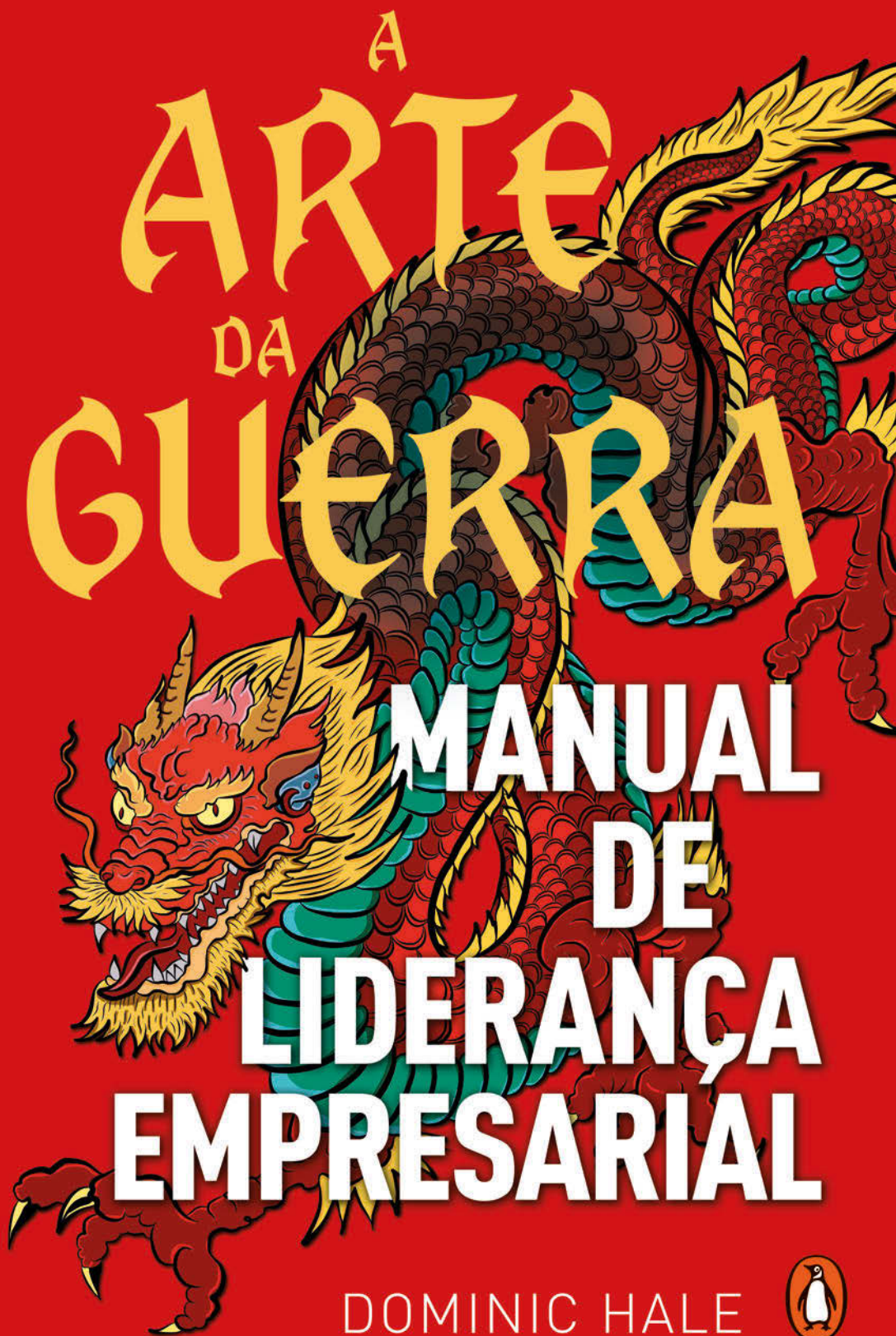




A ARTE DA GUERRA

MANUAL DE LIDERANÇA EMPRESARIAL

DOMINIC HALE



ÍNDICE

<i>Prefácio</i>	7
CAPÍTULO 1 — ESTABELECEER PLANOS	15
Ter esperança não é ter um plano	19
CAPÍTULO 2 — TRAVAR A GUERRA	29
Custos do conflito	33
CAPÍTULO 3 — ATAQUE POR ESTRATAGEMAS	43
As melhores lutas são as que evitamos	47
CAPÍTULO 4 — DISPOSIÇÕES TÁTICAS	55
A melhor visão vem de dentro	59
CAPÍTULO 5 — ENERGIA	67
Não é o que se faz, é a forma como se faz	71
CAPÍTULO 6 — PONTOS FRACOS E FORTES	81
Improvisar, adaptar, ultrapassar	87
CAPÍTULO 7 — MANOBRAR	97
Medir duas vezes, cortar um	103
CAPÍTULO 8 — VARIAÇÃO DA TÁTICA	113
Conhecimento não é poder	117
CAPÍTULO 9 — O EXÉRCITO EM MARCHA	125
Dar atenção aos sinais	133
CAPÍTULO 10 — TERRENO	145
Quando o ego morre, a alma desperta	151

