

H07 Liderando com experiência

師



TEXTOS BÁSICOS

NOME

師 LIDERANDO COM EXPERIÊNCIA ¹

師 *shī* W86B 050-06, formado à esquerda pelo signo fonético *dūi*, que representa as muralhas de uma cidade, e, à direita, pelo radical 巾, um lenço, uma bandeira pertencente ao número um, 一, ou seja, a bandeira do comandante no topo da muralha. A palavra 師 *shī* significa: "A população inteira de um distrito; um exército; a cidade capital; um chefe encarregado de um distrito; um general de exército; chefe de uma divisão armada (na China antiga, 2.500 homens); um mestre, um professor, um guia, um mestre zen, um mentor; um modelo ou pessoa exemplar; alguém que possui uma habilidade específica; tratar alguém como seu mestre; um leão."

No manuscrito de Mawangdui este hexagrama tem o mesmo nome.

PALAVRAS-CHAVE

LIDERAR: Administrar, chefiar, comandar, dirigir, encabeçar, encaminhar, gerir, governar, guiar, levar, nortear, orientar, pastorear, pilotar, reger.

EXPERIENTE: Adestrado, caejado, conhecedor, ensinado, entendido, especialista, experimentado, experto, habilitado, mestre, perito, prático, traquejado, treinado, versado. Apto, azado, capaz, competente, desembaraçado, desenvolto, despachado, destro, eficaz, eficiente, engenhoso, esperto, hábil, habilidoso, habilitado, jeitoso, maneiro, manhoso, matreiro, sabido.

OUTROS NOMES

| | |
|-----------------|---|
| * JAVARY | O Exército Armar-se. Disciplina |
| * RICCI | Reunião, momento onde, face ao perigo, agrupamos as energias e restabelecemos a disciplina. |
| * ZAFRA | Controlando a situação |
| * JAVARY | Obrigações Devido ao Estado de Guerra |
| * WING | A Força Coletiva (O Exército) |
| * HUANG | Multidão |
| * REIFLER | Soldados |
| * DAMIAN-KNIGHT | O Exército (Desafio/Concentrando Recursos) |
| * SHCHUTSKII | O Exército |
| * LOISI | O Exército, a domesticação |
| * GALL | A Multidão |
| * BLOFELD | O Exército |
| * SIU | O Exército |
| * LEGGE | O Exército (Ação em grupo) |
| * DAMIAN-KNIGHT | Desafio |
| * CHIH-HSIU | O Exército |
| * WILHELM | O Exército |
| * REVERSO | H07 ou H08 Disciplinar e domesticar ou Unir-se a outros e ser solidário |

¹ LIDERANDO exemplifica bem o assunto deste hexagrama. A palavra chinesa tem a vantagem de agrupar os significados de 'exército' com o de 'general' que o conduz, ou o de uma 'população' com o 'mestre' que a guia.

JULGAMENTO

shī zhēn zhàng rén jí wú jíù
 師：貞丈人吉，無咎。

LIDERANDO: *a insistência de um homem experimentado é benéfica e não erra.* ²

PALAVRAS-CHAVE

INSISTIR: Repetir, ecoar, espelhar, inculcar, iterar, recomeçar, redizer, refazer, reincidir, reiterar, renovar, repisar, reproduzir. **Teimar:** Aferrar-se, afincar, agarrar-se, birrar, emperrar-se, fincar-se, martelar, obstinar-se, perseverar, persistir, porfiar, recalcitrar, reincidir, resistir, turrar.

EXPERIMENTADO: Adestrado, apto, calejado, capaz, competente, conhecedor, desembaraçado, desenvolto, despachado, destro, eficaz, eficiente, engenhoso, esperto, ensinado, entendido, especialista, experiente, experto, hábil, habilidoso, habilitado, industrioso, jeitoso, maneiro, manhoso, mestre, perito, prático, sabido, traquejado, treinado, versado.

BENÉFICO: Animador, auspicioso, beneficente, benigno, bom, conveniente, ditoso, esperançoso, estimulante, fausto, favorecedor, oportuno, prometedor, promissor, propiciador, propício, útil, vantajoso.

NÃO ERRAR: Ter acerto, atino, certeza, correção, exatidão, justeza, perfeição, precisão.

