

AS 48 LEIS DO

P  
O  
D  
E  
R

ROBERT GREENE  
JOOST ELFFERS

Rocco



Viciados em Livros

## PREFÁCIO

A sensação de não ter nenhum poder sobre pessoas e acontecimentos é, em geral, insuportável — quando nos sentimos impotentes, ficamos infelizes. Ninguém quer menos poder; todos querem mais. No mundo atual, entretanto, é perigoso parecer ter muita fome de poder, ser muito premeditado nos seus movimentos para conquistar o poder. Temos de parecer justos e decentes. Por conseguinte precisamos ser sutis — agradáveis porém astutos, democráticos mas não totalmente honestos.

Este jogo de constante duplicidade mais se assemelha à dinâmica de poder que existia no mundo ardiloso da antiga corte aristocrática. Em toda a história, sempre houve uma corte formada em torno de uma pessoa no poder — rei, rainha, imperador, líder. Os cortesãos que compunham esta corte ficavam numa posição muito delicada: tinham de servir aos seus senhores, mas, se a bajulação fosse muito óbvia, os outros cortesãos notariam e agiriam contra eles. As tentativas de agradar ao senhor, portanto, tinham de ser sutis. E até mesmo os cortesãos hábeis e capazes de tal sutileza ainda tinham de se proteger de seus companheiros que a todo momento tramavam tirá-los do caminho. Enquanto isso, supunha-se que a corte representasse o auge da civilização e do refinamento. Desaprovavam-se as atitudes violentas ou declaradas de poder; os cortesãos trabalhavam em silêncio e sigilosamente contra aquele entre eles que usasse a força. Este era o dilema do cortesão: aparentando ser o próprio modelo de elegância, ele tinha ao mesmo tempo de ser o mais esperto e frustrar os movimentos dos seus adversários da maneira mais sutil possível. Com o tempo, o cortesão bem-sucedido aprendia a agir sempre de forma indireta; se apunhalava o adversário pelas costas, era com luva de pelica na mão e, no rosto, o mais gentil dos sorrisos. Em vez de coagir ou trair explicitamente, o cortesão perfeito conseguia o que queria seduzindo, usando o charme, a fraude e as estratégias sutis, sempre planejando várias ações com antecedência. A vida na corte era um jogo interminável que exigia vigilância constante e pensamento tático. Era uma guerra civilizada.

Hoje enfrentamos um paradoxo peculiarmente semelhante ao do cortesão: tudo deve parecer civilizado, decente, democrático e justo. Mas se obedecemos com muita rigidez a essas regras, se as tomamos de uma forma por demais literal, somos esmagados pelos que estão ao nosso redor e que não são assim tão tolos. Como escreveu o grande cortesão e diplomata renascentista, Nicolau Maquiavel, “O homem que tenta ser bom o tempo todo está fadado à ruína entre os inúmeros outros que não são bons”. A corte se imaginava o pináculo do refinamento, mas sob a superfície cintilante fervilhava um caldeirão de emoções escusas — ganância, inveja, luxúria, ódio. Nosso mundo, hoje, igualmente se imagina o pináculo da justiça, mas as mesmas feias emoções continuam fervendo dentro de nós, como sempre. O jogo é o mesmo. Por fora, você deve aparentar que é uma pessoa de escrúpulos, mas, por dentro, a não ser que você seja um tolo, vai aprender logo a fazer o que Napoleão aconselhava: calçar a sua mão de ferro com uma luva de veludo. Se, como o cortesão de idos tempos, você for capaz de dominar a arte da dissimulação, aprendendo a seduzir, encantar, enganar e sutilmente passar a perna nos seus adversários, você alcançará os píncaros do poder. Vai conseguir dobrar as pessoas sem que elas percebam o que você está fazendo. E se elas não percebem o que você está fazendo, também não ficarão ressentidas nem lhe oferecerão resistência. Para algumas pessoas, a idéia de participar conscientemente de jogos de poder — não importa se de forma indireta ou não — parece maldade, pouco social, uma relíquia do passado. Elas acreditam que podem optar por ficar fora do jogo, comportando-se como se não tivessem nada a ver com o poder. É preciso cuidado com pessoas assim, pois embora exteriorizem essas opiniões, com frequência são as maiores

