, na verdade, apenas impuseram um imenso sofrimento aos alemães comuns, sem realmente impossibilitar que o país reconstruísse sua capacidade industrial e a produção de armas, assim que a cobrança fosse aliviada.

A miséria na Alemanha acabou alimentando uma profusão de movimentos revolucionários, que pipocavam pelo país todo, em muitos casos pregando uma vingança contra todos os que haviam imposto aquela humilhação aos alemães. Um desses grupos era - vocês devem ter imaginado - o partido nazista.

#### MUITO BONITO NO PAPEL

Aqui temos um caso de idealismo aplicado pela metade. Havia, na época, uma noção de que os povos que buscavam independência deveriam tê-la, pelo direito de gerir suas próprias vidas nacionais. Assim, surgiram vários pequenos países espalhados por toda a Europa. Alguns, pobres demais para se manter. Outros, vizinhos de nações grandes e agressivas (como a Alemanha ou a Rússia), já nasceram sabendo que seriam engolidos na próxima guerra que acontecesse.

As fronteiras desses novos Estados foram desenhadas, em muitos casos, como forma de punição aos países derrotados e, no caso daqueles próximos da Rússia, como "camada de absorção" para o caso de um ataque dos comunistas recém-empossados no poder por lá.

Depois de redesenhado o mapa da Europa, alguns líderes (especialmente a delegação dos

EUA, que queria uma espécie de federação europeia de nações etnicamente homogêneas) propunham a transferência de populações entre os países. Isso não foi feito, e o resultado foram nações com "minorias" étnicas e culturais muito grandes que identificavam-se com os países vizinhos, pedindo anexação aos territórios deles. Um estopim perfeito para novas tensões e, claro, guerras.

#### AS PESSOAS ACEITAM SER PISADAS SÓ ATÉ CERTO PONTO

Quando o Império Otomano entrou na guerra ao lado da Alemanha e da Áustria, ele já estava em franca decadência. Não lembrava em nada aquela força que derrotara o Império Romano do Oriente quatro séculos antes.

Com a derrota na guerra, foi estabelecida a partição das possessões turcas: Palestina, Transjordânia, Líbano, Iraque, Irã, tudo. O gigante otomano estava morto, neutralizado como potência militar e comercial. Nas antigas dominações, foi mais fácil estabelecer governos coloniais, porque o domínio otomano não era adorado pela maioria dos dominados.

No fim, resolveram abolir de vez o país e dividir seu território entre as forças vencedoras. Essa ideia de tomar a Turquia em si foi exagerada, e impraticável: os turcos puseram para correr italianos, gregos, armênios, georgianos e franceses. Depois recuperaram Istambul das mãos dos ingleses.

## ACORDOS QUEBRADOS DEIXAM FERIDAS

Parte da bagunça que vemos até hoje no Oriente Médio (e de alguns genocídios) tem como pano de fundo a luta dos curdos pela independência de seu território, que hoje faz parte da Turquia, Irã, Iraque e países vizinhos. Acontece que o Tratado de Versalhes previa a criação do Curdistão.

A expectativa criada pelo Tratado reavivou a luta daquele povo, que continua até hoje, e contribui muito para a instabilidade política da região.

## NUNCA MENOSPREZE UM PARCEIRO

Os italianos lutaram ao lado da Tríplice Entente na Primeira Guerra Mundial. Serviram, principalmente, para segurar o poder do Império Austro-Húngaro, uma força de primeira grandeza até então, e que acabou se desmantelando no fim do conflito. E havia a crença, nos círculos políticos e no imaginário popular, de que a Itália ganharia território e poder após a vitória.

O alinhamento italiano era previsível: um velho conflito de fronteira no norte da Itália e sul da Áustria, que envolvia um pedaço da atual Eslovênia tornava as relações com o vizinho do norte conturbada. Os italianos queriam empurrar suas fronteiras ali, e havia também a certeza de que chegara a hora de o país ter colônias na África, como tinham todos os seus parceiros de luta.