EXPLICAÇÃO DO JULGAMENTO

shī zhòng yě zhēn zhèng yě
 師，眾也，貞，正也。

néng yǐ zhòng zhèng kě yǐ wáng yǐ
 能以眾正，可以王矣。

gāng zhōng ér yīng háng xiǎn ér shùn
 剛中而應，行險而順，

以此毒天下，而民從之，吉又何咎矣。

LIDERAR COM EXPERIÊNCIA significa [ocupar-se com as] massas, insistir significa corrigir! ³

Quem é capaz de corrigir as massas sem dúvida pode ser rei! ⁴

O firme está no centro e se corresponde, age no perigo e apesar disso se conforma,

⁵ por isso ele governa tudo o que está embaixo do céu e o povo o segue por ser

benéfico. Como poderia errar?! ⁶

² 丈 zhàng: "Homem respeitável, ancião, homem feito, Senhor, esposo".

³ 眾 zhòng: "Muitos, miríade, multidão, massas". // 正 zhèng: "Correto, verdadeiro, que não se curva nem inclina, corrigir, ajustar, aperfeiçoar". // 可 kě: "Dar forma correta a, emendando; endireitar, retificar. Arranjar, arrumar, ordenar, endireitar, compor, concertar. Eliminar, suprimir (erro, defeito)".

⁴ 能 néng: "Capaz de, talento, habilidade". // 可 kě: "Poder, condicional". // 矣 yǐ: "Certamente, sem dúvida".

⁵ 險 xiǎn: "Perigo". // 順 shùn: "Seguir, estar de acordo com, obedecer, concordar; conformar-se".

⁶ 此 cǐ: "Este". // 毒 dū: "Veneno, ferir, cruel, governo". // 從 cóng: "Seguir, escutar". // 又 yòu: "E, também, além do que, é mais". // 何 hé: "Como? o que? Por que?".

"Corrigir" aponta a uma das funções principais do líder de massas: retificar as tendências da multidão, frequentemente cegas e desorganizadas, e, para isso, deve insistir na disciplina para evitar o efeito "estouro da boiada".

A 2ª linha se corresponde com a 5ª que representa o imperador, origem da liderança delegada à 2ª. Ela é fiel ao seu imperador e, sendo central, coloca toda sua firmeza a serviço dele. Toda a Explicação do Julgamento se refere à 2ª linha, que reúne as condições adequadas para liderar as massas como representante do soberano, ao qual presta uma obediência incondicional, reconhecendo-o como a origem de seu poder.

Há aqui um jogo com o duplo sentido da palavra 毒 *dù* 'veneno' e 'governo' que aponta a que governar as massas acaba sendo um veneno que deve ser tomado (ou administrado) com muito cuidado.

IMAGEM

dì zhōng yǒu shuǐ , shī ;
地 中 有 水 ， 師 ；
jūn zǐ yǐ róng mǐn chù zhòng
君 子 以 容 民 畜 眾 。

Há água no meio da terra: LIDERANDO COM EXPERIÊNCIA.

Assim, a pessoa sábia, porque abraça o povo, contém as massas. ⁷

As massas expressam obediência no exterior, mas representam um perigo no interior. Assim como a água está contida pela terra que a rodeia, formando uma reserva oculta, assim o líder contém as massas sob seu comando, gerando as condições para que essa massa possa ser utilizada quando necessário, mas cuidando, ao mesmo tempo, que ela esteja em condições satisfatórias. A palavra *chù* 'conter' tem a conotação de 'acumular alimento' e de 'aumentar energias', de onde pode se dizer que contendo o povo permite-se uma acumulação de energias que acaba alimentando-o.

SEQUÊNCIA

sòng bì yǒu zhòng qǐ , gù shòu zhī yǐ shī ; shī zhě zhòng yě 。
訟 必 有 眾 起 ， 故 受 之 以 師 ； 師 者 眾 也 。

Quando há disputas certamente as massas despertam, por isso agora vem

LIDERANDO COM EXPERIÊNCIA, ou seja, aquele que lidera as massas! ⁸

HEXAGRAMAS MISTURADOS

bǐ lè , shī yōu 。
比 樂 ， 師 憂 。

APROXIMAR-SE alegre, LIDERAR entristece. ⁹

⁷ 容 *róng*: "Permitir, aceitar; contido, interior; forma, receptivo". // 民 *mín*: "Povo". // 畜 *chù*: "Guardar, acumular; cultivar, alimentar; animais domésticos".

⁸ 起 *qǐ*: "Levantar, acordar, iniciar; aparecer, emergir".

⁹ 樂 *lè*: "Alegria, felicidade, riso". // 憂 *yōu*: "Tristeza, lamento, dor".

DESCRIÇÃO DO MOMENTO

Quando partidos ou facções se envolvem em DISPUTAS INÚTEIS é necessária a intervenção de um LÍDER EXPERIENTE que contribua para dissolver as tensões, convertendo-se assim no foco do qual todos se APROXIMAM.

