Sabedoria eterna para a interação humana

• As pessoas são como água corrente: obstrua-as, e elas ficam estagnadas; libere o caminho, e elas fluem; acalme-as, e elas se purificam.

• O coração é o líder; os membros e as juntas são seus seguidores. Se o coração agir com honestidade, os membros e as juntas serão fortes; se o coração agir de maneira duvidosa, os membros irão se rebelar.

• Aqueles que tentam ensinar aos outros ignorando a si mesmos encontram resistência. Aqueles que ensinam aos outros depois de terem se aprimorado são obedecidos. Oposição torna-se desordem; obediência é a chave para a ordem.

• Há quatro qualidades para ser um líder: vocação, generosidade, organização e inviolabilidade.

Escrito originalmente para governantes e generais, estes textos contêm a sabedoria que pode ser aplicada a todos os tipos de interação humana, mesmo nos dias de hoje, nos negócios, governos e relações interpessoais.

ISBN 85-01-05755-X

9 788501 057556

Thomas Cleary

A SABEDORIA DO GUERREIRO

303..
S115
2001
Emp

A SABEDORIA DO GUERREIRO

Compilado por

Thomas Cleary

As lições de liderança dos clássicos chineses

RECORD

Leia também:

A arte da riqueza

Traduzido do chinês por

Thomas Cleary

A Sabedoria do Guerreiro

Tradução de
DOMINGOS DEMASI

EDITORA RECORD
RIO DE JANEIRO • SÃO PAULO
2001

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.

S119s A sabedoria do guerreiro / [tradução e comentários] Thomas Cleary; tradução de Domingos Demasi. – Rio de Janeiro: Record, 2001.
144p.

Tradução de: Ways of warrior, codes of kings
ISBN 85-01-05755-X

1. Ciência militar – China – Obras anteriores a 1800. 2. Estratégia. 3. Liderança. I. Cleary, Thomas F., 1949- .

CDD – 355.2
00-1653 CDU – 355.2

Título original norte-americano
WAYS OF WARRIOR, CODES OF KINGS

Copyright © 1999 by Thomas Cleary
Publicado mediante acordo com Shambhala Publications, Inc., P.O. Box 308, Boston, MA. 02117

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, no todo ou em parte, através de quaisquer meios.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil adquiridos pela
DISTRIBUIDORA RECORD DE SERVIÇOS DE IMPRENSA S.A.
Rua Argentina 171 – Rio de Janeiro, RJ – 20921-380 – Tel.: 585-2000
que se reserva a propriedade literária desta tradução

Impresso no Brasil

ISBN 85-01-05755-X

PEDIDOS PELO REEMBOLSO POSTAL
Caixa Postal 23.052
Rio de Janeiro, RJ – 20922-970

EDITORA AFILIADA

SUMÁRIO

Introdução • 9

Harmonia em Primeiro Lugar • 15
Quatro Cantos • 15
Governo • 16
Ganhar e Perder • 16
Condições para a guerra • 17
Boa Gerência • 18
Quando Evitar Conflito • 18
Quando Atacar é Exeqüível • 19
Vitória é Feita de Ordem • 20
Vida e Morte • 21
Educação e Treinamento • 21
Generalidade • 21
Avaliando Oponentes • 22
Gerência, e Não Mágica • 23
Ordem • 25
Organização • 25
Recrutando Talentos • 26
A Percepção de Sociedade • 26
Fundamentos • 27
Influência Sem Agressão • 28
Tarefas Básicas • 28
Inescrutabilidade • 29
Quando Agir • 29
Liderança • 30
Preparação • 30
Prudência • 30
Debilitação Diplomática • 31
A Chave Oculta • 31
Vencendo Guerras • 31
Espírito • 32
Ordens • 33
Confiança • 33
Inspiração por meio do Exemplo • 34
Integridade do Grupo • 34
O Coração • 35

Afeto e Respeito • 35
Transbordando e Vazando • 36
Respeito e Desrespeito, Vitória e Derrota • 36
Confiança e Eficiência • 36
Fraqueza Psicológica • 37
Lutando • 37
Vencendo • 38
Defesa • 38
Definições • 39
Ética de Guerra • 39
Prioridades • 40
Negócios • 40
Castigo e Recompensa • 41
O Fardo da Liderança • 41
Incompetência • 42
Perigos do Poder • 42
Coesão e Consistência • 43
Modos de Guerreiros • 43
Comando • 44
Ordem • 44
Subjetividade e Egoísmo • 45
Obtendo Informação • 45
Suborno • 46
Ordem Política e Social • 46
A População Carcerária • 47
Governantes e Administradores • 47
Fundamentalismo Econômico • 48
Declínio • 48
Imperadores • 49
Reis de Outrora • 49
Dedicação Total • 50
Qualidades de Governos • 50
Estratégia e Força • 50
Agressividade • 51
Supremacia sem Combate • 52
Penas Severas • 52
Sistema de Responsabilidade Mútua • 53
Trabalho em Equipe Rígido • 54
Disciplina em Tempo de Guerra • 55
Tempestividade • 55
Três Desvantagens na Guerra • 56
Enviando Pessoas para a Guerra • 56
Doze Maneiras de Obter Vitória • 57
A Arte do Ataque • 58
Visando Prioridades • 59
Fazendo as Pessoas Prosperarem • 59
Moral da Guerra • 59
Funções Marcial e Cultural • 60
Exércitos Recrutados • 60
União • 61
Calma • 61
Deserção • 61
Desempenho Imposto • 61
Três Excelências • 62
Motivação • 62
Causa Comum • 63
Mole e Duro • 63
A Sutileza • 64
Adaptação • 64
Coordenação • 65
Caso a Caso • 65
Métodos Militares • 66
Respeito e Remuneração • 66
Cumprindo Ordens • 67
Degenerando-se • 67
Organização e Autoridade • 68
Efeitos e Atitude • 69
O Caráter de um Comandante • 69
Orientação e Planejamento • 70
Confiança, Coesão e Entusiasmo • 70

Vazamentos, Brechas e Subornos • 71
Defeitos em Comandantes • 71
Incentivos Psicológicos e Materiais • 71
Conhecendo o Inimigo • 72
Benefícios e Popularidade • 72
Opressão • 73
Corrupção • 73
Clãs Poderosos • 73
Prejuízo e Dano • 74
Estratégia Sutil • 74
A Evolução do Governo • 75
Integridade e Dignidade • 76
Fascismo • 76
Consciência • 76
Subterfúgio e Sigilo • 77
A Estratégia dos Hegemônicos • 77
Três Níveis de Estratégia • 78
Benevolência • 79
Domínio de Corpo e Mente • 80
Ensinando Outros • 80
Planejamento, Descontração e Segurança • 80
Valores • 81
Diretrizes, Ordens e Planos de Ação • 82
Perto e Longe • 82
Bom e Mau • 82
Incerteza e Confusão • 83
Eqüidade por meio da Pureza • 83
Gente Pura • 84
Cavalheiros Sagazes • 84
Dentro e Fora • 85
Fingidores e Delegantes • 85
Promovendo o Sábio • 85
Coesão • 86
O Caminho dos Antigos Eruditos • 86
Riqueza e Bem-estar • 87
Benevolência e Dever • 87
Oferta e Procura • 88
Liderança e Qualidade de Vida • 88
Conduta • 88
Aprovação Arbitrária • 89
Bases da Democracia • 89
Seis Elementos de Defesa • 89
Como Preservar Território • 90
Seis Parasitas • 90
Sete Coisas Nocivas • 91
Deveres • 92
O Modo de ser do Dragão • 92
Fúria • 93
Reputação Falsa • 93
Nomeando quem Merece • 94
Recompensas e Castigos • 94
O Modo de ser da Guerra • 95
Reação Rápida • 95
Reciprocidade • 96
Sutilezas de Estratégia • 97
Sintomas de Doença • 97
Eficiência • 97
Pessoas • 98
Ataque Não-violento • 98
Governando o Mundo • 101
Permuta Justa • 101
Jogando Duro • 102
Domesticando Pessoas • 103
Qualidades de Comandantes • 103
Excessos em Comandantes • 103
Guerra • 105
Aparência e Realidade • 105
Punições e Recompensas • 107
Talento Superior • 108

Certeza e Sigilo • 109
Reduzindo o Trabalho • 109
Vantagem e Senso de Oportunidade • 109
Previsão • 110
Sinais de Força e Fraqueza • 110
Compaixão e Justiça • 111
Amor e Admiração • 111
Protegendo Ambos os Lados • 111
Militarismo e Defesa • 112
Alerta • 112
Ética dos Guerreiros Antigos • 113
Governo por meio da Virtude Esclarecida • 114
O Governo dos Reis Sábios • 114
Ordens para as Tropas de um Exército Invasor • 115
Autoridade Central e Local (1) • 115
Autoridade Central e Local (2) • 116
Deveres • 117
Educação e Treinamento • 117
Organização Civil e Militar • 118
Pessoas Modestas • 118
Emprego • 118
Segurança e Vitória • 119
Severidade e Rigor • 119
Descontração • 120
Assuntos Militares e de Estado • 120
Virtudes e Habilidades • 121
Degeneração do Carisma • 121
Reação Imediata • 122
Humildade • 122
Fracasso e Falha • 123
Harmonia • 123
Preparativos • 123
Cinco Considerações • 124
Dimensões Estratégicas • 125
Subterfúgio • 126
Planejamento Contingencial • 127
Eficiência • 127
Equilíbrio • 128
Conseqüências Econômicas da Guerra • 128
Mantendo Intacto • 128
Anulando Oponentes • 129
Quatro Níveis de Ataque • 129
Planejando Ataque • 129
Persistência e Teimosia • 130
Conhecendo Vencedores • 130
Invencibilidade e Vulnerabilidade • 131
Sucesso Imperceptível • 132
Vitória e Derrota • 132
Organização e Operação • 133
Táticas de Surpresa • 133
Impulso • 134
Paradoxo e Lógica • 134
Manobrando Outros • 135
Distribuição de Força • 135
Assumindo uma Posição • 136
Seduzindo Inimigos • 136
Ataque e Defesa Bem-sucedidos • 136
Avanço e Recuo • 137
Concentração e Divisão • 137
Incapacitando Defesas • 138
Estudando Inimigos • 138
Forma • 139
Falta de Forma • 140
Necessidade de Informação • 140
Espírito e Coração • 140
Força e Adaptação • 141
Regras para Operações Militares • 141

INTRODUÇÃO

Por mais de dois mil anos, desde que Grécia e Roma começaram a importar seda da China, tem havido um fluxo de transmissão de artes e ciências do Oriente para o Ocidente. Por vezes afundando nos desertos do isolamento político e da guerra, por vezes esguichando para a vida em oásis de novas civilizações híbridas, através dos séculos, esse fluxo de conhecimento produziu muitas inovações técnicas na cultura utilitária — em medicina, metalurgia, cerâmica, produção de papel, tecidos, agricultura, pirotecnia, impressão, transporte, matemática e astronomia.

Muitas formas seminais de ciência política e social também são encontradas nas obras dos antigos: teocracia, burocracia, hierarquia, monarquia, plutocracia, oligarquia, feudalismo, imperialismo, militarismo, despotismo, fascismo, legalidade, anarquia, socialismo, paternalismo, individualismo, conformismo. Essas concepções e muitas outras foram todas elas enunciadas pelos filósofos políticos chineses de tempos antigos. Até mesmo idéias

revolucionárias e democráticas são encontradas na sabedoria chinesa de mais de dois mil anos atrás, como também as concepções espirituais mais sutis de estado, sociedade e individualidade.

As idéias tendem a viajar com o comércio, assim como com a diplomacia e a guerra, em geral assumindo novas formas, ao mesmo tempo em que são transformadas pelas novas circunstâncias e aplicadas a novas situações, expressadas em línguas diferentes e adaptadas por povos distintos. Nem sempre é possível rastrear o errante caminho cultural, principalmente nas areias movediças dos eventos globais, mas é evidente que, apesar de toda a variedade das civilizações do mundo, nós compartilhamos histórias entremeadas e temos interesses comuns.

No âmbito da cultura chinesa que tem atraído a atenção de outros povos, próximos e distantes, passados e presentes, destacam-se particularmente as ciências da política e do conflito armado. Muitos dos países asiáticos, inclusive a Coréia, o Japão, o Tibete, o Vietnã e nações da Ásia do norte e central, atingiram o ápice do poder político empregando métodos chineses de organização e operação.

Essas técnicas, provavelmente, foram levadas, há muito tempo, da China para o Ocidente, pelos hunos, antigos parceiros comerciais, rivais territoriais e, igualmente, inimigos e aliados dos chineses. Os hunos orientais acabaram juntando-se ao império chinês, e os hunos ocidentais seguiram para oeste, onde, séculos depois, comandados pelo abominável Átila, aterrorizaram a Europa durante um breve período antes de se instalarem.

Marco Pólo, sem dúvida, também levou de volta para a Itália algum conhecimento a esse respeito, após as suas viagens pela China, no século quatorze. As semelhanças de muitas das idéias do quinhentista Maquiavel com as estratégias políticas e militares chinesas podem ter se originado de informações colhidas por

Marco Pólo ou, posteriormente, por missionários jesuítas. Esse conhecimento também foi obtido pelos príncipes da Moscóvia, que estabeleceram as bases do império russo nos séculos quatorze e quinze. Os russos aprenderam esses princípios com os seus antigos mestres mongóis-tártaros, a Horda Dourada. Trata-se da ramificação ocidental do grande império mongol que assumira o governo da China no século treze.

Mais recentemente, no século dezoito, um jesuíta francês erudito fez uma primitiva tentativa literária de introduzir a doutrina estratégica chinesa na Europa Ocidental. Nessa época, na França, o interesse pelo misticismo oriental se encontrava no auge, e o tratamento do clérigo dado à literatura tática acentuava os elementos humanistas do material. Tendo como origem conhecimentos taoístas, esse aspecto da clássica doutrina estratégica chinesa revelou-se uma intrigante surpresa para observadores ocidentais.

Durante o século dezenove, a Europa e a América estiveram mais preocupadas em explorar a China materialmente do que estudar a civilização chinesa; contudo, houve pensadores seculares do Ocidente que desenvolveram um interesse favorável e até mesmo reverente pela idéia confucionista de um estado governado por filósofos e poetas instruídos. Esse aspecto da cultura chinesa parecia consoante com os familiares ideais clássicos dos filósofos gregos e também próximo da tradição celta outrora dominante na Europa e ardentemente admirada por muitos eruditos do recente século dezenove. Sem requerer aparentemente uma crença religiosa específica, o confucionismo oferecia aos antigos ocidentais um interessante contraste com o sectarismo religioso que infestava os políticos europeus.

A emergência do moderno Japão como potência militar e econômica, prenunciada pela derrota na guerra da China e da Rússia

imperiais, em 1895 e 1905, renovou o interesse ocidental pela literatura estratégica chinesa. O Japão era um dos principais herdeiros da cultura chinesa, e sua meteórica ascensão a potência nos tempos modernos fortaleceu o interesse ocidental pelos efeitos de determinados valores sociais e técnicas organizacionais transmitidos através da herança de filósofos chineses, inclusive a peculiar combinação de idealismo confucionista e pragmatismo tático.

O difundido interesse pela cultura chinesa, nos dias de hoje, deve-se em parte a recentes eventos históricos, política contemporânea e condições demográficas, mas também se trata do prosseguimento natural de uma complexa tendência de permanência secular. A polarização Oriente-Ocidente dos últimos quinhentos anos não inibiu o comércio nem o intercâmbio cultural, embora tenha criado rispidez e violência.

São os períodos de interrupção e ignorância, ainda que prolongados, que devem ser encarados como anômalos, e não o contato e o intercâmbio. Rispidez e violência podem ser mais dramáticos e emocionantes do que interesse humano e entendimento, mas a passagem do tempo tem mostrado que, quando a poeira assenta, passado o conflito no palco da história, não importa quem ganhe ou perca, ex-inimigos sempre aprendem a aprender mais sobre o outro.

A ascensão da China moderna no cenário internacional tem estimulado um crescente interesse pela civilização chinesa, principalmente no que se refere ao conhecimento estratégico e tático tão apreciado nos campos da política, diplomacia, assuntos militares e comércio. Ao entrarmos no século vinte e um, os problemas do equilíbrio de parceria e rivalidade, em um inerentemente competitivo teatro internacional, estão entre as principais preocupações dos líderes mundiais em relação ao comércio e à política.

Se, por um lado, é natural que possam surgir desentendimentos, devido aos modos diferentes de ver e fazer as coisas, por outro, enquanto as nações e os povos mantiverem interesses construtivos nas culturas e filosofias de vida uns dos outros, continuará a se desenvolver a base para o entendimento mútuo e a solução de conflitos. Com o crescimento da população mundial, o poder da tecnologia moderna e a proliferação de armamentos mortais, esses recursos conceituais para uma mediação tornam-se cada vez mais críticos para a sobrevivência e a prosperidade da sociedade humana.

Este livro é uma antologia de trechos traduzidos de várias obras famosas do conhecimento estratégico clássico chinês. Algumas das idéias são facilmente aplicáveis às condições atuais; outras servem mais como um alerta. Todas elas versam sobre o potencial humano, para o bem ou para o mal. Há muitos conceitos organizacionais nesse conhecimento, que são aplicados igualmente dentro de diferentes contextos políticos e sociais, ao passo que há outros que ilustram essencialmente medidas drásticas e duvidosas tomadas por tiranos.

Através da observação de todo o amplo leque de possibilidades humanas, para o bem ou para o mal, pode-se desenvolver a perspicácia moral e prática. Através do cultivo da perspicácia moral e prática, pode-se alcançar o poder de decisão e escolha independentes. O espectador afobado fará primeiro o juízo e, depois, atingirá o entendimento de acordo com o julgamento; o espectador prudente primeiro aprenderá a entender e, depois, a julgar de acordo com o entendimento.

Seja no campo da política, da ação militar, do comércio, do social, do familiar ou das relações interpessoais, a compreensão empática da natureza e do comportamento humanos é crucial para uma interação satisfatória e bem-sucedida. Na literatura clás-

sica planejada para nos ajudar a atingir a compreensão humana em todos os seus aspectos, vez por outra podemos ver reflexos de nós mesmos ou de outros, da maneira como somos e agimos. Também podemos ver o quanto nós ou os outros temos a possibilidade de nos tornar eficientes, se o tentarmos, ou como o insucesso é capaz de atingir todos nós, se formos por demais negligentes para evitá-lo. Temos, portanto, a faculdade de descobrir que há coisas importantes e úteis para aprendermos no amplo espectro das possibilidades humanas, porções de intuições que podem nos ajudar em nosso caminho.

Harmonia em Primeiro Lugar

Quando há desarmonia em uma nação, ela não pode enviar um exército. Quando há desarmonia em um exército, ele não pode avançar para uma frente de batalha. Quando há desarmonia em uma frente de batalha, ela não pode seguir para o combate. Quando há desarmonia no combate, a vitória não pode ser assegurada.

Portanto, quando governantes que têm o Caminho vão mobilizar o seu povo, eles primeiro instalam a harmonia antes de um grande empreendimento.

A arte da guerra de Wu Qi

Quatro Cantos

O Caminho é para retornar ao fundamental e ir de volta ao princípio. O dever é para negociar e alcançar o sucesso. A estratégia é

para evitar danos e obter vantagens. Os contatos são para proteger negócios e preservar empreendimentos.

Se as ações deles não estão de acordo com o Caminho, e suas incumbências não estão de acordo com o dever, aqueles que se encontram em importantes posições de altos postos, inevitavelmente, ficarão em dificuldades.

Por isso, os sábios guiam as pessoas com o Caminho, as ori entam com o dever, mostram a elas como se comportar com decoro, e as tratam com compaixão. Se você cultiva essas quatro virtudes, floresce, ao passo que, se as negligencia, fenece.

A arte da guerra de Wu Qi

Governo

Seja para governar uma nação ou um exército, é imperativo ensinar decoro às pessoas, inspirá-las com dever, e levá-las a ter um senso de vergonha.

A arte da guerra de Wu Qi

Ganhar e Perder

Quando as pessoas têm um senso de vergonha, em grandes países isso é suficiente para combate; em pequenos países, é suficiente para defesa.

Contudo, é mais fácil vencer pelo combate do que vencer pela defesa.

Por isso, diz-se que, dos estados beligerantes da terra, aqueles que ganham cinco vitórias serão calamitosos, aqueles que ganham quatro vitórias serão consumidos; aqueles que ganham três vitórias serão hegemônicos, aqueles que ganham duas vitórias serão reis; aquele que ganha uma vitória será imperador.