Só que, no fim das contas, os italianos saíram

do mesmo jeito que entraram. Não foram contemplados, nem levados em consideração no acordo final. Inglaterra, EUA, França e os outros colegas da mesa dos vencedores acreditavam que a Itália não tinha poder de barganha para fazer nada, nem importância estratégica.

Mais uma vez, criou-se um ressentimento que seria muito bem explorado por Benito Mussolini – empossado quatro anos depois do fim da Primeira Guerra. Mussolini então garantiu o tal império colonial italiano na África (Eritreia, Líbia, Etiópia e Somália), e foi esperto o bastante para explorar a fraqueza dos mini-países surgidos da repartição da Europa, invadindo a Albânia. Pensou, então, que poderia sentar-se à mesa das potências europeias. Mais uma vez esnobado por elas, foi conversar com Adolf Hitler. E o resto é história.

## UM TRATADO QUE É UMA AULA

Percebem o tripé de mancadas do tratado? O deboche e a crueldade do vencedor. O projeto idealista bolado em uma sala, sem uma real experiência de pesquisa em campo, junto aos povos e à realidade. A traição a um aliado visto como sendo de segunda grandeza.

Estes são enganos seguidamente cometidos na política (como os fatos recentes demonstram), nos negócios, e na vida. É só olhar ao redor, para o mundo de hoje. Embargos comerciais e tentativas de “quebrar” um país desafeto resultam normalmente em ressentimentos e na ascensão de líderes totalitários que saibam explorar este sentimento.

Teorias maravilhosas no papel, que não encaixam direto no mundo das pessoas reais e

imprevisíveis, são coisa comum: de regimes inteiros de governo até planos econômicos furados. Inclusive no Brasil! Partidos (especialmente de esquerda) que não ganham apoio das massas justamente por falta de realismo. Programas governamentais que passam absolutamente incompreendidos pelo povo.

O desprezo por parceiros considerados “inofensivos” é no entanto, o item mais repetido de todo o Tratado até hoje. Especialmente no mundo dos negócios. Na

política, também. Ainda esta semana a Presidência do Brasil passou a ser ocupada por um político visto até ali como fraquinho de votos e “figurativo”. Como a Itália, que procurou a Alemanha, ele foi buscar apoios. E achou.

Alguém um dia me perguntou por quê me interesse tanto pelo passado. Ora, porque com ele se aprende muito sobre o presente. E sobre o futuro.



## A gestão por metas e a lição das vaquinhas de Riazan



Em organizações muito grandes, não dá para os administradores principais terem acesso e convivência com todos os trabalhadores e setores envolvidos. Em operações nas quais parte do trabalho é terceirizado, a gestão do trabalho e da produtividade torna-se ainda mais complicadas.

Então, é racional pensar que instituições de grandes dimensões tenham um sistema de indicadores e uma tabela de metas para avaliar se, no fim das contas, o gigante está todo movendo-se junto e de acordo com a visão de quem tem a missão de definir rumos.

O problema é que, em muitos casos, esta "gestão por números" acaba tornando-se não apenas o elemento central, mas a obsessão de quem está no topo da pirâmide

organizacional. Hoje, veremos um exemplo histórico sobre os perigos disso, e aprenderemos algumas lições.

### UM POUCO DE CONTEXTO

Para os que não estão familiarizados com a História do século XX: em 1917, a Rússia, país mais atrasado da Europa na época, foi palco de uma revolução socialista. O novo governo estatizou fábricas, transportes, terras, tudo, e praticamente todo o povo passou a trabalhar diretamente para o Estado soviético.

Como não havia liberdade de mercado, o governo funcionava como uma imensa empresa com dezenas de milhões de empregados. Para gerir essa coisa gigantesca, foram criados os Planos Quinquenais, que

eram peças de planejamento e estabelecimento de metas para os próximos cinco anos. Neles, estabeleciam-se prioridades e metas. Mais ou menos como ocorre hoje nas grandes empresas.