especialistas no jogo do poder. Utilizam estratégias que disfarçam com habilidade a natureza manipuladora. Tais tipos, por exemplo, costumam exibir a sua fraqueza e falta de poder como uma espécie de virtude moral. Mas a verdadeira impotência, sem que haja um motivo de interesse pessoal, não divulga a sua própria fraqueza para conquistar respeito ou simpatia. Alardear a própria fraqueza e na verdade uma estratégia muito eficaz, sutil e fraudulenta, no jogo de poder (ver Lei 22, a Tática da Rendição).

Outra estratégia daquele que se diz fora do jogo é a de exigir igualdade em todas as áreas da vida. Todos têm de ser tratados igualmente, seja qual for o seu status ou força. Mas se, para evitar o estigma do poder, você quiser tratar todos com igualdade e justiça, vai se defrontar com o problema de que algumas pessoas fazem certas coisas melhor do que outras. Tratar a todos igualmente significa ignorar as suas diferenças, elevar o patamar dos menos capazes e rebaixar o daqueles que se sobressaem. Mais uma vez, muitos dos que se comportam assim estão na verdade usando uma outra estratégia de poder, redistribuindo os prêmios da maneira como eles próprios determinam.

Uma outra forma ainda de evitar o jogo seria a total honestidade e franqueza, visto que uma das principais técnicas dos que buscam o poder é a fraude e o sigilo. Mas a total honestidade acaba inevitavelmente por magoar e ofender um grande número de pessoas, e algumas vão querer pagar na mesma moeda. Ninguém verá a sua declaração honesta como totalmente objetiva e livre de alguma motivação pessoal. E estarão certos: na verdade, a honestidade é uma estratégia de poder, cuja intenção é convencer os outros de que se tem um caráter nobre, bom e altruísta. E uma forma de persuasão, até uma forma sutil de coagir as pessoas.

Finalmente, os que alegam não serem jogadores afetam um ar de ingenuidade para se protegerem da acusação de que estão atrás do poder. Mais uma vez, cuidado, pois a aparência de ingenuidade pode ser um meio eficaz de enganar os outros (ver Lei 21, Pareça mais bobo do que o normal). E até a ingenuidade autêntica não está livre das armadilhas de poder. As crianças podem ser muito ingênuas, mas com frequência agem por uma necessidade básica de controlar os que estão ao seu redor. Elas sofrem muito sentindo-se impotentes no mundo adulto, e usam os meios disponíveis para conseguir o que querem. Pessoas genuinamente inocentes também podem estar no jogo do poder, e costumam ser terrivelmente eficazes nisso, visto que a reflexão não é um obstáculo para elas. De novo, aqueles que fazem alarde ou dão demonstrações de inocência são os menos inocentes de todos.

Você pode reconhecer estes supostos não-jogadores pela maneira como ostentam suas qualidades morais, sua piedade, o seu raro senso de justiça. Mas como todos nós queremos o poder, e quase todas as nossas ações visam a obtê-lo, os não-jogadores estão simplesmente jogando areia nos nossos olhos, nos distraindo de suas cartadas com seu ar de superioridade moral. Observando bem, você verá de fato que são eles os mais hábeis na manipulação dissimulada, mesmo que alguns a pratiquem sem ter consciência disso. E se ressentem muito de qualquer publicidade que se dê às táticas que usam todos os dias.

