



Ensinamentos de Sun Tzu no Livro 'A Arte da Guerra' – Uma adaptação inspirada e comentada com base em algumas das ideias do autor e voltadas para o ambiente empresarial no entendimento deste.

Adm.: Jorge Magalhães de Oliveira – agosto de 2020.

provação.consultoria@gmail.com



Conforme o entendimento colhido em: <https://laparola.com.br/65-ensinamentos-de-sun-tzu-no-livro-a-arte-da-guerra>, o livro *A Arte da Guerra* de Sun Tzu é um tratado sobre planejamento, estratégia e liderança. Peça a 100 pessoas para nomearem o melhor livro de negócios que já leram, e provavelmente boa parte dirá “*A Arte da Guerra*”, ou pelo menos citará como referência.

Considerando a atual conjectura social e geopolítica, podemos dizer que, hoje, esse livro é destinado a substanciar uma guerra específica: a das empresas no mundo dos negócios. Assim, *A Arte da Guerra* serve como manual tanto para estrategistas militares quanto para economistas e administradores.

A Arte da Guerra é composto por 13 capítulos, cada um deles concentrado num aspecto diferente da guerra. É um livro absurdamente inteligente, poético, útil e que gera efeitos práticos reais se forem de fato aplicados.

No livro, Sun Tzu parte da premissa de que é melhor vencer a guerra antes mesmo de desembainhar a espada; melhor ainda, despender o inimigo sem precisar fazer nada. Segundo ele, a vitória conquistada penosa e custosamente sempre acompanha um gosto amargo de derrota, mesmo para os próprios vencedores. Daí tiramos uma grande lição: a primeira batalha que devemos travar é contra nós mesmos.

1.) A primeira batalha que devemos travar é contra nós mesmos.

Nos ambientes corporativos é comum agirmos como numa guerra nossa contra todos os nossos concorrentes. No entanto, não percebemos, ou não queremos perceber, que na maioria das vezes perdemos para as nossas fraquezas e que para vencer a nós mesmos é preciso manter nossos propósitos e os princípios de forma inabalável e forte. A primeira batalha é contra nós mesmos.

2.) Aquele que não conhece os seus concorrentes e nem a si próprio será derrotado em todas as competições.

Para não ser derrotado você precisa ganhar a luta. Isso requer que entenda e se coloque no lugar dos seus principais competidores e comporte-se como se um deles fosse. Ai verá pela sua ótica como eles se comportam e onde estão suas fraquezas, suas forças, quais as oportunidades que conseguem aproveitar e o que mais os ameaçam.

Esse é o primeiro passo para que consiga vencer na competição.

3.) Um líder lidera pelo exemplo, não pela força.

Líder é alguém que capacita e forma pessoas para executar tarefas.

Por esse entendimento se pode inferir que a liderança é um posicionamento, é uma escolha e que toda escolha têm as suas consequências.

O Exemplo do líder fará com que ele consiga formar seguidores que acreditam nele e o observam com atenção e de forma permanente.

O líder é desprovido de vaidade pessoal, não se preocupa em ser a estrela, escolhe pessoas melhores que ele para trabalhar na sua equipe e valoriza as conquistas individuais de cada um aproveitando a sinergia do todo para o bem comum.

4.) Trate seus homens como filhos e eles o seguirão aos vales mais escuros. Trate-os como filhos queridos e eles o defenderão com a própria morte.

A confiança no líder faz com que seus seguidores não o abandonem e em qualquer momento estão prontos para seguir suas orientações e realizar tarefas. Por isso são sim respeitados e tratados como filhos queridos que pela reciprocidade tudo farão para que retorne ao líder os resultados esperados para demonstrar a confiança e o tratamento recebido. Ninguém quer ou gosta de decepcionar o seu líder.

5.) Quem ataca, mostra que sua força é abundante.

O primeiro passo para a vitória é estar apto a se defender.

Não queira partir para o ataque a um competidor se sua força é desproporcional ou inadequada. Se coloque no lugar dele, sinta-se como se ele fosse, perceba se o seu competidor tem mais fraquezas e suas forças são abundantes ao ponto de conseguir superá-lo. Só então ataque, caso contrário estará indo para uma batalha que não sairá vencedor.