Este sistema funcionou mais ou menos bem nos primeiros anos: embora o governo Stalin tenha exercido uma violenta repressão a todos os que não seguissem seus planos, e o país tenha sido devastado pela Segunda Guerra Mundial, os russos conseguiram firmar-se como uma superpotência, rivalizando com os EUA.

Mas o país ainda era varrido, de tempos em tempos, por ondas de escassez e fome. Com a morte de Stalin, um careca chamado Nikita Krushev assumiu o poder, e ele era absolutamente obcecado por produção agropecuária. Entre outros feitos, iria reconstruir a Ucrânia e tornar cultivável um pedaço enorme do Cazaquistão.

Mas foi no governo dele que aconteceu o insólito caso das vacas de Riazan, que veremos agora.

#### O ESTABELECIMENTO DE METAS

Krushev queria aumentar a produção de carne. Seus especialistas e cientistas duvidavam das possibilidades de um grande salto neste setor, mas tanto o líder quanto os administradores regionais e os camponeses estavam empolgados.

Alexei Larionov, o primeiro secretário do Oblast de Riazan, prometeu DUPLICAR sua produção de carne no próximo ano. Depois, ele reuniu-se com os administradores das divisões do oblast, e alguns deles, mais

empolgados ainda, chegavam a prometer triplicação do volume de carne. O bom senso passava longe.

Este tipo de entusiasmo parece absolutamente irracional mas, se pararmos para pensar, hoje em dia não apenas temos executivos que agem como Larionov, como também temos palestrantes e escritos de livros que fazem fortunas insuflando entusiasmo vazio nas pessoas.

Haviam russos sensatos, claro: o próprio jornal Pravda, na época, criticou o irrealismo. Mas isso não deteve os super-heróis agrícolas.

#### O PLANO NA PRÁTICA

Todas as medidas realistas e práticas para engorda e reprodução aceleradas do gado foram tomadas mas, nos primeiros meses, ficou evidente que, embora se pudesse entregar um aumento significativo da produção ao longo do ano, não se iria alcançar a duplicação dela, como prometido.

Começaram então a abater até o gado leiteiro, e os animais destinados à reprodução. Como isso obviamente levaria a região à ruína, os dirigentes locais começaram a confiscar os animais criados de forma particular pelos camponeses, nas fazendas de cooperativas autônomas (os kolkhozes) e até arredores de suas casas.

Como nem isso resolveu o problema, e tanto os administradores como a população de Riazan estavam decididos a não ficar “mal na foto” diante do resto do país, iniciou-se uma prática de re-contabilizar a carne já produzida.

Digamos, o agricultor Vladimir. Pois bem, Vladimir vendia a carne de suas vacas ao

armazém do governo, que contabilizava aquele peso em carne na soma da produção de Riazan. Depois, repassava a carne para os supermercados. Chegando lá, o próprio Vladimir comprava aquele montão de carne, guardava um pouco para seu consumo, e apresentava o restante naquele mesmo armazém.

Assim, ele produziu 300 quilos de carne e esta carne foi contada na primeira passada no armazém. Na segunda, foram mais 150. E às vezes havia uma terceira passada.

Como o preço no supermercado tinha que ter algum aumento para cobrir despesas do próprio estabelecimento, este sistema levou boa parte dos produtores de Riazan a contrair dívidas. O próprio governo do Oblast começou a financiar a prática, usando o dinheiro que deveria ser usado em novas máquinas agrícolas e sementes.

### O RESULTADO TRIUNFANTE

No dia 16 de Dezembro de 1959, o oblast de Riazan anunciou o cumprimento da inacreditável meta de produção. Larionov recebeu uma medalha de Herói Socialista do Trabalho, e o país todo só comentava este retumbante sucesso.

Alexei fez um bonito discurso prometendo, para 1960, triplicar a produção. Toda a Rússia acreditou: aquele homem era capaz!

Não que os russos da época fossem burros: nós, brasileiros ou americanos, já vimos casos emblemáticos de administradores aparentemente superpoderosos, que prometem margens de lucro astronômicas e todo mundo acredita porque, afinal, “ele sabe fazer as

coisas acontecerem”. Ou alguém aí não vê certa semelhança entre Alexei Larionov e, digamos, Eike Batista?