Se o mundo é como uma gigantesca corte fraudulenta e estamos presos nela, não adianta optar por ficar fora do jogo. Isso só vai deixar você impotente, e a impotência vai deixá-lo infeliz. Em vez de lutar contra o inevitável, em vez de ficar discutindo, se lamentando e cheio de culpa, é muito melhor sobressair no poder. De fato, quanto melhor você lidar com o poder, melhor você será como pessoa, amigo ou amiga, amante, marido ou esposa. Seguindo os passos do perfeito cortesão (ver Lei 24) você aprende a fazer os outros se sentirem melhor a respeito deles mesmos, tornando-se uma fonte de prazer para eles. Eles se tornarão dependentes de suas habilidades e desejarão a sua presença. Dominando as 48 leis deste livro, você poupa aos outros a dor de não

saber lidar com o poder — de brincar com o fogo sem saber que ele queima. Se o jogo de poder é inevitável, melhor ser um artista do que negar ou agir desastrosamente.

Para aprender o jogo do poder é preciso ver o mundo de uma certa maneira, mudar de perspectiva. É preciso esforço e anos de prática, pois grande parte do jogo talvez não surja naturalmente. São necessárias certas habilidades básicas, e uma vez dominando-as você será capaz de aplicar as leis do poder com mais facilidade.

A mais importante, e fundamento crucial do poder, é a habilidade de dominar as suas emoções. Reagir emocionalmente a uma situação é a maior barreira ao poder, um erro que custará a você muito mais do que qualquer satisfação temporária que possa obter expressando o que sente. As emoções embotam a razão, e se você não consegue ver com clareza não pode estar preparado e reagir com um certo controle da situação.

A raiva é a reação emocional mais destrutiva, pois é a que mais turva sua visão. Também tem um efeito cascata que invariavelmente torna as situações menos controláveis e acentua a decisão do seu inimigo. Se você está tentando destruir um inimigo que o magoou, é bem melhor desarmá-lo fingindo amizade do que mostrando que está com raiva.

Amor e afeto também são potencialmente destruidores, quando não permitem que você enxergue os interesses quase sempre egoístas daqueles de quem você menos desconfia de estar fazendo o jogo do poder. Você não pode reprimir a raiva ou o amor, ou evitar sentir raiva ou amor, e nem deve tentar. Mas cuidado com a maneira como você expressa esses sentimentos, e o que é mais importante, eles não devem jamais influenciar seus planos e estratégias.

Relacionada com o controle das suas emoções está a habilidade para se distanciar do momento presente e pensar de forma objetiva no passado e no futuro. Como Janus, a divindade da mitologia romana com duas faces e guardião de todos os portões e entradas, você deve ser capaz de olhar em ambas as direções ao mesmo tempo, para saber lidar melhor com o perigo, seja lá de onde ele vier. É esse o rosto que você deve criar para si próprio — um que olha sempre para o futuro e o outro, para o passado. Para o futuro, o lema é “Sempre alerta, todos os dias”. Nada deve apanhá-lo de surpresa, porque você está constantemente imaginando problemas antes que eles surjam. Em vez de perder tempo sonhando com o final feliz para o seu plano, você deve calcular todas as possíveis combinações e armadilhas que possam surgir. Quanto melhor a sua visão, quanto mais você planejar etapas com antecedência, mais poderoso se tornará.

A outra face de Janus olha constantemente para o passado — mas não te para lembrar de mágoas passadas ou guardar rancores. Isso só limitaria o seu poder. A parte mais importante do jogo é aprender a esquecer essas coisas que aconteceram no passado e que vão consumindo as suas energias e turvando o seu raciocínio. O verdadeiro propósito do olho que espia para trás é ode constantemente se educar — você olha para o passado para aprender com quem viveu antes de você.

Depois, tendo visto o passado, você olha mais perto as suas próprias ações e as dos seus amigos. Esta é a escola mais importante para você, porque se baseia na experiência pessoal.