CAPÍTULO 11 — AS NOVE SITUAÇÕES	159
Como jogar a O Chefe Manda	169
CAPÍTULO 12 — ATAQUE PELO FOGO	177
Resolver problemas com sucesso	181
CAPÍTULO 13 — O USO DE ESPIÕES	187
Espionagem empresarial	193
<i>Epílogo</i>	201

PREFÁCIO

O texto definitivo sobre estratégia — *A Arte da Guerra* — conta com os nomes de Napoleão, Mao e até Paris Hilton, numa longa lista de icônicos fãs que abordaram as suas inestimáveis palavras de sabedoria. Apelando desde a antiga China e considerado um mapa para o sucesso, este conjunto quase bíblico de mandamentos sobre estratégia militar, governação e organização promete fornecer as chaves do reino àqueles que aplicarem as suas argutas perspetivas. Nos tempos modernos, a sua retórica precisa passou a transcender o campo de batalha, com os comandantes da indústria e líderes de todos os tipos a encontrarem nas páginas de *A Arte da Guerra* uma via luminosamente clara para a vitória. Aqui residem, pois, verdades eternas para determinar a tomada de decisão e orientar o caminho para prevalecer em qualquer área em que os seres humanos compitam.

Assim, a quem teremos de agradecer este manual sobre o que devemos fazer e como devemos ser, e como saberiam estas coisas?

Tradicionalmente considerada como obra de um único homem, Sun Tzu, os académicos mais recentes questionaram esse facto, colocando a hipótese de se tratar de uma coletânea de obras de uma série de escritores. Contudo, dado que a proveniência deste conciso volume remonta ao século VI a. C., não admira que não tivesse sido encontrada uma prova definitiva a favor de qualquer uma dessas teses. O presente autor adota a perspetiva de que a mensagem e a sua aplicação, mais do que o homem, são o que realmente importa e que não haverá

grande razão para duvidar, primeiro, da existência de Sun Tzu e, segundo, pelo menos da sua intervenção significativa na autoria de *A Arte da Guerra*.

O que podemos garantir é que o texto fala de um polímata da qualidade de um Da Vinci do seu tempo — simultaneamente escritor, filósofo, general e estratega. Além disso, alguém que parece ter abraçado o lado positivo e o lado negativo da sua personalidade numa perfeita harmonia *yin/yang* — sem que a passividade nem a agressividade se impusessem, o que torna este conjunto de regras militares verdadeiramente invulgar, na medida em que abarca e procura canalizar toda a condição humana.

Diz-se que Sun Tzu, ou «Mestre Sun», viveu no período Zhou Oriental da antiga China e é geralmente admitido que se tratou de um teórico militar que chegou à corte de Wu do rei Helü para revitalizar os seus exércitos, de tal modo que cedo estavam prontos e desafiar rivais que, até então, estavam para lá das suas capacidades.

Enquanto chefe no campo de batalha no seu tempo, Sun Tzu poderia considerar os seus muitos sucessos militares como uma demonstração da eficácia das suas teorias. A experiência em primeira mão molda e transporta para o texto uma inabalável convicção, sempre patente, que persuade o leitor da forma mais profunda. Aquilo que advoga deverá ter sido radical na altura em que o escrevia e os confiantes e abrangentes mandamentos deste livro continuam a maravilhar, passados cerca de dois mil e quinhentos anos.

Subsiste que as guerras de toda a natureza começam geralmente por um assomo de sangue quente à cabeça, uma raiwa cheia de testosterona que perde de vista o objetivo mais geral e que procura contrair os músculos e esmagar tudo o que está pela frente, focando-se apenas em afirmar o domínio.

Sun Tzu, contudo, apresenta-nos uma via diferente, um caminho mais eficaz — que dá primazia a uma abordagem holística, diplomática, estratégica e psicológica ao conflito, que atua para preservar os recursos e promove a subjugação do inimigo sem travar uma batalha. Para os ocidentais, encantados com a sua expressão invulgar, o tom taoista presente traz ao texto — e, desse modo, tem tido impacto no pensamento ocidental — conceitos como a paciência e a aceitação, que entusiasmam, fazem vibrar e têm uma aplicação humana universal.

Em consequência, *A Arte da Guerra* tornou-se um guia essencial para todos os géneros de líder. Para o pessoal da inteligência militar dos Estados Unidos, é leitura obrigatória; para políticos do mundo inteiro, a tentarem orientar-se nos corredores do poder, os seus conselhos são indispensáveis; e para os executivos, presentes e futuros, constitui o manual de instruções por excelência para chegar à frente e aí se manter.