### CAINDO NA REALIDADE

Riazan faliu. Alexei Larionov cometeu suicídio. Incrivelmente, até hoje não é incomum vermos gestores que conhecem bem o sistema inumano e numérico de contagem dos indicadores que servem para aferição, e com uma planilha na mão, dão a impressão de sucesso enquanto plantam as sementes do fracasso.

Embora Riazan tenha cumprido a meta de 1959, o gado havia sido dizimado pelo abate excessivo. Os rebanhos correspondiam a 65% do que eram no ano anterior. Se de 1958 para 1959 a produção havia triplicado, de 1959 para 1960 ela caiu para um quinto do que era antes.

Os camponeses tinham dificuldades até para alimentar suas próprias famílias. E aqueles que tiveram o gado particular confiscado tentaram resgatar o valor dos títulos que haviam recebido. Tomaram um previsível calote, de modo que entraram numa espécie de semi-greve que derrubou ainda mais a produção de grãos e alimento para os animais. Os anos 60 seriam difíceis para aquele povo.

### A LIÇÃO APRENDIDA

Nikita Kurshev aprendeu alguma coisa com o desastre de Riazan – algo que todo líder deve saber: não dá para administrar simplesmente olhando indicadores de cumprimento de metas em uma tela de computador. É preciso sair, falar com os

trabalhadores, sentir o clima e enxergar a realidade da organização no dia a dia.

Tanto que seu governo é lembrado como uma época de progresso para o país. Ele foi o líder soviético que mandou o primeiro satélite e o primeiro homem ao espaço, e mais importante que isso, começou a direcionar o foco da indústria do país no atendimento às necessidades dos cidadãos. A qualidade de

vida melhorou e o governo começou a abrandar a censura e a perseguição aos opositores.

Por um momento, chegou a parecer que a URSS poderia dar certo. Kruschev, no entanto, era afoito e entrou em choque com gente demais. Em 1964, foi derrubado por um golpe.

## Kerensky e a tentativa de uma revolução civilizada



Uma das figuras mais importantes e esquecidas da história da Rússia no século XX é um sujeito chamado Alexander Kerensky.

De altura mediana, rosto pouco expressivo, cabelo escovinha, bom de discurso e inicialmente muito popular entre as massas populares da Rússia nos anos finais do czarismo, Kerensky nascera na mesma cidade que Lênin, mas era mais moço que seu conterrâneo.

Os pais de ambos, aliás, eram amigos. Kerensky Pai fora professor do jovem Vladimir Ulyanov (Lênin), cujo pai, por sua

vez, era o diretor regional do sistema educacional na época. Por coincidência, os dois “velhos” - Kerensky e Ulyanov – tinham a mesma origem: eram servos libertos com Reforma Emancipadora na Rússia em 1861, que com esforço conseguiram estudar e subir na vida.

A diferença é que o velho Kerensky apenas tornou-se abonado, enquanto Ulyanov subiu tanto que ganhou um título de nobreza – herdado por Vladimir, e utilizado para dar “carteiraços” nas autoridades do sistema prisional, quando já havia começado sua carreira como Lênin, o revolucionário.

Com vidas paralelas, os filhos dos dois professores de Simbirsk não poderiam ser mais diferentes: Vladimir era impulsivo, resoluto e entrou para a política depois de afundar-se em livros de teoria marxista – chegou à prática já com as ideias imutáveis que teria a vida toda, e era intransigente. Já Alexander era afável, delicado, chegou a ser coroinha da igreja, e entrou para a política após ver-se envolvido, pelas circunstâncias, com o movimento estudantil – só a partir daí foi buscar alguma base teórica, e acima de tudo acreditava no diálogo e no consenso.

...