Você começa examinando os erros que cometeu no passado, aqueles que mais dolorosamente o impediram de progredir. Você os analisa de acordo com os termos das 48 leis de poder, e extrai daí uma lição e um juramento: “Nunca mais cometo esse erro; não caio mais nessa arapuca.” Se você for capaz de se avaliar e observar assim, vai aprender a romper com os modelos do passado — uma habilidade de enorme valor.

O poder requer a capacidade de jogar com as aparências. Com este objetivo, você tem de aprender a usar muitas máscaras e ter uma cartola cheia de truques. A

fraude e o disfarce não devem ser vistos como feios e imorais. Todas as interações humanas exigem que se trapaceie em muitos níveis, e de certa forma o que distingue os humanos dos animais é a nossa capacidade de mentir e enganar. Nos mitos gregos, no ciclo do Mahabharata indiano, no épico de Gilgamesh do Oriente Médio, as artes ilusórias são privilégio dos deuses; um grande homem, Ulisses por exemplo, era julgado por sua capacidade de rivalizar com a astúcia dos deuses, roubando parte do seu poder divino quando a eles se igualava na esperteza e na trapaça. A fraude é uma arte que a civilização desenvolveu e a arma mais potente no jogo do poder. Você não consegue trapacear bem se não se distanciar um pouco de si próprio — se não puder ser muitas pessoas diferentes, vestindo a máscara que o dia e o momento exigem. Com essa abordagem flexível a todas as aparências, inclusive a sua, você perde muito do peso interno que mantém as pessoas presas ao chão. Faça com que seu rosto seja tão maleável quanto o de um ator, trabalhe para esconder dos outros as suas intenções, pratique atrair as pessoas para armadilhas. Jogar com as aparências e dominar a arte da ilusão são um dos prazeres estéticos da vida. São também os componentes-chave para conquistar o poder. Se a fraude é a arma mais potente do seu arsenal, então a paciência em tudo é o seu maior escudo. Ela impedirá que você cometa burrices. Como o controle das suas emoções, a paciência é uma arte — ela não surge naturalmente. Mas nada quando se trata de poder é natural; poder é a coisa mais divina no mundo natural. E paciência é a suprema virtude dos deuses, que nada possuem a não ser tempo. Tudo de bom acontecerá — a grama crescerá de novo se você lhe der tempo e prever antecipadamente várias etapas no futuro. A impaciência, por outro lado, só faz você parecer fraco. E o principal empecilho ao poder.

O poder é essencialmente amoral e a principal habilidade a adquirir é a de ver as circunstâncias, e não o bem ou o mal. O poder é um jogo — nunca é demais repetir — e no jogo não se julgam os adversários por suas intenções, mas pelo efeito de suas ações. Você mede a estratégia e o poder deles pelo que pode ver e sentir. Quantas vezes as intenções de alguém serviram apenas para perturbar e enganar! O que importa se outro jogador, seu amigo ou rival, tinha boas intenções e só estava pensando no seu interesse, se os efeitos das ações dele levaram a tanta ruína e confusão? É natural que as pessoas disfarcem suas ações com todos os tipos de justificativas, alegando sempre terem agido por generosidade. Você precisa aprender a rir interiormente sempre que ouvir isto e jamais cair na armadilha de avaliar os atos e intenções de alguém usando julgamentos morais que são na verdade uma desculpa para o acúmulo de poder.

É um jogo. O seu adversário senta-se na sua frente. Ambos comportam-se como damas ou cavalheiros, observando as regras do jogo e sem levar nada para o lado pessoal. Você joga com a estratégia e observa os movimentos do seu adversário com toda a calma possível. No final, você aprecia a educação de quem está jogando com mais do que boas intenções. Treine o seu olho para acompanhar os resultados dos movimentos dele, as circunstâncias externas, e não se distraia com mais nada.