Desse modo, aqueles que ganham o mundo através de numerosas vitórias são raros; aqueles que sucumbem, portanto, são muitos.

A arte da guerra de Wu Qi

Condições para a Guerra

Existem cinco condições para a guerra. A primeira é lutar pela honra. A segunda é lutar por lucro. A terceira é a antipatia acumulada. A quarta é a desordem interna. A quinta é por causa da fome.

Também existem cinco denominações. A primeira é chamada de uma guerra de dever. A segunda é chamada de uma guerra de força. A terceira é chamada de uma guerra de resistência. A quarta é chamada de uma guerra de violência. A quinta é chamada de uma guerra de rebelião.

Deter a violência e remediar o caos chama-se dever. Confiar nas massas para atacar chama-se força. Mobilizar um exército por conta da ira chama-se resistência. Tirar vantagem ao eliminar a desordem chama-se violência. Dar início à ação e mobilizar as massas quando o país está caótico e as pessoas se encontram exaustas chama-se rebelião.

Existe uma tática para cada uma dessas cinco coisas. O dever deve ser sobrepujado pela cortesia. A força deve ser sobrepujada pela modéstia. A resistência deve ser sobrepujada pela conversa.

A violência deve ser sobrepujada pelo logro. A rebelião deve ser sobrepujada pela estratégia.

A arte da guerra de Wu Qi

Boa Gerência

Se o líder é capaz de colocar pessoas dignas em posições mais altas e manter pessoas indignas em posições subordinadas, a frente de batalha é estável.

Se as pessoas estão seguras em seus campos e casas e familiarizadas com as autoridades locais, a defesa está segura.

Quando todas as pessoas aprovam as suas próprias lideranças e desaprovam as de um país vizinho, a guerra já está ganha.

A arte da guerra de Wu Qi

Quando Evitar Conflito

Evitar conflito com oponentes quando

1. as terras deles forem vastas e a população for numerosa;
2. os governantes cuidarem dos governados, resultando no bem-estar geral;
3. as recompensas deles forem confiáveis e os castigos adequados e sempre oportunos;
4. são ordenados hierarquicamente, de acordo com o mérito, em uma linha de batalha, com responsabilidades confiadas aos dignos e tarefas aos competentes;

5. suas forças armadas são imponentes e o armamento é avançado;
6. eles têm ajuda de vizinhos de todos os lados e a assistência de países maiores.

Se você não rivalizar com um inimigo, nesses aspectos, evite-o sem vacilar.

A arte da guerra de Wu Qi

Quando Atacar é Exeqüível

É imperativo examinar a vacuidade e a plenitude do inimigo e procurar as suas vulnerabilidades.

Quando os inimigos estiverem recém-chegados de longe, enquanto as suas colunas ainda se encontrarem desordenadas, eles podem ser atacados.

Quando acabaram de comer e ainda não tiverem feito preparativos, eles podem ser atacados.

Quando estiverem fugindo, eles podem ser atacados.

Quando estiveram cansados, eles podem ser atacados.

Quando ainda não chegaram a um local vantajoso, eles podem ser atacados.

Quando deixaram escapar oportunidades e as coisas não lhes estão sendo tranqüilas, eles podem ser atacados.

Quando estão se esgotando incessantemente em uma longa jornada, eles podem ser atacados.

Quando estiverem atravessando a água e se encontrarem no meio do caminho, eles podem ser atacados.

Quando se encontrarem em desfiladeiros ou estradas estreitas, eles podem ser atacados.

Quando os seus sinais são confusos, eles podem ser atacados.

Quando as suas linhas de batalha não param de mudar, eles podem ser atacados.

Quando os seus comandantes alienam os oficiais e os soldados, eles podem ser atacados.

Quando os seus corações são temerosos, eles podem ser atacados.

A arte da guerra de Wu Qi

Vitória é Feita de Ordem

Se regras e ordens são indistintas, recompensas e castigos são incertos, e as tropas não param e prosseguem ao sinal, mesmo se você tiver um milhão delas, do que adianta?

Ordem significa ter decoro ao descansar; ter dignidade quando em movimento; ser irresistível no avanço e inalcançável no recuo, fazendo disciplinadamente os movimentos para frente e para trás; reagir a sinais à esquerda e à direita: mesmo se for interrompida a ordenação de suas linhas de batalha, mesmo se for dispersada a formação de suas colunas. Seja na segurança ou no perigo, as tropas devem ser juntadas, e não divididas, devem ser dispostas em formação de combate, e não dispersadas. Aonde quer que você as arremesse, ninguém no mundo conseguirá resistir a elas.

A arte da guerra de Wu Qi

Vida e Morte

Um campo de batalha é onde se fazem cadáveres. Se você tem certeza de que morrerá, sobreviverá; se você colocou em seu coração escapar com vida, morrerá.

Bons comandantes são aqueles que parecem estar sentados em um barco fazendo água ou deitados debaixo de um teto em chamas: quando conseguem frustrar o planejamento do inteligente e não oferecer um alvo para a fúria do bravo, eles conseguem resistir aos oponentes.

A arte da guerra de Wu Qi

Educação e Treinamento

As pessoas sempre morrem por causa de sua inabilidade e sofrem derrota por causa da falta de treinamento. Portanto, educação e disciplina são prioridades nas artes da guerra.

A arte da guerra de Wu Qi

Generalidade

Aquele que domina igualmente a cultura e a guerra pode ser o comandante de um exército; aquele que consegue ser igualmente rigoroso e flexível consegue dirigir a milícia. Em geral, quando as pessoas falam sobre líderes militares, só levam em consideração a sua coragem, mas a coragem é apenas uma fração da liderança militar. O fato é que homens corajosos entram prontamente em

confronto; se entram prontamente em confronto, sem saberem se isso será vantajoso, eles ainda não são competentes.

Por isso, há cinco coisas que os líderes militares devem considerar com todo o cuidado: (1) ordem, (2) sobreaviso, (3) determinação, (4) disciplina, (5) simplicidade.

1. Ordem significa governar muitos com a mesma eficiência de se governar poucos.
2. Sobreaviso significa o mesmo que se você visse os seus inimigos no instante em que desse um passo para fora de sua porta.
3. Determinação significa não pensar em sobreviver ao enfrentar o inimigo.
4. Disciplina significa o mesmo que se você só começasse a combater quando já tivesse vencido.
5. Simplicidade significa que regras e ordens são coisas mínimas e nada muito complicadas.

Aceitar uma missão sem contestação e não levar em conta a volta até o oponente estar abatido — são esses os modos de ser dos comandantes. Portanto, no dia em que um exército parte, que haja morte com glória em vez de vida com desgraça.

A arte da guerra de Wu Qi

Avaliando Oponentes

É essencial, em qualquer guerra, fazer primeiro uma idéia do comandante do lado oposto, examinar as suas habilidades e empregar a estratégia de acordo com as condições. Então, você será bem-sucedido sem se exaurir.

Se o comandante é estúpido e crédulo, ele pode ser enganado e iludido.

Se ele é ganancioso e desavergonhado, pode ser subornado e comprado.

Se ele é inconstante e lhe falta estratégia, pode ser enfraquecido.

Se as classes altas são ricas e arrogantes, e as baixas, pobres e ressentidas, elas podem ser alienadas e divididas.

Se ele é hesitante em seus movimentos e as suas tropas nada têm com o que contar, elas podem ser postas em debandada.

Se os oficiais desrespeitam o seu comandante e querem voltar para casa, bloqueie as estradas e deixe abertos os caminhos estreitos onde eles podem ser emboscados.

A arte da guerra de Wu Qi

Gerência, e Não Mágica

O Rei Wei de Liang perguntou ao Mestre Wei Liao: "É verdade que o Imperador Amarelo castigou e recompensou de maneira a vencer o tempo todo?"

O Mestre Liao respondeu: "Atacar com castigo e preservar com recompensa não é uma questão de astrologia, adivinhação ou geomancia. O Imperador Amarelo apenas levou em consideração a gerência humana."

"Por quê? Suponha que haja uma cidade incapaz de ser tomada por sítio pelo leste ou oeste e não possa ser tomada por sítio pelo norte ou sul — alguém não poderia tirar vantagem

disso, num momento oportuno? O motivo pelo qual não pode ser tomada, contudo, é porque os muros são altos, os fossos são profundos, ela está completamente armada, tem em abundância suprimentos de mercadorias e grãos, e os grandes homens são a unanimidade. Se os muros fossem baixos, os fossos fossem rasos e as defesas fossem fracas, então poderia ser tomada. Vendo dessa maneira, astrologia, adivinhação e geomancia não são tão boas quanto o gerenciamento humano."

"Segundo as *Atividades celestes*, 'Uma formação de batalha com a retaguarda para a água é um motivo para ser interceptada; uma formação de batalha encarando uma colina é um exército perdido.' Entretanto, quando o Rei Wu atacou o Imperador Zhou da dinastia Shang, ele estabeleceu a sua formação de batalha com a retaguarda para o rio Ji, olhando de frente as escarpas da montanha; atacando com 25 mil homens as tropas de Zhou, compostas de 100 mil, ele destruiu a dinastia Shang. Não estava Zhou em desacordo com os princípios da formação de batalha instituídos nas *Atividades celestes*?"

"Quando Zixin, o lorde general de Chu, estava em guerra com os soldados de Qi, surgiu um cometa com a cauda apontada na direção de Qi. A direção da cauda de um cometa indica, supostamente, a vitória, sugerindo que Qi não deveria ser atacado. Lorde Zixin disse: 'O que sabe um cometa? Quando duas pessoas lutam com vassouras, vence aquela que usa a vassoura do lado contrário.' No dia seguinte, ele travou combate com os soldados de Qi e os colocou em retirada."

"O Imperador Amarelo disse: 'Antes de espíritos e antes de fantasmas, consulte primeiro a sua própria inteligência.' Isto se refere às aptidões naturais, e é apenas uma questão de gerenciamento humano."

"O *Configurações militares* diz: 'Rejeitem adivinhos, e não deixem que eles profetizem os destinos de uma guerra para os oficiais.'"

Mestre Wei Liao

ORDEM

Em qualquer exército, primeiro deve ser instituída a ordem; assim, os soldados não serão rebeldes. Quando os soldados não são rebeldes, a disciplina é clara. Quando se tem cem tropas, todas lutando de acordo com as orientações, elas conseguem desbaratar colunas e romper frentes de batalha; quando se tem cem tropas, todas lutando, elas conseguem aniquilar exércitos e abater as defesas deles. Quando dez mil tropas alinham as suas lâminas, ninguém no mundo consegue enfrentá-las.

Mestre Wei Liao

ORGANIZAÇÃO

Diz-se: "Nomeie o inteligente, empregue o capaz, e os negócios não demorarão a dar lucro; faça regras claras e orientações precisas, e os negócios serão auspiciosos, sem adivinhação; valorize a proeza e defenda o trabalho árduo, e a prosperidade será atingida, sem preces."

Também se diz: "O senso de oportunidade dos céus não é tão bom quanto a vantagem da terra; a vantagem da terra não é tão

boa quanto a harmonia entre as pessoas." O que os sábios prezam é o gerenciamento humano.

Mestre Wei Liao

Recrutando Talentos

Se as pessoas dizem ter um meio de superar oponentes, não aceite apenas a sua palavra — não deixe de testar a competência delas para lutar. Faça-as tomarem a terra de mais alguém e governar outras pessoas; não deixe de acolher aquelas que provaram ser talentosas. Se não conseguir acolher gente talentosa e, mesmo assim, quiser dominar o mundo, você estará lançando por terra as suas próprias forças e liquidando os seus próprios comandantes. Desse modo, mesmo se vencer na guerra, o seu país se tornará cada vez mais e mais fraco, e quanto mais terras conquistar, mais pobre será o seu país. Isso leva à corrupção da organização interna da nação.

Mestre Wei Liao

A Percepção de Sociedade

Ordem social torna as pessoas altruístas. Se as pessoas são altruístas, a totalidade da terra é uma só família, e não há lavoura ou fiação para fins particulares; elas compartilham o frio e a fome comuns. Desse modo, uma família com dez filhos não terá demais para comer, ao passo que uma família com apenas um filho não terá de menos para comer. De que modo poderá haver brigas e bebedeiras para causar a ruína de bons familiares?

Quando as pessoas não têm consideração umas pelas outras, surge a ganância e ocorrem problemas de disputas. Quando um líder se torna indisciplinado, as pessoas passam a ter os seus próprios depósitos de mercadorias e os seus próprios esconderijos de dinheiro; assim que as pessoas infringem as proibições, são presas e castigadas. Onde estão as qualidades para liderar as pessoas?

Bons governos organizam os seus sistemas para levarem as pessoas a serem altruístas. Se a gente do povo não se atreve a ser egoísta, ninguém fará o errado. Retorne ao que é fundamental, concentre-se em princípios, estabeleça uma rota unificada; então, a ganância sumirá, a disputa cessará, as prisões ficarão vazias. Os campos ficarão repletos e os cereais serão abundantes, gerando segurança no povo e apreço pelos que estão distantes; então, não haverá dificuldades com o mundo exterior, e nenhuma violência e caos internos. Esta é a síntese da ordem.

Mestre Wei Liao

Fundamentos

Avalie a fertilidade ou a aridez relativas do solo para instalar vilas e construir cidades. Faça as cidades se ajustarem à terra, deixe a terra se ajustar à população, permita que a população se ajuste à produção. Depois que essas três se ajustarem umas às outras, é possível manter a segurança interna e é possível ganhar uma guerra externa.

A terra é o meio de sustento da população, as cidades muradas são o meio de defesa da terra, a guerra é o meio de defesa das cidades. Portanto, se você cuidar do cultivo, a população não pas-

sará fome; se cuidar da defesa, a terra não correrá perigo; se cuidar da guerra, as cidades não serão sitiadas.

Mestre Wei Liao

Influência Sem Agressão

Tornar claro o que é proibido e o que é permitido, o que dará certo e o que não dará, atrair pessoas excluídas e aproveitar a terra não utilizada. Se a terra é extensa e colocada em uso, o país desenvolve-se para a riqueza; se o povo é numeroso e ordeiro, a nação será pacífica. Uma nação rica e pacífica pode influenciar a ordem global, sem agressão.

Mestre Wei Liao

Tarefas Básicas

Coordenamos nossas diretrizes e tornamos claras nossas penalidades e recompensas, para que ninguém coma sem produzir e ninguém atinja postos sem lutar, levando as pessoas a competir com entusiasmo na agricultura e na guerra, a fim de que ninguém no mundo consiga se opor a nós.

Três coisas se constituíram as tarefas básicas dos reis antigos; dentre essas tarefas básicas, a guerra é a mais urgente. Por isso, os reis da antiguidade cuidavam das forças armadas em cinco aspectos: se os suprimentos não são abundantes, as operações não podem ser executadas; se as recompensas não são generosas, as pessoas não terão incentivo; se os guerreiros não forem especial-

mente selecionados, as tropas não serão fortes; se o equipamento não estiver disponível, o poder não será total; se castigos e recompensas não forem apropriados, as tropas não serão cautelosas. Aqueles que cuidam dessas cinco coisas conseguem manter as suas posses enquanto permanecerem imóveis, e podem obter o que querem quando entrarem em ação.

Quando você está na defensiva e parte para o ataque, a sua defesa precisa ser segura, as suas linhas de batalha precisam ser firmes, os seus ataques precisam ser irrestritos, e o seu combate precisa ser coordenado.

Mestre Wei Liao

Inescrutabilidade

Quando você domina a arte da guerra, é como se estivesse escondido na terra, como se estivesse distante, no espaço, emergindo do nada.

Mestre Wei Liao

Quando Agir

Uma operação militar não deve ser iniciada em uma situação de arrebatamento. Se você enxergar a vitória, mobilize-se; caso contrário, desista.

Mestre Wei Liao

Liderança

Um comandante não é dirigido pelo firmamento acima, nem dirigido pela terra abaixo, e nem dirigido por outras pessoas. Ele é brando e não pode ser incitado à ira; ele é puro e não pode ser subornado. Se você deixar o maluco, cego e surdo liderar outros, haverá problemas!

Mestre Wei Liao

Preparação

Quando o problema se encontra num raio de cem milhas, você não mobiliza a força de um dia. Se o problema está num raio de mil milhas, você não mobiliza a força de um mês. Quando o problema é global, você não mobiliza a força de um ano.

Mestre Wei Liao

Prudência

Se um bandido brandir uma espada no meio de uma vila, todos fugirão. Eu não creio que isso signifique que um homem seja corajoso e todo o resto um bando de covardes. Por quê? Porque há uma diferença entre vida e morte.

Mestre Wei Liao

Debilitação Diplomática

O motivo pelo qual a nação se encontra em dificuldades é porque recursos valiosos são gastos em presentes diplomáticos, crianças amadas são enviadas como reféns diplomáticos, e território é cedido diplomaticamente, para se conseguir reforços de toda parte. Nominalmente, podem ser em número de cem mil, mas, na realidade, não passam de algumas dezenas de milhares. Quando essas tropas chegam, todas dizem aos seus comandantes que não há motivo para serem a primeira tropa a lutar. Na verdade, elas não estão capacitadas a lutar.

Mestre Wei Liao

A Chave Oculta

Nós empregamos as mercadorias do mundo para o nosso próprio uso, nós organizamos as organizações do mundo para a nossa organização.

Mestre Wei Liao

Vencendo Guerras

Guerras podem ser vencidas por estratégia, por ameaça ou pela força. Quando você cultiva o treinamento militar e avalia muito bem os inimigos, para levá-los a perder o espírito, a fim de que os seus exércitos se dissolvam, mesmo que você esteja totalmente preparado, não é necessário agir, isso é vencer por estratégia.

Quando você mantém a ordem precisa, torna claras as recompensas e os castigos, prepara equipamento e suprimentos, e induz no povo o espírito de luta, isso é vencer por ameaça.

Quando você destrói exércitos e liquida os seus comandantes, toma de assalto fortificações e dispara catapultas, expulsa populações e toma os seus territórios e retorna só depois de ser bem-sucedido, isso é vencer pela força.

Mestre Wei Liao

Espírito

O que capacita comandantes a irem para a guerra são as pessoas; o que capacita as pessoas a irem para a guerra é o espírito. Quando se encontram cheias de espírito, elas lutam; quando o seu espírito é tirado, elas fogem.

Há cinco maneiras de tirar o espírito dos inimigos, antes de cair sobre eles e entrar em choque. A primeira é a questão da estratégia. A segunda é a questão da mobilização. A terceira é a questão do cruzamento de fronteiras. A quarta é a questão da fortificação e da defesa. A quinta é a questão da formação e do ataque.

Estas cinco coisas devem ser postas em ação logo após se avaliar os inimigos, a fim de lhes tirar o espírito, atingindo as suas lacunas. Aqueles que são hábeis na guerra têm a capacidade de tirar o espírito dos outros sem deixar que os outros tirem o seu espírito. Tirar o espírito é um mecanismo mental.

Mestre Wei Liao

Ordens

Ordens são para consolidar uma multidão. Se a multidão não entende com clareza, haverá repetidas mudanças; quando há repetidas mudanças, mesmo que as ordens sejam dadas, a multidão não confiará nelas.

Portanto, a regra para se emitirem ordens é que elas não devem ser mudadas por causa de pequenos equívocos, e não devem ser reemitidas por causa de questões menores. Dessa maneira, quando a liderança emite ordens sem hesitar, o grupo escuta com total atenção; quando ele age sem hesitar, o grupo não tem a vontade dividida.

Mestre Wei Liao

Confiança

Aqueles que lideraram as pessoas na antiguidade não teriam obtido o seu poder sem ganhar a confiança delas; não teriam conseguido fazê-las lutar até a morte sem terem obtido o poder delas.

Por isso, uma nação precisa ter princípios de cortesia, lealdade e amizade; desse modo, pode trocar fome por abastança. Uma nação precisa ter hábitos de respeito, bondade e modéstia; desse modo, pode trocar morte por vida.

Aqueles que lideraram as pessoas na antiguidade colocavam a cortesia e a lealdade antes da hierarquia e do salário, a modéstia antes da disciplina, e a amizade antes do regulamento.

Mestre Wei Liao

Inspiração por meio do Exemplo

Aqueles que fazem guerra devem inspirar as suas tropas com os seus próprios exemplos, assim como a mente usa os membros. Se não são inspirados, soldados não morrerão pela causa; se soldados não morrerem pela causa, o exército não lutará.

