

BEST-SELLER NOS ESTADOS UNIDOS E NA INGLATERRA

JOHN LEWIS GADDIS

AS GRANDES ESTRATÉGIAS

DE SUN TZU A FRANKLIN ROOSEVELT,
COMO OS GRANDES LÍDERES
MUDARAM O MUNDO

CRÍTICA

JOHN LEWIS GADDIS

AS GRANDES ESTRATÉGIAS

DE SUN TZU A FRANKLIN ROOSEVELT,
COMO OS GRANDES LÍDERES
MUDARAM O MUNDO

Tradução

Maria de Fátima Oliva do Coutto

CRÍTICA

Copyright © John Lewis Gaddis, 2018
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2019
Todos os direitos reservados.
Título original: *On Grand Strategy*

Coordenação editorial: Thais Rimkus
Preparação: Mariana Zanini
Revisão: Rita Palmeira e Thais Rimkus
Diagramação: Bianca Galante
Capa: André Stefanini
Adaptação para eBook: [Hondana](#)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Gaddis, John Lewis
As grandes estratégias: de Sun Tzu a Franklin Roosevelt, como os grandes líderes mudaram o mundo / John Lewis Gaddis. – São Paulo: Planeta do Brasil, 2019.
384 p.

ISBN: 978-85-422-1612-7
Título original: On grand strategy

1. Estratégia 2. Estratégia - História 3. Ciência militar 4. Liderança 5. Líderes I. Título

19-0390 CDD: 355.4

2019
Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.
Rua Bela Cintra, 986 – 4º andar
Consolação – São Paulo-SP
01415-002 – Brasil
www.planetadelivros.com.br
atendimento@editoraplaneta.com.br

Para Nicholas F. Brady, '52
Charles B. Johnson, '54
e
Henry "Sam" Chauncey Jr., '57
grandes estrategistas

SUMÁRIO

PREFÁCIO

1. ATRAVESSANDO O ESTREITO DE HELESPONTO

2. AS GRANDES MURALHAS

3. PROFESSORES E ADESTRADORES

4. ALMAS E ESTADOS

5. PRÍNCIPES COMO PIVÔS

6. NOVOS MUNDOS

7. OS MAIORES ESTRATEGISTAS

8. O MAIOR PRESIDENTE

9. A ÚLTIMA MAIOR ESPERANÇA

10. ISAIAH

NOTAS

ÍNDICE REMISSIVO

PREFÁCIO

O título – no original, *On Grand Strategy* –, eu sei, corre o risco de arquear sobranceiras. No entanto, fui precedido por Timothy Snyder, meu colega no departamento de história de Yale (*On Tyranny*, ou *Sobre a tirania*), assim como, há muito mais tempo, por Sêneca (*On the Shortness of Life*, ou *Sobre a brevidade da vida*). Fico mais preocupado, na verdade, com os admiradores de Carl von Clausewitz, entre os quais me incluo. Seu livro *Da guerra* (*On War*, 1832), publicado postumamente, estabeleceu um padrão para todos os estudos seguintes a respeito das grandes estratégias e de seu indispensável corolário. A justificativa para outra publicação sobre o assunto é a concisão, que *não* seria um dos pontos fortes de Clausewitz: *Da grande estratégia* cobre um intervalo maior que *Da guerra* e tem menos da metade da extensão.

Este livro nasce de duas experiências relacionadas a grandes estratégias, separadas por um quarto de século. A primeira, enquanto professor de estratégia e programa militar de ação no Colégio de Guerra Naval dos Estados Unidos, de 1975 a 1977, nas circunstâncias descritas ao fim do [capítulo 2](#); a segunda, em parceria com outro professor, na Universidade Yale, no seminário anual Estudos em Grande Estratégia, de 2002 ao presente ano (2017). Nos dois cursos foram priorizados textos clássicos e estudos de casos históricos, não teoria. Os seminários de um semestre na Newport têm como público-alvo oficiais militares em meio de carreira. Já o programa de dois semestres na Yale reúne estudantes de graduação, pós-graduação e especialização, bem como, a cada ano, um tenente-coronel da ativa do Exército e do corpo de fuzileiros navais.¹

Os dois cursos são ministrados em parceria: em geral, um civil e um instrutor militar para cada parte do seminário em Newport e variadas combinações na Yale. Eu e meus colegas Charles Hill e Paul Kennedy começamos como uma *troika*. Presentes em todas as aulas, discutíamos o tema diante dos alunos e, fora da classe, prestávamos tutoria individual (nem sempre de modo consistente). Por incrível que pareça, nós três ainda somos vizinhos e amigos íntimos.

A criação, em 2006, do Programa Brady-Johnson de Grande Estratégia nos

permitiu contar com alguns profissionais da área: David Brooks, Walter Russell Mead, John Negroponte, Peggy Noonan, Victoria Nuland, Paul Solman, Jake Sullivan e Evan Wolfson. O curso também atraiu professores de outras áreas da Universidade Yale: Scott Boorman (sociologia), Elizabeth Bradley (inicialmente da Escola de saúde pública, diretora do Programa Brady-Johnson em 2016-2017 e hoje presidente do Vassar College), Beverly Gage (história e, a partir de 2017, diretora do Programa Brady-Johnson), Bryan Garsten (ciências políticas e humanas), Nuno Monteiro (ciências políticas), Kristina Talbert-Slagle (epidemiologia e saúde pública) e Adam Tooze (a princípio da área de história e atualmente na Universidade Columbia).

Juntos, esses colegas me ensinaram muito. E eis outra razão pela qual me sinto agora obrigado a tentar expor o que aprendi. Fiz isso de modo informal, subjetivo e completamente idiossincrático: meus professores não têm a menor responsabilidade em relação a este livro, a não ser a de me encorajar a seguir caminhos fora de seu controle. Por buscar padrões de tempo, espaço e escala,² sentime livre para eliminar tais restrições para fins comparativos e até mesmo comunicativos: vez por outra, Santo Agostinho e Maquiavel conversarão, assim como Clausewitz e Tolstói – este é, por sua vez, o “imaginador” mais providencial que encontrei; a lista inclui Virgílio, Shakespeare e F. Scott Fitzgerald. Por fim, retornei com frequência às ideias de *sir* Isaiah Berlin,³ que conheci de passagem ao visitar a Universidade de Oxford em 1992-1993. Acho que ele gostaria de ser considerado um grande estrategista (sem dúvida, acharia divertido).

Quando comecei a escrever este livro, meu agente, Andrew Wylie, e meu editor, Scott Moyers, depositavam mais confiança no projeto que eu. Trabalhar de novo com eles foi um prazer, assim como, mais uma vez, contar com a eficiência de toda a equipe da Penguin: Ann Godoff, Christopher Richards, Mia Council, Matthew Boyd, Bruce Giffords, Deborah Weiss Geline e Juliana Kiyon.

Meu agradecimento especial aos alunos de graduação da Yale que participaram de meu seminário “Raposas e porcos-espinhos” no outono de 2017 e testaram com obstinação cada capítulo deste livro: Morgan Aguiar-Lucander, Patrick Binder, Robert Brinkmann, Alessandro Buratti, Diego Fernandez-Pages, Robert Henderson, Scott Hicks, Jack Hilder, Henry Iseman, India June, Declan Kunkel, Ben Mallet, Alexander Petrillo, Marshall Rankin, Nicholas Religa, Grant Richardson, Carter Scott, Sara Seymour, David Shimer e Jared Smith. Também contei com a ajuda dos competentes alunos de graduação e meus assistentes na pesquisa: Cooper d’Agostino, Matthew Lloyd-Thomas, David McCullough III, Campbell Schnebly-Swanson e Nathaniel Zelinsky.

