

O JOGO INFINITO

Título original: *The Infinite Game*
Copyright © 2019 por SinekPartners, LLC
Copyright da tradução © 2020 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

Publicado mediante acordo com a Portfolio, selo da Penguin Publishing Group, divisão da Penguin Random House LLC.

tradução: Paulo Geiger

preparo de originais: Carolina Vaz

revisão: Luis Américo Costa e Suelen Lopes

diagramação: Adriana Moreno

capa: Christopher Sergio

adaptação de capa: Ana Paula Daudt Brandão

foto do autor: Kate Enman

e-book: Marcelo Moraes

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

S623j

Sinek, Simon

O jogo infinito [recurso eletrônico]/ Simon Sinek; tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.

recurso digital

Tradução de: *The infinite game*

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-431-0953-4 (recurso eletrônico)

1. Liderança. 2. Comunicação nas organizações. 3. Comunicação na administração. 4. Livros eletrônicos. I. Geiger, Paulo. II. Título.

20-62187

CDD: 658.45

CDU: 005.336.5:005.57

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Numa bifurcação da estrada há um sinal.
Apontando numa direção, o sinal diz “Vitória”.
Apontando na outra direção, o sinal diz “Realização”.
Temos que escolher uma direção.
Qual delas vamos escolher?

Se escolhermos o caminho para a Vitória,
o objetivo é vencer!
Experimentaremos a emoção da competição
enquanto corremos para a linha de chegada.
Multidões nos aguardam para nos aclamar!
E depois acabou.
E todos vão para casa.
(Tomara que possamos fazer isso de novo.)

Se escolhermos o caminho da Realização,
a jornada será longa.
Haverá vezes em que teremos que olhar onde pisamos.
Haverá vezes em que poderemos parar e curtir a paisagem
e seguimos em frente,
e seguimos em frente.
Multidões se juntarão a nós em nossa jornada.

E, quando nossa vida tiver chegado ao fim,
os que se juntaram a nós no caminho da Realização
vão continuar a seguir sem nós e
inspirar outros a se juntar a eles também.

Querida avó,

Assim como você viveu como se não houvesse uma linha de chegada, talvez aprendamos a viver uma vida igual à sua: infinita.

Com amor, Simon

SUMÁRIO

Por que escrevi este livro

Vencer

Capítulo 1

JOGOS FINITOS E INFINITOS

Capítulo 2

CAUSA JUSTA

Capítulo 3

CAUSA VERDADEIRA OU FALSA?

Capítulo 4

GUARDIÃO DA CAUSA

Capítulo 5

A RESPONSABILIDADE NOS NEGÓCIOS

Capítulo 6

VONTADE E RECURSOS

Capítulo 7

EQUIPES DE CONFIANÇA

Capítulo 8

O DECLÍNIO ÉTICO

Capítulo 9

RIVAIS DIGNOS

Capítulo 10

FLEXIBILIDADE EXISTENCIAL

Capítulo 11

A CORAGEM PARA LIDERAR

Posfácio

Agradecimentos

Notas

Sobre o autor

Informações sobre a Sextante

POR QUE ESCREVI ESTE LIVRO

É surpreendente que este livro sequer precise existir. Ao longo da história da humanidade, é fácil notar os benefícios do pensamento infinito. A ascensão de grandes sociedades, os avanços na ciência e na medicina e a exploração espacial, tudo isso aconteceu porque grandes grupos de pessoas, unidos numa causa comum, optaram por colaborar mesmo sem um objetivo claro em vista. Se um foguete destinado a alcançar as estrelas caía, por exemplo, nós imaginávamos o que tinha dado errado e tentávamos de novo... e de novo... e de novo. E, mesmo depois de obtermos êxito, seguíamos em frente. E fazíamos essas coisas não pela promessa de um bônus no final do ano; nós as fazíamos porque sentíamos que estávamos contribuindo para algo maior que nós mesmos, algo cujo valor perduraria muito além de nossa vida.