Em uma campanha fatigante, comandantes não devem se abater primeiro. No calor, eles não devem desfraldar pálios; no frio, não devem duplicar as suas vestes. Em trilhas íngremes, devem desmontar e caminhar; devem beber só depois de terem sido feitos os poços das tropas, comer só depois da comida dos soldados ter sido cozida, e montar acampamento só depois de armado o acampamento dos soldados. Eles devem partilhar as mesmas dificuldades e comodidades; assim, ainda que uma campanha dure um longo tempo, as tropas não enfraquecerão nem se esgotarão.

Mestre Wei Liao

Integridade do Grupo

Uma força militar é firme quando tranqüila, vitoriosa quando unida. Aqueles cujo poder é dividido são fracos, aqueles que infundem desconfiança geram desavença; portanto, não são robustos em seus movimentos e deixam os inimigos fugir de suas garras.

Os comandantes, oficiais e soldados são como um corpo em suas ações: quando têm dúvidas e desconfianças em suas mentes, mesmo havendo planos delimitados, estes não são cumpridos; e, quando a ação é decidida, não há controle. Há opiniões divergentes, conversa vazia, comandantes sem dignidade e soldados sem

disciplina, e uma certeza de fracasso se fizerem um cerco. Isto é chamado de um exército doentio, incompetente para lutar.

Mestre Wei Liao

O Coração

O líder é o coração, os seguidores são os membros e as juntas. Se o coração agir honestamente, os membros e as juntas serão fortes; se o coração agir dubiamente, os membros se rebelarão.

Se a liderança não tem a disciplina do coração, a soldadesca não tem a atividade dos membros; mesmo se conseguirem uma vitória, será uma vitória do fortuito, e não da estratégia do ataque.

Mestre Wei Liao

Afeto e Respeito

Você não pode utilizar pessoas que não consegue agradar; você não pode mobilizar pessoas que não consegue impressionar pela severidade. Onde há afeto, subalternos obedecem; onde há respeito, a liderança é instituída. Por causa do afeto, não há divisão; por causa do respeito, não há transgressão. Liderança é, portanto, uma questão de afeto e respeito.

Mestre Wei Liao

Transbordando e Vazando

Um reino enriquece os seus plebeus, uma hegemonia enriquece a sua nobreza; uma nação que apenas sobrevive enriquece os seus magnatas, uma nação moribunda enriquece o seu tesouro. Isto é chamado de transbordar no topo e vazar no fundo — nada ajudará, quando surgir a calamidade.

Mestre Wei Liao

Respeito e Desrespeito, Vitória e Derrota

Quando o seu povo o respeita, ele desrespeita os seus inimigos; se ele respeita os seus inimigos, desrespeita você. Aquele que é desrespeitado perde, ao passo que aquele cuja dignidade é estabelecida vence. Se os comandantes são capazes, os oficiais respeitam os comandantes; quando os oficiais respeitam os comandantes, a gente do povo respeita os oficiais; quando a gente do povo respeita os oficiais, os seus inimigos respeitam essa gente. Portanto, para conhecer a rota da vitória e da derrota, é necessário conhecer primeiro os mecanismos do respeito e do desrespeito.

Mestre Wei Liao

Confiança e Eficiência

Se você não está seguro de vencer uma batalha, não fale em lutar. Se você não está seguro de tomar o objetivo de um cerco, não fale em atacar. Caso contrário, mesmo se castigos e recompensas forem anunciados, eles não conseguirão produzir confiança.

A confiança precisa estar presente antes de você conseguir planejar; os acontecimentos precisam ser previstos antes de acontecerem. Assim, um grupo que foi reunido não se dispersa sem fazer alguma coisa, um exército que avançou não retorna sem fazer alguma coisa: eles acossam os inimigos como alguém à procura de uma criança perdida, e caem sobre os inimigos como alguém que fosse salvar um afogado.

Mestre Wei Liao

Fraqueza Psicológica

Aqueles envolvidos em dificuldades não tiveram coragem para lutar; aqueles corrompidos por combates são deficientes de espírito; aqueles que são beligerantes não têm um exército vitorioso.

Mestre Wei Liao

Lutando

Sempre que você luta por justiça, a iniciativa deve vir de você mesmo.

Em uma disputa particular, você só deve empregar hostilidades quando não conseguir evitar.

Ao surgir um problema, por causa do antagonismo, você não deve tomar a iniciativa, mas esperar e ver primeiro o que aconte-

ce. Logo, quando há uma disputa, você deve ficar alerta, aguardando; enquanto houver paz, você poderá se preparar.

Mestre Wei Liao

VENCENDO

Algumas operações militares obtêm vitória na corte, algumas obtêm vitória no campo, algumas obtêm vitória no mercado. Se você luta sem ser bem-sucedido, mas tem sorte o bastante para não ser derrotado, trata-se de uma vitória parcial, por ter, inesperadamente, incutido temor no oponente. Vitória parcial significa que ela não é completa; aquele cuja vitória é incompleta desconhece estratégia.

Mestre Wei Liao

DEFESA

Quando em posição defensiva, se você reage sem ser capaz de avançar além de seus próprios muros, ou recua para as suas fortalezas, isso não é bom. Se você tem todos os guerreiros, armaduras e armamentos concentrados dentro de seus muros, recolhe as mercadorias dos depósitos, demole as casas das pessoas e as leva para a cidade, isso inflama o espírito dos invasores, ao mesmo tempo em que desalenta o espírito dos defensores. Se o inimigo ataca, isso provoca muitas baixas. Contudo, os comandantes experientes não sabem o que é isso.

Mestre Wei Liao

DEFINIÇÕES

A dignidade é uma questão de imutabilidade. A generosidade é uma questão de senso de oportunidade. A inteligência é uma questão de reagir aos acontecimentos. O combate é uma questão de domínio do espírito. O ataque é uma questão de imprevisibilidade. A defesa é uma questão de organização externa. A impecabilidade é uma questão de medida e cálculo. A resistência é uma questão de preparo. A prudência é uma questão de precaver o pequeno. A sabedoria é uma questão de gerenciar o grande. Livrar-se de pragas é uma questão de determinação. Ganhar seguidores é uma questão de ser humilde com os demais.

O arrependimento está em confiar no duvidoso. O mal está no massacre. O preconceito está no egoísmo. O infortúnio está em detestar saber dos próprios defeitos. O excesso está em esgotar a riqueza do povo. A falta de clareza está em admitir intrusos. A insubstancialidade está em representar com demasiada facilidade. A estreiteza mental está em alienar a inteligência. A calamidade está na especulação. A injúria está na familiaridade com pessoas insignificantes. A ruína está em não se ter defesa. O perigo está em não se ter ordem.

Mestre Wei Liao

ÉTICA DE GUERRA

Em geral, uma milícia não é para atacar uma cidade inofensiva, e ela não mata gente inocente. Matar pais e irmãos das pessoas, lu-

crar com o dinheiro e os bens das pessoas e escravizar os filhos e filhas das pessoas, tudo isso é assaltar.

Portanto, os militares são para executar os violentos e rebeldes e para deter a injustiça. Onde uma milícia ataca, os fazendeiros não abandonam o seu trabalho nos campos, os comerciantes não abandonam as suas lojas, os funcionários não abandonam os seus escritórios; já que o alvo militar é apenas o homem eminente, os soldados não precisam ensangüentar as suas lâminas com todo mundo, para vencer.

Mestre Wei Liao

Prioridades

Um país grande dá ênfase à agricultura e ao combate; um país médio dá ênfase ao conforto e à defesa; um país pequeno dá ênfase aos negócios e à subsistência. Com agricultura e combate, ele não busca poder externo; com conforto e defesa, ele não busca ajuda externa; com negócios e subsistência, ele não busca recursos externos.

Mestre Wei Liao

Negócios

Aqueles que não conseguem combater nem defender deveriam se encarregar do comércio; o comércio é um meio de prover para a guerra e a defesa. Ainda que um país grande não possua reforços equivalentes aos de um país médio, ele, invariavelmente, terá um mercado equivalente ao de um país pequeno.

Mestre Wei Liao

Castigo e Recompensa

Castigos e recompensas são meios de revelar talento marcial. Se uma milícia pode ser toda ela levada a estremecer diante da execução de um homem, mate-o; se dez mil pessoas conseguem se alegrar com a recompensa de um homem, então dê-lhe uma recompensa. As execuções mais impressionantes são as de pessoas importantes; as recompensas mais impressionantes são aquelas feitas a pessoas menos importantes.

Quando aqueles que merecem ser executados são invariavelmente executados, ainda que tenham uma alta patente, sejam pessoas importantes, isso significa atingir a todos, de baixo para cima; se recompensas são dadas, mesmo que sejam a vaqueiros e a cavalariços, isso significa recompensar de cima para baixo. Ser capaz de castigar as mais altas patentes e recompensar as mais baixas é o talento marcial de um comandante militar; é por isso que líderes de homens levam os comandantes a sério.

Mestre Wei Liao

O Fardo da Liderança

São os comandantes militares que convocam às armas, decidem lutar quando enfrentam uma dificuldade, envolvendo-se em com-

bate com exércitos. Se a convocação às armas for correta, eles são recompensados pela façanha e se tornam famosos; se a convocação não for correta, eles mesmos morrem e o país fica arruinado. A questão de sobrevivência e ruína, segurança e perigo, é o motivo para uma convocação às armas — como pode a liderança militar não ser considerada um assunto sério?

Mestre Wei Liao

Incompetência

Disse um ancião: "Eles atacam sem carros de guerra, defendem-se sem arame farpado". Isto se refere a exércitos incompetentes. Quando nada há para ser visto ou ouvido, é porque o país não tem organização comercial. A organização comercial significa gerenciamento de mercadorias. Comprar barato e vender caro constringe as pessoas das classes média e baixa. Quando as pessoas têm a aparência faminta e seus cavalos são macilentos, o que isso significa? O mercado tem produzido, mas a sua ordenação não está sendo supervisionada. Qualquer um que controla vastos sistemas políticos sem ordenar o comércio não deveria ser considerado apto a combater.

Mestre Wei Liao

Perigos do Poder

Um comandante militar não é controlado pelo céu acima, não é controlado pela terra abaixo, nem é controlado pelas pessoas no

meio. É por isso que armamentos são instrumentos de mau augúrio, combater é um vício, um general é um oficial da morte, e essas coisas são empregadas somente quando inevitáveis. Não há céu acima, nem terra abaixo, nem governante atrás, nem adversário à frente: um exército que age como um só homem é como um lobo, como um tigre, como o vento, como a chuva, como o trovão, como o relâmpago; quando ronca ameaçador, o mundo todo se assusta.

Mestre Wei Liao

Coesão e Consistência

Exércitos vencedores são como a água. A água é extremamente mole, mas onde ela toca, até mesmo colinas sofrem a sua erosão, pois não é por outro motivo que ela é coesa por natureza e sua pressão é aplicada constantemente.

Mestre Wei Liao

Modos de Guerreiros

Quando Wu Qi guerreou com Qin, ele não cercou campos e os elevou para servirem de casamatas, simplesmente usou galhos de arbustos para se abrigar da geada e do orvalho. Por quê? Porque ele não se colocava em plano superior aos outros. Quando você está pedindo às pessoas para morrerem, não deve exigir que façam reverência; quando você está usando a força das pessoas, não deve reclamar de seus modos.

Por esse motivo, na antiguidade, guerreiros com armadura não faziam mesura, para mostrar às pessoas que ninguém era capaz de importuná-los o bastante. Eu nunca ouvi falar de um caso, presente ou futuro, no qual alguém importunasse uma pessoa e achasse que poderia lhe pedir para morrer e usar toda a sua força!

Mestre Wei Liao

Comando

No dia em que um general recebe as suas ordens, ele esquece o seu lar; quando um exército está acampado, as tropas esquecem as suas famílias; quando soa o sinal do tambor, eles esquecem deles mesmos.

Quando Wu Qi estava supervisionando uma batalha, um criado ofereceu-lhe a espada. Wu Qi disse: "A única missão de um general é orientar. Resolver dúvidas diante do perigo, conduzir as tropas e direcionar suas lâminas — esse é o trabalho de um general. Brandir individualmente uma espada não é tarefa de um general."

Mestre Wei Liao

Ordem

Quando Wu Qi estava guerreando com Qin, antes de os exércitos entrarem em choque, um homem, incapaz de conter o seu impulso, avançou e degolou dois inimigos. Quando ele voltou, Wu

Qi resolveu executá-lo no ato. O inspetor militar repreendeu-o: "Ele é um soldado talentoso... não deve ser executado." Wu Qi disse: "Sim, talvez ele seja um soldado talentoso, mas eu não dei aquela ordem." E o executou.

Mestre Wei Liao

Subjetividade e Egoísmo

A liderança militar é uma superintendência, encarregada de uma infinidade de homens, e, portanto, não deve ser afetada pelos caprichos subjetivos de um indivíduo. Se você não é um egocêntrico, todos os tipos de pessoas irão procurá-lo e você poderá organizá-las; todos os tipos de pessoas irão procurá-lo e você poderá dirigi-las.

Mestre Wei Liao

Obtendo Informação

Se você examinar cuidadosamente as circunstâncias, as expressões, as emoções e o estado mental dos prisioneiros, poderá descobrir a verdade sobre eles, sem precisar arrancá-la com violência. Se você açoitar as costas das pessoas, marcá-las com ferro em brasa e torcer os seus dedos, mesmo entre soldados de honrada nacionalidade haverá aqueles que farão confissões falsas, pois podem não suportar a tortura.

Mestre Wei Liao

Suborno

Há um ditado contemporâneo que diz: "Por mil peças de ouro, você não será executado; por cem peças de ouro, você não será aprisionado". Escutem o que eu digo e sigam os meus métodos; desse modo, até os mais espertos não serão capazes de dizer uma palavra falsa, e ainda que eles tivessem dez mil peças de ouro não abririam mão de um suborno.

Mestre Wei Liao

Ordem Política e Social

Oficiais encarregados de negócios de estado são essenciais para a ordem social. Organização significa divisão de trabalho, que é parte da ordem social. Altas patentes e grandes salários precisam ser apropriados; essa é a substância da hierarquia. Favorecer o bom, castigar o mau, e executar métodos corretos de recenseamento são instrumentos para se agir em favor da população. Uma distribuição uniforme da terra e regulamentação de impostos dão a medida do tirar e do dar. Regulamentar os artífices e fornecer-lhes ferramentas e equipamentos é conseguir mestres artesãos. Traçar fronteiras e construir barricadas é para eliminar o duvidoso e deter o excessivo e o desonesto.

Mestre Wei Liao

A População Carcerária

Atualmente, aqueles que se encontram encarcerados atingem dezenas nas pequenas cadeias, centenas nas prisões de médio porte, e milhares nas grandes penitenciárias. Dez pessoas se ocupam da custódia de cem pessoas, cem pessoas se ocupam da custódia de mil pessoas, mil pessoas se ocupam da custódia de dez mil pessoas. Aqueles que estão sob sua custódia são os seus parentes e irmãos, seus parentes por casamento, seus conhecidos e amigos.

Desse modo, os lavradores são afastados de seu trabalho nos campos, os comerciantes são afastados de suas lojas, os funcionários são afastados dos seus escritórios. Por conseguinte, as pessoas cumpridoras da lei envolvidas se encontram todas elas em estado de encarceramento. De acordo com as leis do conflito armado, a mobilização de uma força de cem mil custa diariamente mil peças de ouro. Atualmente, há cem mil cidadãos cumpridores da lei envolvidos com o sistema carcerário; se o governo não conseguir reduzir isso, considero perigoso.

Mestre Wei Liao

Governantes e Administradores

Cumprir a lei, investigar e julgar são deveres dos administradores; promulgar leis e examinar os seus efeitos são prerrogativas dos governantes. Elucidar cobranças e consolidar padrões são estratégias de administradores e governantes.

Recompensas claras e castigos rigorosos são métodos para se deter a traição. Examinar o que incentivar e o que proibir, mantendo uma única trajetória, é essencial para se governar. Comu-

nicação efetiva entre escalões superiores e inferiores é manter uma atenção total.

Sabendo o que o país tem e o que não tem, use o excedente. Conhecer a fraqueza dos outros é a essência da força; conhecer os movimentos dos outros determina a imobilidade. As repartições são divididas em civis e militares: estes são os dois métodos da governança.

Mestre Wei Liao

Fundamentalismo Econômico

O que significa governar pessoas? Elas precisam ter comida para comer e roupas para vestir. Portanto, é uma questão de haver grão para encher os seus estômagos e pano para cobrir os seus corpos.

Quando os maridos aram e as esposas tecem, e os camponeses não fazem outra coisa, então há excedentes. Os homens não se envolvem com pintura ou escultura, as mulheres não bordam cintos elegantes. Recipientes de madeira vazam, recipientes de metal cheiram mal; os sábios cozinham em louça de barro e comem em louça de barro: desse modo, se forem usados recipientes de barro, não haverá desperdício.

Mestre Wei Liao

Declínio

Ora, os recipientes de metal e de madeira certamente não sentem frio, mas as pessoas colocam coberturas com brocados sobre eles; cavalos e bois certamente comem grama e bebem água, mas dão a eles favas e milhete.

Este governo perdeu a sua base; regulamentos precisam ser fixados. Se os homens saírem para os campos, na primavera e no verão, e as mulheres prepararem tecido no outono e no inverno, os camponeses não sofrerão privações. Atualmente, as suas roupas são inadequadas para cobrir os seus corpos, refugos e farelo não enchem os seus estômagos; a ordem tem estado perdida.

Na antiguidade, não havia questões de fertilidade relativa da terra ou presteza relativa das pessoas. O que tinham os antigos que as pessoas de hoje em dia perderam? Se os campos não estão totalmente arados e a tecelagem é interrompida a cada dia, o que se pode fazer em relação ao frio e à fome? O que era praticado no governo antigo declinou no governo moderno.

Mestre Wei Liao

Imperadores

Há quatro qualificações para ser um imperador: gênio, generosidade, ordem e inviolabilidade.

Mestre Wei Liao

Reis de Outrora

De acordo com as lendas dos reis de outrora, eles nomeavam os íntegros, demitiam os desonestos, davam proteção ao cordial e harmonioso, e avaliavam sem demora.

Mestre Wei Liao

Dedicação Total

Dedicação total é uma questão de clareza espiritual. Estratégia militar é uma questão de atingir o Caminho. Quando o que está presente é feito para parecer como se não estivesse, e quando o que não está presente é feito para parecer como se estivesse, como pode isto ser confiável?

Mestre Wei Liao

Qualidades de Governos

Hoje em dia, os conselheiros dizem: "Um oceano com cem milhas é incapaz de prover a um só homem o suficiente para beber, ao passo que uma fonte medindo 1 metro consegue saciar a sede de três exércitos." A mim me parece que a ganância é fruto da imoderação, e a maldade é fruto da indisciplina.

O governo superior é por intermédio da influência espiritual; o que vem a seguir adapta-se às condições; o mais baixo significa não privar do povo o seu tempo e não diminuir das pessoas as suas posses. Proibições são determinadas por força, recompensas são determinadas por cultura.

Mestre Wei Liao

Estratégia e Força

De acordo com as leis do conflito armado, mil homens podem ser bem-sucedidos através da estratégia, dez mil homens podem ser bem-sucedidos através da força. Quando você aplica aos outros a estratégia, em primeiro lugar, os inimigos não entrarão em confronto com você. Na guerra, portanto, é importante ser o primeiro: se você vencer nisso, terá a vitória sobre outros; se você não vencer nisso, não terá a vitória sobre outros.

Mestre Wei Liao

Agressividade

Aqueles que conhecem o Caminho precisam, em primeiro lugar, levar em conta o fracasso por não saber onde parar; eles rejeitam a idéia de que a ação agressiva levará necessariamente ao sucesso.

Se você procurar a batalha, ao primeiro sinal, o seu oponente ficará parado, planejando; se você avançar, o seu oponente terá a vitória assegurada.

Assim, a arte da guerra institui que, se você perseguir inimigos em fuga, atacá-los assim que os enxergar, e os líderes deles não aparentarem disposição de lutar, você estará perdendo para a estratégia deles.

Aqueles que foram superados pela astúcia têm o espírito abatido; aqueles que são intimidados são vulneráveis. Quando as pessoas desaparecem do lado perdedor, é porque o exército delas não tem o Caminho.