Richard Levin e Peter Salovey, presidentes da Universidade Yale, apoiaram com veemência e desde o início nosso curso sobre grande estratégia – assim como Ted Wittenstein, assistente especial dos dois e um de nossos primeiros alunos. Diretores-adjuntos do International Security Studies e do Programa Brady-Johnson nos mantiveram na linha – Will Hitchcock, Ted Bromund, Minh Luong (já falecido), Jeffrey Mankoff, Ryan Irwin, Amanda Behm, Jeremy Friedman, Christopher Miller, Evan Wilson e Ian Johnson –, bem como a equipe da Hillhouse 31: Liz Vastakis, Kathleen Galo, Mike Skonieczny e Igor Biryukov. Minha mulher, Toni Dorfman, professora, acadêmica, mentora, atriz, dramaturga, diretora de teatro e óperas barrocas, crítica do manuscrito e editora, *chef*, terapeuta noturna e o amor da minha vida há vinte anos (!), me mantém em forma de todas as maneiras.

A dedicatória presta homenagem aos dois grandes mecenas de nosso programa e a um sábio facilitador. A visão, a generosidade e os bons conselhos deles – não se esqueçam de que “ensinamos senso comum” – foram nossa bússola, nossa âncora e a embarcação em que navegamos.

JLG
New Haven, Connecticut
Outono de 2017

AS GRANDES ESTRATÉGIAS

1

ATRAVESSANDO O ESTREITO DE HELESPONTO

A data é 480 a.C., e o local é Abidos, cidade situada no lado asiático do estreito de Helesponto (atual Dardanelos), onde ele se reduz a cerca de 1,5 quilômetro. A cena é digna da Hollywood dos áureos tempos. Xerxes, rei dos reis da Pérsia, sobe ao trono num promontório do qual avista os exércitos reunidos com mais de 1,5 milhão de homens, segundo nos conta o historiador Heródoto. Ainda que fosse apenas um décimo desse número, como é mais provável, já chegaria perto do tamanho das forças de Eisenhower no Dia D, em 1944. Hoje não há mais ponte no estreito, mas na ocasião Xerxes tinha duas: uma apoiada em 360 embarcações amarradas umas às outras e a outra apoiada em 314 – ambas curvas, para melhor se adaptarem aos ventos e às correntes. Tempos antes, durante uma tempestade, a antiga ponte havia desabado. Furioso, o rei ordenara a decapitação dos construtores e que as águas fossem açoitadas e marcadas. É possível que existam até hoje, em algum lugar no fundo das águas, as correntes de ferro atiradas pelo mandatário.

Nesse dia, contudo, as águas estão calmas, e Xerxes parece contente – até se debulhar em lágrimas. Artabano, seu tio e conselheiro, pergunta o motivo. “Eis todos estes milhares de homens”, responde o rei, “e nenhum estará vivo daqui a cem anos”. Artabano consola seu soberano mencionando todas as calamidades capazes de tornar a vida intolerável e a morte um alívio. Xerxes concorda, mas pede: “Conte-me a verdade”. Será que Artabano teria sido favorável a uma segunda invasão persa à Grécia em pouco mais de uma década, se ambos não tivessem tido o mesmo pesadelo assustador? É a vez de Artabano estremecer: “Ainda estou morrendo de medo”.

Xerxes tivera duas vezes o mesmo pesadelo após Artabano dissuadi-lo a não vingar a humilhação infringida pelos gregos a Dario, pai de Xerxes, na Batalha de Maratona, dez anos antes. Como se antecipasse *Hamlet* – dois milênios antes –, uma visão, régia na aparência e paternal na atitude, lhe dera um ultimato: “Se não começares a guerra de imediato, [...] da mesma forma que te criei para seres grande e poderoso, com igual rapidez serás humilde”. A princípio Artabano zombou do sonho, e Xerxes ordenou ao tio que trocasse de roupa e dormisse na cama real. O espectro reapareceu, aterrorizando Artabano a tal ponto que ele acordou aos berros e, de imediato, aconselhou a invasão. Xerxes, então, convocou a grande força reunida em Sardes, sacrificou mil novilhos nas ruínas de Troia, chegou ao Helesponto, encontrou prontas as pontes e preparava-se para a travessia quando deu ao tio a última chance de verbalizar quaisquer possíveis restrições.

A despeito do pesadelo, Artabano não resiste. Os inimigos à frente, adverte, não serão apenas os gregos, lutadores extraordinários, mas também a terra e o mar. A marcha ao redor do Egeu atravessará territórios incapazes de alimentar tão numeroso exército. Não haverá portos suficientes para abrigar embarcações em caso de tormentas. A exaustão e até mesmo a fome podem chegar antes mesmo da primeira batalha. O líder prudente “receia e reflete sobre tudo o que pode lhe acontecer, mas é destemido quando está no centro da ação”. Paciente, Xerxes escuta, mas contesta: “Se formos levar tudo em conta [...], nunca faremos nada. Melhor ter um coração valente e vencer metade dos terrores que tememos do que calcular todos os terrores e nada sofrer. Só se conquistam grandes triunfos ao se enfrentarem grandes perigos”.

Assunto resolvido. Xerxes ordena que Artabano retorne e governe o império enquanto ele se dedicará a duplicar sua extensão. Ele ora ao Sol pedindo forças para conquistar não apenas a Grécia, mas toda a Europa. Ramos de murta são espalhados em frente às pontes. Manda os sacerdotes acenderem incensos. E recompensa o estreito de Helesponto jogando em suas águas uma libação, a taça de ouro que a continha, em seguida a tigela de ouro na qual foi preparada e, para finalizar, uma espada. Um ritual a fim de liberar o caminho para a travessia, que dura sete dias e sete noites. Quando Xerxes chega pessoalmente à margem europeia, eles ouvem um espectador atônito perguntar o motivo de Zeus ter se disfarçado de monarca persa e levado consigo “todas as pessoas do mundo”. O deus não poderia, sozinho, ter destruído a Grécia?¹

I.

Dois mil quatrocentos e dezenove anos depois, um diretor de Oxford de 30 anos de idade decide tirar uma folga das tutorias e ir a uma festa. Isaiah Berlin nasceu em Riga, foi criado em São Petersburgo e, aos 8 anos, após ter testemunhado a Revolução Bolchevique, emigrou com a família para a Inglaterra, onde dominou a nova língua num emaranhado de sotaques (de que nunca se desfez) e passou com êxito nas provas de Oxford, tornando-se o primeiro judeu a ganhar uma bolsa de estudos no All Souls College. Em 1939, dava aulas de filosofia no New College, fundado em 1379, desenvolvendo verdadeira aversão ao positivismo lógico (nada significa nada sem verificação reproduzível) e gozava bastante a vida.