6.) Estude cuidadosamente o bem-estar de seus colaboradores, não os sobrecarregue.

As empresas não precisam de heróis, precisa isto sim de talentos que desempenham seu papel e realizam tarefas com qualidade, eficiência e no tempo esperado. Tente não avançar para além do limite das pessoas faça-as acreditar em suas qualidades, superar defeitos e assim vencer todas as batalhas. Mostre a elas que podem evoluir e se tornar mais fortes a partir do momento que consigam derrotar seus próprios limites internos e depois não haverá mais tarefa impossível. Somos limitadores de nós mesmos.

7.) Se você for tolerante, mas não souber usar sua autoridade; bondoso, mas fazer valer os seus comandos; e incapaz de lidar com a desordem, seus comandados serão inúteis para qualquer finalidade prática, não os obedecerão.

A mão que bate é a mesma que acaricia.

A complacência com os outros muitas vezes não os corrige, não cura. Muito pelo contrário faz com que tornemos vítimas de nós mesmos o que só prolonga sentimentos quando o correto seria resolver. O que precisamos é evoluir, nos tornar mais forte.

Por outro lado, se o líder não for capaz de lidar com a desordem de uma forma orquestrada e alinhar estratégias para encaminhar soluções, seus liderados serão inúteis e provavelmente não os obedecerão. Portanto, se alguma coisa estiver errada, procure ajuda rápido e aja, isso é o ideal.

8.) Quando o comandante é fraco e sem autoridade, quando as ordens não são claras e coesas, quando não existem regras claras aos seus colaboradores e as escolhas são feitas de forma casual e sem critérios, a consequência é uma desorganização total.

Todos sabem o que é certo e o que é errado. Assim, é necessário impor limites para evitar que os liderados não os ultrapassem, respeitando à ética, os princípios e os valores e assim evita que os problemas se acumulam e as consequências possam causar algum ato ilícito, o que não vale a pena.

Nenhum comandado quer seguir um líder fraco. O que às vezes não entendem é que as opções – SIM ou NÃO – são e devem ser tomada pelo mesmo líder. Dizer não quando normalmente se espera por um sim não significa que o líder é injusto, mas sim que é correto. Ser correto é manter firme e ser coerente com a posição tendo convicção no objetivo que está sendo buscado e eliminar o que o faça perder o foco.

Regras devem ser transmitidas aos liderados de forma clara e as escolhas obedecerem criteriosamente o objetivo para que atenda ao plano a ser seguido e possa acrescentar tudo o que agrega e eliminar ao mesmo tempo o que foge do foco para evitar que a consequência seja a desorganização.

9.) Quando se tem homens sob as nossas ordens o método consiste em utilizar o avaro e o tolo, o sábio e o corajoso, e em dar a cada um a responsabilidade adequada respeitando suas diferenças para que produzam resultados iguais e extraordinários.

As pessoas são diversas e como tal devem ser tratadas. Respeitar as desigualdades é a melhor forma de fazer com que pessoas desiguais sejam respeitadas assim como as pessoas iguais para que o tratamento dado seja exatamente igual respeitando as diferenças no exato limite dos iguais e dos desiguais. Assim todas terão as mesmas oportunidades, serão respeitadas, pois a dificuldade de algumas pessoas é por medo do julgamento antecipado já que imaginamos - outros não vão gostar delas - por se sentirem ou serem diferentes. Portanto, o avaro ou o tolo, o sábio ou aprendiz, o corajoso ou inseguro, cada um deve ser respeitado no exato limite de sua diferença e a todos as oportunidades iguais. Isto feito o líder irá se surpreender com resultados extraordinários.

10.) A habilidade de alcançar a vitória mudando e adaptando-se de acordo com o competidor é chamada de genialidade.

Um líder genial trabalha com pessoas geniais.