Em 1917, a Rússia ia mal. Afundado até o pescoço na Primeira Guerra Mundial, ao contrário do que se costuma acreditar pelos livros didáticos e filmes, o país colhia vitórias contra a Áustria e a Turquia, embora sofresse derrotas consecutivas em seus enfrentamentos com a Alemanha. O problema é que até mesmo as vitórias eram desastrosas: os russos não tinham sistemas de transportes nem de produção adequados, e boa parte dos soldados ia para o front sem armamento, basicamente equipando-se com aquilo que restava dos companheiros caídos.

Os estrategistas do país (como de outras nações) tinham dificuldades em adaptar suas táticas às armas novas como os tanques, metralhadoras e bombas, e enviavam seus imensos exércitos em cargas de baioneta e cavalaria, atacando de peito aberto, com perdas catastróficas.

Não havia família na Rússia que não chorasse pelo menos um jovem morto. As fazendas ficavam sem trabalhadores. Faltava comida.

E foi assim que a monarquia dos czares, e a

dinastia de três séculos dos Romanov, chegou ao fim, no começo do ano de 1917.

Em seu lugar, assumiu um Governo Provisório encabeçado pela Duma, um parlamento que o próprio czar Nicolau II havia criado para apaziguar as demandas por reformas no regime, depois da crise de 1905.

...

Na Duma, quem brilhava era Alexander Kerensky. Costumeiramente, vemos sua figura ligada à dos mencheviques, os revolucionários comunistas que rivalizavam com os bolcheviques leninistas dentro do mesmo partido. Mas Kerensky era de outro grupo, os Social-Revolucionários que, apesar do nome, eram moderados, e estavam dispostos a participar das eleições propostas pelo czarismo.

Era um líder popular, acusado de ser populista, querido pelos trabalhadores por suas posturas. Hoje, para fins de tosca referência, o identificaríamos como um social-democrata.

A Duma era um ambiente parlamentar bastante diversificado, com partidos de direita, esquerda, um partido liberal, e alguns monarquistas, claro. Nos extremos, os pregadores de uma revolução socialista de um lado e de uma ditadura militar do outro, e no meio, uma maioria republicana.

Quando ficou evidente que a monarquia iria desabar, e com a capital tomada por soldados e trabalhadores revoltados, surgiu uma espécie de órgão de poder popular, uma assembleia improvisada chamada de Soviete.

Instalou-se, então, uma dualidade de poder entre a Duma e o Soviete. Mas era uma

dualidade entre “irmãos” - a Duma cedeu um pedaço de sua sede, o Palácio Tauride, e as duas instâncias de poder operavam como uma espécie de congresso bicameral bagunçado, interligado. Kerensky era membro do Soviete e da Duma ao mesmo tempo.

No Soviete, havia um entendimento de que a Duma, como órgão criado pelo monarca, não atendia ao interesse da revolução, e poucas pessoas conseguiam circular nos dois ambientes com desenvoltura mas, naquele momento, estas pessoas eram essenciais ao funcionamento do governo.

A esta altura, para quem estiver curioso por saber, Lênin estava no exterior, e os bolcheviques ainda não detinham o poder. De fato, se o Governo Provisório tivesse sucesso em sua gestão, a revolução sonhada pelos comunistas seria frustrada.

Os sovietes só iriam tornar-se um espaço dominado pelos bolcheviques depois, com o enfraquecimento do Governo Provisório e o prosseguimento da fome e da guerra. E, segundo muitas fontes, uma boa ajuda do governo alemão, que para enfraquecer seu maior adversário teria até levado Lênin de volta, da Suíça até a Rússia, em segurança.

...

Derrubada a monarquia, começaram as prisões dos ministros do gabinete do czar deposto. A turba popular enfurecida pedia força, fuzilamento, tentava linchar os empertigados nobres que compunham a ineficiente e desfalcada equipe de apoio do infeliz Nicolau II.