Comunicador brilhante e sedento de ideias, Berlin aproveitava todas as oportunidades para se exibir e ficar por dentro das novidades. Em uma festa – a data exata é desconhecida – conheceu Julian Edward George Asquith, o segundo duque de Oxford e Asquith, que na época concluía o bacharelado em filologia clássica no Balliol College. Lorde Oxford havia se deparado com um intrigante verso do poeta grego antigo Arquíloco de Paros. O verso, como Berlin recorda, era o seguinte: “A raposa sabe muitas coisas; o porco-espinho sabe uma só, mas muito importante”.²

A passagem sobrevive apenas como fragmento; o contexto há tempos se perdeu. O humanista Erasmo de Roterdã, no entanto, brincou com a ideia,³ e Berlin acabou seguindo seu exemplo. Poderia ser transformado em método para a classificação de grandes escritores? Nesse caso, Platão, Dante, Dostoiévski, Nietzsche e Proust teriam todos sido porcos-espinhos. Aristóteles, Shakespeare, Goethe, Púchkin e Joyce, raposas, é óbvio. Assim como Berlin, que desconfiava da maioria das coisas importantes – como o positivismo lógico –, mas se sentia totalmente à vontade com as menos importantes.⁴ Absorto na Segunda Guerra Mundial, Berlin não voltou aos personagens quadrúpedes até 1951, quando deles se serviu para compor um ensaio sobre a história da filosofia em Tolstói: “O porco-espinho e a raposa”, publicado dois anos mais tarde em seu livro *Estudos sobre a humanidade*.

Porcos-espinhos, explicou Berlin, “relacionam tudo a um ponto de vista central”, a partir do qual “tudo que dizem e fazem tem significado”. As raposas, por sua vez, “perseguem muitos fins, em geral desconexos e até contraditórios, ligados, se tanto, por uma forma prática”. A distinção era simples, mas não frívola: oferecia “um ponto de vista a partir do qual observar e comparar, um

ponto de partida para a investigação genuína”. Podia até refletir “uma das mais profundas diferenças que dividem escritores e pensadores e, quem sabe, seres humanos em geral”.

Apesar de ter acendido essa chama, Berlin cometeu o erro de iluminar pouco além de Tolstói. O grande homem desejara ser um porco-espinho, declarou Berlin. *Guerra e paz* deveria revelar as leis que permitem o funcionamento da história. Tolstói, no entanto, era sincero demais para negligenciar as idiosincrasias e as casualidades que desafiam tais generalizações. Assim, incluiu em sua obra-prima alguns dos textos mais “raposa” de toda a literatura, hipnotizando seus leitores, que, de bom grado, pularam as rumações da história “porco-espinho” espalhadas pelo texto. Dilacerado por contradições, Tolstói encontrou a morte, concluiu Berlin, “velho e desesperado, fora do alcance do socorro humano, vagando meio cego [como Édipo] em Colono”.⁵

Em termos biográficos, era simples demais. Tolstói morreu numa estação de trem sombria na Rússia em 1910, aos 82 anos de idade, depois de ter abandonado casa e família. É improvável que tenha tomado tal atitude, contudo, lamentando os fios soltos deixados décadas antes em *Guerra e paz*.⁶ Também não fica claro o fato de Berlin evocar Édipo por algum propósito mais profundo, a não ser terminar seu ensaio com floreio dramático. Talvez dramático demais, por sugerir diferenças irreconciliáveis entre raposas e porcos-espinhos. É preciso ser um ou outro, parecia afirmar Berlin. Impossível ser ambos ao mesmo tempo e feliz. Ou eficiente. Ou mesmo completo.

Berlin ficou, portanto, surpreso – e satisfeito – quando suas criaturas viralizaram, bem antes da existência da internet. Referências se espalharam pela imprensa. Sem mais explicações, desenhos animados surgiram.⁷ Em salas de universidades, professores passaram a indagar aos alunos: “X (qualquer figura histórica ou literária) era uma raposa ou um porco-espinho?”. Alunos começaram a perguntar aos professores: “É melhor (neste ou naquele momento) ser porco-espinho ou raposa?”. Em certo ponto, tanto professores quanto alunos se questionavam: “Onde, dentro dessa polaridade, devo me encaixar?”. Ou: “Posso ficar nesse lugar?”. E por fim: “Quem eu sou, afinal de contas?”.

Graças a uma festa em Oxford, a um fragmento de texto de Arquíloco e ao romance épico de Tolstói, Berlin havia conhecido duas das melhores formas de se tornar intelectualmente indelével. A primeira: apresentar-se délfico, truque conhecido por oráculos ao longo do tempo. A segunda: mostrar-se esopiano – transforme suas ideias em animais e elas alcançarão a imortalidade.

II.

Heródoto, que viveu de 480 a 420 a.C., talvez tivesse ouvido falar das raposas e dos porcos-espinhos de Arquíloco (c. 680-645 a.C.). Ele cita o poeta em outro contexto; portanto, é capaz de ter lido o poema – se é que ainda existia – em que os animais apareceram pela primeira vez.⁸ Mesmo que não o conhecesse, é difícil ler a descrição de Heródoto acerca de Artabano e Xerxes no Helesponto sem perceber no conselheiro uma raposa inquieta e no monarca um porco-espinho contumaz.

Artabano enfatiza os custos – em gasto de energia, consumo de suprimentos, comunicações comprometidas, moral baixa, enfim, tudo o que pode dar errado – de transportar qualquer exército numeroso por qualquer extensão de terra ou água. O êxito exige levar em consideração todos esses pontos. Seria difícil para Xerxes entender que “o deus atinge com o raio” apenas os que se empenham em grandes feitos, enquanto os pequenos “não lhe despertam o desejo de agir”? Destrua as pontes, disperse os exércitos e mande todos de volta para casa, insiste Artabano, onde o pior a esperar são mais pesadelos.

Xerxes, que chora os mortos com cem anos de antecedência, tem visão mais ampla e de longo alcance. Se o preço da vida é a morte, por que não pagar um valor menor para tornar a vida memorável? Por que ser um rei dos reis caído no esquecimento? Domado o Helesponto, ele quase não consegue parar. As pontes devem conduzir a algum lugar. Militares de destaque levam o que for preciso para garantir que nada dê errado – e, se der, que não faça grande diferença. “É o deus quem nos guia e, portanto, quando nos debruçamos sobre nossas diversas empreitadas, prosperamos.”⁹

Artabano respeita a natureza, ciente de que a geografia pode ajudar ou atrapalhar um exército, de que frotas nunca controlam por completo os mares em que navegam e de que a previsão do tempo está além da capacidade de qualquer mortal. Comandantes devem reconhecer onde podem agir e o que aceitar, confiando em sua perícia apenas quando as circunstâncias assim permitirem. Xerxes, em contrapartida, *remodela* a natureza. Ele transforma água em terra (ou quase isso), ao construir pontes no Helesponto. Converte terra firme em líquido, ao escavar um canal na península de Atos – por “pura arrogância”, nos conta Heródoto – para evitar que seus navios precisem contorná-la.¹⁰ O rei não se preocupa com o que encontrará, pois é capaz de derrotar o que quer que apareça em seu caminho. E confia apenas na mão divina, que lhe conferiu tamanho poder.