A imagem deste hexagrama fica determinada pela única linha yang que, na posição do funcionário subalterno, assume o comando por delegação do soberano. Todas as linhas yin representam, num nível, as massas que se agrupam ao redor do líder e, noutro, a diferentes tipos de líderes mais ou menos frustrados pela sua condição yin. Pela imagem dos trigramas vemos que a água no meio da terra representa uma reserva oculta que pode ser utilizada quando seja conveniente e necessário, assumindo que quem a extrai saiba exatamente o que fazer com ela e como fazê-lo. Por isso este hexagrama trata da liderança e de como exercê-la.

Dois pontos se destacam no hexagrama: a necessidade de experiência por parte do líder e o fato deste exercer o comando por delegação de alguém que detém o verdadeiro poder, mas que, por uma razão ou outra, não está em condições de exercê-lo pessoalmente.

O hexagrama nuclear é H24, RESSURGINDO POSITIVAMENTE, o que nos diz que a ação de um líder correto pode criar uma situação totalmente nova, representando um renascimento das energias.

O hexagrama antagônico é H13, INTEGRANDO PESSOAS COM SUAVIDADE. Por um lado, nada mais distante da união amena entre pessoas do que um exército e, por outro, os comandados não representam pessoas que se unem, mas são partes de uma massa informe moldada pela vontade de um chefe.

O hexagrama oposto é H08, APROXIMANDO-SE MUTUAMENTE, que mostra a atitude de solidariedade que deve possuir o líder para com seus comandados.

As linhas nos mostram diferentes tipos de líderes e o possível resultado de suas forças ou fraquezas:

- H076 Um líder ignorante incapaz de administrar as conquistas.
- H075 O imperador consciente de suas limitações, que delega a liderança.
- H074 Um líder fraco, porém cuidadoso, que aceita ajuda.
- H073 Um líder irresponsável e impulsivo.
- H072 Um líder verdadeiro.
- H071 Um líder indeciso que requer normas externas.

LINHAS

H071=>H191 OBSERVANDO DE PERTO

a) 師 出 以 律 ， 否 臧 凶 。
shī chū yǐ lǜ fǒu zàng xiōng

*Um líder se manifesta usando regras porque, sem elas, haverá prejuízo.*¹⁰

¹⁰ 出 chū: "Ir, partir; aparecer, manifestar, ir além, distinguir". // 律 lǜ: "Regra, lei, preceito, norma; modelo; instrumento musical". // 否 fǒu ou pí: fǒu: "Não, de uma forma ou outra, pelo contrário; negar"; pí: "Obstrução, estagnação; ruim, maligno, estancado". Há várias leituras possíveis do texto desta linha em função da palavra 否 (vide Lynn, pág.182, nota 5): 1º interpretando-a como 'maligno, obstruído, estagnado', conforme faz Wang Bi: "Um líder se manifesta usando regras, [caso contrário] perca ou ganhe haverá infortúnio"; 2º interpretando-a como 'pelo contrário', conforme Cheng Yi: "Um líder se manifesta usando regras, caso contrário, [ainda] ganhando haverá infortúnio"; 3º interpretando-a como 'negação', conforme Zhu Xi, seguido parcialmente por Wilhelm: "Um líder se manifesta usando regras que, se não forem boas, trarão infortúnio". Esta última interpretação está apoiada pelo fato do manuscrito de Mawangdui trazer bù, 不, "não", em lugar de fǒu, 否. As duas primeiras interpretações estão mais de acordo com a

b) 師出以律，失律凶也。

Um líder se manifesta usando regras porque perder as regras traz prejuízos!

Esta linha, yin em posição yang e sem correspondência, não tem, portanto, muita energia. Ela está nos primórdios da situação e representa um líder sem forças que requer normas e regras que possam lhe indicar a forma de se comportar. Sem este referencial 'externo' seu comportamento será o de guiar cegamente as massas, podendo, eventualmente, até conseguir um êxito momentâneo, mas que, inevitavelmente, vai acabar no infortúnio. Esta linha tem uma vizinhança com o verdadeiro líder, a 2ª linha, de quem obtém as regras, regras que vão fazê-lo “observar de perto e estimular” (H191) seus comandados, e que converterão seus movimentos irrefletidos em um avanço ordenado.

O texto também nos mostra que é preferível uma regra ruim à falta total de regras (e assim funcionam os exércitos) e que o fim não justifica os meios, ou seja, ganhar não justifica a falta de regras e de disciplina.

Esta linha representa adequadamente a figura de um lugar-tenente, que substitui eventualmente um general (representado pela 2ª).