Quando você é capaz de avançar decididamente, sem duvidar, vá em frente. Quando você é capaz de superar um inimigo em astúcia, sem falhar, faça isso. Quando você é capaz de enxergar claramente e permanecer fora de alcance, infunde temor nos outros. Esta é a consumação da ciência militar.

Mestre Wei Liao

Supremacia sem Combate

Se a conversa dos soldados é indiscreta, eles não são sérios; se são belicosos e agressivos sem motivo, eles estão prestes a desmoronar. Se atacam em repentes e ações-relâmpago, os companheiros deles ficarão confusos. É necessário conter situações perigosas e livrar-se de problemas, resolvendo-os com sabedoria.

Exalte o orgulho dos seus soldados pela nação deles, aumente-lhes o senso de importância na missão e aguce-lhes o senso de responsabilidade. Então, nações inimigas poderão ser subjugadas sem combate.

Mestre Wei Liao

Penas Severas

Comandantes militares de mais de mil homens, que perdem em batalha, rendem-se quando na defensiva e não mantêm a resistência em seu terreno, mas desertam de suas tropas, são condenados como ladrões da nação. Eles são executados, as suas famílias são destruídas, os seus registros de nascimento são desfeitos, as sepulturas dos seus ancestrais são escavadas, os seus ossos são expostos em público, e os seus filhos e filhas tornam-se escravos do Estado.

Aqueles que, no comando de mais de cem homens, perdem em batalha, rendem-se quando na defensiva, ou abandonam o seu terreno e desertam de suas tropas, são condenados como ladrões do exército. São mortos, suas famílias são destruídas e os seus filhos são escravizados.

Se as pessoas são motivadas a se precaverem de graves castigos em casa, elas verão com indiferença os inimigos do estrangeiro. Por isso, os reis da antiguidade tornavam claras as regras antes, e castigavam severa e inflexivelmente depois. Quando o castigo é severo, há uma precaução interna, e o precavido internamente é firme externamente.

Mestre Wei Liao

Sistema de Responsabilidade Mútua

Na organização militar, cinco pessoas formam uma equipe; os membros da equipe responsabilizam-se uns pelos outros. Dez pessoas formam um pelotão; os membros do pelotão responsabilizam-se uns pelos outros. Cinqüenta pessoas formam um bando; os membros do bando responsabilizam-se uns pelos outros. Cem pessoas formam um grupo; os membros do grupo responsabilizam-se uns pelos outros.

Se uma equipe tem membros que transgridem ordens ou infringem regras, os demais são isentos de castigo, se notificarem isso; se tiverem conhecimento disso, mas não notificarem, toda a equipe é castigada. Se uma turma tem membros que transgridem ordens ou infringem regras, os demais são isentos de castigo, se notificarem isso; se tiverem conhecimento disso, mas não notificarem, toda a turma é castigada.

Se um bando tem membros que transgridem ordens ou infringem regras, os demais são isentos de castigo, se notificarem isso; se tiverem conhecimento disso, mas não notificarem, todo o bando é castigado. Se um grupo tem membros que transgridem ordens ou infringem regras, os demais são isentos de castigo, se notificarem isso; se tiverem conhecimento disso, mas não notificarem, todo o grupo é castigado.

Os oficiais, de comandantes de pelotão a generais-de-divisão, responsabilizam-se uns pelos outros; se algum transgride ordens ou infringe regras, aqueles que notificam isso escapam do castigo, ao passo que aqueles que têm conhecimento, mas não notificam, estão sujeitos ao mesmo castigo.

Quando equipes e pelotões são coesos e os escalões mais altos e mais baixos estão vinculados, não há traição que não seja descoberta, ou uma má ação que não seja notificada. Pais não podem favorecer os próprios filhos; irmãos mais velhos não podem favorecer os seus irmãos mais novos. Principalmente quando compatriotas se alojam juntos e comem juntos, como pode haver quaisquer transgressões de ordens ou favoritismo?

Mestre Wei Liao

Trabalho em Equipe Rígido

A regra para se vincular equipes é a que se segue: Cinco pessoas formam uma equipe, têm a mesma insígnia e respondem a um oficial comandante. Se elas perdem uma parte de sua equipe, mas tomam uma equipe, isso é levado em conta. Se elas tomam uma equipe sem haver perdas, há uma recompensa. Se perdem parte da equipe, sem tomar uma equipe, são executadas, e as suas famílias, mortas.

Se se perde o chefe de um pelotão ou grupo, mas se captura um chefe, isso é levado em conta. Se um chefe é capturado sem haver perda, há uma recompensa. Se se perde um chefe sem a captura de outro, os responsáveis são executados, e as suas famílias, mortas, a não ser que voltem à batalha e cortem a cabeça de um chefe inimigo, o que os absolverá.

Se um comandante é perdido, ao se capturar um comandante inimigo, isso é levado em conta. Se um comandante inimigo é capturado sem haver perdas, há uma recompensa. Se um comandante é perdido ao se fracassar na captura de um comandante inimigo, os responsáveis são acusados de deserção.

Mestre Wei Liao

Disciplina em Tempo de Guerra

A regra de castigos em tempo de guerra é a que se segue: Um líder de pelotão pode castigar dez pessoas, um chefe de grupo pode castigar um líder de pelotão, um comandante de mil pode castigar um chefe de cem, um comandante de dez mil pode castigar um comandante de mil. Os generais do lado esquerdo e os do direito podem castigar um comandante de dez mil, e um generalíssimo pode castigar qualquer um.

Mestre Wei Liao

Tempestividade

Tome decisão o mais depressa possível, antes que os seus inimigos o façam. Se os seus planos não são delimitados em primeiro lugar, e as suas preocupações não são rapidamente resolvidas, as suas manobras serão incertas; quando surgir a hesitação, você perderá. Por isso, uma operação militar ortodoxa requer a antecipação, ao passo que uma operação militar de surpresa re-

quer a continuação. Quer seja antecipação ou continuação, o que importa é qual delas superará o inimigo.

Mestre Wei Liao

Três Desvantagens na Guerra

Comandantes militares do mundo, que não conhecem a arte da guerra e agem por conta própria, tomando iniciativas ousadas, são todos uns perdedores. Eles não questionam coisas questionáveis em suas operações, duvidam do que é certo em suas campanhas, não diminuem ou apressam o ritmo quando necessário. Essas são três desvantagens na guerra.

Mestre Wei Liao

Enviando Pessoas para a Guerra

Há um modo de fazer as pessoas deixarem o seu país para decidir questões de vida ou morte, treinando-as de tal modo, que seguirão para a morte sem hesitar. Cuide para que os defensores sejam firmes, os combatentes sejam combativos, que os intrusos não ajam, e os mentirosos não falem. Faça com que as ordens sejam transmitidas sem modificações e as tropas se desloquem sem especular.

Mestre Wei Liao

Doze Maneiras de Obter Vitória

Há doze maneiras de obter vitória, através da qual é possível anexar e expandir território e consolidar um sistema para que ele subjugue qualquer um:

1. Castigo coletivo — membros de equipes de segurança compartilham responsabilidade mútua por crimes;
2. Restrição de área — viagens são proibidas, a fim de se poder recolher os intrusos;
3. Encadear disciplinadamente veículos blindados e infantaria;
4. Construir fortificações nas fronteiras, defendidas por guerreiros que permanecerão em seus postos até a morte;
5. Formação de divisões — esquerda e direita cuidam uma da outra, vanguarda e retaguarda dependem uma da outra, com uma parede de veículos blindados por segurança, para atacar e defender;
6. Distinção de sinais, para que, quando as linhas de vanguarda avançarem, eles sejam diferentes dos do apoio de retaguarda, a fim de não haver uma corrida desordenada no esforço para ser o primeiro;
7. Insígnias para mostrarem a ordem das linhas, a fim de que a primeira e a última não sejam confundidas;
8. Organização total, o que significa uma complexa coordenação, com cada qual tendo um papel;
9. Címbalos e tambores — eficazes para incitar e insuflar poder;
10. Veículos blindados em formação — uma sólida linha de frente, com antolhos nos cavalos;

11. Guerreiros dispostos a morrer — guerreiros fortes e talentosos para tripular os carros de batalha, indo à frente, atrás e para todos os lados, surgindo com manobras de surpresa, a fim de sobrepujar os inimigos;
12. Soldados fortes que empunhem os estandartes e mantenham juntos os batalhões, só avançando mediante ordens.

Quando estas doze coisas são ensinadas e determinadas, aqueles que infringem a ordem não devem ser perdoados. Assim, se um exército é fraco, ele pode ser fortalecido; um governante de uma classe baixa pode ser enobrecido; a ordem deteriorada pode ser ressuscitada; os destituídos dos direitos civis podem ser atraídos; grandes massas de pessoas podem ser governadas; e grandes extensões de território podem ser mantidas. O mundo todo ficará admirado, mesmo sem uma ação agressiva.

Mestre Wei Liao

A Arte do Ataque

Quando você ataca um país, deve tirar vantagem das mudanças dele. Observe a sua economia, para conhecer o seu déficit; observe a sua corrupção, para conhecer os seus problemas. Quando aqueles que estão acima são perversos, e os que estão abaixo são alienados, isso é uma base para atacá-lo.

Mestre Wei Liao

Visando Prioridades

Onde a terra é grande, mas as cidades pequenas, primeiro tome a terra; onde as cidades são grandes e a terra restrita, primeiro ataque as cidades. Onde o território é extenso, mas a população minúscula, intercepte os desfiladeiros; onde o território é pequeno, mas a população grande, cerque-a com maciços anéis de terra.

Mestre Wei Liao

Fazendo as Pessoas Prosperarem

Não anule os ganhos delas, não tome o seu tempo; governe-as com liberalidade, facilite o trabalho delas, e ajude-as com os seus problemas: então, você pode exigir o mundo.

Mestre Wei Liao

Moral da Guerra

Armas são instrumentos de mau agouro; a discórdia é um defeito.

As coisas precisam ter uma base; por isso, reis atacam o violento e rebelde, baseados em compaixão e justiça.

Estados belicosos tentam manter o seu prestígio, resistir à adversidade e tramar uns contra os outros, a fim de que não possam passar sem armamentos.

Mestre Wei Liao

Funções Marcial e Cultural

Façanhas militares formam as vigas do exército, a cultura forma os pilares. Façanhas militares são o externo, a cultura é o interno. Aqueles que conseguem discernir isso sabem quem vai ganhar e perder. A cultura é o meio de ver o que é benéfico e o que é nocivo, o que é seguro e o que é perigoso; façanhas militares são o meio de investir contra inimigos fortes e habilitar o ataque e a defesa.

Mestre Wei Liao

Exércitos Recrutados

Aqueles, cujos soldados temem os seus comandantes mais do que os seus inimigos, vencerão, enquanto aqueles, cujos soldados temem os seus inimigos mais do que os seus comandantes, perderão.

Se soldados se apresentam para o serviço mesmo com apenas um dia de atraso, os seus pais, esposas e filhos são igualmente culpados. Se soldados se ausentam, sem licença oficial, para retornar às suas casas ainda que apenas por um dia, os seus pais, esposas e filhos são igualmente culpados, se não os prenderem e os denunciarem.

Mestre Wei Liao

União

União leva à vitória, desunião leva à derrota.

Mestre Wei Liao

Calma

A calma é ordeira; uma pressa insensata leva ao caos.

Mestre Wei Liao

Deserção

Soldados que desertam os seus comandantes, e oficiais que desertam as suas tropas, todos eles devem ser executados. Se um oficial da vanguarda deserta suas tropas, um oficial da retaguarda será recompensado se conseguir abatê-lo e assumir o comando das tropas dele. Aqueles que não conquistam coisa alguma no exército devem ser enviados para postos de fronteiras por um período de três anos.

Mestre Wei Liao

Desempenho Imposto

Quando todos os três exércitos se envolvem em uma grande batalha, se o general mais graduado morre e os comandantes de pelo

menos quinhentos homens não conseguem resistir ao inimigo até a morte, eles são executados. As sentinelas à esquerda e à direita da dianteira do general mais graduado são todas executadas. Quanto aos demais soldados, aqueles que serviram bem no combate são apenas destituídos de um grau da hierarquia, enquanto aqueles que não serviram bem são enviados para postos de fronteira por um período de três anos.

Mestre Wei Liao

Três Excelências

Se regulamentos impedem a ausência sem permissão oficial e evitam a deserção, essa é a primeira excelência em um exército. Se as equipes e os pelotões têm um vínculo, e soldados e oficiais ajudam-se mutuamente em uma batalha, essa é a segunda excelência em um exército. Se os comandantes mantêm com segurança a sua autoridade, os soldados são disciplinados e obedientes, sinais e ordens são claros e confiáveis, e ataque e defesa são igualmente competentes, essa é a terceira excelência em um exército.

Mestre Wei Liao

Motivação

Eu ouvi falar que, na antiguidade, os mais competentes em utilizar exércitos conseguiam fazer a metade dos seus soldados lutar até a morte; os segundos melhores conseguiam fazer com que três décimos lutassem até a morte; os menos competentes

conseguiam que um décimo lutasse até a morte. Aqueles que conseguem fazer a metade dos soldados lutar até a morte podem ameaçar todo um continente; aqueles que conseguem fazer com que três décimos lutem até a morte podem subjugar vários senhores. Quanto àqueles que conseguem fazer um décimo lutar até a morte, as suas ordens são cumpridas igualmente por oficiais e soldados.

Mestre Wei Liao

Causa Comum

Os métodos de liderança são um esforço para capturar os corações de heróis corajosos, recompensar as conquistas e transmitir propósitos para as massas. Dessa forma, qualquer coisa que agrade em comum às massas pode ser consumada, e qualquer coisa que desagrade em comum às massas pode ser destruída. Governar a nação e tornar o lar seguro significa ganhar o povo; arruinar a nação e destruir a família deve-se à perda do povo. Todas as criaturas vivas desejam alcançar o seu desejo.

Três estratégias

Mole e Duro

O *Indicadores Militares* diz: "O mole pode superar o duro, o fraco pode superar o forte." Moleza é benigna, dureza é maligna. O fraco é ajudado por outros, o forte é atacado por inimigos. Há um espaço para fingir moleza, um espaço para exercitar dureza, um

espaço para empregar fraqueza, e um espaço para aplicar força: abranja todos os quatro e use o que for melhor de acordo com as circunstâncias.

Três estratégias

A Sutileza

Diz-se que: "Todo mundo almeja o poder, mas poucos conseguem guardar a sutileza." Se você guarda a sutileza, consegue salvaguardar a sua vida. Os sábios a preservam, atuando em resposta aos causadores de eventos. Quando a desenrolam, ela se estende por todo o continente; quando a recolhem, ela nem mesmo enche uma xícara. Eles a abrigam sem uma casa, protegem-na sem muros; eles a escondem em seus corações, e os oponentes se submetem a eles.

Três estratégias

Adaptação

Mude de acordo com os adversários, sem tomar a iniciativa, mas acompanhando os movimentos deles.

Três estratégias

Coordenação

O modo de conduzir um país é especificamente um assunto da elite e dos plebeus. Quando você pode confiar na elite como em seu próprio coração e fazer uso dos plebeus como se fossem os seus quatro membros, nenhuma estratégia fracassará. Aonde quer que você vá, será como membros e corpo seguindo uns ao outro, ossos e juntas ajudando uns aos outros; seguindo espontaneamente o curso da natureza, essa capacidade é impecável.

Três estratégias

Caso a Caso

Essencial para governos civil e militar é observar as mentes das pessoas, para distribuir os empregos.

Aos que correm perigo deve ser dada segurança, os temerosos devem ser distraídos. Desertores devem ser conquistados de volta, os falsamente acusados devem ser absolvidos, àqueles que têm queixas deve ser dada audiência.

Os humildes devem ser enobrecidos, os poderosos devem ser contidos, os hostis devem ser eliminados. Os gananciosos são enriquecidos, os ambiciosos são empregados.

Os medrosos são abrigados, os competentes são amparados. Os difamadores são silenciados, os críticos são testados. Rebeldes são sujeitados, os violentos são dominados. Os convencidos são criticados, os submissos são acolhidos. Os conquistados são assentados, aqueles que se rendem são libertados.

Fortalezas tomadas são mantidas, desfiladeiros tomados são bloqueados, lugares inacessíveis tomados são guarnecidos, cida-

des tomadas são repartidas, terra tomada é dividida, mercadorias tomadas são distribuídas.

Três estratégias

Métodos Militares

Os movimentos de inimigos são observados, e preparativos são feitos, quando inimigos se aproximam: quando inimigos estão em descanso, eles são evitados; quando inimigos são arrogantes, eles são observados; quando inimigos são violentos, eles são apaziguados. Quando inimigos são insubordinados, eles são tratados com justiça; quando inimigos são amistosos, eles são feitos aliados.

Derrube-os quando eles se levantarem, esmague-os quando houver uma oportunidade; divulgue declarações para desorientá-los, capture-os em um arrastão.

Obtenha sem possuir, habite sem permanecer, sitie sem se alongar, resista sem tomar. Quem faz isso é você mesmo, ao passo que quem toma posse são os oficiais; quem sabe onde está o lucro? Eles se tornam os senhores, ao passo que você se torna o imperador, mantendo as cidades seguras por si mesmas e levando os oficiais a fazerem as suas próprias cobranças.

Três estratégias

Respeito e Remuneração

O segredo de empregar um exército é respeitar a ordem e pagar bem. Se você respeita a ordem, pessoas inteligentes virão; pague

bem, e guerreiros obedientes estarão prontos a se arriscar a morrer. Portanto, pague de bom grado aos inteligentes e recompense de imediato as façanhas; assim, os escalões mais baixos se unirão e as nações inimigas se enfraquecerão.

O meio de empregar pessoas é honrá-las com postos hierárquicos e supri-las financeiramente; então, cavaleiros virão por conta própria. Trate-os com cortesia, inspire-os com justiça, e os cavaleiros se arriscarão a morrer por você.

Três estratégias

Cumprindo Ordens

O *Indicadores Militares* diz: "O meio pelo qual comandantes exercem autoridade é por intermédio da expedição de ordens. O meio pelo qual uma batalha é vencida completamente é por intermédio da ordem no exército. O motivo pelo qual oficiais entram prontamente em luta é porque estão cumprindo ordens. Portanto, comandantes não invalidam ordens, e recompensas e castigos são tão certos quanto o céu e a terra; desse modo, eles poderão comandar outros. Quando oficiais e soldados cumprem ordens, eles conseguem atravessar fronteiras.

Três estratégias

Degenerando-se

É o general quem lidera o exército e mantém a sua forma; são as tropas que conquistam a vitória e superam inimigos. Portanto,

um general indisciplinado não deve ser utilizado para dirigir um exército, e tropas ingovernáveis não devem ser utilizadas para atacar outras. Caso contrário, eles não serão bem-sucedidos na tomada das cidades que capturam ou na conquista das cidades que cercam. Malogrados em ambos, os soldados se cansarão, e, portanto, o general será segregado e as tropas se rebelarão — dessa maneira, ficarão inseguras na defesa e fugirão do combate. Isto se chama um exército degenerado.

Quando um exército se torna degenerado, a autoridade do general é ineficaz; quando o general não tem autoridade, os oficiais e os soldados desrespeitam as ordens. Quando oficiais e soldados desrespeitam as ordens, a estrutura de equipe se desfaz. Quando a estrutura de equipe se desfaz, oficiais e soldados fogem. Quando soldados fogem, inimigos assumem a vantagem. Quando inimigos assumem a vantagem, o exército sucumbe.

Três estratégias

Organização e Autoridade

O *Indicadores Militares* diz: "O exército mantém a recompensa externamente, e o castigo internamente. Quando recompensas e castigos são claros, a autoridade do comandante é eficaz. Quando o oficialato é preenchido com as pessoas certas, os soldados obedecem. Quando aqueles a quem a autoridade é delegada são inteligentes, as nações inimigas tremem."

Três estratégias

Efeitos e Atitude

O *Indicadores Militares* diz: "Aonde quer que a inteligência vá, não há oponentes diante dela. Portanto, oficiais devem ser humildes, e não arrogantes; comandantes devem ser exultantes, e não angustiados; o planejamento deve ficar longe da vista, e não visto com desconfiança. Se oficiais são arrogantes, os seus subordinados não lhe obedecerão. Se comandantes são angustiados, aqueles que se encontram dentro e fora não confiarão uns nos outros. Se o planejamento é visto com desconfiança, nações inimigas se levantarão."