Na medida em que defende os méritos da avaliação compreensiva, do planeamento, da capacidade de adaptação, da utilização do subterfúgio e da rápida execução uma vez determinada pelo curso da ação, fala-se frequentemente de Sun Tzu no seguimento desse outro mestre da astúcia, Nicolau Maquiavel, que ofereceu ao mundo o seu próprio esquema estratégico para cada um alcançar os seus objetivos, dois milénios depois. Contudo, existe maldade e crueldade em Maquiavel, que acredita na inevitabilidade da guerra e defende uma abordagem manipuladora, não limitada por qualquer princípio, para alcançar o sucesso a qualquer custo. Sun Tzu, por seu lado, advoga uma abordagem mais contida, com a ação, quando necessário, governada e regulada, e apenas justificada quando subordinada ao derradeiro objetivo, qualquer que ele seja.

Apesar do tom confiante de Sun Tzu, são a sua humildade e ausência de ego que lhe marcam a escrita e os líderes que não

conseguem compreender isto falham a compreensão do texto no seu aspeto fundamental. Não é novidade que os executivos de topo albergam nas suas fileiras uma proporção invulgar de psicopatas. Porém, se for lida e aplicada corretamente, em *A Arte da Guerra* esses rufias dos conselhos de administração não encontrarão um aliado que apoie a sua perspetiva de vida solipsista e a sua ausência de controlos comportamentais. Sun Tzu é para os outros — aqueles que se querem tornar melhores líderes — aqueles que querem ouvir, aprender e aplicar o conhecimento que acabam de descobrir.

Sun Tzu poderia ser descrito como o guru da autoajuda original — com algo para nos dizer a todos nós, qualquer que seja o âmbito da nossa autoridade, ou o setor em que operamos. Os treze brilhantes e incisivos capítulos de *A Arte da Guerra* mostram-nos como compartimentar, exercer a contenção, escolher as nossas batalhas, quando atacar e quando recuar: quando e como desestabilizar. Ensina-nos a distinguirmo-nos a nós próprios e a todos os interessados que representamos, e, em última análise, a forma de sermos líderes inspiradores, honrados, corajosos e eficazes, responsáveis pelas nossas ações, seguros por sabermos que fizemos tudo aquilo que se poderia esperar de nós.

Não é de admirar que as instruções de Sun Tzu, concisas, claras, inabaláveis e pragmáticas, tenham atraído, ao longo dos séculos, populistas que selecionaram como se fossem cerejas aquilo que lhes agradava, para turvar as águas entre a verdade e a ficção. No entanto, esta abordagem a curto prazo, que procura ludibriar, perturbar e dividir os adversários, tem um futuro curto. Não só lhe falta, decididamente, honorabilidade, como também, ao procurar constantemente oportunidades imediatas sem planear ou estabelecer princípios, tem como único resultado possível um sistema instável baseado no caos,

o qual se torna derradeiramente insustentável. Para obter um sucesso continuado a longo prazo, *A Arte da Guerra* tem de ser compreendida e adotada na sua globalidade, utilizando toda a gama de soluções na caixa de ferramentas que Sun Tzu nos fornece.

Este livro explora cada capítulo separadamente, ligando as afirmações de Sun Tzu a práticas e temas dos negócios e da liderança da atualidade, pertinentes e relacionados entre si. Porque *A Arte da Guerra* tem algo a dizer sobre tudo isso: gestão de marca, vantagem de ser o primeiro a entrar no mercado, redes de contactos, *big data*, resolução de litígios, relações com o conselho de administração, quota de mercado, fusões e aquisições, relações com clientes, relações laborais, relações com investidores, boas práticas, diversidade, recrutamento e muito mais.

Sun Tzu começa por tornar claro que ter esperança não é o mesmo que ter um plano. Pelo contrário, é preciso considerar cuidadosa e calculadamente aquilo que poderá ser necessário ou que poderá acontecer no futuro, com base nos factos à disposição. Continua depois ilustrando a forma como a boa liderança se baseia na construção da confiança e como esta é um pré-requisito essencial para a mudança de direção, a adaptação, a evolução e a prosperidade, num ambiente de permanente mudança. Aqui, a firmeza e a retidão são determinantes. É preciso que se apresente, pelo menos, a ilusão de se saber tudo, para manter a motivação e inspirar a lealdade e a devoção. Sun Tzu recorda-nos que é possível, e de facto crucial, ser-se sempre e ao mesmo tempo decidido, assertivo e benevolente.

No Capítulo 2, o mestre passa a falar da importância de equilibrar as despesas e de tomar decisões de acordo com os recursos disponíveis. Para Sun Tzu, trata-se sempre de factos e de resultados, e os líderes que ignorem estes princípios determinantes deverão ser considerados altamente irresponsáveis.