Kerensky mais tarde lembraria: “Dia e noite, a voragem revolucionária rugia em volta dos prisioneiros. Os imensos salões e corredores

da Duma estavam inundados de estudantes, trabalhadores, soldados armados. As ondas de ódio... batiam contra as paredes. Se eu movesse um dedo, se tivesse meramente fechado os olhos e lavado as mãos, a Duma inteira, São Petersburgo inteira, toda a Rússia teria se encharcado de sangue humano, como foi sob Lênin em outubro.”

...

Perto da meia-noite do dia 28 de fevereiro, o odiado Protopopov, ministro do Interior do governo deposto, apareceu na Duma, disfarçado – havia passado a noite anterior escondido em uma alfaiataria próxima e saíra tentando não ser linchado pela multidão. Ao ver Kerensky, cutucou seu braço e entregou-se. Kerensky, com sua teatralidade característica, providenciou uma escola da guarda revolucionária e atravessou a multidão com um braço erguido. Gritava para ninguém encostar um dedo no prisioneiro. Mais tarde, Protopopov e todo o ministério seriam pressionados a renunciar, e levados prisioneiros para a Fortaleza de Pedro e Paulo – para a própria segurança.

...

Depois, seria a vez da família imperial.

Nicolau II encontrava-se no front, comandando as tropas no inútil esforço de guerra, quando acabou sendo forçado a abdicar. Ao tentar voltar para casa em Tsarkoye Selo, teve seu trem parado no meio do caminho pelas forças revolucionárias. O Governo Provisório expediu ordem de prisão, desta vez para o monarca, conduzindo-o para junto da família.

Ele, a imperatriz e os filhos foram colocados em prisão domiciliar. De início, a medida

parecia uma crueldade visando humilhar a família real deposta. Na verdade, uma turba furiosa aproximava-se de Tsarkoye Selo. Com a prisão, o palácio onde residiam os Romanov tornou-se seu cárcere, e os guardas ainda fiéis à coroa negociaram com a população revoltada: poderiam fazer o que quisessem na cidade, até governá-la, mas sem entrar no edifício nem atacar os detentos.

O famoso general Kornilov – injustamente retratado como um monarquista, mas de fato aderente da revolução (era próximo aos partidos da direita republicana) – encarregado de cuidar da prisão dessa gente tão ilustre, deu-se ao trabalho de explicar à rainha como seria a nova situação. Choraram juntos enquanto tomavam chá, sentindo o peso do momento que viviam.

...

Kerensky, antes mesmo de ter oficialmente o cargo máximo de primeiro-ministro, era a figura de maior destaque na coordenação da conturbada administração da Rússia que, ainda atordoada e sem saber o que fazer sem um rei, tentava achar seu caminho. Ocupou inicialmente o Ministério da Justiça, o que o colocou como responsável pelos prisioneiros nobres e da realeza.

Sua conduta em relação a estas pessoas não era uma jogada de marketing – o povo, iletrado e faminto, queria ver o circo pegar fogo, os bolcheviques e mencheviques incendiavam o populacho, e o governo então prendia e isolava as figuras mais odiadas. Tudo obedecia a uma frase repetida inúmeras vezes por Kerensky, logo depois que o novo governo conseguiu banir as penas de morte na Rússia: “A Duma Imperial não derrama sangue”.

O governo imperial havia, obviamente, derramado muito sangue, mas o gabinete republicano não pretendia cobrar a conta da truculência com mais truculência.

...

Havia, efetivamente, um plano sobre o que fazer com Nicolau, Alexandra, as quatro princesas e o herdeiro Alexei: de Tsarkoye Selo, seriam levados de trem até o porto de Murmansk, no norte. De lá, embarcariam em um navio inglês, rumo ao exílio. Toda a correspondência da época entre o Governo Provisório e o rei George V, da Inglaterra, comprova esta negociação.

...

Este esforço de preservação dos membros do governo derrubado fazia parte de uma tentativa legítima de construção de uma Rússia republicana, aferrada a certas regras de civilidade (inclusive com as forças vencidas). A nova legislação garantia ainda liberdade de imprensa, e fim da discriminação étnica e religiosa. Estavam até marcadas para 1918 as primeiras eleições sob o novo regime, para a formação de uma assembleia constituinte.