Metade do seu controle do poder vem do que você não faz, do que você não se permite ser arrastado a fazer. Para isso, você deve aprender a julgar todas as coisas pelo preço que terá que pagar por elas. Como Nietzsche escreveu, “o valor de uma coisa às vezes não está no que se consegue com ela, mas no que se paga por ela — o que ela nos custa”. Talvez você alcance o seu objetivo, e um objetivo digno de ser alcançado, mas a que preço? Use este critério para tudo, inclusive para saber se deve colaborar com outras pessoas ou correr em seu auxílio. Afinal, a vida é curta, as oportunidades são poucas, e a sua energia tem limite. E, neste sentido, o tempo é tão importante quanto qualquer outro fator. Não desperdice tempo valioso, ou paz de espírito, com assuntos alheios — o preço é muito alto.

O poder é um jogo social. Para aprender a dominá-lo, você deve desenvolver a capacidade de estudar e compreender as pessoas. Como escreveu o grande pensador e cortês do século XVII, Baltasar Gracián, “Muita gente gasta o seu tempo estudando as propriedades dos animais e das ervas; muito mais importante seria estudar as características das pessoas, com quem temos de viver e morrer!” Para ser um mestre no jogo você deve ser também um mestre na psicologia. Deve reconhecer as motivações e ver através da nuvem de poeira com que as pessoas cercam suas ações. Compreender os motivos ocultos das pessoas é o maior conhecimento de que se precisa para conquistar o poder. E o que abre possibilidades sem fim de logro, sedução e manipulação.

As pessoas são de uma complexidade infinita e você pode passar a vida inteira observando-as sem nunca chegar a entendê-las. Portanto, é importantíssimo começar a aprender agora mesmo. E, ao fazer isso, você também tem de ter em mente um princípio: Jamais discrimine quem você estuda e em quem você confia. Jamais confie totalmente em alguém e estude todos, inclusive amigos e pessoas queridas. Finalmente, você precisa aprender sempre a pegar o caminho indireto para chegar ao poder. Disfarce a sua astúcia. Como uma bola de bilhar que ricocheteia várias vezes antes de acertar o alvo, seus movimentos devem ser planejados e desenvolvidos da maneira menos óbvia possível. Treinando para ser dissimulado, você prospera na corte moderna, aparentando ser um modelo de decência enquanto está sendo um consumado manipulador.

Considere As 48 leis do poder como uma espécie de manual das artes da dissimulação. As leis baseiam-se nos escritos de homens e mulheres que estudaram e dominaram o jogo do poder. Estes textos cobrem um período de mais de mil anos e foram criados em civilizações tão díspares quanto a antiga China e a Itália renascentista; e, no entanto, elas compartilham fios e meadas, sugerindo em conjunto uma essência de poder que ainda tem de ser plenamente formulada. As 48 leis do poder são uma destilação desta sabedoria acumulada, reunida nos escritos dos mais ilustres estrategistas (Sun-Tzu, Clausewitz), estadistas (Bismarck, Talleyrand), cortesãos (Castiglione, Gracián), sedutores (Ninon de Lenclos, Casanova), e charlatões (“Yellow Kid” Weil) da história.

As leis possuem uma premissa simples: Certas ações quase sempre aumentam o poder de alguém (o cumprimento da lei), enquanto outras o diminuem e até os arruinam (o desrespeito à lei). Estas transgressões e obediências são ilustradas com exemplos históricos. As leis são eternas e definitivas.

As 48 leis do poder podem ser usadas de várias maneiras. Lendo o livro do princípio ao fim, você aprenderá sobre o poder em geral. Embora várias leis possam não parecer diretamente ligadas à sua vida, com o tempo você provavelmente descobrirá que todas têm alguma aplicação, e que de fato elas estão inter-relacionadas. Com uma visão geral do assunto você será capaz de avaliar melhor as suas próprias ações no passado e alcançar um grau maior de controle sobre seus problemas imediatos. A leitura completa do livro vai continuar lhe inspirando idéias e reavaliações durante muito tempo ainda.