O Capítulo 3 dá relevo aos princípios centrais de *A Arte da Guerra*, segundo os quais as melhores lutas são aquelas que evitamos. A chave para esse fim, segundo Sun Tzu, é manter uma disposição constante e resistir às influências malignas da tentação e da frustração, que certamente toldarão o nosso discernimento. Aqui, advoga os méritos da boa medida, da adaptabilidade, da paciência, do trabalho de equipa e da capacidade do líder para agir autonomamente, depois de lhe ter sido atribuído o comando.

O Capítulo 4 fala de método, disciplina e controlo, e mostra-nos que todo o líder precisa de ter uma visão arguta para obter uma profunda compreensão da concorrência. A capacidade de investigar em profundidade e pensar criativamente é um atributo essencial, segundo Sun Tzu. Além disso, o que conta é a forma como alguém aplica os recursos e o conhecimento ao seu dispor, como se o líder fosse um alquimista que obtém a mistura perfeita para transformar as coisas no seu melhor.

A partir daqui, *A Arte da Guerra* vaticina a palavra de ordem oficiosa dos Marine Corps dos Estados Unidos, ao incitar à improvisação, à adaptação e à superação. Para qualquer líder, o cenário está sempre a mudar, não há duas batalhas iguais. Por isso, não se pode ser previsível. Temos de improvisar e encontrar a via da menor resistência.

A meio do texto, *A Arte da Guerra* lembra-nos que nada deixemos ao acaso. É preciso conhecer o inimigo, o mercado, o negócio. Assegurar o compromisso do maior número possível de partes interessadas envolvidas na concretização dos objetivos é fundamental, sendo necessário recorrer tanto a incentivos como a penalizações. Desta forma, e mantendo-se paciente, contido e alerta em todas as situações, um líder estará posicionado para reagir à bola curva mais extrema — quer venha

do interior ou do exterior — com uma batida do taco e altura perfeitas.

Nas últimas secções, Sun Tzu incita-nos a que não deixemos que os corações governem as cabeças. As tarefas impossíveis deverão ser reconhecidas como tal e deixadas de lado, pois o fracasso heroico não deixa de ser um fracasso. Uma coisa é conhecermos a concorrência, mas tão importante — se não mais — é conhecermo-nos a nós próprios e aqueles que estão sob o nosso comando. Há muitas vitórias à nossa espera e outras tantas vias para as alcançar.

Aqui, vemos que é essencial identificar a recompensa que procuramos, para que inspire os que estão à nossa volta e prepare o caminho certo para a vitória. E os recursos humanos que se agregaram em torno da nossa visão deverão ser recompensados, pois a informação que nos fornecem dá-nos a visão de que precisamos para atacar e para perseguir os nossos objetivos com confiança.

Os capítulos finais de *A Arte da Guerra* falam da utilização da lógica para não tornarmos a vida desnecessariamente difícil na perseguição dos nossos objetivos e para obtermos uma clara racionalidade nas nossas ações. Contudo, tal não implica que não sejamos ousados, nem que não marquemos o ritmo dos nossos próprios passos. Os maiores líderes são intrépidos e destemidos, não por falta de instinto de preservação, mas porque fizeram o seu trabalho de preparação e têm fé na sua capacidade de concretizar a solução certa para a ocasião.

Testemunho da sua capacidade para transcender o tempo e o espaço, poderá ser surpreendente para alguns que *A Arte da Guerra* tenha também muito a dizer a um mundo empresarial hoje cada vez mais moldado por conceitos como responsabilidade social corporativa, a luta contra as alterações climáticas, a transferência de conhecimento, a capacidade de construção

e a filantropia, ao mesmo tempo que as forças mais esclarecidas procuram que a colaboração e a cooperação predominem sobre o conflito e o domínio. Poderão as mensagens de *A Arte da Guerra* conviver confortavelmente com as mensagens que marcam novos movimentos, como o #MeToo e o #BlackLivesMatter? A resposta é um retumbante «sim», tal como os antigos textos religiosos continuam a interpelar-nos quando olhamos para lá dos contextos superficiais do seu tempo e consideramos o significado e a mensagem mais profundos que contêm. Nesse sentido, talvez se trate menos de *A Arte da Guerra* e mais da «Arte de Alcançarmos os Nossos Objetivos».

Por isso, continue a ler e deixe-se transportar até à antiga China para uma verdadeira lição de atual sabedoria empresarial.