Três estratégias

O Caráter de um Comandante

O *Indicadores Militares* diz: "Um comandante é puro, calmo, justo, disciplinado, receptivo a conselhos, ouve queixas, recruta pessoas, pesa opiniões, conhece os costumes das nações, consegue descrever a paisagem e mostrar os perigos e dificuldades, e é capaz de controlar a direção de uma milícia. Portanto, diz-se que 'Comandantes devem ouvir a sabedoria do humano e inteligente, os pensamentos de sábios e iluminados, as palavras de camponeses, as declarações de oficiais, as coisas que têm a ver com ascensão e decadência'."

Três estratégias

Orientação e Planejamento

Se comandantes levam a sério os seus orientadores, os planos deles serão seguidos. Se comandantes recusam orientação, heróis corajosos ficarão sem rumo. Se planos não são seguidos, os planejadores se rebelarão. Se o bom e o mau são tratados equanimemente, os administradores merecedores serão desencorajados.

Quando o comandante é autocrático, os subordinados colocam toda a culpa nele; quando ele assume todo o crédito, os seus subordinados executam muito pouco. Se ele acredita em caluniadores, as tropas se tornarão alienadas intimamente. Se ele tem ganância por dinheiro, a conivência não poderá ser detida.

Três estratégias

Confiança, Coesão e Entusiasmo

O *Indicadores Militares* diz: "Os planos do comandante devem ser confidenciais; oficiais e soldados devem ser unidos; ataques a inimigos devem ser rápidos." Quando os planos do comandante são confidenciais, os traidores não conseguem ter idéias. Quando oficiais e soldados são coesos, o exército é psicologicamente coeso. Quando ataques a inimigos são rápidos, eles não terão tempo para se preparar contra eles. Se uma milícia tem estas três coisas, os seus planos não serão frustrados.

Três estratégias

Vazamentos, Brechas e Subornos

Se os planos do comandante vazarem, a milícia não terá poder. Se quem está de fora souber o que há dentro, a calamidade não conseguirá ser detida. Quando o dinheiro de suborno entra em campo, o desonesto o recolhe. Se comandantes têm estas três coisas, a milícia será certamente derrotada.

Três estratégias

Defeitos em Comandantes

Se comandantes são imprevidentes, os planejadores irão embora. Se aos comandantes falta coragem, os oficiais terão medo. Se comandantes avançam arbitrariamente, suas tropas não terão tranqüilidade. Se comandantes despejam a sua raiva em outros, toda a milícia será receosa.

Três estratégias

Incentivos Psicológicos e Materiais

O *Indicadores Militares* diz: "Onde há uma isca saborosa, haverá um peixe fisgado; onde há recompensas importantes, haverá homens dispostos a arriscar a vida. Portanto, cortesia é o que atrai soldados e recompensa é o que faz com que eles arrisquem a vida. Convide-os para o local que costumam freqüentar, mostre-lhes

pelo que devem arriscar a vida, e aqueles que foram requisitados virão. Mas, se você os tratar com cortesia e depois se arrepender, os soldados não permanecerão. Se você os recompensar, mas depois se arrepender, o soldados não o servirão. Se você não negligenciar cortesia e recompensas, os soldados, avidamente, arriscarão suas vidas."

Três estratégias

Conhecendo o Inimigo

O *Indicadores Militares* diz: "O essencial para operações militares é o exame antecipado da condição do inimigo. Verifique os seus depósitos, calcule o seu fornecimento de víveres, avalie as suas forças e as suas fraquezas, examine o clima e o terreno dele, procure suas lacunas e brechas."

Três estratégias

Benefícios e Popularidade

O *Indicadores Militares* diz: "Um país que vai desencadear uma operação militar precisa, em primeiro lugar, conceder muitos benefícios; um país que vai manter um cerco precisa, em primeiro lugar, dar afeto ao seu povo. O que propicia poucos a superarem muitos é a gratidão por benefícios; o que propicia o fraco a superar o forte é a popularidade. Por isso, bons comandantes não tratam os soldados de modo diferente do que tratam a si mesmos. Assim, se você consegue comandar os três

exércitos como se fossem uma só mente, a sua vitória pode ser total."

Três estratégias

Opressão

O *Indicadores Militares* diz: "Quando superiores agem cruelmente, subordinados são ditatoriais e severos. Quando impostos e tributos são pesados e numerosos, os castigos são ilimitados e as pessoas saqueiam umas às outras, isto se chama uma nação perdida."

Três estratégias

Corrupção

O *Indicadores Militares* diz: "Quando oficiais formam panelinhas, cada qual promovendo os seus amigos, nomeando vigaristas para cargos, suprimindo e impedindo o bom e o inteligente, dando as costas ao público por causa de seus próprios interesses, difamando os seus colegas, isto se chama uma fonte de desordem."

Três estratégias

Clãs Poderosos

O *Indicadores Militares* diz: "Quando clãs poderosos congregam vilões astutos, eles se tornam eminentes sem ter qualquer hierar-

quia oficial, levando todos a tremerem diante de seu poder. Como cipós emaranhados, levam outros a ficarem em débito com eles através de favores discriminatórios; usurpando a autoridade daqueles que se encontram no cargo, eles violentam e abusam das pessoas comuns. O país se encontra em convulsão, mas os ministros do governo ocultam isso e não informam. Isto se chama uma raiz de desordem."

Três estratégias

Prejuízo e Dano

O *Indicadores Militares* diz: "Quando há desproporcionalmente muitos oficiais em comparação com o tamanho da população, ou há paridade entre a nobreza e a base, o forte vitimiza o fraco, ou ninguém segue um controle, isso afeta a liderança, e a nação sofre o conseqüente dano."

O *Indicadores Militares* diz: "Quando o bom é reconhecido como bom mas não é promovido, o mau é reconhecido como mau mas não é rejeitado, o sábio é desmerecido enquanto o corrupto se mantém no cargo, a nação sofre danos por causa disso."

Três estratégias

Estratégia Sutil

O *Indicadores Militares* diz: "Use a inteligência, use a coragem, use a ganância, use a insensatez. Os intelectuais gostam de demonstrar o seu mérito, o corajoso gosta de realizar as suas ambições, o ganancioso busca o lucro, o insensato não é importunado pelo risco da morte. Utilizá-los de acordo com as suas verdadeiras condições é a sutil estratégia do conflito armado."

Três estratégias

A Evolução do Governo

Os Três Sublimes não faziam discursos, mas a sua influência circulava por toda parte, e, portanto, o mundo não tinha a quem atribuir o mérito.

Quanto aos imperadores, eles emulavam com o céu e seguiam as leis da terra; eles faziam discursos e davam ordens, e, assim, o mundo se tornou bastante pacífico. Os líderes e administradores condescendiam o mérito uns aos outros, e, assim, enquanto a sua influência prevalecia por toda parte, as pessoas comuns não sabiam por que era assim. Por esse motivo, eles empregavam administradores com eficiência, sem a necessidade de cerimônias ou recompensas, seguindo adiante sem impedimentos.

Quanto aos reis, eles governavam as pessoas por intermédio do Caminho, conquistando os seus corações e vencendo as suas mentes, instituindo regras para se proteger contra a corrupção. De todos os cantos, acorriam líderes locais, e eram pagos tributos aos reis. Embora fizessem preparativos militares, eles não tinham guerras. Os governantes não desconfiavam dos administradores. O país era estável, o governante seguro, e os administradores se aposentavam quando apropriado. Eles também conseguiam ter bom êxito, sem obstrução.

Quanto aos hegemônicos, eles governavam por meio de estratégia, convocavam homens por meio da confiança e empregavam homens por meio de recompensas. Quando a confiança se deteriorava, os homens perdiam o rumo; quando as recompensas faltavam, os homens não obedeciam a ordens.

Três estratégias

Integridade e Dignidade

Líderes precisam ter integridade, pois, se lhes falta dignidade, os seus administradores os desafiarão. Líderes precisam ter dignidade, pois, se lhes falta dignidade, eles perderão a sua autoridade.

Três estratégias

Fascismo

O *Configurações Militares* diz: "Não deixe oradores louvarem as virtudes dos adversários, para que não confundam as massas. Não ponha filantropos como encarregados das finanças, pois eles doarão demais e conquistarão a adesão das classes mais baixas."

Três estratégias

Consciência

O *Configurações Militares* diz: "Você não consegue empregar gente honrada só pelo dinheiro. Homens honrados não se arriscam a

morrer pelo desumano, pessoas sábias não planejam estratégias para governantes ignorantes."

Três estratégias

Subterfúgio e Sigilo

Quando reis sábios governam o mundo, levam em conta a prosperidade e a decadência, avaliam ganhos e perdas, e legislam de acordo com isso. Por esse motivo, senhores locais têm um exército, senhores feudais têm três exércitos, e o imperador tem seis exércitos.

Quando a sociedade é caótica, surge a rebelião, os benefícios do governo estancam, e facções se formam e atacam umas às outras. Se os métodos delas são semelhantes e os seus poderes comparáveis, e , dessa maneira, não conseguem depor uma a outra, é hora de cativar os corações e mentes de pessoas decididas e heróicas, partilhar os gostos e os desgostos das massas, e, depois disso, aplicar adaptações táticas.

Dessa maneira, sem estratégia, não há como contornar a confusão e a dúvida; a não ser por subterfúgio e surpresa, não há como derrotar a traição e deter os inimigos; sem um planejamento secreto, não há como obter sucesso.

Três estratégias

A Estratégia dos Hegemônicos

Assim que uma milícia é agrupada, ela não deve ser dispersada abruptamente; assim que a autoridade é concedida, ela não deve

ser transferida abruptamente. Desmobilizar uma milícia é uma questão de vida ou morte — deve-se enfraquecer as duas coisas com cargos, corroê-las com concessões de terras: a isso se chama estratégia dos hegemônicos.

Três estratégias

Três Níveis de Estratégia

Os sábios emulam o céu, o sensato emula a terra, o instruído emula os anciãos. Logo, três níveis de estratégia são arquitetados para sociedades em declínio.

A estratégia superior institui honras e recompensas, distingue farsantes de destemidos, esclarece as causas de vitória e derrota, sucesso e fracasso.

A estratégia intermediária diferencia qualidades e comportamentos e analisa adaptações de estratégia.

A estratégia inferior desenvolve qualidades nominativas, examina segurança e perigo e esclarece o erro de frustrar o sábio.

Desse modo, se líderes têm um conhecimento profundo da estratégia superior, eles são capazes de nomear o sábio e capturar inimigos.

Se eles têm um conhecimento profundo da estratégia intermediária, podem comandar generais e administrar tropas.

Se eles têm um conhecimento profundo da estratégia inferior, conseguem entender as fontes da prosperidade e da decadência e entender os princípios necessários para governar uma nação.

Se administradores têm um profundo conhecimento da estratégia intermediária, eles podem completar o seu trabalho e preservar a si mesmos.

Três estratégias

Benevolência

Aqueles que são capazes de ajudar o mundo, quando ele se encontra em perigo, estabelecem, por conseguinte, a paz no mundo. Aqueles que são capazes de eliminar as ansiedades do mundo experimentam, por conseguinte, os prazeres do mundo. Aqueles que são capazes de salvar o mundo da calamidade obtêm, por conseguinte, as bênçãos do mundo.

Portanto, se a sua benevolência se estende às pessoas, os homens sensatos se afeiçoarão a você; se a sua benevolência atinge todas as criaturas, os sábios se afeiçoarão a você. Se os homens sensatos se afeiçoarem a você, o seu país será forte; se os sábios se afeiçoarem a você, o mundo todo será coeso.

Procure os homens sensatos através da integridade, leve os sábios através do Caminho. Quando homens sensatos se vão, um país se enfraquece; quando sábios se vão, um país perde coesão social. O enfraquecimento atinge as raias do perigo; a falta de coesão social é a antevisão da ruína.

Três estratégias

Domínio de Corpo e Mente

Governar através da inteligência domina as pessoas fisicamente; governar através dos sábios domina as pessoas mentalmente. Dominando-se o corpo é possível planejar os princípios; dominando-se a mente é possível garantir os fins.

O domínio do corpo é feito através do ritual, o domínio da mente é feito através do prazer. Prazer não significa música: significa pessoas que desfrutam suas casas, significa pessoas que desfrutam as suas famílias, significa pessoas que desfrutam o seu trabalho, significa pessoas que desfrutam sua cidade, significa pessoas que desfrutam a sua ordem social, significa pessoas que desfrutam suas virtudes.

Três estratégias

Ensinando Outros

Aqueles que tentam ensinar os outros e ignoram a si mesmos sofrem oposição. Aqueles que ensinam os outros após terem corrigido a si mesmos são obedecidos. A oposição acena com a desordem, a obediência é a chave da ordem.

Três estratégias

Planejamento, Descontração e Segurança

Se você põe de lado o que está próximo e à mão e planeja o distante, vai pelejar sem ter sucesso; se você deixa de lado o remoto

e planeja o que está próximo e à mão, terá facilidade e, portanto, será bem-sucedido.

Um governo descontraído tem muitos administradores leais; um governo opressivo tem muitas pessoas ressentidas. Por isso, diz-se que aqueles que se empenham em expandir território se tornam destituídos, ao passo que aqueles que se empenham em expandir benevolência se tornam fortes.

Aqueles que conseguem manter o que possuem são seguros, ao passo que aqueles que anseiam o que os outros têm são destruídos. As aflições causadas por políticas destrutivas são sentidas por gerações. Regulamentos excessivos criados artificialmente, mesmo se funcionarem, acabarão por fracassar.

Três estratégias

Valores

O Caminho, a virtude, a compaixão, a justiça, a cortesia — estas cinco coisas são um único corpo. O Caminho é para as pessoas trilharem, a virtude é para as pessoas atingirem, a compaixão atrai as pessoas, a justiça é o que é certo para as pessoas, a cortesia é o que as pessoas incorporam; não deve faltar nem uma só dessas coisas.

Levantar-se cedo e recolher-se tarde é uma forma de cortesia; combater bandoleiros e infligir vingança aos inimigos é o determinante da justiça; sentir piedade é uma expressão de compaixão; ter autocontrole e cativar os outros são rotas da virtude; e motivar as pessoas a serem iguais, e não marginalizadas, é a influência do Caminho.

Três estratégias

Diretrizes, Ordens e Planos de Ação

O que provém do governante para os administradores é chamado de diretriz; na forma escrita, chama-se ordem; em ação, chama-se política. Se uma diretriz é equivocada, a ordem é ineficaz. Se a ordem é ineficaz, a política não é certa. Se a política não é certa, o Caminho não é percorrido. Se o Caminho não é percorrido, os administradores corruptos prevalecem. Se os administradores corruptos prevalecem, o prestígio e a autoridade do governante são prejudicados.

Três estratégias

Perto e Longe

Acolha o sábio que vem de mil milhas de distância, e a estrada parecerá longe; aceite o desonesto, e a estrada parecerá perto. Nesse sentido, governantes esclarecidos deixam o perto de lado e adotam o longe; dessa maneira, podem completar o seu trabalho e elevar o povo, ao mesmo tempo que os subordinados aumentam todo o seu esforço.

Três estratégias

Bom e Mau

Ignore um bom, e todos os bons se degenerarão; recompense um mau, e uma infinidade de maus surgirão. Quando o bom é incentivado e o mau é castigado, o país se torna seguro e todos os bons chegarão.

Três estratégias

Incerteza e Confusão

Quando as massas são incertas, não há estabilidade na nação; quando as massas são confusas, não há como governar o populacho. Quando as incertezas são aplacadas e a confusão afastada, o país pode sentir-se seguro.

Três estratégias

Eqüidade por meio da Pureza

Quando há resistência a uma ordem, uma centena de ordens são menosprezadas. Quando uma maldade é perpetrada, uma centena de maldades se acumulam. Portanto, quando o bem é feito a pessoas obedientes e o mal é infligido a pessoas maldosas, a ordem prevalece sem ressentimento. Se você governa pessoas amargas com amargura, chama-se a isso de natureza violentada. Se você governa pessoas hostis com hostilidade, a calamidade será inevitável. Governe igualmente as pessoas, atingindo a eqüidade por meio da pureza, e as pessoas encontrarão o seu lugar e o mundo ficará em paz.

Três estratégias

Gente Pura

Quando os rebeldes são honrados e os gananciosos enriquecem, nem mesmo um rei sábio conseguirá manter a ordem. Quando os rebeldes são castigados e os gananciosos são contidos, a ordem prevalece e uma infinidade de maldades desaparece.

Gente pura não pode ser conquistada por meio de postos e salários; gente justa não pode ser ameaçada por intimidação ou encarceramento. Portanto, quando governantes esclarecidos buscam pessoas sensatas, elas devem ser atraídas levando-se em consideração o que as motiva. Para atrair gente pura, cultive a sua cortesia. Para atrair gente pura, cultive o Caminho. Desse modo, gente pura pode ser atraída e a honra pode ser preservada.

Três estratégias

Cavalheiros Sagazes

Cavalheiros sagazes conhecem as fontes da prosperidade e da decadência, compreendem os princípios do sucesso e do fracasso, percebem os fomentadores da ordem e do caos, e têm o senso de oportunidade das ações. Mesmo estando em dificuldades, eles não ocuparão o trono de uma nação moribunda, e, mesmo sendo pobres, eles não subsistirão do estipêndio de uma nação desordenada. Aqueles que anonimamente seguem o Caminho entram em ação quando surge o momento.

Três estratégias

Dentro e Fora

Quando ministros sábios estão dentro, ministros corruptos são mantidos fora. Quando ministros corruptos estão dentro, ministros sábios são extintos. Quando dentro e fora perdem seus lugares adequados, a calamidade e a desordem seguem por gerações.

Três estratégias

Fingidores e Delegantes

Quando administradores de alto escalão fingem governar, os traidores se avolumam. Quando ministros são tão respeitados quanto os governantes, a hierarquia é toldada. Quando governantes estão na posição de ministros, a hierarquia perde a sua ordem.

Três estratégias

Promovendo o Sábio

Para aqueles que injuriam o sábio, os problemas prosseguem por três gerações. Aqueles que ensombrecem pessoalmente o sábio sofrem danos por causa disso. Aqueles que invejam o sábio não são completamente honrados. Para aqueles que promovem o sábio, as bênçãos se estenderão aos seus descendentes. Portanto, se governantes têm o propósito de promover o sábio, eles terão uma boa reputação.

Três estratégias

Coesão

Se você prejudica cem para beneficiar um indivíduo, as pessoas irão embora; se você prejudica dez mil para beneficiar um indivíduo, o país perderá a sua coesão. Se você beneficia cem, livrando-se de um indivíduo, as pessoas agradecerão o favor. Se você beneficia dez mil, livrando-se de um indivíduo, a ordem social não será rompida.

Três estratégias

O Caminho dos Antigos Eruditos

O Rei Wen perguntou a Taigong: "Posso saber onde o Caminho dos antigos eruditos pára e onde começa?"

Taigong respondeu: "Ser indolente, ao ver o bem ser feito, ser hesitante, ao chegar o momento, tolerar o que é sabidamente errado — é nessas coisas que o Caminho pára."

"Ser bondoso e tranqüilo, respeitoso e sério, forte mas flexível, tolerante mas firme — é nessas quatro coisas que o Caminho começa. Portanto, quando o seu senso de justiça supera o desejo, você prospera; quando o desejo supera o seu senso de justiça, você sucumbe. Quando a seriedade supera a indolência, isto é auspicioso; quando a indolência supera a seriedade, isto é destrutivo."

Seis estratégias

Riqueza e Bem-estar

Governantes devem perseguir a riqueza, pois sem riqueza eles não têm como praticar a benevolência; se eles não são generosos, não têm como unir os membros do clã. Aqueles que alienam os membros do clã sofrem danos; aqueles que perdem as massas sofrem a ruína. Não permita que outros afiem instrumentos; se permitir que outros afiem instrumentos, você será afetado pelos outros e não viverá a sua vida.

Seis estratégias

Benevolência e Dever

O Rei Wen perguntou: "O que são benevolência e dever?"

Taigong respondeu: "Respeite as massas, una os membros do seu clã. Se você unir os membros do seu clã, eles serão felizes. Esses são os contornos de benevolência e dever."

"Não deixe que ninguém tire a sua dignidade. Use o seu discernimento, siga a sua normalidade. Aqueles que são obedientes devem ser empregados e bem recompensados; aqueles que são desordeiros devem ser detidos com toda a força. Honre essas coisas, sem duvidar, e toda a terra se sujeitará pacificamente."

Seis estratégias

Oferta e Procura

Quando a terra é ordeira, sábios humanitários escondem-se; quando a terra é caótica, sábios humanitários ressurgem.