H072=>H022 A CONFORMIDADE



a) 在師中吉，無咎，王三錫命。

Um líder equilibrado é benéfico e não erra, o rei o galardoia três vezes com o comando. ¹¹

b) 在師中吉，承天綏也。
王三錫命，懷萬邦也。

*Um líder equilibrado é benéfico porque recebe os favores do céu! ¹²
O rei o galardoia três vezes com o comando porque cuida de miríades de cidades!* ¹³

Yang em posição yin, em correspondência com o soberano da 5ª, temos aqui o regente do hexagrama. Ele representa o foco da situação e suas características estão descritas na Explicação do Julgamento. Sua capacidade de liderança (yang) unida ao seu equilíbrio (central) e devoção (correspondência com 5ª e sua transformação no H02, A CONFORMIDADE) é o que garante o sucesso de sua atuação. O ponto fundamental é que ele se sabe subordinado e evita se sentir dono absoluto da situação; por isso a 5ª reitera sua nomeação como cabeça das tropas, dando assim legitimidade e amplitude à sua ação. Com essa atitude “reta, ampla, grande” ele consegue que “ainda que não se esforce, nada lhe será inconveniente”, como diz H022.

Pequena Imagem que diz que perder as regras (sem especificar que elas sejam boas ou ruins) não é benéfico, independentemente de o resultado final ser ganhar ou perder.

¹¹ 在 zài: “Estar”. // 錫 xī: “Prêmio, presente”. // 命 mìng: “Destino; comando, ordem; quinhão”.

¹² 承 chéng: “Receber, herdar; conter”. // 承 chōng: “Gostar, amar, favorecer; o favorito do imperador; fortuna”.

¹³ 懷 huái: “O peito; amar, cuidar”. // 萬 wàn: “Dez mil; miríade, muitos”. // 邦 bāng: “País, estado, região, cidade”.

H073=>H463 CRESCENDO SUAVERMENTE

a) 師或與尸，凶。
shī huò yǔ shī xiōng

Um líder que provavelmente carrega cadáveres é prejudicial.¹⁴

b) 師或與尸，大無功也。
shī huò yǔ shī dà wú gōng yě

Que um líder provavelmente carregue cadáveres é uma grande falta de mérito!

Yin em posição yang, com vizinhança ilegítima com o verdadeiro líder da 2ª e sem correspondência com a ignorante 6ª, esta linha é muito fraca para a posição que ocupa. Vemos aqui alguém que trata de aparentar mais do que efetivamente é, elevando-se por cima de seus méritos reais (H46). Representa um jovem general capaz de avançar quando o inimigo é fraco ("crescendo numa cidade vazia" diz H463), mas que não conseguirá enfrentar adequadamente um inimigo mais forte ou organizado.

H074=>H404 LIBERANDO TENSÕES

a) 師左次，無咎。
shī zuǒ cì wú jiù

Um líder que acampa à esquerda não erra.¹⁵

b) 左次無咎，未失常也。
zuǒ cì wú jiù wèi shī cháng yě

Acampar à esquerda não é um erro porque ainda não se perdeu permanentemente!¹⁶

Esta linha, yin em posição yin, não tem relações de correspondência ou vizinhança, indicando uma situação de falta de força que se compensa pela flexibilidade para resistir à tentação de atacar irrefletidamente. Aqui vemos um líder que detém a tempo o avanço das massas, por elas não estarem à altura da situação. Com essa atitude se faz a um lado e pode esperar o "amigo que chega, no qual pode se confiar" (H404), ou seja, esperar a chegada de reforços para assim se liberar da sua situação e, finalmente, permitir o avanço das massas.

H075=>H295 TREINANDO NO ABISMO

a) 田憂禽，利執言，無咎。
tiān yōu qín lì zhí yán wú jiù
cháng zǐ shuài shī dì zǐ yǔ shī zhēn xiōng
長子帥師，弟子與尸，貞凶。

¹⁴ 或 huò: "Alguém; quicá, possivelmente". // 與 yǔ: "Carruagem, carroça; muitos" // 尸 shī: "Cadáver; dirigir". // O texto apresentado corresponde à interpretação mais comum, baseada em Wang Bi e Zhu Xi, mas existe outra, baseada em Cheng Yi (Lynn, pág.183, nota 7), seguido por Legge (Legge, págs.76/77) e Pe. Guerra (Guerra, pág. 241), que diz: "As massas talvez [tenham] muitos líderes, infortúnio".

¹⁵ 左 zuǒ: "Esquerda". // 次 cì: "Acartelar-se; um local de descanso".

¹⁶ 常 cháng: "Normal, usual, sempre; eterno, imutável, constante; sem fim; absolutamente".