A virtude de um líder é saber escolher os seus liderados e a eles mostrar seus princípios e ações de tal forma que possa ser percebido pela compreensão de que mesmo diante das circunstâncias mais adversas, tumultuadas e difíceis será possível obter os melhores resultados. Não se escolhem colaboradores para que a eles aja necessidade de estar sempre mostrando o que tem que ser feito, mas ao contrário, que a iniciativa seja deles daquilo que deverá se fazer para alcançar os objetivos traçados pelo líder. A 'inteligência' do que fazer deve ser maior nos liderados.

11.) As oportunidades multiplicam-se à medida que são agarradas.

Nenhuma oportunidade será traduzida em resultado se não aproveitada no momento que ela surja. Existem pessoas que são verdadeiros *leads opportunities* e como poucos sabem conduzir as oportunidades rumo à geração de resultados. Esses *leads* nem sempre é o líder principal e pode surgir naturalmente entre os liderados já que dentre todos há sempre alguém que se destaca com habilidades diferentes e sabedoria superior o que deve ser visto



como uma virtude sendo aproveitado pelo líder máster para benefício de todos. É ai que entra a sabedoria do líder em ter entre os seus liderados pessoas mais inteligentes que ele próprio aproveitando os saberes diversos.

12.) Seja sutil. Use seus colaboradores para cada tipo de negócio. Mas veja - tais colaboradores não podem ser geridos sem benevolência. Seja bom, seja sincero, seja honesto.

A sutileza de um líder no trato com seus comandados deve ser construída de tal forma que todos percebam que o objetivo do todo só será alcançado através do benfazer. Para tanto, ser bom, honesto e sincero, sem ser complacente ou mesmo intransigente, transforma um líder em alguém confiável e admirado por aqueles que estão sob seu comando. Agindo assim formará seguidores comprometidos com as pessoas, à empresa e acima de tudo com os resultados.

13.) Compare prudentemente o concorrente como você próprio de modo que você possa saber onde a força é superabundante e onde é deficiente.

Para bem entender a força de seus principais competidores, torne-se um deles. Sem exageros nem complacência se coloque na posição de seu concorrente e a partir do momento que tiver conhecimento suficiente sobre ele, identifique suas forças, suas fraquezas, quais as principais oportunidades e o que mais o ameaça. Feito isto sua força será abundante e assim estará bem mais preparado para o 'ataque' o que facilita o caminho para a vitória. Mas não esqueça – não menospreze seu competidor - também ele usará suas armas com objetivos semelhantes, vencer a batalha.

14.) Não ataque só por estar magoado. Um comandante não deve colocar seus colaboradores a serviços somente para satisfazer seu próprio ego.

Concorrente não é inimigo. Não deixe que o ódio ou a magoa precipite qualquer ação que venha colocar tudo a perder. Não coloque seus liderados a serviço para a sua satisfação pessoal. Lembre-se o que importa para uma organização é o resultado do todo, não conquistas por vaidades ou interesses escusos.

15.) Um bom comandante é benevolente e despreocupado com a fama.

Ser bom é uma virtude.

A fama não deve ser preocupação de um líder, pois, o que se espera dele é competência e capacidade de influenciar pessoas para alcançar resultados. Assim, seu reconhecimento será cada vez maior por aquilo que gera não por aquilo que é. Nesse sentido não busca alcançar a fama já que é desprovido de necessidades por reconhecimentos pessoais, qualquer reconhecimento será pelos seus feitos para a organização e para o todo.

16.) No meio do caos há sempre uma oportunidade.

A teoria do caos nos mostra que pequenos eventos se desdobram em situações com efeitos incalculáveis. Portanto, perceber nessas pequenas variações quais oportunidades trazem situações que possam ser aproveitadas é a parte mais difícil porque são incalculáveis e os efeitos imprevisíveis. É preciso entender o caos quando ele se instala e a partir da percepção buscar identificar oportunidades. Outra coisa que parece paradoxo – o caos vem da ordem – e não de uma estrutura desorganizada como se pode imaginar. Quando tudo parece funcionar dentro da mais perfeita normalidade o caos se instala e abraça as estruturas causando desordem, mas pode gerar um recomeço.

17.) Energia é o que tenciona o arco, decisão é o que solta à flecha.

Não fazer nada também é uma decisão, se não tiver certeza, não solte a flecha.