Seis estratégias

Liderança e Qualidade de Vida

O Rei Wen perguntou a Taigong: "O mundo é complexo. Num momento, prospera, no outro declina; num momento é ordeiro, no outro é caótico — Por que é assim? É por causa de diferenças na qualidade de liderança? Trata-se de um resultado natural das mudanças ocorridas nas épocas?"

Taigong respondeu: "Se a liderança é indigna, uma nação corre perigo e o seu povo é ingovernável. Se a liderança é sábia, uma nação é pacífica e o seu povo é ordeiro. Calamidade e fortuna dependem da liderança, e não da época."

Seis estratégias

Conduta

Seja calmo e sereno, gentil e moderado. Seja generoso, e não litigioso; seja sincero e imparcial. Trate as pessoas com correção.

Seis estratégias

Aprovação Arbitrária

Não dê uma aprovação arbitrária, mas não se recuse a dá-la simplesmente para contrariar. A aprovação arbitrária significa perda de disciplina, ao passo que a recusa significa frustração.

Seis estratégias

Bases da Democracia

Olhe com os olhos do conjunto da terra, e nada haverá que você não veja. Ouça com os ouvidos do conjunto da terra, e nada haverá que você não escute. Pense com a mente do conjunto da terra, e nada haverá que você não saiba.

Seis estratégias

Seis Elementos de Defesa

Há seis elementos de defesa: (1) compaixão, (2) dever, (3) lealdade, (4) confiabilidade, (5) coragem, (6) estratégia.

Há meios de escolher pessoas para esse seis elementos de defesa.

1. Enriqueça-as e veja se elas se abstêm de má conduta. (Isto prova compaixão.)
2. Enobreça-as e veja se elas se abstêm de arrogância. (Isto prova dever.)

3. Dê-lhes responsabilidades e veja se elas se abstêm de comportamento autocrático. (Isto prova lealdade.)
4. Empregue-as e veja se elas se abstêm de fraude. (Isto prova confiabilidade.)
5. Coloque-as em risco e veja se elas são destemidas. (Isto prova coragem.)
6. Sobrecarregue-as e veja se elas são resistentes. (Isto prova estratégia.)

Seis estratégias

Como Preservar Território

Não aliene parentes.
Não negligencie as massas.
Trate bem os companheiros.
Mantenha os quatro cantos sob controle.
Não transmita a autoridade nacional para outro.
Não tire de quem não tem para dar mais a quem tem.
Não descuide do que é fundamental para lidar com o trivial.

Seis estratégias

Seis Parasitas

1. Oficiais que constroem enormes mansões e propriedades e passam o tempo se divertindo.
2. Trabalhadores que não trabalham e ficam se metendo nos assuntos dos outros, rompendo a ordem social.

3. Oficiais que formam panelinhas que obscurecem o bom e o sábio, e detêm o esclarecido.
4. Oficiais ambiciosos que se comunicam independentemente com líderes de outros grupos, sem deferência para com seus próprios líderes.
5. Executivos que menosprezam a hierarquia, tratam com superioridade os colegas de trabalho e não se dispõem a enfrentar problemas pelos empregados.
6. Facções fortes que subjugam o fraco e incapacitado.

Seis estratégias

Sete Coisas Nocivas

1. Aqueles a quem falta inteligência tática estratégica, mas são beligerantes e combativos por causa da ambição por recompensas e títulos, não deveriam ser feitos comandantes.
2. Oportunistas e simuladores contraditórios, que menosprezam o bom e exaltam o mau, não deveriam ser feitos planejadores.
3. Aqueles que fingem aparentar austeridade e falta de ambição, para conseguir alguma coisa, não devem ser admitidos.
4. Aqueles que fingem ser intelectuais excêntricos, agem com superioridade e olham o mundo com um alheio desdém, não devem ser favorecidos.
5. Os desonestos e inescrupulosos, que procuram cargos e títulos através da bajulação e de métodos desleais, que demonstram bravura por ganância de compensações, que agem oportunamente sem levar em conta o quadro geral, que convencem líderes com histórias mirabolantes e conversa vazia, não devem ser empregados.

6. Comprometer a produção primária por conta de luxos desnecessários deve ser proibido.
7. A utilização de supostas artes ocultas e práticas supersticiosas para confundir pessoas decentes deve ser detida.

Seis estratégias

Deveres

Gente que não dá tudo de si não é minha gente.

Guerreiros que não são autênticos e confiáveis não são meus guerreiros.

Ministros que não repreendem com lealdade não são meus ministros.

Funcionários que não zelam pelas pessoas com imparcialidade e integridade não são meus funcionários.

Administradores que não conseguem enriquecer o país, fortalecer as milícias, harmonizar o negativo e o positivo, estabilizar o governo nacional, manter honestos todos os ministros, definir títulos e efetivos, tornar claro recompensas e castigos, e levar a felicidade às pessoas comuns não são meus administradores.

Seis estratégias

O Modo de ser do Dragão

O modo de governar é como a cabeça do dragão, que habita as alturas e encara a distância, olhando intensamente e ouvindo atentamente. Mostra a sua forma, mas oculta o seu sentimento. Tão

alto quanto o céu, não pode ser entendido; tão profundo quanto o abismo, não pode ser medido.

Seis estratégias

Fúria

Se você não ficar enfurecido quando for apropriado enfurecer-se, ministros traiçoeiros agirão. Se você não executar aqueles que devem ser executados, grandes rebeliões irromperão. Se a força militar não puder ser mobilizada, nações inimigas se fortalecerão.

Seis estratégias

Reputação Falsa

O Rei Wen perguntou a Taigong: "Se a liderança tenta promover quem merece, mas não consegue resultados eficazes, por que acontece isso?"

Taigong respondeu: "Porque ela promove os que merecem sem deixá-los trabalhar — ou seja, obtém a reputação de promover os que merecem, mas, na verdade, não os utiliza."

O Rei Wen perguntou: "Onde está a falha?"

Taigong respondeu: "Está na liderança, ao querer buscar a popularidade vulgar ou o proveito social, e não no fato de encontrar pessoas realmente merecedoras."

O Rei Wen perguntou: "Qual a razão disso?"

Taigong respondeu: "Se a liderança considera útil a aprovação popular, e inútil a impopularidade, aqueles com muitos adep-

tos seguem em frente, e aqueles com poucos adeptos ficam para trás. Nesse caso, os trapaceiros estarão por toda a parte, ofuscando quem merece; administradores leais são executados sem qualquer motivo, ao passo que burocratas traiçoeiros assumem postos hierárquicos por causa de falsa reputação. Por conseguinte, a desordem social aumenta, e, portanto, a nação não consegue evitar o perigo e o desastre."

Seis estratégias

Nomeando quem Merece

O Rei Wen perguntou a Taigong: "Como se nomeia quem merece?"

Taigong respondeu: "Comandantes militares e administradores civis, cada qual tem os seus próprios trabalhos exclusivos; portanto, as pessoas são nomeadas individualmente para funções específicas. Examine a natureza da função, de acordo com a sua característica, escolha as pessoas com os talentos adequados, leve em conta as suas aptidões, fazendo a natureza da função se ajustar à característica."

Seis estratégias

Recompensas e Castigos

O Rei Wen perguntou: "Recompensas são para incentivar, castigos são para repreender. Eu quero recompensar alguém de tal forma a incentivar uma centena, e castigar alguém de tal forma a repreender todo mundo — como posso fazer isso?"

Taigong respondeu: "Recompensas devem ser confiáveis, castigos devem ser inevitáveis. Quando recompensas são confiáveis e castigos são inevitáveis, dentro do raio de ação da vista e da audição, aqueles que se encontram fora do raio de ação, sem perceber, serão afetados."

Seis estratégias

O Modo de ser da Guerra

O Rei Wen perguntou a Taigong: "Qual é o modo de ser da guerra?"

Taigong respondeu: "Nada no modo de ser da guerra é mais importante do que união. União significa a habilidade de ir e vir independentemente. O Imperador Amarelo disse: 'União é se aproximar do Caminho, chegar perto do sobrenatural. O seu uso é a oportunidade, a sua manifestação está na formação e no impulso; seu cumprimento é uma questão de liderança.' Portanto, reis sábios chamam as armas de instrumentos de maus presságios, para serem usadas somente quando inevitável."

Seis estratégias

Reação Rápida

O Rei Wu perguntou a Taigong: "Se os inimigos descobrirem a nossa verdadeira condição e souberem de nossos planos, o que devemos fazer?"

Taigong respondeu: "A arte da vitória militar é examinar intimamente as atividades dos inimigos, tirar vantagem delas, sem demora, e rapidamente atacar quando eles menos esperarem."

Seis estratégias

Reciprocidade

O mundo se abre para aqueles que beneficiam o mundo; o mundo se fecha para aqueles que prejudicam o mundo. O mundo não é apenas o mundo de um indivíduo, é o mundo do mundo.

Se alguém tomasse o mundo seria o mesmo que caçar animais selvagens, com todos querendo um pedaço da carne. Aqueles que atravessam um rio no mesmo barco partilham a mesma vantagem, se conseguirem atravessar, e partilham a mesma desvantagem, se fracassarem: portanto, todos têm um motivo para facilitar a travessia, e ninguém a deterá.

Aqueles que não tomam do povo são aqueles que tomam o povo; aqueles que não tomam da nação são aqueles que tomam a nação; aqueles que não tomam do mundo são aqueles que tomam o mundo.

As pessoas ajudam aqueles que não tomam do povo; uma nação ajuda aqueles que não tomam da nação; o mundo ajuda aqueles que não tomam do mundo.

Seis estratégias

Sutilezas de Estratégia

O Caminho é uma questão de invisibilidade, negócios são uma questão de confidencialidade, vitória é uma questão de inescrutabilidade. Isto é muito sutil.

Seis estratégias

Sintomas de Doença

Quando muitas vozes se misturam umas às outras, a desordem é interminável e a devassidão sexual é ilimitada, esses são sinais de uma nação moribunda. Se vemos ervas daninhas e juncos sufocando os vales no campo, se vemos os vigaristas prevalecerem sobre os honestos entre a população, se vemos crueldade e imoralidade entre funcionários, se o sistema legal é corrupto e a liderança não nota isso, esse é o momento no qual a nação está sucumbindo.

Seis estratégias

Eficiência

Onde o governo atua com eficiência, ninguém nota a sua influência; quando o tempo é o presente, ninguém nota o seu deslocamento.

Seis estratégias

PESSOAS

As pessoas são como água corrente: se você as obstruir, elas estagnam; abertos os canais, elas avançam; deixe-as correr tranqüilas, e elas se tornarão purificadas.

Seis estratégias

ATAQUE NÃO-VIOLENTO

O Rei Wen perguntou a Taigong: "Quais são os métodos do ataque não-violento?"

Taigong respondeu: "Existem doze elementos no ataque não-violento:"

1. "Proceda como os inimigos gostam, para satisfazer as suas vontades. Eles ficarão presunçosos, e certamente procederão mal — se você conseguir fazer uso disso, será capaz de se livrar deles."
2. "Aproxime-se daqueles que eles amam, para dividir a sua influência. Quando uma pessoa está com a mente dividida, a sua lealdade inevitavelmente se degenera. Quando não há ministros leais na corte, a nação seguramente corre perigo."
3. "Suborne secretamente os comparsas deles, para obter informações de grande alcance. Se a informação vaza através de quem tem acesso a elas, esse país vai ter problemas."
4. "Incentive-os à devassidão e ao hedonismo, para aumentar os seus desejos. Cumule-os com pérolas e jade, deleite-os com lindas mulheres. Fale com eles com humildade

e ouça de modo bajulador, seguindo as orientações e concordando, até que eles não mais consigam lutar contra você; então, o cenário está pronto para a traição."
5. "Homenageie os ministros leais deles, mas sem lhes dar muita coisa. Mantenha os embaixadores deles, mas sem lhes atender os negócios; faça com que sejam substituídos rapidamente, mandando-os embora com algo verdadeiro para obter amizade e confiança, a fim de que os governantes se aliem a você. Se você consegue reverenciá-los, é possível conspirar contra os países deles."
6. "Pague informantes com acesso à corte e afaste aqueles que se encontram no campo: quando ministros talentosos servem aos interesses de outros países, e nações inimigas invadem, raro é o Estado que não sucumbe."
7. "A fim de controlar as suas mentes, suborne-os fartamente, ao mesmo tempo em que compra a lealdade e o afeto de seus companheiros, secretamente mostrando-lhes vantagens, induzindo-os a menosprezar o seu trabalho, criando, dessa forma, deficiências."
8. "Suborne-os com objetos de valor, usando isso para conspirar, junto com eles, o planejamento de estratégias com as quais irão lucrar. Se você lhes propiciar lucros, eles confiarão em você; isso se chama reaproximação. Quando se estabelecer a reaproximação, você poderá explorá-los. Quando o Estado for sujeitado a influência externa, suas terras se tornarão muito reduzidas."
9. "Homenageie-os com elogios e não critique as suas pessoas. Finja considerá-los muito poderosos, e proceda de acordo com eles, assegurando-lhes a sua sinceridade. Faça lisonjas e glorifique-os, para que eles se sintam vaidosos, e o país deles se tornará desonesto."

10. "Humilhe-se diante deles, para que se certifiquem de que você é sincero, a fim de lhes conquistar o coração; faça as coisas como eles desejam, como se você fizesse parte da família. Assim que os conquistar, sutilmente apodere-se deles; quando chegar o momento, será como se o céu os tivesse destruído."
11. "Enclausure-os estrategicamente. Todos os súditos humanos prezam riqueza e posição e desprezam morte e desastre. Ofereça possibilidades de um alto posto, enquanto, furtivamente, oferta valores para corroer a resistência deles. Acumule excedentes em abundância, ao mesmo tempo em que, externamente, aparenta pobreza. Secretamente, acolha pessoas instruídas e faça com que elas formulem estratégias; admita guerreiros corajosos e enalteça o seu espírito; satisfaça-os com riquezas e patentes, e o número deles continuará crescendo. Assim que tiver legiões, isso significa que poderá enclausurar outros; se eles tiverem Estados, mas estiverem enclausurados, como conseguirão manter os seus Estados?
12. Cultive os ministros indisciplinados deles, para desencaminhá-los, forneça-lhes lindas mulheres e músicas libertinas, para embriagá-los, envie-lhes cães e cavalos, para recreação, seduza-os concedendo-lhes sempre grandes poderes, e espere pela chance de tramar contra eles com o resto do mundo."

Seis estratégias

Governando o Mundo

Quando a sua índole abrange o mundo, você consegue abarcar o mundo; quando a sua lealdade abrange o mundo, você consegue amarrar o mundo firmemente; quando a sua compaixão abrange o mundo, você consegue se interessar pelo mundo. Quando a sua generosidade abrange o mundo, você consegue preservar o mundo. Quando a sua condução de negócios não é hesitante ou duvidosa, os movimentos celestes não conseguirão alterá-la, as mudanças ocorridas durante o tempo não conseguirão desviá-la. Quando todos esses seis elementos estão presentes, você consegue governar o mundo.

Seis estratégias

Permuta Justa

O mundo se abre para aqueles que beneficiam o mundo, e o mundo se fecha para aqueles que prejudicam o mundo. O mundo recompensa aqueles que colocam o mundo em primeiro lugar, e o mundo destrói aqueles que liquidam o mundo. O mundo se comunica com aqueles que entendem o mundo; o mundo se opõe àqueles que frustram o mundo. O mundo conta com aqueles que dão segurança ao mundo; o mundo aniquila aqueles que colocam o mundo em perigo.

Seis estratégias

Jogando Duro

Como atacar os fortes, provocar a discórdia no interior de um acampamento inimigo e promover a desintegração dos seus adeptos:

Use-os, seja cuidadoso com a sua estratégia e utilize dinheiro.

Para atacar os fortes, é necessário fortalecê-los ainda mais, até forçá-los além do seu limite: aqueles que ficarem fortes demais deverão quebrar, aqueles que ultrapassarem o limite deverão ficar rachados. Ataque a força por meio da força, provoque desafeição por meio da afeição, dissolva um grupo por meio do grupo.

Em geral, o modo da estratégia leva em conta a compreensão e o sigilo. Proponha coisas para eles, provoque-os com perspectivas de ganhos, e o litígio, com certeza, surgirá. Se você quiser alienar as suas famílias, use os entes queridos e os favoritos deles: ofereça-lhes o que eles desejam, mostre a eles como podem lucrar, e use isso para causar a desavença entre eles, por não conseguirem o que desejam. Na alegria da cobiça deles por ganhos, as dúvidas remanescentes sobre você cessarão.

Em geral, o modo de atacar é, primeiramente, cuidar para que sejam obstruídas as informações deles; então, ataque o poder deles, destrua as suas cidades mais importantes e livre-se das coisas que prejudicam o povo deles. Corrompa-os com sexo, seduza-os com favores, engorde-os com banquetes, entretenha-os com música. Após alienar as famílias deles, você poderá, certamente, distanciá-los do seu povo. Sem deixar que conheçam a sua estratégia, apodere-se deles como um protetor. Quando ninguém está a par de suas intenções, você consegue ser bem-sucedido.

Seis estratégias

Domesticando Pessoas

Não deve haver limites para a generosidade com o povo. As pessoas são como bois e cavalos: se você os alimenta repetidamente, eles o seguirão com afeto.

Seis estratégias

Qualidades de Comandantes

Comandantes devem ter cinco qualidades: coragem, inteligência, benevolência, confiabilidade e lealdade.

O corajoso não pode ser violentado.
O inteligente não pode ser levado à confusão.
O benevolente é humanista.
O confiável não engana as pessoas.
O leal não tem duplicidade.

Seis estratégias

Excessos em Comandantes

Existem dez excessos no modo de ser dos comandantes:

1. Há os que são tão audaciosos, que menosprezam a morte.
2. Há os que correm tanto, que as suas mentes são velozes.
3. Há os que são tão gananciosos, que são inclinados a especular.

4. Há os que são tão bondosos, que não toleram deixar que as pessoas se machuquem.
5. Há os que são tão inteligentes, que são tímidos.
6. Há os que são tão confiantes, que gostam de se fiar nos outros.
7. Há os que têm caráter tão rígido, que não se importam com as outras pessoas.
8. Há os que são tão inteligentes, que são psicologicamente condescendentes.
9. Há os que são tão fortes, que só agem por iniciativa própria.
10. Há os que são tão frágeis, que gostam de delegar autoridade aos outros.

Aqueles que são tão audaciosos, que menosprezam a morte, podem ser induzidos a se exporem à violência.

Aqueles que correm tanto, que as suas mentes são velozes, podem ser deixados esperando.

Aqueles que são tão gananciosos, que são inclinados a especular, podem ser subornados.

Aqueles que são tão bondosos, que não toleram deixar que as pessoas se machuquem, podem causar muitos problemas.

Aqueles que são tão inteligentes, que são tímidos, podem ser oprimidos.

Aqueles que são tão confiantes, que gostam de se fiar nos outros, podem ser logrados.

Aqueles de caráter tão rígido, que não se importam com as outras pessoas, podem ser aviltados.

Aqueles que são tão inteligentes, que são psicologicamente condescendentes, são vulneráveis a um ataque repentino.

Aqueles que são tão fortes, que só agem por iniciativa própria, são vulneráveis à preocupação.

Aqueles que são tão frágeis, que gostam de delegar autoridade aos outros, podem ser iludidos.

Seis estratégias

Guerra

A guerra é um assunto da maior importância para uma nação, levando à sobrevivência ou à destruição, e a sua condução cabe ao general. O general é o ajudante da nação; portanto, é primordial ser exigente ao se indicar um general. Diz-se que ambos os lados nunca vencem uma guerra; ambos também nunca perdem: se uma força militar seguir além da fronteira, sem derrubar um Estado inimigo, haverá um general com um exército subjugado.

Seis estratégias

Aparência e Realidade

A aparência externa pode não corresponder à realidade interna de quinze maneiras:

1. Há aqueles que são inteligentes, mas indignos.
2. Há aqueles que são gentis, mas desonestos.
3. Há aqueles que assumem uma aparência respeitosa, mas que, ao mesmo tempo, são intimamente desdenhosos.
4. Há aqueles que são modestos por fora, mas insinceros por dentro.