Apesar de todos os seus benefícios, atuar com uma visão infinita, de longo prazo, não é fácil. Exige um esforço real. Como seres humanos, somos naturalmente inclinados a buscar soluções imediatas para problemas incômodos e a priorizar vitórias rápidas para satisfazer nossas ambições. Tendemos a ver o mundo em termos de sucesso ou fracasso, vencedores ou perdedores. Esse modelo-padrão de perde-ganha talvez até funcione no curto prazo, mas, como estratégia para gerenciar empresas e organizações, pode ter severas consequências a longo prazo.

Os resultados dessa mentalidade-padrão são bastante familiares: ciclos anuais de demissões em massa para se adequar a projeções arbitrárias, ambientes de trabalho com permanente ameaça de corte, subserviência aos acionistas em detrimento das necessidades de empregados e clientes, práticas desonestas e antiéticas, premiação de

membros da equipe tóxicos porém com alto desempenho (enquanto os danos que estão causando ao resto da equipe são ignorados) e recompensa a líderes que parecem cuidar muito mais de si mesmos do que de seus subordinados. Tudo isso contribui para o declínio da lealdade e do engajamento e para o aumento da insegurança e da ansiedade que tantos sentem nos dias de hoje. A expansão da abordagem impessoal e transacional para os negócios parece ter se acelerado após a Revolução Industrial e ganhado ainda mais impulso na era digital. De fato, todo o nosso entendimento do comércio e do capitalismo parece ter sido subjugado pelo pensamento de curto prazo e pela mentalidade finita.

Embora muitos lamentem essa situação, infelizmente parece que o desejo do mercado de manter esse status quo é mais poderoso do que o *momentum* para mudá-lo. Quando dizemos que “As pessoas são mais importantes que o lucro”, frequentemente encontramos resistência. Muitos daqueles que controlam o sistema em vigor hoje, nossos atuais líderes, nos chamam de ingênuos e dizem que não compreendemos a “realidade” de como o mundo dos negócios funciona. Como resultado, muitos de nós recuam e se resignam a acordar com pavor de ir trabalhar, a não se sentir seguros no ambiente de trabalho e a ter dificuldade para obter realização pessoal. Já chegamos ao ponto em que a busca desse elusivo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tornou-se uma indústria. Isso me faz pensar: será que não temos outra opção viável?

É totalmente possível que talvez, apenas talvez, a “realidade” da qual os cínicos tanto falam não tenha que ser dessa maneira. Que talvez nosso sistema atual de fazer negócios não seja o “certo”, nem mesmo o “melhor”. É apenas o sistema ao qual nos acostumamos, preferido e endossado por uma minoria, não pela maioria. Se esse for realmente o caso, então temos a oportunidade de avançar para uma realidade diferente.

Temos o pleno poder de construir um mundo no qual a ampla maioria de nós possa acordar a cada manhã inspirada, sentir-se segura no trabalho e voltar para casa realizada no final do dia. O tipo de mudança que estou defendendo não é fácil. Mas é possível. Com bons líderes – grandes líderes –, essa visão pode ganhar vida. Grandes líderes são

aqueles que pensam além do antagonismo entre “curto prazo” e “longo prazo”. São aqueles que sabem que não se trata do próximo trimestre ou da próxima eleição; trata-se da próxima geração. Grandes líderes preparam suas organizações para terem sucesso mesmo após sua morte, e, quando fazem isso, os benefícios – para nós, para os negócios e até para os acionistas – são extraordinários.

Não escrevi este livro para converter aqueles que defendem o status quo, mas para mobilizar quem está disposto a desafiar esse status quo e substituí-lo por uma realidade que condiz muito mais com a nossa profundamente estabelecida necessidade humana de se sentir seguro, de contribuir para algo maior que nós mesmos e de prover subsistência para nossa família. Uma realidade que funciona em prol de nossos melhores interesses como indivíduos, como empresas, como comunidades e como espécie.

Se acreditarmos num mundo no qual nos sintamos inspirados, seguros e realizados a cada dia, e se acreditarmos que são os líderes que podem nos outorgar essa visão, então é nossa responsabilidade coletiva encontrar, orientar e apoiar as pessoas que assumirão o compromisso de nos guiar por um caminho que mais provavelmente nos levará a essa visão. E um dos primeiros passos é aprender o que significa liderar no Jogo Infinito.