Quando empregamos esforço para conquistar um objetivo, atingir um alvo, isto é energia. Já por outro lado a decisão consiste em se solto ou não a flecha para atingir o alvo. Por isso temos que mirar e avaliar a direção, ter certeza daquela decisão já que flecha lançada não volta. Se errar ou acertar será o resultado da nossa decisão já que a escolha foi feita e assim foi decidido. Portanto, pense bem antes de tomar uma decisão. Energia você até recupera, mas flecha lançada não volta – ou acertamos o alvo ou arcamos com as consequências - pois, decidido está.

18.) Comandar muitos é o mesmo que comandar poucos. Tudo é uma questão de organização.

O líder não se destaca apenas pelo número de pessoas sob seu comando, mas principalmente pela sua capacidade de organizar seus liderados para que caminhe na mesma direção e alcancem resultados, para tanto, o que precisa é organização. Conhecer todos e saber a capacidade individual de cada um para aproveitar com mais eficiência o potencial da equipe de tal forma que compreendam que estão sendo orientados para atingir os melhores resultados e alcançar o objetivo esperado para aquela missão.

Em síntese, o que consiste na habilidade do líder é o conhecimento entre o certo e o errado e desse conhecimento toda a arte ao executar a tarefa e assemelhar seus liderados entre o certo e o errado para que alcancem com sucesso o resultado final.

19.) Velocidade é a essência na tomada de decisão para o sucesso nos negócios. Tire proveito da inércia de seus competidores e transforme seu caminho em rotas por eles ainda desconhecidas. Avance primeiro.

A tomada de decisão consiste em encontrar opção que possa ser aplicada na resolução de determinado problema. O ato de tomar decisão é algo que fazemos de forma diária e com frequência. Neste sentido, quanto mais hábil

for o líder na tomada de decisão para resolver determinada necessidade mais rapidamente será satisfeita a situação. Através de ferramentas que busca conduzir o comportamento, provocar e Instigar os seus comandados o tempo todo, o líder busca influenciar a equipe para que criem caminhos que ajude na tomada de decisão com rapidez e em tempo, de tal forma que consiga antecipar a seus competidores trazendo vantagens competitivas em dado negócio ou ação.

O tempo de resposta a determinada necessidade é essencial e pode ser decisivo para o sucesso, bem como irá contribuir e aumentar a probabilidade para que se tome a melhor decisão.

20.) O medo é o verdadeiro e único inimigo.

Diante de tantas opções o medo se torna um inimigo na hora de escolher aquela que nos parece a melhor e não raramente conduz a um bloqueio e trás a insegurança de continuar ou não. É neste momento que entra a importância do líder em superar o medo e acreditar: se der certo – SUCESSO – se der errado – APRENDIZADO – e que para saber só tem uma forma - CORRER RISCO. Como visto o medo influência bastante no momento de decidir, até porque, o medo de errar é diretamente relacionado a toda a nossa responsabilidade para com a escolha que fizemos já que delas há de vir mudança que nem sempre poderá ser revertida e consequências imprevisíveis.

Em negócios, nenhuma ocasião pode ser o medo um fator que faça perder oportunidade.

21.) Você é seu próprio comandante. Então, tome agora a iniciativa, planeje e siga decidido para o sucesso.

O bom líder não espera que a oportunidade lhe bata a porta, ele as cria e a partir daí transforma em oferta de desempenho para seus liderados. Ainda que pareça um paradoxo o líder é aquele que deve estar aberto a aprender com a equipe ao invés da ideia de apenas ensinar ou comandar. Desta forma, como líder procure atender as expectativas da sua equipe, crie sinergia e assuma sempre que preciso a dianteira para tarefas mais árduas e complicadas já que

assim manterá a confiança e a credibilidade de todos os seus liderados. Fica uma mensagem subliminar – “precisou, estou aqui”.

22.) A vantagem estratégica desenvolvida por bons comandantes é como o movimento de uma pedra rolando por uma montanha com 500 metros de altura. A força necessária é insignificante; o resultado, espetacular.