Com sua visão limitada, Artabano descortina no horizonte imediato a complexidade como inimiga, enquanto o sagaz Xerxes vê um horizonte distante, no qual ambições são oportunidades: a simplicidade é o farol a iluminar o caminho. Artabano muda de ideia com frequência. Suas idas e vindas, como as da *Odisseia*, têm por objetivo o retorno à casa. Xerxes, ao atravessar o Helesponto, torna-se Aquiles. Só terá casa nas narrativas, contadas no futuro, a respeito de suas façanhas.¹¹

Essa raposa e esse porco-espinho, portanto, não têm qualquer ponto em comum. Uma vez ignoradas suas advertências, Artabano ruma para o leste afastando-se de Abidos e de Heródoto, que não mais o menciona. Xerxes ruma para o oeste, levando com ele seus exércitos, sua frota e seu historiador,¹² bem como todos os subseqüentes cronistas da invasão persa. O Helesponto, divisa entre continentes, passou também a separar as duas maneiras de pensar previstas por Arquíloco, que ficariam famosas graças a Berlin e que uma obra de sociologia no fim do século XX definiria de modo ainda mais incisivo.

III.

Numa tentativa de determinar as raízes da precisão e da imprecisão dos prognósticos, entre 1988 e 2003 o psicólogo e cientista social americano Philip E. Tetlock e seus assistentes recolheram, com 284 “especialistas”, 27.451 previsões sobre acontecimentos políticos mundiais, em universidades, instituições governamentais e internacionais, grupos de reflexão, fundações e mídia. Repleto de tabelas, gráficos e equações, *Expert Political Judgement* [Capacidade de juízo de especialistas políticos], livro de Tetlock publicado em 2005, apresenta os resultados do mais abrangente estudo realizado sobre o assunto, explicando a razão de algumas pessoas acertarem as previsões para o futuro e outras não.

“Não importou muito *quem* eram os especialistas – histórico profissional, posição social, cargo etc.”, conclui Tetlock. “Tampouco importou *o que* pensavam os especialistas – liberais ou conservadores, monarquistas ou institucionalistas, otimistas ou pessimistas.” O que fez a diferença foi “*como* pensavam, o tipo de raciocínio”. A variável crítica acabou sendo a autoidentificação como “raposa” ou “porco-espinho”, quando mostradas as definições de Berlin desses termos. Os resultados foram inequívocos: raposas

eram bem mais eficientes nas previsões que porcos-espinhos, cujo desempenho se equiparou ao de um chimpanzé atirando dardos (possivelmente por simulação de computador).

Abismado com o resultado, Tetlock pesquisou as características diferenciadoras de raposas e porcos-espinhos. Para os prognósticos, as raposas confiavam numa intuitiva “costura de diversas fontes de informações”, não em deduções resultantes de “grandes métodos”. Desconfiavam de “que o nebuloso assunto da política” pudesse ser “objeto de uma ciência sistemática”. As melhores raposas “compartilham de um estilo de pensamento autodepreciativo” que não “poupa qualquer pensamento de crítica”. Tendiam, porém, a ser discursivas em excesso – justificando em demasia suas alegações –, a fim de prender a atenção da plateia. Raramente voltaram a ser convidadas por apresentadores de programas de entrevistas. Estrategistas políticos andavam muito ocupados para ouvi-las.

Os porcos-espinhos de Tetlock, por sua vez, evitavam a autodepreciação e deixavam de lado as críticas. Apresentavam com agressividade explicações importantes, demonstrando “impaciência aguda” com quem “demorava a compreender”. Quando as lacunas intelectuais criadas por eles se aprofundavam, cavavam ainda mais. Tornaram-se “escravos de seus pressupostos”, aprisionados em círculos de autoelogio. Embora as frases surtisses efeito, apresentavam pouca relação com os fatos ocorridos em seguida.

Tudo isso sugeriu a Tetlock “a teoria do juízo correto”: “Pensadores autocríticos são mais hábeis em descobrir as contraditórias dinâmicas das situações em evolução, mais circunspectos quanto à habilidade de prever, mais rigorosos em reconhecer os próprios erros, menos propensos a racionalizar os erros, mais predispostos a atualizar suas convicções no momento oportuno e – como resultado dessas vantagens – mais bem preparados para apor probabilidades realistas na rodada seguinte de eventos”.¹³ Em resumo, as raposas se saem melhor.

IV.

Para ser considerada boa, uma teoria deve explicar o passado, pois só assim podemos confiar no que ela nos diz do futuro. O passado de Tetlock, entretanto, foi a década e meia durante a qual ele conduziu seu experimento. Heródoto

ofereceu a oportunidade de aplicar as descobertas de Tetlock – sem seus cuidadosos controles, é bom reconhecer! – em uma época muito distante da nossa. Elas se sustentam, nessa instância, surpreendentemente bem.

Após cruzar o Helesponto, Xerxes avançou, confiando no tamanho de suas forças e na opulência de seu séquito para inviabilizar a resistência: “Mesmo se todos os gregos, ou se todos os habitantes dos países ocidentais, se unissem, não seriam capazes de me vencer”. O plano do rei parecia funcionar enquanto atravessavam Trácia, Macedônia e Tessália, mas seus soldados eram forçados a seguir em marcha lenta.

De tão numeroso, seu exército bebeu rios e lagos, secando-os antes de todas as unidades alcançarem o outro lado. Leões (ainda abundantes na região) desenvolveram um paladar especial pelos camelos usados para carregar os suprimentos. E Xerxes exauria até a capacidade dos cooperativos gregos de atender a suas exigências culinárias: um deles agradeceu o fato de o rei comer apenas uma vez por dia, pois, caso sua cidade ficasse incumbida de fornecer o café da manhã na mesma escala do jantar exigido, seus habitantes deveriam fugir ou ser “transformados em pó, como nunca nenhum outro povo”.¹⁴

Xerxes tampouco podia adaptar toda e qualquer topografia. Para entrarem na Ática, os persas teriam de atravessar a estreita passagem em Termópilas – e foi lá que os espartanos de Leônidas, uma força bem inferior recrutada às pressas, atrasaram os invasores dias a fio. Nem Leônidas nem sua elite “dos 300” sobreviveram, mas a resistência espartana mostrou a Xerxes a impossibilidade de confiar apenas na intimidação como meio de atingir seus objetivos. No meio-tempo, as tempestades de fim de verão no mar Egeu arrasavam sua frota, enquanto os atenienses, obedecendo às ordens do almirante Temístocles, evacuavam a cidade. Ou seja, Xerxes se deparou com o mesmo dilema de Napoleão em Moscou, em 1812: uma vez atingido seu objetivo, como agir ao encontrar o local abandonado e o mau tempo a caminho?

O rei dos reis, como era típico, impôs um grau ainda maior de intimidação. Ele queimou a Acrópole e, em seguida, montou um novo trono no alto de outro promontório, com vista para outra massa d’água, de onde testemunharia o triunfo do que restava de sua frota. Decerto a fumaça subindo do templo mais sagrado desmoralizaria os remadores atenienses. A baía, porém, era Salamina; os remadores das trirremes eram bem-treinados; e o oráculo de Delfos havia prometido segurança por trás das “paredes de madeira”, decerto das que flutuavam. Então, enquanto Xerxes observava, os gregos afundaram sua frota e massacraram os sobreviventes, que nunca tinham aprendido a nadar. Ao rei não restava escolha senão aceitar, tarde demais, o conselho do tio e voltar para

casa.¹⁵

Temístocles acelerou a partida do rei espalhando o boato de que as pontes do Helesponto seriam o próximo alvo dos atenienses. Aterrorizado, Xerxes partiu às pressas, temendo não chegar a tempo de atravessar a ponte, e abandonou seu desmoralizado exército à própria sorte. Os gregos venceram em Plateias, mas deixaram uma retribuição, o material criativo para uma peça teatral. *Os persas*, de Ésquilo, apresentada pela primeira vez oito anos depois da batalha de Salamina, retrata o denegrido Xerxes ao entrar mancando em sua própria capital sob os lamentos de todos os que antes o aclamaram – e punido pelo aviso do fantasma de Dario: “Sendo mortais, nunca devemos elevar alto demais os pensamentos”.¹⁶

Heródoto se inspirou em Ésquilo para suas *Histórias*.¹⁷ Poderia também ter usado em seu relato os sonhos – evocando o espírito de Dario, senão seu fantasma – que levaram Xerxes ao Helesponto? Não há como ter certeza: espíritos são coisas sombrias. No entanto, é engraçado imaginar esse espectro em particular, não importa de quem fosse, fazendo uso de seus poderes sobrenaturais para viajar adiante no tempo e depois voltar a fim de repassar ao inconsolável rei dos reis o aviso do professor Tetlock: as raposas costumam ter razão, já os porcos-espinhos são meio idiotas.