5. Há aqueles que são ativos e vigorosos, mas sem um verdadeiro sentido.
6. Há aqueles que são muito sérios; apesar disso, insinceros.
7. Há aqueles que gostam de planejar, mas lhes falta decisão.
8. Há aqueles que parecem corajosos, mas lhes falta competência.
9. Há aqueles que parecem honestos, mas não se pode confiar neles.
10. Há aqueles que parecem inseguros, mas, na verdade, são leais e firmes.
11. Há aqueles que usam subterfúgios e agitação, mas conseguem resultados eficazes.
12. Há aqueles que são corajosos por fora, mas covardes por dentro.
13. Há aqueles que parecem respeitáveis e com boas maneiras, mas, na verdade, desprezam o povo.
14. Há aqueles que são rígidos e inflexíveis; apesar disso, tranqüilos e francos.
15. Há aqueles que parecem desprovidos de eficácia e inferiores fisicamente; apesar disso, quando avançam, nunca deixam de atingir o seu objetivo e nunca fracassam.

O que a totalidade do mundo julga com condescendência é estimado pelos sábios. O que pessoas normais não conhecem, você nem mesmo consegue começar a ver, a não ser que você seja muito claro e lúcido.

Essas diferenças são conhecidas por meio de oito testes:

1. Questione as pessoas verbalmente, para observar a expressão delas.

2. Faça um interrogatório minucioso e cuidadoso, para observar a versatilidade delas.
3. Espione-as, para verificar se são verazes.
4. Questione-as de modo evidente, para observar a integridade delas.
5. Coloque-as encarregadas de valores, para ver se são honestas.
6. Teste-as com sexo, para ver se são castas.
7. Previna-as contra problemas, para ver se são corajosas.
8. Embriague-as com álcool, para ver como se comportam.

Se você fizer essas coisas, o digno e o indigno serão definidos.

Seis estratégias

Punições e Recompensas

Um comandante demonstra a sua autoridade executando pessoas de condição superior, e demonstra a sua inteligência recompensando pessoas de condição inferior; ele profere proibições e ordens eficazes, com correção.

Portanto, se há um homem cuja execução faria todas as forças armadas tremerem, ele o executa; se há um homem cuja recompensa faria uma infinidade de homens felizes, ele o recompensa. Execuções são mais eficazes quando pessoas importantes são executadas; recompensas são mais eficazes quando pessoas insignificantes são recompensadas.

Quando até altas patentes, importantes ministros de gabinete podem ser executados, as penalidades atingem todo o percurso,

chegando aos escalões mais altos. Quando até condutores de rebanhos, tratadores de cavalos e trabalhadores de estábulos podem ser recompensados, as recompensas atingem todo o percurso, chegando até os escalões mais baixos. Quando as penas atingem todo o percurso de baixo para cima e as recompensas atingem todo o percurso de cima para baixo, a autoridade do comandante é eficaz.

Se as forças armadas não dão ouvidos quando um homem é executado, se uma infinidade de pessoas não presta atenção quando um homem é executado, então, mesmo se elas executarem uma porção de homens, o comandante não é levado a sério.

Quando as forças armadas não ficam contentes quando um homem é remunerado, quando uma infinidade de pessoas não se encantam quando um homem é recompensado, isso significa que a recompensa foi ineficaz; a recompensa está valorizando o incapaz. Sob essas condições, as milícias não trabalharão para o comandante; é assim que se perde o povo.

Seis estratégias

Talento Superior

Aqueles que são hábeis em eliminar problemas cuidam deles antes que surjam; aqueles que são hábeis em superar inimigos tiram vantagem da falta de contornos. A guerra de grau mais elevado não envolve combate; dessa maneira, aqueles que lutam pela vitória nas frentes de batalha com lâminas desembainhadas não são bons comandantes; aqueles que dispõem defesas após já terem perdido não são sábios eminentes. Aqueles cuja sabedoria

é mediana não são líderes de nações, aqueles cujas habilidades são medianas não são artesãos de nações.

Seis estratégias

Certeza e Sigilo

Nenhum interesse é maior do que a vitória certa. Nenhuma função é maior do que o silêncio inescrutável. Nenhum ato é maior do que o inesperado. Nenhuma estratégia é maior do que o desconhecido.

Seis estratégias

Reduzindo o Trabalho

Vencedores incontestáveis só lutam após descobrir fraquezas em um inimigo; isso reduz o trabalho à metade e duplica o efeito.

Seis estratégias

Vantagem e Senso de Oportunidade

Aqueles que são hábeis na guerra ficam quietos, imperturbáveis: quando vêem a vitória, adiantam-se; caso contrário, desistem. Por isso, diz-se: "Não tenha medo, não seja hesitante."

Nada é mais prejudicial às operações militares do que a hesitação; nada é mais danoso às forças armadas do que a dúvida. O

competente não perde a oportunidade quando vê uma vantagem; quando surge o momento certo, ele não duvida.

Se você deixa escapar a vantagem e perde o senso de oportunidade apropriado, terá problemas. Por isso, o sensato persegue incansavelmente a vantagem e o senso de oportunidade; o competente não hesita, assim que toma uma decisão.

Seis estratégias

Previsão

Como saber se um inimigo é forte ou fraco e prever os sinais de vitória ou derrota, antes de entrar em combate?

Dos sinais de vitória e derrota, são os psicológicos que surgem em primeiro lugar. Comandantes esclarecidos os observam; a prova está nas pessoas. Observe cuidadosamente as idas e vindas dos inimigos, observe os seus movimentos e o seu descanso, verifique o que dizem os soldados e os oficiais, se eles falam de maneira otimista ou pessimista.

Seis estratégias

Sinais de Força e Fraqueza

Quando a milícia está contente, os oficiais e os soldados respeitam as regras e cumprem as diretrizes de seu comandante, obtendo alegria mútua em esmagar inimigos, inspirando uns aos outros com bravura e ferocidade, dignificando uns aos outros por impressionantes proezas marciais; esses são sinais de força.

Se a milícia se queixa constantemente, os oficiais e os soldados são desmazelados, amedrontam uns aos outros com histórias sobre o inimigo, conversam sobre possibilidades desfavoráveis, não param de bisbilhotar e mexericar, bocas infindáveis confundem umas às outras, sem temer regras ou ordens e sem nenhum respeito pelo comandante, esses são sinais de fraqueza.

Seis estratégias

Compaixão e Justiça

Na antiguidade, a compaixão era considerada básica, e o governo através da justiça era considerado padrão. Quando o padrão não atingia o seu objetivo, uma estratégia era formulada. A estratégia surge do conflito; ela não provém de mediadores. Portanto, se a matança de alguns indivíduos assegura a paz para o povo, então a matança é aceitável; se um ataque a um Estado pode ser bom para a sua população, então o ataque é aceitável. Se é possível deter uma guerra fazendo a guerra, então até mesmo a guerra é aceitável.

O código guerreiro dos cocheiros

Amor e Admiração

O humano é amado, o justo é apreciado, o sensato é confiável, o bravo é emulado, o digno de confiança é afiançável. Conquistar o

amor do seu próprio povo é um meio de defesa; obter a admiração dos outros é um meio de travar a guerra.

O código guerreiro dos cocheiros

Protegendo Ambos os Lados

O modo de ser da guerra é evitar violentar a estação e afligir o povo, tomando cuidado, portanto, com a sua própria população; evitar atacar quando houver confusão ou tirar vantagem do infortúnio, tomando cuidado com a população do adversário; e evitar mobilizar o exército no inverno ou no verão, a fim de proteger as populações de ambos os lados.

O código guerreiro dos cocheiros

Militarismo e Defesa

Ainda que o Estado seja grande, se for militarista, ele sucumbe. E, mesmo com o mundo em paz, se ele se esquecer da guerra, correrá perigo.

O código guerreiro dos cocheiros

Alerta

Quando a terra está pacificada, o imperador relaxa; contudo, ainda pratica a caça na primavera e no outono, enquanto os líderes locais organizam tropas na primavera e treinam milícias no outono. Desse modo, eles não esquecem a guerra.

O código guerreiro dos cocheiros

Ética dos Guerreiros Antigos

Na antiguidade, guerreiros não perseguiam soldados em fuga por mais de cem passos, e não perseguiam um exército em retirada por mais de três marchas; assim, mostravam cavalheirismo.

Eles não sobretaxavam os incapacitados e eram misericordiosos com os feridos e doentes; assim, mostravam a sua compaixão.

Eles deixavam os batalhões se formarem antes de atacá-los; assim, mostravam a sua retidão.

Eles lutavam por princípios, e não por lucro; assim, mostravam a sua justiça.

Eles concediam anistia àqueles que se rendiam; assim, mostravam a sua coragem.

Eles sabiam como as coisas começavam e como elas chegavam a termo; assim, mostravam a sua inteligência.

Essas seis virtudes eram ensinadas juntas, em épocas apropriadas, como um meio de unir as pessoas. Essa é a política de tempos imemoriais.

O código guerreiro dos cocheiros

Governo por meio da Virtude Esclarecida

O governo dos reis da antiguidade seguia as leis da natureza, fundamentadas nas vantagens da terra, e nomeavam os virtuosos dentre o povo para as repartições; mantinham as coisas em ordem, na sua exata definição, instituíam estados e dividiam obrigações, pagando salários de acordo com a patente. Líderes locais recebiam solidariedade de bom grado, ao passo que potências estrangeiras pagavam tributo. Os castigos acabaram e a guerra cessou. Esse é o governo através da virtude esclarecida.

O código guerreiro dos cocheiros

O Governo dos Reis Sábios

A segunda coisa melhor, depois da virtude esclarecida, é o governo dos reis sábios, os quais instituíam ritual, música e lei, depois criavam punições e mobilizavam a soldadesca para atacar o injusto.

Fazendo viagens para apuração de fatos, examinando métodos regionais, eles reuniam os líderes locais e ajustavam as suas diferenças. Se algum deles tivesse negligenciado o seu mandato, perturbado a normalidade, rejeitado a moralidade, resistido à natureza ou ameaçado um líder meritório, os reis sábios anunciavam tudo isso aos chefes locais, deixando bem claro a ocorrência de crime, declarando-o até mesmo a Deus no alto, ao Sol, à Lua, às estrelas e aos planetas.

Orando para os espíritos da terra e dos mares, montanhas e santuários locais, eles apelavam aos seus ancestrais. Somente depois disso, os primeiros-ministros convocavam tropas dos chefes locais.

O código guerreiro dos cocheiros

Ordens para as Tropas de um Exército Invasor

"Quando você entrar no território de um agressor, não permita que haja profanação de santuários sagrados, caça nos campos, destruição de infra-estrutura, incêndios em áreas residenciais, desmatamento, confisco de animais domésticos, de grãos ou maquinaria. Quando você vir o velho e o jovem, escolte-os em segurança e não deixe que os machuquem; e, mesmo se vir homens sadios, não os ataque se eles não entrarem em confronto com você. Se você ferir adversários, dê-lhes tratamento médico e mande-os para casa."

Após o agressor ter sido executado, as autoridades central e local reestruturavam o Estado, nomeavam gente capaz para instituir uma liderança esclarecida, restaurando a ordem social.

O código guerreiro dos cavaleiros

Autoridade Central e Local (1)

A autoridade central tem seis maneiras de governar os líderes locais: (1) circunscrever os territórios dos líderes locais, (2) equiparar os líderes locais através da política governamental, (3) conquistar a boa vontade dos líderes locais por meio de cortesia

e lealdade, (4) agradar os líderes locais empregando os talentosos, (5) usar estrategistas para refrear líderes locais, e (6) utilizar armamentos para subjugar líderes locais. Dividir os seus problemas, como também os seus ganhos, para unir líderes locais, harmonizar líderes locais por meio da proximidade com o pequeno e a prestação de serviços ao grande.

O código guerreiro dos cavaleiros

Autoridade Central e Local (2)

Há nove razões para as autoridades centrais se reunirem com os líderes locais e determinar proibições.

1. Aqueles que tiram vantagem do fraco e infringem o direito de minorias devem ter os seus territórios reduzidos.
2. Aqueles que perseguem o bom e causam danos à população devem ser abatidos.
3. Aqueles que são cruéis em seus próprios domínios e desdenhosos com outros devem ser aprisionados.
4. Aqueles cujos campos são demasiadamente grandes e têm a população dispersa devem ter o seu território reduzido.
5. Aqueles que tiram vantagem da dissipação para se rebelarem devem ser invadidos.
6. Aqueles que matam os seus pais devem ser castigados.
7. Aqueles que depõem ou assassinam os seus governantes devem ser eliminados.
8. Aqueles que desobedecem a ordens e desdenham o governo devem ser aniquilados.

9. Aqueles que são indisciplinados fora do país e em casa, comportando-se como animais, devem ser exterminados.

O código guerreiro dos cavaleiros

Deveres

O dever de imperadores é dar origem a leis totalmente provenientes da natureza e levar em conta os exemplos dos sábios do passado.

O dever da gente comum é servir aos seus pais e ser correta em relação aos seus líderes e anciãos.

O código guerreiro dos cavaleiros

Educação e Treinamento

Se há líderes esclarecidos, e se as pessoas não são educadas e treinadas em primeiro lugar, elas não podem ser empregadas.

A educação e o treinamento antigos instituíam uma ordem hierárquica com categorias diferentes, para que virtude e dever não ultrapassassem uma ao outro, generalistas e especialistas não obscurecessem uns aos outros, ousadia e força não passassem dos limites dos domínios uma da outra. Assim, o poder era mantido coeso e as mentes ficavam em harmonia.

O código guerreiro dos cavaleiros

Organização Civil e Militar

Na antiguidade, a forma de uma nação não era incorporada em milícias, e formas militares não eram incorporadas em Estado. Portanto, virtude e dever não excediam uma ao outro.

O código guerreiro dos cavaleiros

Pessoas Modestas

Líderes da antiguidade tinham estima por quem era despretensioso; pessoas modestas administravam a liderança. Como elas eram modestas, não tinham ambições; não tendo ambições, elas não eram beligerantes. Os fatos verdadeiros a respeito de uma nação podiam ser ouvidos através delas, e informações adequadas sobre assuntos militares podiam ser obtidas através delas. Portanto, generalistas e especialistas não ofuscavam uns aos outros.

O código guerreiro dos cavaleiros

Emprego

Após ter educado e treinado o seu pessoal, você pode selecioná-lo cuidadosamente para emprego. Quando tudo estiver o mais ordenado possível, todos os postos serão preenchidos. Quando educação e treinamento são os mais eficientes possíveis, os interesses e iniciativas das pessoas são salutares. Quando costumes

são instituídos, a estrutura da população é normalizada. Esta é a influência que a educação é capaz de alcançar.

O código guerreiro dos cavaleiros

Segurança e Vitória

Os antigos não perseguiam por muita distância os que fugiam, nem acossavam os que batiam em retirada. Por não irem muito longe, eles eram difíceis de serem atraídos; por não fazerem perseguições, eles eram difíceis de serem apanhados em armadilha. Conseguiam a segurança por meio da cortesia, e a vitória através da compaixão. Após vencerem, o aprendizado deles podia ser reutilizado; é por isso que as pessoas cultas os estimavam.

O código guerreiro dos cavaleiros

Severidade e Rigor

Se as milícias são severas demais, o povo ficará desencorajado; se não forem rigorosas o bastante, o povo não será vitorioso.

Quando a liderança age de modo impróprio com o povo, recrutando camponeses, sem levar em consideração a idade, e recrutando artesãos, sem levar em consideração as habilidades, e os oficiais encarregados são desdenhosos, a isso se chama severidade demais. Seja severo demais, e o povo ficará desencorajado.

Quando a liderança não dignifica o merecedor e confia em fraudulentos e vilões, não dignifica o Caminho e confia no audaz e poderoso, não dignifica aqueles que cumprem ordens e dignifi-

ca aqueles que desobedecem, não dignifica a boa conduta e dignifica a violência, e se rebaixa a oficiais, a isso se chama rigor insuficiente. Se há rigor insuficiente, o povo não será vitorioso.

O código guerreiro dos cavaleiros

Descontração

Operações militares, em essência, devem ser descontraídas. Quando em estado de descontração, a força do povo é total; mesmo se cruzam espadas, os soldados a pé não correm, as carroças não disparam; eles não rompem fileiras para perseguir inimigos em fuga, e, portanto, não prejudicam a ordem. A estabilidade de uma ação militar está em não se prejudicar a ordem, e não em usar a força do homem ou do animal, e nem em infringir instruções em questões de marcha.

O código guerreiro dos cavaleiros

Assuntos Militares e de Estado

Na antiguidade, o Estado não se envolvia em assuntos militares, e o militarismo não se misturava com o Estado. Quando o militarismo se misturava com o Estado, as virtudes do povo feneciam; quando o Estado se envolvia em assuntos militares, as virtudes do povo enfraqueciam.

Portanto, em questões de Estado, o discurso é culto e a fala é cordial. Na corte, a pessoa é respeitosa e humilde; ela se aprimora e trata todos da mesma maneira. Ninguém vai a lugar nenhum

sem ser convidado, não fala sem ser solicitado; e se retira mais prontamente do que quem segue à frente.

Nas milícias, a pessoa se posta de pé orgulhosa e desafiadora, versátil e eficaz em ação. Guerreiros não se curvam, carros de guerra não participam de paradas em cerimônias. Nas fortificações não há boas maneiras; nas emergências não há primazia.

Portanto, etiqueta é para a lei o que o exterior é para o interior; cultura é para o guerreiro o que a esquerda é para a direita.

O código guerreiro dos cavaleiros

Virtudes e Habilidades

Na antiguidade, reis sábios desenvolviam as virtudes das pessoas e utilizavam em sua totalidade as habilidades do povo, e assim não havia virtudes negligenciadas nem povo negligente. Não havia razão para criar recompensas nem motivo para aplicar castigos.

O código guerreiro dos cavaleiros

Degeneração do Carisma

O Rei Shun (c. 2255-2207 a.E.C.) não recompensava nem castigava, contudo o seu povo era produtivo de bom grado; essa é a síntese do carisma. A dinastia Xia (2205-1766 a.E.C.) recompensava e não castigava; essa é a síntese da educação. A dinastia Yin (1766-1122 a.E.C.) castigava e não recompensava; essa é a síntese do autoritarismo. A dinastia Zhou (1122-256 a.E.C.) apoiava-

se tanto na recompensa quanto no castigo; seu carisma degenerou-se.

O código guerreiro dos cocheiros

Reação Imediata

Recompensas são distribuídas imediatamente, a fim de que as pessoas possam ter rapidamente o benefício por fazerem o bem. Os castigos são executados no ato, a fim de que as pessoas possam perceber rapidamente o dano de se fazer o mal. A maior bondade não deve ser recompensada, que é para que as pessoas não se tornem vaidosas em fazer o bem, tanto nos altos quanto nos baixos escalões.

O código guerreiro dos cocheiros

Humildade

Quando os escalões mais altos não são vaidosos em fazer o bem, eles não se tornam insolentes e arrogantes; quando os escalões mais baixos não são vaidosos em fazer o bem, eles não fazem distinção de classes. Quando os escalões mais altos e mais baixos não são vaidosos em fazer o bem, isso é a síntese da deferência.

O código guerreiro dos cocheiros

Fracasso e Falha

O grande fracasso não é castigado, a fim de que as pessoas dos escalões mais baixos e mais altos atribuam a falha a si mesmos. Quando os escalões mais altos atribuírem a falha a si mesmos, eles se arrependerão dos seus erros; quando os escalões mais baixos atribuírem a falha a si mesmos, eles evitarão o erro. Quando os escalões mais altos e mais baixos partilham desse modo as coisas negativas, essa é a síntese da deferência.

O código guerreiro dos cocheiros

Harmonia

Na antiguidade, tropas de combate não eram convocadas durante três anos, para ajudarem na labuta do povo. Aqueles que se encontravam em postos superiores e aqueles que se encontravam em postos inferiores eram responsáveis uns pelos outros. Sob essas condições, era a síntese da harmonia. Quando o objetivo era alcançado, eles entoavam canções de triunfo para demonstrar alegria. Ao depor as armas e construir monumentos espirituais em reação ao trabalho do povo, eles indicavam quando descansar.

O código guerreiro dos cocheiros

Preparativos

Sempre que houver conflito armado, defina patentes e posições, divulgue recompensas e castigos, arrebanhe mercenários, promul-

gue ordens, consulte a opinião pública, busque os competentes, pense analogicamente e informe-se sobre as coisas, afaste a dúvida e livre-se da desconfiança, alimente a força e procure a perícia, e siga os movimentos dos corações e mentes.

Quando seguir para a guerra, consolide as massas, verifique onde se encontram as vantagens, regule o desordenado, motive o abatido a avançar, faça todo mundo seguir o que é certo e desenvolva um senso de vergonha, simplifique as regras e minimize os castigos. Seja duro com as pequenas transgressões, pois, se as pequenas transgressões preponderarem, elas resultarão em grandes transgressões.