...

O Governo Provisório, no entanto, recusava-se a negociar a saída da Rússia da guerra e não conseguia articular uma posição clara sobre a (necessária) redistribuição das propriedades no campo (diante da pasmeira em relação ao tema, soldados desertores simplesmente voltavam a suas aldeias, armados, e tomavam as vastas fazendas dos nobres do velho regime). Havia necessidade de radicalização do novo regime, de propostas firmes, e Kerensky era um moderado. A Duma hesitava. Com isso, os bolcheviques ganharam



os corações e mentes da massa popular. Logo dominariam os soviets e os tornariam o centro do poder no país.

Em grande parte, isso deveu-se a um traço de ingenuidade do próprio Kerensky: dizia não querer ter nenhum inimigo à esquerda, e por isso acomodava as demandas e a ocupação de espaços nas forças armadas e no governo por parte de todos os grupos “vermelhos”, inclusive os mais radicais e que pregavam abertamente a queda do Governo Provisório.

Achou que, construindo uma relação democrática com os bolcheviques, mencheviques e demais grupos, fosse ser tratado com franqueza por eles também. No fundo, autossabotou-se.

Tal ingenuidade ficou evidente quando o general Kornilov – aquele, do chá com a rainha – tentou transformar o Governo Provisório em uma ditadura militar. Marchando para a capital, o comandante havia proposto a Kerensky o cargo de primeiro-ministro em um regime forte que pretendia montar.

Kerensky, que nutria um desprezo enorme tanto pela ideia de uma ditadura comandada por um general, como pela tal “ditadura do proletariado” que Lênin queria, resolveu resistir. Sem soldados para defender Petrogrado, mandou dar armas às forças do Soviete – que dali a pouco tempo, para seu azar, iria aderir à causa dos bolcheviques.

...

E o resto é história: Lênin chegou ao poder, extinguiu a Duma e transformou os Sovietes, pouco a pouco, de instâncias de poder em meros fantoches de um regime de partido

único.

Os ministros e toda a família real – incluindo as meninas e o príncipe adolescente – foram todos fuzilados. Depois, viria a perseguição a mencheviques e até a bolcheviques vistos como “traidores”.

E Kerensky? Ele, como fizera Protopopov, tratou de disfarçar-se e sair de fininho. Mas, sabendo não estar diante de um governo civilizado, optou por ir para a fronteira ao invés de entregar-se. Foi sua sorte. Morreu em 1970, velhinho, nos Estados Unidos. Não tem estátuas nem mausoléus, apenas um túmulo no cemitério de Putney Vale, em Londres, Inglaterra.

No livro “Nicolau e Alexandra”, dos anos 60, o escritor Robert K. Massie resumiu tudo assim:

*“Mais tarde, Trotsky, já exilado, escreveu um desdenhoso epitáfio político de Kerensky:*

*Kerensky não foi um revolucionário; meramente passou pela revolução... Ele não tinha preparo teórico, nem educação política, nem capacidade de pensar, nem vontade política. O lugar dessas qualidades era ocupado por uma sensibilidade ágil, um temperamento inflamável e esse tipo de eloquência que não opera nem sobre a mente, nem sobre a vontade, nem sobre os nervos.*

*Não obstante, quando Kerensky partiu, levou com ele o sonho perdido de uma Rússia humana, liberal e democrática.”*

Curiosidade: seu neto, Oleg Jr, interpretou o avô no filme norte-americano “Reds”, de 1981, estrelado por Warren Beatty e Diane Keaton.

## As lições dos soldados da Batalha de Collecchio para nossas vidas



Este post é, em sua maior parte, a reprodução de um texto alheio, do coronel Hiram Reis e Silva. Achei interessante reproduzÍ-lo porque ele traz um exemplo do bom e do mau comportamento de quem vence uma disputa. E é uma demonstração cabal do princípio já ensinado por Sun Tzu em "A Arte da Guerra" (há dois mil e quatrocentos anos atrás):

*"Quando cercar o inimigo, deixe uma saída para ele, caso contrário, ele lutará até a morte."*

E também é uma lição sobre honra entre adversários, mesmo que mortais. Sobre a honra que o vencedor deve ter, acima de tudo.