CAPÍTULO 1

Estabelecer planos 始計

- 1 Sun Tzu disse: A arte da guerra é de importância vital para o Estado.
- 2 É uma questão de vida ou de morte, uma estrada para a segurança, ou para a ruína. Por isso, é uma questão de investigação que não pode, de modo algum, ser negligenciada.
- 3 Assim, a arte da guerra é governada por cinco fatores constantes, que deverão ser tidos em conta na deliberação, quando se procura determinar as condições constantes no terreno.
- 4 Estes são: (1) A Lei Moral; (2) O Céu; (3) A Terra; (4) O Comandante; (5) Método e Disciplina.
- 5 e 6 A Lei Moral faz com que as pessoas estejam em plena harmonia com o seu governante, por isso seguiu-lo-ão independentemente das suas vidas, sem se deixarem abater por qualquer perigo.

- 7 O Céu significa a noite e o dia, o frio e o calor, as alturas e as estações do ano.
- 8 A Terra engloba as distâncias, pequenas e grandes; o perigo e a segurança; o terreno aberto e as passagens estreitas; as hipóteses de vida e morte.
- 9 O Comandante representa as virtudes da sabedoria, da sinceridade, da benevolência, da coragem e do rigor.
- 10 O Método e a Disciplina devem ser compreendidos como a condução do exército com as suas próprias subdivisões, as graduações de posto entre os oficiais, a manutenção das estradas através das quais os mantimentos chegam ao exército e o controlo da despesa militar.
- 11 Estas cinco cabeças deverão ser familiares a todos os generais: aquele que as conhecer será vitorioso; aquele que as conhecer não falhará.
- 12 Assim, nas vossas deliberações, quando procurardes determinar as condições militares, deveis tomar como base de comparação estes aspetos:
- 13 (1) Qual dos dois soberanos está imbuído da Lei Moral?
(2) Qual dos dois generais tem maior capacidade?
(3) Sobre quem recaem as vantagens derivadas do Céu e da Terra?
(4) Em qual dos lados a Disciplina é imposta com maior rigor?
(5) Qual dos exércitos é mais forte?

- (6) Em que lado os oficiais e os homens são mais altamente treinados?
- (7) Em qual dos exércitos há uma maior constância tanto na recompensa como no castigo?
- 14** Através destas sete considerações, consigo prever a vitória ou a derrota.
- 15** O general que escuta os meus conselhos e age de acordo com eles prevalecerá: que seja conservado no comando! O general que não escuta o meu conselho nem age de acordo com ele sofrerá a derrota: que seja deposto!
- 16** Quando acolherdes o benefício do meu conselho, aproveitai também quaisquer circunstâncias úteis para além das regras habituais.
- 17** Quando as circunstâncias forem favoráveis, os planos deverão ser modificados.
- 18** Toda a ação militar se baseia no artifício.
- 19** Assim, quando formos capazes de atacar, devemos parecer incapazes; quando usamos a nossa força, devemos parecer inativos; quando estamos perto, devemos fazer crer ao nosso inimigo que estamos longe; quando estamos longe, devemos fazê-lo crer que estamos perto.
- 20** Mostrai o isco para atrair o inimigo. Fingi a desordem e esmagai-o.

- 21** Se estiver seguro em todos os pontos, preparai-vos para ele. Se a sua força for superior, evitai-o.
- 22** Se o vosso adversário tiver um temperamento colérico, procurai irritá-lo. Fingi a fraqueza, para que ele se torne arrogante.
- 23** Se estiver a descansar, não lhe deis paz. Se as suas forças estiverem unidas, separai-as.
- 24** Atacai-o quando não estiver preparado, aparecei quando não fordes esperados.
- 25** Estas disposições militares, que conduzem à vitória, não deverão ser divulgadas antecipadamente.
- 26** O general que ganha uma batalha faz muitos cálculos no seu templo antes de a batalha ser travada. O general que perde uma batalha poucos cálculos faz antecipadamente. Assim, muitos cálculos conduzem à vitória e poucos à derrota: o que acontecerá quando não se fazem quaisquer cálculos! É dando atenção a este ponto que consigo prever quem provavelmente vencerá ou perderá.

Ter esperança não é ter um plano

Quase desde as suas primeiras palavras, *A Arte da Guerra* torna absolutamente claro que o planeamento é tudo e que devemos «determinar as condições constantes no terreno».

Esperar simplesmente que a força de vontade, o destino ou a repetição de velhos planos permitam alcançar objetivos é uma receita certa para o fracasso.

Veja-se o caso dos magos da criptomoeda de curta duração, quando se descobre, sob a pressão do mercado, que a sua moeda digital não passa de um esquema de pirâmide. Novembro de 2022 marcou uma espécie de momento de revelação, quando hordas de investidores perceberam que tinham sido consumidos por uma mentalidade de corrida ao ouro de enriquecimento fácil, no momento em que a conhecida plataforma de criptomoedas FTX e a sua empresa associada de transações financeiras, a Alameda Research, solicitaram proteção judicial contra a falência, ao abrigo do Capítulo 11.