V.

A invasão da Grécia por Xerxes foi um primeiro, mas espetacular, exemplo do comportamento porco-espinho. Ser o rei dos reis era muito importante: se Xerxes podia reunir a maior força militar vista enquanto transformava água em terra no Helesponto e terra em água na península de Atos, do que não seria capaz? Por que não conquistar toda a Europa depois da Grécia? Por que não, pode ter se perguntado em algum momento, “um império persa com os mesmos limites do céu de Zeus”?¹⁸

Xerxes, no entanto, fracassou – como é habito entre os porcos-espinhos – em estabelecer uma relação adequada entre seus fins e seus meios. Por existirem apenas na imaginação, os fins podem ser infinitos: quem sabe um trono na Lua, com uma vista magnífica? Os meios, contudo, são ridiculamente finitos: é preciso ter botas no solo, navios no mar e os corpos para preenchê-los. Fins e meios devem estar conectados se algo está para acontecer, mas eles nunca são

intercambiáveis.

As únicas restrições impostas por Xerxes quanto às capacidades foram as próprias aspirações. Ele torcia pelo melhor supondo que pudesse ser o pior. Ele vivia apenas o presente, desligando-se do passado, onde a experiência reside, e do futuro, onde o imprevisto ronda.¹⁹ Caso Xerxes tivesse entendido essa distinção, compreenderia que seus exércitos e suas frotas jamais poderiam transportar todo o necessário para invadir a Grécia. A não ser que o rei convencesse os povos invadidos a prover sua invasão (tarefa nada fácil), seus homens (e não ele, é provável) logo começariam a sentir fome, sede ou cansaço. A resistência de poucos, como em Termópilas, abalaria a confiança de muitos. E em breve chegaria o inverno.

Também teria corrido riscos, se seguisse os conselhos da raposa Artabano. O tio alertou Xerxes sobre os rios secos, os leões famintos, as repentinas ventanias, os habitantes ressentidos, os guerreiros brutais, os oráculos enigmáticos, os remadores ávidos e os naufragos à espera do outro lado de Helesponto. Com as causas conhecidas, as consequências seriam previsíveis – mas apenas em termos individuais, pois nem mesmo o mais sagaz vidente pode especificar efeitos *cumulativos*. Coisas insignificantes somam-se a imprevisíveis e consideráveis aspectos; no entanto, líderes não podem se deixar paralisar pelas incertezas. Devem aparentar saber o que fazem, mesmo quando não sabem.

Xerxes levou esse princípio ao extremo. Quando Pítio da Lídia forneceu todas as tropas e os tesouros requisitados pelo rei para a invasão, pedindo apenas que liberasse seu filho mais velho de ir para a guerra, Xerxes, impiedoso, deu um jeito de mostrar sua decisão: mandou cortar o jovem ao meio e ordenou que seus exércitos marchassem entre as metades ensanguentadas.²⁰ Tal atitude deixou bem clara a determinação de Xerxes, mas ele acabou preso nessa literal linha vermelha. Não poderia mudar seus planos, ainda que assim o desejasse.

A tragédia de Xerxes e de Artabano é que a cada um faltou a proficiência do outro. O rei, como os porcos-espinhos de Tetlock, atraía a atenção de plateias, mas tendia a atolar em buracos. O conselheiro, como as raposas de Tetlock, evitava os buracos, mas não era capaz de seduzir o público. Xerxes tinha razão: ao tentarmos prever tudo, corremos o risco de não chegar a lugar nenhum. E Artabano também tinha razão: se não nos prepararmos para tudo, decerto alguma coisa dará errado.

VI.

Nem Xerxes nem Artabano, portanto, teriam passado no teste elaborado em 1936 por F. Scott Fitzgerald para avaliar inteligências de primeira grandeza: “A capacidade de manter, ao mesmo tempo, duas ideias opostas na mente e ainda assim conservar a habilidade de funcionar”.²¹ Talvez a intenção de Fitzgerald fosse apenas a autorreprovação. Na ocasião, sua carreira literária estava estagnada; quatro anos depois, morreria vítima de alcoolismo, de doença cardíaca e de um esquecimento ainda mais penoso quando se leva em conta sua antiga fama. Tinha apenas 44 anos.²² A críptica grandeza de seu aforismo, entretanto, assim como o de Berlin a respeito de raposas e porcos-espinhos, o imortalizou. O oráculo de Delfos teria invejado.²³

Um possível significado para os opostos de Fitzgerald poderia ser aproveitar o melhor das abordagens contraditórias e, ao mesmo tempo, rejeitar o pior; precisamente, a solução conciliatória que Xerxes e Artabano falharam em obter 24 séculos antes. Como, no entanto, é possível fazer isso? É fácil entender como duas mentes chegam a conclusões opostas; no entanto, podem os opostos coexistir em paz? Certamente não foi o que aconteceu com Fitzgerald, cuja vida foi tão atormentada quanto a de Tolstói e durou apenas a metade desta.

A melhor resposta a essa pergunta, paradoxalmente, vem de Berlin, que devotou muito de sua vida bem mais longa e feliz à reconciliação de conflitos em mentes únicas. A experiência comum, indicou, é composta por “fins igualmente essenciais [...]”, e a realização de uns envolve, inevitavelmente, o sacrifício de outros”. Em geral, as escolhas que nos são apresentadas não envolvem alternativas extremas – o bem contra o mal, por exemplo –, mas coisas boas que não podemos ter simultaneamente. “Pode-se salvar a alma de alguém ou pode-se encontrar ou manter ou servir um grande e glorioso Estado”, escreveu Berlin, “mas nem sempre os dois ao mesmo tempo”. Em palavras que qualquer criança entenderia: se comer todos os doces do Dia das Bruxas, você vai vomitar.