Resultado, esta é a meta. Todo esforço seria inútil em termos de negócios se ao final a empresa não apresentar bons resultados. Assim o que importa é o quanto o trabalho trouxe de benefícios e não apenas o esforço despendido para alcançá-lo. Não raras são as vezes que com esforço mínimo conseguimos resultados extraordinários e isto só é possível a partir da visão estratégica desenvolvida por bons líderes. Por outro lado, quando não há planejamento estratégico definido os resultados finais são demorados e duvidosos.

Não fique preocupado em demasia com a força necessária, tenha como foco resultados espetaculares e a força passa a ser insignificante.

23.) Para ser vitorioso você deve enxergar o que não está visível.

Ser virtuoso significa simplesmente ter virtude. Neste sentido, a virtude de ser um líder visionário, enxergar o invisível, entender aquilo que não foi dito e a partir de então tomar medidas que tragam vantagens competitivas sobre os demais, são algumas habilidades de um líder. Ser virtuoso é uma forma natural que permanece e se alimentada não desaparece já que mantém um alto padrão de desempenho e de inspiração para alcançar o resultado esperado diante de quaisquer circunstâncias. Virtuoso é aquele que oferece excelência e gera resultado de qualidade superior, pois, esta é a maior virtude de um líder.

24.) Se quisermos que a glória e o sucesso acompanhem nossos negócios, jamais devemos esquecer os seguintes fatores: a doutrina, o tempo, o espaço, o comando e a disciplina.



O sucesso sempre esteve e sempre estará atrelado a fatores fundamentais e a ideias que devem ser transmitidos através da ação já que compõe um sistema que geralmente é usado para fundamentar teorias, sejam elas no âmbito religioso, acadêmica, jurídica e que a partir de então passa a ser utilizada como padrão.

No âmbito dos negócios o sucesso na maioria das vezes, senão em todas, depende de alguns fatores, a saber:

- 1) Doutrina – Fundamentos e ideias que devem ser ensinadas por serem essenciais;
- 2) Tempo – O tempo para reconhecer uma oportunidade, tempo de resposta e o tempo de reação a uma demanda volátil;
- 3) Espaço – Conhecer o ambiente espacial onde transitar e se é adequada as necessidades que precisam ser supridas;
- 4) Comando – Determinação do líder para observar com rigor quanto ao cumprimento dos fatores fundamentais para a execução da tarefa e;
- 5) Disciplina – Ser obediente as regras, ao comando e aos regulamentos mantendo a ordem de tal forma que assegure o bem estar dos liderados e o bom funcionamento do negócio.

25.) O comandante busca a vitória de acordo com o inimigo que enfrenta.

O sucesso só poderá ser alcançado se conhecermos quem são nossos concorrentes. Para tanto, é preciso, sobretudo saber quem iremos enfrentar e deixar que paixões nos leve ao oposto do que se busca fortalecendo nossos concorrentes e assim eles passarem por cima de nós. Precisamos nos manter ancorados no propósito da vitória e trabalhar sempre para “combater o bom combate” e alcançar a vitória, o sucesso.

26.) Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.



Somos bons em algumas coisas e em outras nem tanto, assim são as organizações. Estabelecer nossas forças, combater fraquezas, aproveitar oportunidades e fugir das ameaças são demonstração de conhecimento da realidade e a partir daí estar preparados para os desafios. Antes de tudo, 'conheça a ti mesmo' já que isto é fundamental para o sucesso da sua organização. Assim estará preparado para grandes desafios.

27.) Só mudando a si mesmo o homem pode mudar o que está a sua volta. Se o pensamento não muda, nada muda.

Na vida e nos negócios nada é definitivo, 'não existe verdade absoluta', tudo muda, tudo se transforma, tudo evolui e se você não acompanhar será atropelado. Não esqueça que: 'não fazer nada também é uma decisão' decisão esta que não o levará a lugar algum.

Assim, "se o pensamento não muda... nada muda."

Bons negócios e sucesso.

Bibliografia

<https://laparola.com.br/65-ensinamentos-de-sun-tzu-no-livro-a-arte-da-guerra> - disponível em 27 de agosto de 2020.

Sun, Tzu. A Arte da Guerra. 1. ed. São Paulo: Novo Século, 2014.