Fazemos depender o nosso destino das declarações bombásticas e infundamentadas de empresários aventureiros, sedentos de atenção, como Sam Bankman-Fried, da FTX, por termos a intuição de que virá a ser a próxima coisa em grande, não constitui um plano.

Veja-se o exemplo da fabricante de telemóveis Nokia, que não conseguiu perceber a maior importância do *software* em relação ao *hardware* e que passou de líder de mercado a um processo de liquidação em menos de uma década. Os líderes da Nokia poderão ser considerados complacentes, cegos ao facto de os seus planos para manter uma quota de mercado esmagadora estarem gastos e serem redundantes, até ao momento em que já era demasiado tarde para fazer fosse o que fosse.

CINCO FATORES CONSTANTES

O primeiro capítulo de *A Arte da Guerra* fala de cinco fatores preponderantes que deverão ser implicitamente compreendidos em cada situação, antes que qualquer plano bem-sucedido seja traçado e um curso de ação determinado. No mundo dos negócios, isso implica realizar uma avaliação detalhada da organização — incluindo o próprio —, bem como da concorrência, de modo a estabelecer os pontos fortes e fracos. Só assim uma empresa, ou o «Estado», poderá fazer as alterações necessárias e determinar o momento e a forma de atacar o mercado.

Em primeiro lugar, fala-se de «Lei Moral». Esta é a causa ou a declaração de missão que serve para ligar uma organização; une e inspira lealdade.

Sem ela, os soldados não conhecerão a razão, nem por quem lutam, nem os membros de uma equipa perceberão o que representa a sua empresa e a razão pela qual existe. A comunicação bem-sucedida a este respeito imbuirá o soldado, ou o trabalhador, de propósito e zelo, e elevará o seu dia a algo mais profundo do que simplesmente ir trabalhar para receber o ordenado ao fim do mês. Foi dito acerca do aclamado fundador da Apple, Steve Jobs: «Ele conseguia fazer com que a tarefa

de conceber uma fonte de alimentação parecesse uma missão ordenada por Deus.»

Saber aquilo que une, inspira e move a concorrência molda inevitavelmente a nossa própria visão e a nossa chamada às armas. É um conhecimento indispensável.

O segundo fator é descrito por Sun Tzu como «O Céu», o que equivale ao ambiente mais alargado em que uma organização, seja um exército ou uma empresa, opera. Como é sublinhado em *A Arte da Guerra*, em termos práticos tal está relacionado com dinâmicas como a altura do dia ou do ano e as condições atmosféricas prevalecentes, e estas preocupações não são menos relevantes para líderes de entidades corporativas, ou pequenas e médias empresas.

No setor de retalho do vestuário, ao seu nível mais básico, isto poderá implicar que nos asseguremos de que as coleções de roupa de inverno estão nas lojas a tempo para a estação do ano em questão. A um nível ligeiramente mais complexo, poderá significar que, com o termo dos confinamentos impostos pela covid-19, prevemos que a corrida *online* ao vestuário desportivo e informal também chegará ao fim. E, a um nível estratégico, alguém como Amancio Ortega, o famoso bilionário espanhol, ex-diretor da gigante Zara, calcula que o cliente e aquilo que se diz na rua, e não os desfiles de moda, deverão moldar as linhas de roupa da sua companhia, uma vez que tal permite uma ligação contínua entre aquilo que as pessoas querem e o que encontram na loja. Além disso, a sua crença num alto nível de controlo sobre a cadeia de abastecimento, com centro na Península Ibérica ou nos seus arredores, tem permitido respostas rápidas às tendências na moda e uma operação extremamente ágil.

Quando Sun Tzu fala de «Terra», a terceira constante, está a falar dos diferentes terrenos para que um líder tem de se

preparar. Por exemplo, nos Estados Unidos, os centros comerciais fora das cidades experimentaram um crescimento explosivo após a Segunda Guerra Mundial, pois os investidores astutos perceberam que o imperativo comercial seria mais bem satisfeito por esta transformação, tendo em conta a propriedade maciça de automóveis e o crescimento dos subúrbios. Com as áreas comerciais dos centros das cidades marcadas, inversamente, pela escassez dos terrenos e as rendas dispendiosas, a ambição e os planos de crescimento encontraram o seu novo paraíso — pelo menos, durante algum tempo. Mais uma vez, o líder empresarial perspicaz foi capaz de ler os indícios e realocar os recursos. Sun Tzu ficaria orgulhoso.

Além da geografia, contudo, existem dilemas existenciais com os quais os líderes têm de lutar, que refletem, para além dos físicos, os elementos mentais e metafísicos da constante Terra de Sun Tzu.

Após a invasão russa da Ucrânia, os líderes europeus que representavam os países dependentes do gás russo para satisfazerem as suas necessidades energéticas tiveram de pesar a sua oposição ao agressor contra as consequências da sua segurança energética industrial e doméstica que as sanções impostas acarretariam, além do risco que ameaçaria os seus próprios destinos políticos, bem como o bem-estar económico mais alargado dos seus países. Os políticos tiveram de se debater com a questão de saber se o bem-estar nacional a longo prazo seria melhor ou pior servido enfrentando o agressor.