Resolvemos esses dilemas aplicando-os ao longo do tempo. Buscamos certas coisas agora, deixamos umas para depois e consideramos outras como inatingíveis. Seleccionamos onde cada uma se encaixa e depois decidimos quais podemos conseguir e quando. O processo talvez seja difícil: Berlin enfatizou “a necessidade e a agonia da escolha”. No entanto, se tais escolhas desaparecessem, acrescentou, o mesmo aconteceria com “a liberdade de escolha” e, portanto, com a liberdade em si.²⁴

O que dizer, então, da alegação de Berlin, em ensaio a respeito de Tolstói, de que os “seres humanos em geral” se dividem em raposas e porcos-espinhos? Devemos nos definir como um ou outro, conforme Tetlock pediu a seus

especialistas? Berlin admitiu, pouco antes de morrer, que isso era desnecessário. “Algumas pessoas não são raposas nem porcos-espinhos; outras são os dois.” Tudo não passara de um “jogo intelectual”. Certas pessoas levaram o assunto a sério demais.²⁵

A explicação fazia sentido dentro do quadro mais amplo do pensamento de Berlin, pois que escolhas teríamos se ficássemos presos em categorias, imitando animais dentro dos limites da previsibilidade?²⁶ Se, como Fitzgerald argumentou, a inteligência exige opostos – se a liberdade é escolha, segundo manteve Berlin –, então prioridades não podem ser predeterminadas. As prioridades deveriam refletir quem somos, mas também o que vivenciamos: poderíamos saber antecipadamente quem somos, mas nem sempre nossas experiências. Precisariamos justapor, numa única mente (a nossa), o senso de direção do porco-espinho e a sensibilidade da raposa àquilo que a cerca. Sem jamais perder a capacidade de funcionar.

VII.

Onde, contudo – a não ser em um livro de Jane Austen –, podemos encontrar tal razão e sensibilidade? Austen nos dá uma pista, pois apenas narrativas são capazes de ilustrar dilemas no transcorrer do tempo. Não basta exhibir escolhas como amostras em uma lâmina de microscópio: precisamos assistir às mudanças, e isso só é possível se reconstituirmos o passado por meio de histórias, biografias, poemas, peças, romances e filmes. As melhores dessas expressões revelam e escondem simultaneamente: resumem os acontecimentos para deixar clara a tênue linha entre ensino e entretenimento (ainda que, às vezes, o limite entre os dois se confunda). São, em resumo, *dramatizações*. E um dos requisitos fundamentais é jamais provocar tédio.

O filme *Lincoln* (2012), de Steven Spielberg, é uma dramatização no melhor estilo. Mostra o presidente, protagonizado por Daniel Day-Lewis, tentando honrar a afirmação da Declaração da Independência segundo a qual todos os homens são iguais. Haveria causa mais louvável a ser defendida por um porco-espinho? Para abolir a escravidão, todavia, Lincoln precisa convencer a incontrolável Câmara dos Representantes a aprovar a 13ª Emenda e faz uso de manobras ao melhor estilo raposa. Recorre a negociatas, subornos, bajulações, quedas de braço e mentiras deslavadas; tanto que o filme recende – visual, senão

literalmente – a uma sala enfumaçada.²⁷

Quando Thaddeus Stevens (Tommy Lee Jones) pergunta ao presidente como ele pode conciliar objetivo tão nobre com métodos tão desprezíveis, Lincoln relembra os ensinamentos aprendidos como topógrafo na juventude:

Uma bússola [...] vai lhe mostrar o norte verdadeiro a partir do local onde se encontra, mas não o avisará de pântanos, desertos e precipícios no caminho. Quando, em busca de seu destino, você mergulha de cabeça, sem levar em consideração os obstáculos, e acaba atolado num pântano [...], de que adianta conhecer o verdadeiro norte?²⁸

Ao assistir ao filme, foi como se o fantasma de Berlin estivesse na poltrona ao meu lado. Ao fim da cena, ele se inclina e, triunfante, sussurra: “Está vendo? Lincoln sabe quando ser porco-espinho (ao consultar a bússola) e quando ser raposa (ao evitar o pântano)!”.

Até onde sei, o verdadeiro Lincoln nunca falou nada disso, e o verdadeiro Berlin – pena! – não viu o filme de Spielberg. O roteiro de Tony Kushner, porém, mostra a combinação de inteligência, ideias opostas e capacidade funcional formulada por Fitzgerald. Lincoln tem em mente, ao mesmo tempo, aspirações de longo prazo e necessidades imediatas. Concilia raposas e porcos-espinhos de Berlin com sua insistência na inevitabilidade – e na imprevisibilidade – da escolha. Lincoln não sabe quais transações descartar até conhecer o resultado das anteriores. E o filme conecta, várias vezes, coisas grandes a pequenas: Lincoln compreende que o voto na Câmara dos Representantes – e, por conseguinte, o futuro da escravidão nos Estados Unidos – às vezes depende de quem será nomeado diretor do correio em algum vilarejo.

Lincoln mostra, portanto, as decisões tomadas ao longo do tempo (Berlin), a coexistência de opostos num mesmo espaço (Fitzgerald) e a alteração de escala que ecoa – por que não? – em Tolstói. Graças à intuição, os dois Lincoln, o retratado no filme e o de carne e osso, captaram o que Tolstói tentou passar em seu colossal *Guerra e paz*: tudo tem relação com tudo. Talvez por isso o excelente romancista, que raras vezes enxergava “excelência” em líderes, tenha concedido esse reconhecimento póstumo ao presidente mártir.²⁹

VIII.

As mudanças de escala em *Guerra e paz* ainda surpreendem os leitores. Tolstói

nos insere na mente de Natasha em seu primeiro grande baile, na de Pierre quando ele se envolve num duelo e sobrevive, na do príncipe Bolkonsky e na do conde Rostov, respectivamente o pai mais severo e o mais indulgente da literatura moderna. Ainda assim, Tolstói se distancia dessas intimidades para nos mostrar exércitos varrendo a Europa, em seguida dar *zoom* nos imperadores e nos oficiais que os comandaram e aumentar o *zoom* para retratar os soldados comuns que viveram, marcharam e lutaram nas guerras. Novo distanciamento, desta vez mostrando Moscou em chamas ao término da batalha de Borodino. E mais um *zoom* nos refugiados da cidade incendiada, entre eles o príncipe Andrei, gravemente ferido, que morre nos braços de Natasha, por quem se apaixonara três anos e centenas de páginas antes, no primeiro baile da jovem.

Abordemos a realidade de cima para baixo ou de baixo para cima: parece que Tolstói afirma existir um número infinito de possibilidades em variados níveis, todos simultâneos. Alguns são previsíveis, mas não a maioria, e apenas a dramatização – livre da dependência acadêmica à teoria e aos arquivos – pode representá-los.³⁰ Ainda assim, na maior parte do tempo essas possibilidades parecem fazer sentido para pessoas comuns. Berlin tentou explicar o porquê em seu ensaio sobre Tolstói:

A história, apenas a história, apenas a soma de eventos concretos ao longo do tempo e do espaço – a soma da real experiência de homens e mulheres de carne e osso e suas relações mútuas em ambiente real, tridimensional, experimentado empírica e fisicamente –, constitui a verdade, material com o qual respostas genuínas – que não precisam, para sua apreensão, de nenhum sentido especial nem de faculdades que seres humanos normais não apresentem – podem ser construídas.³¹

O trecho é complexo até para Berlin, que não costumava considerar a simplicidade uma virtude. Creio, contudo, que nessa passagem ele descreve uma sensibilidade *ecológica* que respeita igualmente tempo, espaço e escala. Xerxes nunca demonstrou tê-la, a despeito dos esforços de Artabano. Tolstói chegou perto, pelo menos em um romance. Lincoln – a quem faltava um Artabano e que também não viveu para ler *Guerra e paz* – parece de algum modo ter conseguido conciliar os três elementos, graças ao senso comum, incomum em grandes líderes.

