



NOTA DE FECHO



JORGE A. VASCONCELLOS E SÁ

Senior Research Fellow at Peter F. Drucker and Masatoshi-Ito Graduate School of Management

Professor at ISG Business School and AESE

E-mail: associates@vasconcellosea.comWebsite: www.vasconcellosea.comLinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/vasconcellosea><http://www.linkedin.com/company/vasconcellos-e-sa-associates/>Twitter: <https://twitter.com/VasconcelloseSa>

Instagram: @jorge.v.sa

Ehud Barak e Steven Spielberg

Quem viu o filme **Munique** de S. Spielberg (e quem não viu deve ver) recorda-se da cena do ataque a Beirute, no âmbito de um grupo criado pela Mossad para punir (leitor amigo, não é vingar..., é punir) a chacina dos jogos olímpicos de 1972.

Ao som de **Black Magic Woman** dos Santana, um grupo de soldados israelitas 1) vai a Beirute 2) no incógnito da noite, 3) entra num bloco de apartamentos, 4) mata três líderes palestinos e 5) regressa sem sobressaltos de maior a casa.

O líder da incursão foi **Ehud Barak**, que veio a ser primeiro ministro, ministro da defesa, chefe das forças armadas, director dos serviços de inteligência militar e era então líder de uma unidade de operações especiais.

Na verdade o seu nome era Ehud Brog, porque só mais tarde, quando frequentou Stanford mudou de nome para Barak, para assegurar uma frequência de mestrado mais tranquila...

E esta é uma das características essenciais que ressalta da sua **autobiografia** de cerca de 500 páginas: o **profissionalismo**.

O seu lema era (adoptado de Benjamin Franklin) **quem falha na preparação, prepara-se para falhar**. Ou os **cinco Ps**: **P**roper **P**reparation **P**revents **P**oor **P**erformance.

Assim, antes de qualquer operação tudo que de inesperado pudesse acontecer era escrutinado e objecto de um plano de contingência. E todo o detalhe ponderado. Porque em alto risco são as pequenas coisas que fazem as grandes diferenças. Daí para não atrair a atenção sobre um grupo só de homens a andar pelas ruas de Beirute... Barak e outros vestiram-se de mulheres e passearam por Beirute de braço dado aos seus namorados...

Profissionalismo também na **gestão** de instituições. Quando comandante supremo das forças armadas designou um assessor cuja função era ser **advogado do diabo**, uma prática criada (e lamentavelmente abandonada embora periodicamente retomada) pela **Igreja Católica** nos processos de santificação.

É que a fonte de más decisões não é frequentemente a falta de dados. Nem da sua sistematização. São erros de judgement, isto é de discernimento, devido a **preconceitos** sendo nós consequentemente vítimas de manipulação pelo nosso subconsciente emocional.

Kirby Warren, saudoso professor de Columbia, escreveu um livro (*contention management*) explicando a importância da função de advogado do diabo junto de todos os líderes de empresas.

E **Alfred Sloan**, ex-presidente da General Motors, nunca tomava uma decisão quando todos estavam de acordo, em consenso, tão do agrado dos políticos e gestores da preguiça. Numa reunião do conselho de administração perguntou: estamos de acordo?

"Bem, então sugiro", disse Sloan, "que adiemos a decisão para a semana até criarmos entre nós **discordância** para que possamos avaliar **os dois lados** da questão". Os prós e contras. As vantagens e inconvenientes. Antes da tomada de decisão e de modo a preparar planos de contingência.

Contudo, o profissionalismo (fazer as coisas bem) é condição necessária, não suficiente. Requer **objectivos claros**. Já que não há nada tão estúpido como fazer bem o inútil.

O que no caso do zionismo era simples: estabelecer um estado onde os judeus passassem de vítimas de eventos (os progroms e discriminação da diáspora) a controlar e moldar o seu destino.

O que requer obviamente (e em terceiro lugar) **atitude**. Como diz o provérbio israelita, não só sair do **Galut** (diáspora em hebraico) como fazer o Galut sair de nós. Passarmos de criaturas de circunstâncias a criadores de circunstâncias. De external para internal oriented. De vítimas do exterior a impulsionados pelo interior.

Segue-se a **flexibilidade** nos meios, ao serviço da perseverança do fim. E aqui o exemplo extravasa E. Barak sendo transversal a grande parte da sociedade israelita, inclusive Ariel Sharon. O objectivo do zionismo é um estado na Palestina onde os judeus sejam maioria. Certo?

Donde, inicialmente Sharon defendeu Eretz Israel, o grande Israel, incluindo a Judeia e Samaria, vulgo West Bank.

Até se aperceber que a evolução demográfica ali "indicava" que os árabes (somando os de Gaza e os de cidadania israelita) se iriam tornar a maioria em todo o Israel. Pelo que das duas uma: ou uma nova África do Sul com apartheid e sem verdadeira, total, democracia, ou "encolher" Israel.

Antes de mais descartaram-se previamente várias alternativas. Será que a Jordânia não quer o West Bank? Arafat não aceita a solução dos dois estados? O seu sucessor recusa-se a assumir Gaza se Israel expulsar o Hamas?

Tudo falhado, ficou a alternativa de **disengagement (separação)**. Um muro. Defendido por Barak. Não para conter os de dentro (como os comunistas adoram). Mas para afastar os de fora.

Resumindo: 1) **objectivo claro** (zionismo); e 2) **flexibilidade** (e realismo) na sua prossecução. Ambos servidos por 3) **atitude** (só não pode quem não quer); e 4) (extremo) **profissionalismo**.

Qual o resultado? A frase de Herzl, fundador do zionismo: **se quiser muito, nada é um sonho**.

Amigo leitor: revê-se nestes princípios de gestão? **Então porque está Portugal na cauda da Europa?** Porque entre 50% e 60% de portugueses ganham menos de mil euros líquidos? E apesar dos fundos europeus?