Enquanto vários líderes se esforçavam por tentar perceber se seria sensato, a curto prazo, morder a mão que os alimentava, ao mesmo tempo que procuravam garantir outras fontes de abastecimento e, potencialmente, impulsionarem o investimento em recursos renováveis nacionais, também reconheciam que um período de dificuldades voluntárias poderia ser

um preço justo a pagar para, em última análise, se libertarem de uma perpétua dependência do Urso Russo.

Aquilo que aqueles líderes tinham de avaliar era a probabilidade de garantir fontes de fornecimento alternativas de distantes novos abastecedores, com os quais tinham poucas relações comerciais nesse momento, na qual basearem as suas decisões; com os quais se encontravam em concorrência em relação a outros países sujeitos aos mesmos desafios; e a um preço que, quando chegasse ao consumidor final, não fosse de tal modo incapacitante que causasse a perturbação civil e o colapso económico e social, sugando a própria energia vital do Estado. Ao mesmo tipo, o líder tinha de ter em conta a necessidade de cumprir as obrigações mínimas para manter as suas coligações com outras forças aliadas, evitando assim que ficasse isolado e perdesse influência na mesa das decisões, perdendo capacidade de influenciar a dinâmica ao mais alto nível possível.

É assim a vida de um general.

Quando fala do «Comandante», *A Arte da Guerra* recorda-nos o caminho que um líder deve percorrer para inspirar lealdade, respeito e devoção.

À primeira vista, as virtudes da sabedoria, da sinceridade, da benevolência, da coragem e da retidão poderão parecer uma estranha e incompatível mistura, mas Sun Tzu tem razão ao dizer que cada uma delas é necessária para garantir que um líder se possa tornar completo. Ser-se firme mas justo é aqui a palavra de ordem, o que significa que não há lugar para opressores, nem microgestores. Pelo contrário, um verdadeiro visionário assume o etos da companhia e estabelece o tom desde o topo à base de toda a empresa, concretizado na forma como fala e atua com os seus subordinados. Uma má comunicação, ou a sua ausência, equivale à propagação de uma função defeituosa.

Esta decerto irá supurar, crescer e disseminar o ressentimento, o que não só se refletirá negativamente a nível pessoal, como terá um impacto adverso no destino da organização.

O que se liga à quinta constante de Sun Tzu, método e disciplina, que trata da liderança através do exemplo, que, por seu lado, permite comunicações internas e externas eficazes, e cria as condições para uma organização fiscalmente responsável.

No entanto, egomaniacos atolados em escândalos, como Harvey Weinstein, da The Weinstein Company, asseguraram que as empresas que lideravam fossem antes alimentadas pelo culto das suas próprias personalidades. Assim, quando tudo começou a correr mal e esses líderes se revelaram incapazes, tornou-se rapidamente evidente quão frágeis e instáveis eram os alicerces estratégicos unilaterais e despóticos que haviam construído. Pelo contrário, se a mensagem for correta e devidamente transmitida, verá como esta se dissemina pela organização, capacitando os outros para enfrentarem os desafios operacionais com lealdade à causa e em conformidade com a lei, munidos de todas as ferramentas necessárias.

Valerá a pena recordar que, embora possam ser os chefes, oficialmente encarregados, pessoalmente ou por outros pertencentes a círculos exclusivos, a autorização informal para atuar vem do lado daqueles que lhe são aparentemente inferiores.

Ser um líder é um trabalho em progresso e os melhores sabem que o aperfeiçoamento e a autodisciplina permanentes são fundamentais. A virtude, tal como Sun Tzu a entende, pode hoje ser desenvolvida através da aprendizagem e da prática fora do campo de batalha — na escola de gestão, no emprego, ou no *coaching* pessoal. É preciso sermos os líderes que Sun Tzu quer que sejamos!

Conhecer estas cinco constantes significa que nos preparamos meticulosamente para estabelecer os melhores planos.

O que, ao mesmo tempo, constitui um exercício pessoalmente enriquecedor e intelectualmente estimulante, que poderá depois ser modificado à medida das necessidades, para acompanhar os terrenos instáveis das circunstâncias concretas.

ISTO NÃO É COMO NOS FILMES

Quando fala de «Um exército mais forte» e diz que «Se a sua força for superior, evitai-o», Sun Tzu recorda-nos que não nos devemos encarniçar contra um concorrente apenas por ser um concorrente. Pelo contrário, só devemos ir para a batalha com uma lógica claramente definida, que tenha como propósito tornar mais seguro e fortalecer aquilo que temos o dever de cultivar, alimentar e proteger. Se isso significar adiar a nossa ação e deixar a guerra para mais tarde, que assim seja. As decisões e ações obstinadas conduzem geralmente à derrota e, embora nos filmes sejam glorificados os fracassos heroicos ao estilo de Espártaco, os acionistas, os trabalhadores, os clientes e outros não são assim tão compreensivos quando um líder empresarial faz asneira.