O código guerreiro dos cavaleiros

Cinco Considerações

Obedeça à natureza, acumule mercadorias, agrade as massas, tire vantagem da disposição do terreno e equipe os soldados: estas são chamadas as cinco considerações.

Para obedecer à natureza, aja de acordo com a estação. Para acumular mercadorias, saqueie o inimigo. Para agradar as massas, seja diligente. Para tirar vantagem da disposição do terreno, proteja os desfiladeiros. Para equipar os soldados, abasteça-os com arcos e flechas para cercos, lanças e arpões para ataque, e piques e alabardas para prontidão.

Falando de uma maneira geral, esses cinco tipos de armas têm cinco usos apropriados. As de longo alcance são usadas para cercar as de curto alcance, as de curto alcance são usadas para auxiliar as de longo alcance. Quando elas são usadas alternadamente em batalha, você consegue resistir um longo tempo; quando todas elas são usadas, você é forte. Quando você usa um armamento de acordo com o que vê que os oponentes estão usando, isso é chamado competir em igualdade de condições.

O código guerreiro dos cavaleiros

Dimensões Estratégicas

A guerra é uma crise nacional; é necessário examinar os aspectos de morte e vida, e os meios de sobrevivência e extermínio. Desse modo, você avalia as milícias de acordo com seis parâmetros, comparando-os em termos de dimensões estratégicas, para determinar a situação real. O primeiro é orientação. O segundo é clima. O terceiro é terreno. O quarto é liderança. O quinto é ordem.

Orientação é o que induz a concordância popular com o governante, de modo que o povo esteja disposto a segui-lo até a morte e segui-lo em vida, sem oposição.

Clima se refere a escuridão e luz, frio e calor, a estrutura das estações.

Terreno pode ser alto ou baixo, próximo ou distante, traiçoeiro ou plano, largo ou estreito, mortal ou viável.

Liderança é uma questão de sabedoria, honestidade, compaixão, coragem e severidade.

Ordem envolve estrutura organizacional, cadeia de comando e logística.

Todos os líderes já ouviram falar nessas cinco coisas; aqueles que as conhecem levam vantagem sobre aqueles que não as conhecem. É por isso que fazemos comparações em termos de dimensões estratégicas, a fim de determinar a situação real. Qual liderança civil tem orientação? Qual liderança militar tem competência? De quem clima e terrenos são vantajosos? De quem a

ordem é cumprida? De quem as forças são mais fortes? De quem os oficiais e soldados são melhor treinados? De quem recompensas e castigos são mais claros?

A arte da guerra de Sun Tzu

Subterfúgio

Uma pessoa pode determinar o valor de vantagens através da audição, e então adotar uma postura apropriada ou intento adequado para sustentar o seu lado exterior.

Adotar uma postura ou um intento significa manipular a estratégia de acordo com a vantagem. A guerra é uma via de subterfúgios. É por isso que você demonstra incompetência, quando, na verdade, é competente, demonstra ineficiência, quando, na verdade, é eficiente. Quando está perto, você parece estar distante, e, quando distante, você parece estar perto.

Seduza oponentes com perspectivas de ganhos, assuma o controle deles através da confusão. Mesmo quando estiver seguro, continue na defensiva; mesmo quando estiver forte, seja evasivo. Use a raiva para deixá-los contrariados, use a humildade para torná-los arrogantes. Faça-os se cansarem quando estiverem descansando, provoque a discórdia entre eles, enquanto age amistosamente. Ataque quando eles não estiverem preparados, surja quando eles menos esperarem.

Isso significa que as vitórias de guerreiros não podem ser determinadas de antemão.

A arte da guerra de Sun Tzu

Planejamento Contingencial

Aqueles que fazem idéia de como vencer, antes de seguir para a batalha, têm a maioria das vantagens, ao passo que aqueles cujos projetos revelam um malogro, antes mesmo da batalha, têm menos planos vantajosos. Aqueles com muitos desses planos vencem, aqueles com poucos desses planos perdem; nem há necessidade de mencionar aqueles sem nenhum desses planos. Quando vejo uma situação assim, torna-se evidente quem vai vencer e quem vai perder.

A arte da guerra de Sun Tzu

Eficiência

Em um combate, o importante é vencer; demore tempo demais, e enfraquecerá as suas tropas e perderá a sua vantagem. Sitie uma cidadela, e a sua força será depauperada; mantenha uma milícia tempo demais no campo de batalha, e os recursos da nação serão insuficientes. Quando você enfraquece as suas tropas, perde a sua vantagem, depaupera a sua força e exaure os recursos, os rivais se levantarão para tirar vantagem dos seus apuros. Então será impossível levar a cabo um bom final, mesmo com conhecimento.

Portanto, em assuntos militares, podemos ouvir falar em ser desajeitado mas rápido, ao passo que nunca vemos o competente prolongar uma ação. Isso é porque uma nação nunca se beneficia com o prolongamento de uma ação militar.

A arte da guerra de Sun Tzu

Equilíbrio

Aqueles que não estão totalmente cientes das desvantagens das ações militares não podem estar totalmente cientes das vantagens das ações militares.

A arte da guerra de Sun Tzu

Conseqüências Econômicas da Guerra

O motivo pelo qual nações empobrecem, por causa de seus exércitos, é porque aquelas que enviam os seus exércitos para muito longe embarcam mercadorias para muito longe, e quando mercadorias são embarcadas para muito longe, os agricultores ficam pobres. Aqueles que estão perto do exército vendem caro, e por causa dos altos preços, o dinheiro acaba. Quando o dinheiro acaba, há uma pressão cada vez maior para se apropriar de coisas para uso militar, exaurindo a região central, drenando os lares.

A arte da guerra de Sun Tzu

Mantendo Intacto

A regra geral para operações militares é que manter uma nação intacta é a melhor coisa, ao passo que destruir uma nação é o que vem a seguir; manter uma milícia intacta é a melhor coisa, destruir uma milícia é o que vem a seguir. Manter um batalhão intacto é a melhor coisa, destruir um batalhão é o que vem a se-

guir. Manter uma companhia intacta é a melhor coisa, destruir uma companhia é o que vem a seguir. Manter um pelotão intacto é a melhor coisa, destruir um pelotão é o que vem a seguir.

A arte da guerra de Sun Tzu

Anulando Oponentes

Uma vitória de cem por cento em uma batalha não significa a melhor das aptidões; anular as operações militares de outros, sem ao menos lutar, é a melhor das aptidões.

A arte da guerra de Sun Tzu

Quatro Níveis de Ataque

A melhor das operações militares ataca o planejamento, a segunda melhor ataca as alianças; a terceira ataca as forças armadas, a pior ataca as cidades.

A arte da guerra de Sun Tzu

Planejando Ataque

Quando um líder militar não consegue conter a raiva e envia os seus homens para atacar em massa a cidadela, isso mata um terço dos seus soldados; e, com a cidadela ainda sem ser tomada, o cerco torna-se um fiasco. Portanto, quem usa a milícia com com-

petência anula as operações militares de outros sem lutar, toma a cidade de outros sem atacar e esmaga o Estado de outros sem gastar muito tempo, cuidando para permanecer intacto a fim de rivalizar com o mundo; dessa maneira as suas forças não são enfraquecidas e a vantagem pode ser total. Esta é a regra para planejar um ataque.

A arte da guerra de Sun Tzu

Persistência e Teimosia

Por conseguinte, o que poderia parecer persistência diante de um oponente menor fará com que você seja capturado por um oponente maior.

A arte da guerra de Sun Tzu

Conhecendo Vencedores

Há cinco maneiras de conhecer vencedores. Aqueles que sabem quando lutar e quando não lutar são vencedores. Aqueles que sabem utilizar grupos pequenos e grandes são vencedores. Aqueles cujos escalões superiores e inferiores têm os mesmos desejos são vencedores. Aqueles que esperam prevenidos os desprevenidos são vencedores. Aqueles cujos líderes militares são capazes e não são dominados por líderes civis são vencedores.

Por isso, diz-se que, se você conhece a si mesmo e conhece os outros, não correrá riscos em uma centena de batalhas. Se você não conhece os outros, mas conhece a si mesmo, vencerá algu-

mas e perderá outras. Se você não conhece os outros e não conhece a si mesmo, correrá riscos em todas as batalhas.

A arte da guerra de Sun Tzu

Invencibilidade e Vulnerabilidade

Os antigos, que eram competentes em combate, primeiro se tornavam invencíveis, e nessa condição esperavam vulnerabilidade por parte dos inimigos. Invencibilidade deriva de você mesmo; vulnerabilidade depende do oponente. Portanto, aqueles que são competentes em combate podem se tornar invencíveis, mas não podem tornar oponentes vulneráveis à derrota certa. É por isso que se diz que a vitória pode ser percebida, mas não pode ser produzida.

Invencibilidade é uma questão de defesa, vulnerabilidade é uma questão de ataque. Quando você defende, é porque está em desvantagem numérica; quando você ataca, é porque o oponente não é obstáculo.

Aqueles que são competentes na defesa se escondem nos mais profundos abismos da terra; aqueles que são competentes no ataque manobram nas mais elevadas alturas do céu. Desse modo, eles conseguem preservar a si mesmos e tornar a vitória completa.

A arte da guerra de Sun Tzu

Sucesso Imperceptível

Aqueles considerados bons guerreiros, na antiguidade, eram os que venciam quando era fácil vencer. Assim, as vitórias dos bons guerreiros nada tinham de extraordinárias: não eram famosas por magnificência, nem lhe eram conferidos méritos por bravura. Desse modo, as suas vitórias em batalhas não eram colocadas em dúvida. Não eram colocadas em dúvida porque as medidas que eles tomavam tinham a garantia da vitória, uma vez que triunfavam sobre aqueles que já haviam perdido.

A arte da guerra de Sun Tzu

Vitória e Derrota

Portanto, aqueles que têm talento para o combate assumem posição firme em uma base invencível sem perder de vista as vulnerabilidades dos oponentes. Assim, uma milícia vitoriosa vence antes mesmo de se dirigir à batalha, ao passo que uma milícia derrotada busca a vitória depois de já ter entrado em luta.

Quando aqueles que empregam forças militares põem em prática o Caminho e mantêm as suas leis, eles conseguem, assim, avaliar o resultado. As leis são as seguintes: a primeira é medida, a segunda é capacidade, a terceira é ordem, a quarta é eficácia e a quinta é vitória. Base origina medidas, medidas produzem capacidade. Capacidade origina ordem, ordem produz eficácia. Eficácia origina vitória.

Por conseguinte, uma milícia vitoriosa é como um peso em contraponto a um outro peso que é cinco vezes menor, ao passo

que uma milícia derrotada é como um peso em contraponto a outro peso que é cinco vezes maior. Quem coloca pessoas para lutar a partir de uma posição vencedora é como se liberasse águas represadas dentro de um desfiladeiro com uma milha de profundidade; é uma questão de formação de força.

A arte da guerra de Sun Tzu

Organização e Operação

O que normalmente torna administrar um grande grupo semelhante a administrar um pequeno grupo é um sistema de ordem. O que torna lutar contra um grande grupo semelhante a lutar contra um pequeno grupo é a utilização de emblemas e sinais. O que permite a forças militares se apoderarem de inimigos sem derrota é a implementação de táticas de surpresa, como também de estratégias convencionais. O que torna uma intervenção militar tão eficaz quanto uma pedra jogada em cima de ovos é o discernimento de aberturas e solidez.

A arte da guerra de Sun Tzu

Táticas de Surpresa

Em geral, uma batalha é travada de maneira convencional, mas é ganha por táticas de surpresa. Portanto, aqueles que são bons em manobras de surpresa são infinitos como o céu e a terra, inesgotáveis como os grandes rios, acabando e começando outra vez,

como se simbolizados pelo sol e pela lua, morrendo e logo renascendo, como se simbolizados pelas quatro estações.

A arte da guerra de Sun Tzu

Impulso

O fato de a velocidade da água corrente atingir um ponto capaz de varrer grandes pedras se deve ao impulso; o fato de o ataque de uma ave de rapina conseguir atingir uma força esmagadora se deve a senso de oportunidade e controle. Assim, aqueles que têm a habilidade do combate cuidam para que o seu impulso seja rigorosamente canalizado e seu senso de oportunidade rigorosamente controlado. O seu impulso é como o disparar uma catapulta, o seu senso de oportunidade e controle é como o puxar do gatilho. No meio da confusão, eles lutam ferozmente sem serem lançados à desordem; em meio ao caos, as suas formações são versáteis, e portanto não podem ser derrotados.

A arte da guerra de Sun Tzu

Paradoxo e Lógica

A rebelião origina-se da disciplina, a covardia origina-se da coragem, a fraqueza origina-se da força. A ordem ou a indisciplina dependem da utilização lógica da ordem. Bravura e covardia dependem das configurações e do impulso do poder. Força e fraqueza dependem de formação.

A arte da guerra de Sun Tzu

Manobrando Outros

Aqueles que são bons em manobrar inimigos acomodam-nos em formações específicas, às quais os inimigos conseguem certamente se adaptar. Dê uma oportunidade aos oponentes, a qual, com certeza, eles aceitarão, manobrando-os dessa maneira, e depois espere-os em uma emboscada.

A arte da guerra de Sun Tzu

Distribuição de Força

Por esses motivos, aqueles que são hábeis no combate visam à distribuição de força e ao impulso; eles não impõem o ônus individualmente sobre as pessoas. É por isso que podem selecionar pessoas e, apesar disso, contar com o impulso.

Contar com o impulso é fazer as pessoas seguirem para a batalha como troncos e pedras rolantes. Pela própria natureza, troncos e pedras permanecem imóveis sobre terreno plano e rolam quando o terreno é íngreme; permanecem parados quando são retangulares, rolam quando são redondos.

O impulso de pessoas que são boas em combate é como rolar pedras redondas montanha abaixo, por causa da distribuição da força.

A arte da guerra de Sun Tzu

Assumindo uma Posição

Falando de modo geral, aqueles que assumem primeiro uma posição em um campo de batalha, e lá esperam o inimigo, são inexperientes, ao passo que aqueles que assumem por último uma posição em um campo de batalha, e então travam combate, são experientes. Portanto, guerreiros habilidosos atraem os outros para eles, e não vão atrás dos outros.

A arte da guerra de Sun Tzu

Seduzindo Inimigos

O que certamente induz inimigos a virem por livre e espontânea vontade é a perspectiva de lucros; o que certamente evita inimigos de virem é a ameaça de danos. Portanto, para certamente cansar um inimigo descansado, subjugar pela fome um bem alimentado ou irritar um tranqüilo, significa ir até onde o inimigo com certeza o seguirá.

A arte da guerra de Sun Tzu

Ataque e Defesa Bem-sucedidos

Aqueles que sempre tomam o que sitiam o fazem atacando onde não há defesa. Aqueles cuja defesa sempre se mantém firme defendem onde o ataque é certo.

Portanto, um bom ataque é aquele contra o qual um inimigo não sabe onde defender, ao passo que uma boa defesa é aquela

contra a qual um inimigo não sabe onde atacar. Seja sutil, sutil até a ponto de ficar sem forma; seja misterioso, misterioso até a ponto de ficar sem som: dessa maneira, poderá controlar o destino do inimigo.

A arte da guerra de Sun Tzu

Avanço e Recuo

Para avançar sem ser detido, invista pelas aberturas. Para recuar dissimuladamente, siga rápido o bastante para não ser alcançado. Desse modo, quando você quiser lutar, o jeito de fazer o inimigo não ter escolha, a não ser lutar com você, mesmo que ele esteja seguro atrás de altas fortalezas e fossos profundos, é atacar onde o inimigo com certeza irá ao seu encontro. Quando você não quiser lutar, para tornar um inimigo impossibilitado de lutar com você, mesmo se estiver apenas defendendo uma linha riscada no chão, desvie o objetivo dele.

A arte da guerra de Sun Tzu

Concentração e Divisão

Se induzir outros a adotar uma forma enquanto você permanece sem forma, deverá se concentrar enquanto o inimigo se dividirá. Quando você se concentra, e, dessa maneira, se une, o inimigo, por outro lado, fica dividido em dez, e isso significa que você atacará com dez vezes mais a força dele, já que você terá um grande contingente, ao passo que o inimigo contará com pequenos gru-

pos. Se você consegue atacar pequenos grupos com um grande contingente, terá poucos contra quem lutar de cada vez.

A arte da guerra de Sun Tzu

Incapacitando Defesas

O seu campo de batalha precisa ser desconhecido, porque, sendo desconhecido, o inimigo terá que distribuir muitas posições defensivas, e quando o inimigo distribui muitas posições defensivas, você terá menos gente para combater de cada vez.

Assim, quando ele guarnecer a vanguarda, desguarnecerá a retaguarda; quando guarnecer a retaguarda, desguarnecerá a vanguarda. Quando guarnecer a esquerda, desguarnecerá a direita; quando guarnecer a direita, desguarnecerá a esquerda.

Quando ele guarnece todos os lugares, fica desguarnecido em todos os lugares. Aqueles que se encontram desguarnecidos são aqueles que estão na defesa contra outros; aqueles que têm pessoal suficiente são aqueles que levam os outros a ficarem na defensiva contra eles.

A arte da guerra de Sun Tzu

Estudando Inimigos

Quando planeja contra outros, para distinguir estratégias vencedoras e perdedoras, você age de acordo com eles, para distinguir padrões de ação. Você os induz a adotar formações específicas, para distinguir elementos mortais e viáveis, você entra em con-

flito com eles, para distinguir onde eles são competentes e onde eles são deficientes.

A arte da guerra de Sun Tzu

Forma

Quando você planeja vitória para as massas, baseado na formação, as massas não conseguem distinguir isso; todos conhecem a forma da sua vitória, mas ninguém conhece a forma pela qual você obtém vitória. Isso é porque uma vitória em batalha não se repete; uma formação adaptável tem alcance infinito.

A formação de uma milícia é simbolizada pela água. A água viaja desde os locais mais altos para os locais mais baixos; a vitória militar é uma questão de evitar o sólido e investir pelas aberturas. O curso da água é determinado pela terra; o curso da vitória militar depende do oponente.

Desse modo, uma milícia não tem uma conformação permanentemente fixada, nem forma constante. Aqueles que são capazes de conquistar uma vitória por se adaptarem a oponentes são chamados de especialistas.

Nenhum elemento é sempre dominante, nenhuma estação é sempre presente. Alguns dias são mais curtos, outros, mais longos; a lua mingua e, depois, reaparece.

A arte da guerra de Sun Tzu

Falta de Forma

A formação perfeita de uma milícia é atingir a falta de forma. Onde não há uma forma específica, nem mesmo agentes infiltrados conseguem espionar; nem mesmo os estrategistas mais astutos conseguem conspirar contra isso.

A arte da guerra de Sun Tzu

Necessidade de Informação

Aqueles que desconhecem os planos dos concorrentes não conseguem entrar capacitados em negociações preliminares; aqueles que desconhecem a disposição do terreno não conseguem manobrar uma milícia; aqueles que não utilizam guias locais não conseguem tirar vantagem do terreno.

A arte da guerra de Sun Tzu

Espírito e Coração

As forças armadas podem ter os seus espíritos arrancados, ao passo que os generais podem ter o seu coração arrancado.

Nesse contexto, pela manhã os espíritos são aguçados, à tarde os espíritos enfraquecem, e à noite os espíritos minguam.

Bons guerreiros evitam espíritos aguçados; em vez disso, atacam inimigos quando os espíritos estão enfraquecendo e minguando. Essa é a supremacia do ânimo.

Enfrentar a confusão com serenidade e enfrentar o clamor com tranqüilidade é a supremacia do coração.

A arte da guerra de Sun Tzu

Força e Adaptação

Ficar perto de casa para enfrentar aqueles que vêm de longe, enfrentar descansado o fatigado, enfrentar de barriga cheia o faminto, é a supremacia da força. Não ficar no caminho de uma marcha ordeira, e não atacar uma linha de batalha impecável, é a supremacia da adaptação.

A arte da guerra de Sun Tzu

Regras para Operações Militares

Regras para operações militares:

Não fazer face a um terreno alto.
Não recuar contra uma colina.
Não perseguir uma retirada fingida.
Não atacar tropas bem dispostas.
Não perseguir engodos.
Não tentar deter um exército a caminho de casa.
Deixar uma saída para um exército cercado.
Não pressionar um inimigo desesperado.

A arte da guerra de Sun Tzu