O relato começa em Abril de 1945. Os soldados da Força Expedicionária Brasileira iam acompanhados de milicianos da resistência italiana, e encontraram uma força alemã muito mais numerosa, acompanhada de tropas regulares da Itália fascista. Iniciava-se a Batalha de Collecchio.

O general Dionísio (general na época do relato, não na época da guerra), conta que foi preciso solicitar reforços. Então, três oficiais alemães apresentaram-se, para tratar de sua rendição.

*"No início nem sabia bem se eles queriam se entregar ou se estavam pensando que nós nos entregaríamos, face ao vulto das tropas deles,*

*que por sinal mantinham um violento fogo para mostrar seu poderio."*

Uma vez esclarecido que eram os alemães que iriam render-se, "pediram três condições: que conservassem suas medalhas; que os italianos das tropas deles fossem tratados como prisioneiros de guerra (normalmente os italianos que acompanhavam os alemães eram fuzilados pelos comunistas italianos das tropas aliadas) e que não fossem entregues à guarda dos negros norte-americanos."

A exigência com relação aos negros devia-se ao fato de que, obviamente, estes sentiam ódio dos nazistas e descontavam neles toda a raiva que sentiam de seus próprios superiores brancos.

*"Eu perguntei ao interprete do lado alemão (nos entendíamos em uma mistura de inglês, italiano e alemão), por que queriam se render, com tropa muito superior aos nossos efetivos e ocupando uma boa posição do outro lado do rio.*

*Ele me respondeu que a guerra estava perdida, que tinham quatrocentos feridos sem atendimento, que estavam gastando os últimos cartuchos para sustentar o fogo naquele momento e que estavam morrendo de fome.*

*Que queriam aproveitar a oportunidade de se render aos brasileiros porque sabiam que teriam bom tratamento.*

*Combinada a rendição, cessou o fogo dos dois lados. Na manhã seguinte vieram as formações marchando garbosamente, cantando a canção 'velhos camaradas', também conhecida no nosso Exército."*

...

A calma foi perturbada por um episódio que demonstra bem a importância de ter todo o pessoal envolvido em uma operação, trabalhando em harmonia e controlando os impulsos:

*"Um nosso soldado, num impulso de momento, não se conteve e arrancou a Cruz de Ferro do peito de um sargento alemão. O sargento, sem olhar para o soldado, pediu licença a seu comandante para sair de forma, pegou uma metralhadora em uma pilha de armas a seu lado e atirou no peito do brasileiro, largou a arma na pilha e entrou novamente em forma antes que todos se refizessem da surpresa. Por um momento ninguém sabia o que fazer. Já vários dos nossos empunhavam suas armas quando o oficial alemão sacou da sua e atirou na cabeça do seu sargento, que esperou o tiro em forma, olhando firme para frente. Um frio percorreu a espinha de todos, mas foi a melhor solução."*

Uma lição importante fica aqui: vencer o inimigo não significa humilhá-lo. Só as pessoas muito pequenas e medíocres aproveitam para "esbaldar-se" e humilhar os inimigos caídos.

Hiram prossegue assim:

*"Ao ouvir esta história, eu já tinha mais de dez anos de serviço, mas não pude deixar de me emocionar. Não foram as tragédias nem as atitudes altivas o que mais me impressionaram.*

*O que mais me marcou foi o bom coração de nossa gente, a magnanimidade e a bondade de sentimentos, coisas capazes de serem reconhecidas até pelo inimigo. Capazes não só de poupar vidas como também de facilitar*

*a vitória.*

*É claro que isto só foi possível porque os alemães estavam em situação crítica; noutra*

*caso, ninguém se entregará só porque o inimigo é bonzinho, mas que a crueldade pode fazer o inimigo resistir até a morte, isto também é real."*