IX.

Por senso comum, refiro-me à naturalidade com que a maioria de nós age na

maior parte do tempo. Em geral, sabemos aonde estamos indo, mas ajustamos a rota para evitar o inesperado, inclusive obstáculos criados por outros em nosso caminho enquanto seguem o caminho *deles* para onde quer que estejam indo. Meus alunos, por exemplo, evitam com habilidade colisões com postes de rua, professores assustados e colegas igualmente preocupados enquanto consultam compulsivamente aparelhos eletrônicos que, parece-me, estão sempre presos à mão ou ao ouvido. Nem todos somos tão ágeis, mas não há nada de extraordinário na presença simultânea, em nossa mente, de uma sensibilidade de curto prazo ao que nos cerca e um senso de direção de longo prazo. Convivemos diariamente com esses opostos.

O psicólogo Daniel Kahneman atribui essa proficiência a uma inconsciente confiança em dois tipos de pensamento. O pensamento “rápido” é intuitivo, impulsivo e, muitas vezes, emocional. Produz, quando necessário, ação instantânea: é o que se faz para evitar esbarrar nas coisas ou para evitar que esbarrem em você, por exemplo. O pensamento “lento” é deliberado, concentrado e, em geral, lógico. Não precisa, em hipótese alguma, resultar em ação: é como você aprende para depois, de fato, saber. Tetlock vê uma similaridade no genoma humano e se utiliza dos animais de Berlin para explicá-la:

Raposas são mais bem preparadas para sobreviver em ambientes onde ocorrem mudanças rápidas, nos quais os que abandonam ideias ruins já levam vantagem. Porcos-espinhos são mais bem preparados para sobreviver em ambientes estáticos que premiam a persistência em fórmulas testadas e aprovadas. Nossa espécie – *homo sapiens* – se sai melhor por ter os dois temperamentos.³²

Talvez, então, devamos nossa existência à destreza com que alternamos pensamentos rápidos e lentos – entre o comportamento de raposas e o de porcos-espinhos. Se sempre nos víssemos apenas como uma coisa grande, acabaríamos não apenas atolados num dos pântanos de Lincoln, mas com os mamutes, em fossas.

Por que, no entanto, as pessoas em postos de autoridade não se enquadram nessa flexibilidade? Como, em determinado ponto da história, Xerxes e Artabano não perceberam essa necessidade? E como, em outro ponto, os especialistas de Tetlock puderam se identificar com tanta presteza como raposas ou porcos-espinhos, mas não como ambos? E por que deveríamos considerar a liderança de Lincoln tão extraordinária, se tudo o que ele fez foi o mesmo que seres humanos comuns fazem todos os dias? Nesse sentido, o senso comum é como o oxigênio: quanto mais alto se sobe, mais rarefeito ele fica. “Com grandes poderes vêm grandes responsabilidades”, lembra ao Homem-Aranha seu tio Ben, numa fala memorável³³ – vem, porém, também o perigo de cometer tolices.

X.

E cabe à *grande estratégia* evitá-las. Definirei essa expressão, para os propósitos deste livro, como o alinhamento de aspirações potencialmente ilimitadas com capacidades necessariamente limitadas. Se você busca fins superiores a seus meios, cedo ou tarde terá de reduzi-los para adequá-los a seus meios. A expansão dos meios pode levar a mais fins, mas não a todos – os fins podem ser infinitos, mas nunca os meios. Seja qual for o equilíbrio atingido, haverá uma conexão entre o real e o imaginado, entre onde se está agora e aonde se pretende chegar. Você não terá uma estratégia até unir esses dois pontos – por mais desiguais que pareçam ser – na situação em que se encontra.

Onde, então, entra o adjetivo “grande”? Tem a ver, acho, com o que está em jogo. Como estudante, caso durma vinte minutos a mais amanhã de manhã, sua vida não sofrerá mudanças radicais, além do risco de perder o café da manhã e só comer um bagel frio antes da aula. Os riscos aumentam, contudo, ao considerar o que será ensinado na aula, como a matéria se relaciona a outras do curso, qual especialização e qual diploma você tem em mente, como eles podem ser úteis a sua atuação profissional e por quem você pode se apaixonar ao longo do caminho. As estratégias aumentam mesmo sob o ponto de vista pessoal. É errado dizer, então, que apenas Estados, não pessoas, têm grandes estratégias. Alinhamentos se mostram necessários ao longo do tempo, do espaço e da escala.

As grandes estratégias, no entanto, têm sido tradicionalmente associadas a planejamento e batalhas. Não surpreende, considerando o fato de as primeiras relações registradas entre aspirações e capacidades terem surgido da necessidade de conduzir operações militares. “Ponham-se a pensar”, Homero alerta os aqueus, por meio do sábio Nestor, num momento desesperado durante o longo cerco de Troia, “se a estratégia serve para alguma coisa”.³⁴ Já a *necessidade* de tal alinhamento remonta, é provável, ao primeiro ancestral do homem que descobriu como obter alguma coisa aproveitando o que estava à mão.³⁵

Sem a consciência de vida após a morte, a aspiração universal era, com certeza, a sobrevivência. A partir disso estratégias passaram a ser desenvolvidas para tarefas bem simples, como encontrar comida, abrigo e roupas, e também para responsabilidades complexas, como governar grandes impérios. Especificar o sucesso nunca foi fácil, mas a natureza finita de meios ajudou, pois, embora a satisfação, no fim, seja um estado de espírito, obtê-la exige recursos reais. Desse fato surge a necessidade de alinhamento e, por conseguinte, de estratégia.

XI.

Então é possível *ensinar* grande estratégia ou pelo menos explicar o senso comum que a sustenta? Se Lincoln, com tão pouca educação formal (como tantos presidentes americanos), aprendeu o necessário como autodidata e por experiência própria, por que não podemos fazer o mesmo?³⁶ A resposta simples é que Lincoln era um gênio, e a maioria de nós não é. Ao que parece, Shakespeare não tinha um professor de escrita. Quer dizer que ninguém mais precisa de um?

Vale lembrar que Lincoln – assim como Shakespeare – teve uma vida inteira para chegar aonde chegou. Hoje os jovens não dispõem desse tempo, pois a sociedade diferencia categoricamente a educação geral, o treinamento profissional, o plano de carreira em uma organização, a responsabilidade e, por fim, a aposentadoria. Isso só intensifica um problema identificado há tempos por Henry Kissinger: o “capital intelectual” acumulado por líderes antes de chegar ao topo é tudo o que eles terão enquanto estiverem no topo.³⁷ Em nossos dias sobra menos tempo para aprender algo novo que na época de Lincoln.