*Há animais no campo, é conveniente conter as palavras para não errar.¹⁷
O filho mais velho deve ser o líder que comande porque o filho mais novo vai
carregar cadáveres, insistir é prejudicial.¹⁸*

- b) 長子帥師，以中行也。
弟子與師，使不當也。

*O filho mais velho deve ser o líder que comanda porque age de forma
equilibrada!
O filho mais novo vai carregar cadáveres porque foi indicado para algo que
não merece!¹⁹*

Esta linha é também regente do hexagrama. Yin em posição yang, em correspondência com o verdadeiro líder da 2ª e sem vizinhanças, representa um imperador que não está preparado para comandar por si mesmo às massas ("o abismo não encheu, somente quando se nivele não haverá nenhum erro", diz H295), mas, ainda assim, deve enfrentar um momento de combates ("há animais no campo" e a mudança para H29, TREINANDO NO ABISMO). Ele nomeia, portanto, um forte, leal e experiente general (a 2ª linha). Deve evitar a tentação de indicar jovens inexperientes e impulsivos (a 3ª linha), indecisos (a 1ª), fracos (a 4ª) ou ignorantes (a 6ª) que não estarão à altura de sua função e provocarão um desastre.

A "insistência prejudicial" se refere à possibilidade do imperador achar que ele tem condições para comandar pessoalmente as massas.

H076=>H046 SUPERANDO IGNORÂNCIA



- a) 大君有命，開國承家，小人勿用。

*Um grande príncipe tem que ser nomeado para estabelecer feudos e dar
suporte às famílias porque um homem inferior não seria útil.²⁰*

- b) 大君有命，以正功也。
小人勿用，必亂邦也。

Um grande príncipe tem que ser nomeado porque seus méritos são corretos!²¹

¹⁷ 禽 qín: "Pássaros; cativo, capturar". // 執 zhí: "Segurar firmemente, unido a". // 言 yán: "Palavra; (antig.) partícula de exclamação". // A palavra yán 言 gera várias interpretações possíveis conforme se tome seu sentido principal de 'palavra' ou como partícula de exclamação. No primeiro caso temos "Há animais no campo, é conveniente segurar firmemente as palavras", indicando a necessidade de o rei não interferir na ação do general que foi indicado no comando ou, melhor ainda, que, frente à presença de inimigos na própria terra é necessário parar de falar e começar a combater. Outra interpretação diz "Há prisioneiros no campo, é conveniente interrogá-los (pegar suas palavras)". Finalmente, considerando yán na função de partícula, "Há animais no campo, é conveniente capturá-los" indicaria que os inimigos iniciaram um ataque que deve ser repellido. Este último uso de yán não aparece em outras linhas, de forma que não parece correto, apesar de ser assim citado por Couvreur, pág.844.

¹⁸ 長 cháng: "Mais velho; respeito". // 帥 shuài: "Conduzir, comandar". // 弟 dì: "Mais novo".

¹⁹ 使 shǐ: "Usar, empregar; ordenar, comissionar". // 當 dāng: "Merecido".

²⁰ 開 kāi: "Abrir; desenvolver; desvelar; estabelecer; florir". // 承 chéng: "Receber, herdar; conter; assumir".

Um homem inferior não seria útil porque inevitavelmente provocará caos no país! ²²

Yin em posição yin, esta linha fica mais enfraquecida ainda pela sua falta de relações de correspondência ou vizinhança. Ela, portanto, não tem capacidade para grandes empreendimentos por não estar à altura das tarefas que se esperam de um líder de massas: não só vencer, mas também consolidar os resultados do triunfo, ou seja, criar condições adequadas para um bom governo do país. Por isso o texto diz, referindo-se ao sujeito desta linha, que "um homem inferior não seria útil", e H046 nos aconselha: "punir a ignorância". ²³

²¹ 正 zhèng: "Correto, exato, verdadeiro".

²² 必 bì: "Inevitavelmente, necessariamente". // 亂 luàn: "Caos, desordem, confusão". // 邦 bāng: "País".

²³ Como esta linha não traz referência a benefício ou prejuízo fica em aberto a possibilidade de que o sujeito dela seja sábio (6ª linha) e aprenda o que deva ser feito, ou seja, governar adequadamente para segurar os triunfos no campo de batalha. Com efeito, na maioria das versões não fica claro quem é o sujeito desta linha porque tendem a falar dos prêmios que o soberano outorga por méritos (Shaughnessy, pág.111, é exceção), mas a mudança para H04, SUPERANDO IGNORÂNCIA, não deixa dúvida dos perigos que a 6ª linha corre por ser inadequada com relação a suas funções.