Os esforços da multinacional de videojogos japonesa Nintendo para se adiantar à concorrência, na nova aurora que era a realidade virtual na década de 1990, deviam servir de aviso. O seu *Virtual Boy*, lançado no mercado em 1995, constituiu um famoso fracasso comercial. Lançado à pressa, com falta de uma liderança clara, numa ânsia para se tornar sinónimo desta nova tecnologia ao garantir que era a primeira a avançar, este capacete de realidade virtual tornou-se a própria definição de uma ação errada.

Marcada por uma tecnologia que não era adequada ao seu propósito, efeitos dececionantes e um elevado preço inicial, que

foi depois sucessivamente diminuído, os seus problemas foram ainda agravados por preocupações com questões de saúde e uma campanha promocional mal concebida, que procurava, inexplicavelmente, afastar a Nintendo do seu mercado infantil, já consolidado. Seguiram-se as trocas de acusações e a resultante conotação negativa da marca custou à Nintendo o seu lugar à mesa principal da Realidade Virtual, situação que se mantém até hoje.

Se a icónica empresa de videojogos tivesse agido com maior discrição, as coisas poderiam ter sido muito diferentes. No entanto, a crença no seu toque de Midas sobrepôs-se naquela ocasião e fez com que fosse demasiado transparente. Como *A Arte da Guerra* torna abundantemente claro nas últimas passagens do primeiro capítulo, «Toda a ação militar se baseia no artifício» e «Estas disposições militares, que conduzem à vitória, não deverão ser divulgadas antecipadamente».

O nada invejável legado da Nintendo poderia ter sido evitado através de processos de gestão de risco mais fortes, pesquisa e desenvolvimento mais exaustivos, e a identificação de uma clara razão de ser para o produto. A empresa teve a sorte de conseguir sobreviver, pois os lançamentos de produtos de grande visibilidade, resultantes de falta de análise, podem ser catastróficos, até para empresas com aquela reputação. Veja-se o caso da Sega, que foi obrigada a retirar-se completamente do mercado das consolas quando tentou, sem sucesso, competir com a *PlayStation* da Sony de todas as maneiras erradas. Talvez a liderança sénior da Sega não tenha lido *A Arte da Guerra*, porque, se tivesse lido, teria reparado no seguinte: «É uma questão de vida ou de morte, uma estrada para a segurança, ou para a ruína».

ATUALIZAR OU MORRER

Enquanto os planos de Sun Tzu envolviam, em primeiro lugar, avaliar as capacidades militares e as ações prováveis do inimigo, o atual líder empresarial deve estudar o mercado para desenvolver os melhores meios para adquirir superioridade, para benefício das partes interessadas em nome dos quais trabalha. Depois de serem estabelecidos objetivos claros, deverá ser determinado um curso de ação com base nas condições presentes e futuras. Tudo aquilo que contribua para introduzir visões adicionais acerca das ditas condições deverá ser acolhido, pois por vezes a vantagem assim conseguida constitui a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Por exemplo, a revolução digital significa que há informação crítica que pode agora ser extraída de um mar de dados quase infinitos de modo praticamente instantâneo. Isto permite agir no sentido de proporcionar uma compreensão da negociação sem precedentes e, assim, a capacidade de realizar transações rápidas com um grau superior de confiança. Como Sun Tzu diz: «Assim, muitos cálculos conduzem à vitória e poucos, à derrota.»



COMO SE TORNAR UM LÍDER MELHOR APRENDENDO COM A SABEDORIA ANCESTRAL

A Arte da Guerra, o manual militar de Sun Tzu do século v a. C., revolucionou a guerra quando foi escrito. Nos milénios seguintes, os sábios conselhos presentes na obra foram sendo aplicados a campos tão variados como os negócios, a liderança, a política e a vida quotidiana.

O jornalista de negócios Dominic Hale explica, neste livro, como esse texto clássico o pode tornar um líder melhor. Numa linguagem clara e concisa, analisa vários exemplos do mundo empresarial moderno, mas na perspetiva de Sun Tzu.

Neste manual de liderança vai descobrir:

- Quais as características que fazem um grande líder.
- Como desenvolver as suas próprias competências de gestão.
- Como delinear uma estratégia para o sucesso.
- Como encontrar soluções eficazes.

Inclui o texto integral do livro original



Penguin
Random House
Grupo Editorial

penguinlivros.pt

  penguinlivros

ISBN: 978-989-589-201-3



9 789895 892013