O livro também foi projetado para consultas e exame da lei que no momento lhe parecer mais pertinente ao seu caso. Digamos que você esteja tendo problemas com um superior e não consiga entender por que seus esforços não resultaram num sentimento maior de gratidão ou numa promoção. Várias leis tratam especificamente do relacionamento entre o chefe e o subalterno, e é quase certo você estar transgredindo uma delas.

Folheando os parágrafos iniciais sobre as 48 leis no sumário, você identificará a lei pertinente. Por fim, o livro pode ser folheado e lido ao acaso como diversão, como um passeio agradável por entre as fraquezas e grandes feitos de nossos antepassados no poder. Um aviso, entretanto, aos que usarem o livro com este propósito: É melhor voltar

atrás. O poder por si só é infinitamente sedutor e ilusório. É um labirinto — sua mente se consumirá na solução de problemas sem fim, e você logo perceberá que está agradavelmente perdido. Em outras palavras, é muito divertido levá-lo a sério. Não seja leviano com um assunto tão importante. Os deuses do poder desaprovam a frivolidade; eles só satisfazem aos que estudam e refletem, e castigam os que procuram se divertir nas espumas flutuantes.

*“O homem que tenta ser bom o tempo todo está fadado à ruína entre os inúmeros outros que não são bons. Por conseguinte, o príncipe que desejar manter a sua autoridade deve aprender a não ser bom, e usar esse conhecimento, ou abster-se de usá-lo, segundo a necessidade.” O PRÍNCIPE, Nicolau Maquiavel 1469-1527*

*“Não existem princípios; apenas fatos. Não existe o bem e o mal, apenas circunstâncias. O homem superior apóia fatos e circunstâncias a fim de guiá-los. Se houvesse princípios e leis fixas, as nações não as mudariam como mudamos de camisa, e não se pode esperar de um homem que seja mais sábio do que uma nação inteira.” Honoré de Balzac 1799-1850*

---

## LEI 1

---

### NÃO OFUSQUE O BRILHO DO MESTRE

---

Faça sempre que as pessoas acima de você se sintam confortavelmente superiores. Querendo agradar ou impressionar, não exagere exibindo seus próprios talentos ou poderá conseguir o contrário - inspirar medo e insegurança. Faça com que seus mestres pareçam mais brilhantes do que são na realidade.

Todos têm as suas inseguranças. Quando você se expõe ao mundo e mostra os seus talentos é natural que isso desperte todos os tipos de ressentimentos, invejas e outras manifestações de insegurança. É de se esperar que isso aconteça. Você não pode passar a vida preocupando com os sentimentos mesquinhos dos outros. Mas com quem está acima de você, é preciso adotar outra abordagem: quando se trata de poder, brilhar mais do que o mestre talvez seja o maior erro.

Quem conquista um alto status na vida é como os reis e as rainhas: quer se sentir seguro na sua posição e superior aos que os cercam em inteligência, perspicácia e charme. É uma falha de percepção mortal, porém comum, acreditar que exibindo e alardeando os seus dons e talentos você está conquistando o afeto do senhor. Ele pode fingir apreço, mas na primeira oportunidade vai substituir você por alguém menos brilhante, atraente e ameaçador.

Duas regras:

1ª - é possível inadvertidamente brilhar mais do que o senhor sendo simplesmente você mesmo. Existem senhores que são mais inseguros do que outros. A lição é simples se não for possível evitar ser charmoso e superior, você deve aprender a evitar esses monstros de vaidade. É isso ou descobrir um jeito de apagar as suas boas qualidades quando estiver com o superior.

2ª - não imagine que pode fazer tudo o que quiser só porque o senhor gosta de você. Livros inteiros poderiam ser escritos sobre favoritos que caíram em desgraça por considerar garantido o seu status por ousar brilhar.