Assim, cabe à academia moldar a mente dos alunos enquanto tem a atenção deles – mas a mente acadêmica em si não é indivisível. Uma lacuna se abre entre o estudo de história e a estruturação da teoria, ambos necessários, caso os fins devam se alinhar com os meios. Os historiadores, conscientes de que seu campo de atuação privilegia pesquisas específicas, tendem a evitar as generalizações de que dependem as teorias. Com isso, negam à complexidade simplicidades que nos guiam em seu entendimento. Os teóricos, ávidos por serem vistos como “cientistas” sociais, buscam “reprodutibilidade” nos resultados, substituindo, assim, a complexidade pela simplicidade, em busca de previsibilidade. Ambas as comunidades negligenciam relações entre o geral e o particular – entre o conhecimento universal e o local – que alimentam o pensamento estratégico. E as duas, como se para acrescentar falta de transparência a essa insuficiência, costumam escrever mal.³⁸

Há um método mais antigo, contudo, no qual história e teoria funcionaram em conjunto. Maquiavel faz alusão a esse método na dedicatória de *O príncipe*, na qual oferece o que tem de mais valioso: “O conhecimento das ações dos grandes homens, aprendido por mim de longa experiência das coisas modernas e da contínua leitura das antigas”. Reuniu tudo em “um pequeno volume”, visando a “proporcionar-lhe (a seu patrono Lourenço de Médici) a faculdade de, em brevíssimo tempo, entender tudo o que eu [Maquiavel], em tantos anos, aprendi

e entendi à custa de não poucas aflições e perigos”.³⁹

Carl von Clausewitz, em seu monumental – mas incompleto – clássico *Da guerra*, desenvolve de modo mais detalhado o método de Maquiavel.⁴⁰ A história, argumenta, não passa de uma longa série de histórias. O que não significa serem inúteis, pois a teoria, quando concebida como depuração, evita que seja preciso escutar todas as histórias de novo. Não há tempo para tanto quando se está prestes a iniciar um combate ou qualquer outro desafio. Tampouco é possível apenas perambular como o Pierre de Tolstói em Borodino. É aí que entra o *treinamento*.

Com certeza, o soldado bem treinado terá melhor desempenho que outro sem nenhum preparo, mas o que seria treinamento na concepção de Clausewitz? É ser capaz de explorar princípios testados ao longo do tempo e do espaço, de modo a perceber o que funcionou e o que não funcionou. Então você os aplica à situação com que se defronta: é esse o papel da escala. O resultado é um *plano* estruturado com base em fatos passados, ligado ao presente e com foco em algum objetivo futuro.

O engajamento, entretanto, não respeitará o plano em todos os aspectos. Não apenas seu resultado dependerá do que faz o outro lado – o “conhecido desconhecido” formulado pelo ex-secretário de Defesa Donald Rumsfeld num famoso discurso⁴¹ –, como refletirá o “desconhecido desconhecido”, ou seja, tudo o que pode dar errado antes mesmo de se ter deparado com um adversário. Juntos, constituem o que Clausewitz chamou de “fricção”, o choque entre teoria e realidade sobre o qual Artabano tentou avisar Xerxes, muitos séculos antes, no Helesponto.

A única solução, então, é improvisar; não se trata, porém, apenas de inventar soluções enquanto se segue em frente. Talvez você se atenha ao plano, talvez o modifique, talvez o descarte por completo. Como Lincoln, contudo, saberá para onde aponta sua bússola, seja qual for o desconhecido a se interpor entre você e seu destino. Sempre terá em mente uma gama de opções para lidar com esses imprevistos, aprendidos – assim como Maquiavel – com as duras lições dos que o antecederam. O resto depende de você.

XII.

Embarcações que cruzam o Helesponto ainda unem campos de batalha, como as

pontes de Xerxes no passado: Troia fica logo ao sul, no lado asiático; Galípoli, no lado europeu, é ainda mais perto. Agora, contudo, as embarcações são balsas e os exércitos transportados são de turistas, aproveitando-se do fato de que trinta séculos separam lugares afastados por apenas uns 50 quilômetros. Sobra tempo, num único dia, para ver o cavalo de Troia em Çanakkale – não o verdadeiro, óbvio, mas o suporte deixado pela equipe do filme de Brad Pitt em 2004.

Falta à cena a grandeza do que Xerxes viu de seu promontório em 480 a.C., mas um ponto importante é reforçado: a experiência de combate é ainda mais rara hoje que no passado recente. Por qualquer motivo – o medo de uma guerra mundial aniquilar todos os envolvidos, o retorno a guerras menores que têm adesão apenas parcial da sociedade, talvez apenas a sorte –, em nossos dias menos pessoas vêm lutando em campos de batalha. Os turistas estão assumindo o controle.

O conceito de treinamento desenvolvido por Clausewitz, entretanto, mantém sua relevância. É a melhor forma de evitar que estratégias se tornem cada vez mais absurdas à medida que crescem – problema recorrente tanto na paz quanto na guerra. É a única maneira de combinar os aparentes opostos de planejamento e improvisação: ensinar o senso comum que advém da consciência de quando ser porco-espinho e quando ser raposa. Onde, senão na vida militar ou (ainda que de modo incompleto) na universidade ou no trabalho, os jovens hoje podem aprender sobre isso?

“A Batalha de Waterloo foi vencida nos campos esportivos de Eton.” Apesar de o duque de Wellington ter sido o principal fornecedor de epigramas da era vitoriana, esse *não* é de sua autoria, mas bem que poderia ser.⁴² Pois, além da guerra e da preparação para ela, é nas competições esportivas que a combinação clausewitziana de um passado depurado, um presente planejado e um futuro incerto se une de modo mais explícito. Com a busca pela boa forma mais em moda hoje que na época do grande duque, há mais participação em competições e jogos que antes. O que isso tem a ver com você e com grandes estratégias?

Você aprende a jogar com um treinador (literalmente), cuja função é a mesma dos instrutores militares na época em que o serviço militar era obrigatório: ensinar o básico, criar resistência, impor disciplina, encorajar a colaboração, mostrar como perder e se recuperar da perda. Uma vez iniciado o jogo, contudo, seu treinador não pode fazer muito além de gritar ou ficar emburrado fora do campo. Você e seus colegas de time estão por conta própria. Mesmo assim, o desempenho de todos será melhor por terem sido submetidos a um treinamento. Não à toa, o salário dos treinadores, em certas universidades americanas, chega a ser mais alto que o do presidente que os contrata.

Por acaso isso significa que, enquanto jogava, você foi um porco-espinho ou

uma raposa? É provável que, por ter sido os dois, ache a pergunta tola: como um porco-espinho, tinha um plano e, quando preciso, modificou-o como uma raposa; ganhou ou perdeu dependendo de o plano ter dado certo ou errado. Pode ser difícil dizer, ao pensar nas jogadas, quando agiu como um ou outro. Em vez disso, manteve ideias opostas em mente enquanto jogava.

É mais ou menos a mesma coisa na maioria dos aspectos da vida, quando fazemos escolhas por instinto (ou quase por instinto). À medida que a autoridade aumenta, entretanto, o mesmo ocorre com a inibição. Com mais gente olhando, a prática se torna performance. As reputações passam a importar, estreitando a liberdade de ser flexível. Líderes que alcançaram o topo – como Xerxes ou os especialistas de Tetlock – podem se tornar prisioneiros da própria superioridade: enclausuram-se em papéis dos quais não podem escapar.

Este não é um livro sobre os Helespontos mentais que separam a tal liderança de um lado e o senso comum do outro. Deve haver travessias livres e frequentes entre eles, pois só graças a tais diálogos grandes estratégias – alinhamentos de meios com fins – tornam-se possíveis. No entanto, as correntes são velozes, os ventos, inconstantes, e as pontes, frágeis. Não há mais necessidade de intimidar nem aplacar águas à maneira de Xerxes. Ao analisar como outros, desde esse monarca, lidaram com oposições de lógica e liderança, quem sabe consigamos nos treinar para as travessias que cedo ou tarde precisaremos fazer.

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "As grandes estratégias"
e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).