SIMON SINEK
4 de fevereiro de 2019
Londres, Inglaterra

VENCER

Na manhã de 30 de janeiro de 1968, o Vietnã do Norte lançou um ataque de surpresa contra as forças dos Estados Unidos e de seus aliados. Nas 24 horas seguintes, mais de 85 mil norte-vietnamitas e tropas vietcongues atacaram 125 alvos no país inteiro. As forças americanas foram pegas tão desprevenidas que muitos dos oficiais no comando nem estavam em seus postos quando o ataque começou – estavam comemorando o Têt em cidades próximas. A ofensiva Têt tinha começado.

O Têt, o Ano-Novo lunar, é tão importante para os vietnamitas quanto o Natal é para muitos ocidentais. E, assim como a trégua do Natal na Primeira Guerra Mundial, havia no Vietnã uma tradição de décadas de que nunca se combatia durante o Têt. No entanto, ao vislumbrar uma oportunidade de superar as forças americanas e talvez conseguir pôr um fim rápido à guerra, a liderança norte-vietnamita decidiu quebrar a tradição.

E eis aqui a grande surpresa: os Estados Unidos rechaçaram todos os ataques. Cada um deles. E as tropas americanas não só repeliram os ataques; elas dizimaram as forças atacantes. Após a maior parte dos combates chegar ao fim, cerca de uma semana após o ataque inicial, os Estados Unidos tinham perdido menos de mil soldados. O Vietnã do Norte, em gritante contraste, perdeu mais de 35 mil! Na cidade de Huê, onde a batalha durou quase um mês, os americanos perderam 150 fuzileiros navais, e os vietcongues, 5 mil combatentes!

Uma análise minuciosa da Guerra do Vietnã como um todo revela um quadro notável. Os Estados Unidos venceram, na realidade, a grande

maioria das batalhas que travaram. Ao longo dos dez anos em que as tropas americanas estiveram ativas no Vietnã, perderam 58 mil soldados. O Vietnã do Norte perdeu mais de 3 milhões de pessoas.¹ Proporcionalmente, é o equivalente aos 27 milhões de pessoas que os americanos perderam em 1968.

Tudo isso nos leva a uma questão: como é possível vencer quase todas as batalhas, dizimar seu inimigo e ainda assim perder a guerra?

JOGOS FINITOS E INFINITOS

Se existirem pelo menos dois jogadores, existe um jogo. E há dois tipos de jogo: os finitos e os infinitos.

Jogos finitos são disputados por jogadores conhecidos. Eles têm regras fixas e um objetivo de comum acordo que, ao ser alcançado, encerra o jogo. O futebol, por exemplo, é um jogo finito. Todos os jogadores usam uniforme e são facilmente identificados. Há um conjunto de regras, e lá estão os juizes para fazer com que tais regras sejam respeitadas. Todos os jogadores concordam em seguir as mesmas regras e aceitam penalidades caso as transgridam. Todos concordam que a equipe que marcar mais gols no fim do período regulamentar será declarada a vencedora, o jogo estará encerrado e todo mundo poderá ir para casa. Em jogos finitos, há sempre início, meio e fim.

Já os jogos infinitos têm jogadores conhecidos e desconhecidos. Não existem regras precisas ou acordadas. Embora possa haver convenções ou leis que regulem como os jogadores vão se comportar, dentro desses limites amplos eles podem agir como bem entenderem. E, se decidirem romper com as convenções, sem problema. Cabe totalmente a cada jogador decidir como vai jogar. Além disso, a maneira como o jogo é desenvolvido pode mudar a qualquer momento, por qualquer motivo.

Jogos infinitos têm horizontes temporais infinitos. E, como não existe uma linha de chegada, tampouco um fim prático do jogo, não há como “vencer”. Num jogo infinito, o objetivo primordial é continuar em campo e perpetuar o jogo.