Sabendo dos perigos de brilhar mais do que o seu senhor, você pode tirar vantagem desta lei. Primeiro você precisa elogiar e cortejar o seu senhor. A bajulação explícita pode ser eficaz, mas tem seus limites; é por demais direta e óbvia e causa má impressão aos outros cortesãos. Cortejar discretamente é muito mais eficaz. Se você é mais inteligente do que seu senhor, por exemplo, aparente o oposto, deixe que ele pareça mais inteligente do que você. Mostre ingenuidade. Faça parecer que você precisa da habilidade dele. Cometa erros inofensivos que não afetarão você a longo prazo, mas lhe darão chance de pedir a sua ajuda. Os senhores adoram essas solicitações. O mestre que não consegue presenteá-lo com sua experiência pode deixar cair sobre você a sua ira e má vontade.

Se as suas idéias são mais criativas do que as do seu mestre, atribua-as a ele da maneira mais pública possível. Deixe claro que seu conselho está simplesmente repetindo um conselho dele.

Se você for mais esperto do que seu mestre, tudo bem em representar o papel de bobó da corte, mas não o faça parecer frio e mal humorado em comparação. Apague um pouco o seu senso de humor se necessário e descubra com fazer parecer que é ele que está divertindo e alegrando os outros.

### O INVERSO

Você não pode ficar se preocupando em não aborrecer todas as pessoas que cruzam o seu caminho, mas deve ser seletivamente cruel. Se o seu superior é uma estrela cadente não há perigo nenhum brilhar mais do que ele. Não tenha misericórdia – seu senhor não teve escrúpulos na sua ascensão a sangue frio até o topo. Calcule a força dele. Se for fraco apresse discretamente a sua queda: supere-o, seja mais encantador, mais inteligente do que ele nos momentos-chave. Se ele for muito mais fraco e estiver prestes a cair, deixe a natureza seguir o seu curso. Não arrisque brilhar mais do que um superior frágil – pode parecer crueldade ou despeito. Mas se o seu senhor está firme na sua posição e você sabe que é mais capaz do que



ele, tenha paciência e espere o momento mais propício. O curso natural das coisas é o poder acabar enfraquecendo. O seu senhor cairá um dia e, se jogar direito, você vai sobreviver, e um dia brilhar mais do que ele.

*“Evite brilhar mais do que o seu senhor. Toda superioridade é odiosa, mas a superioridade de um súdito com relação ao seu príncipe não só é estúpida como fatal.”*

*Baltasar Gracián*

---

## LEI 2

---

### **NÃO CONFIE DEMAIS NOS AMIGOS. APRENDA A USAR OS INIMIGOS**

---

Cautela com os amigos - eles o trairão mais rapidamente, pois são com mais facilidade levados à inveja. Eles também se tornam mimandos e tirânicos. Mas contrate um ex-inimigo e ele lhe será mais fiel do que um amigo, porque tem mais a provar. De fato, você tem mais o que temer por parte dos amigos do que dos inimigos. Se você não tem inimigos, descubra um jeito de tê-los.

Ninguém acredita que um amigo possa trair.

Amigos são como os dentes e a mandíbula de um animal perigoso, se você não toma cuidado eles acabam mastigando você.

É natural querer empregar os amigos quando você mesmo está passando por dificuldades. O mundo é árido e os amigos o suaviza. Além do mais você os conhece. Por que depender de um estranho quando se tem um amigo à mão?

O problema é que nem sempre se conhece os amigos tão bem quando se imagina. Eles costumam concordar para evitar discussões, disfarçam suas qualidades desagradáveis para não se ofenderem mutuamente. Acham graça demais nas piadas uns dos outros. Visto que a honestidade raramente reforça a amizade. Você talvez jamais saiba o que um amigo realmente sente. Eles dirão que gostam de poesia, adoram a música, injevam o seu bom gosto para se vestir – talvez estejam sendo sinceros, com frequência não estão.

Quando você decide contratar um amigo, aos poucos vai descobrindo as qualidades que ele, ou ela, estava escondendo. Curiosamente, é o seu ato de bondade que desequilibra tudo. As pessoas querem sentir que merecem a sorte que estão tendo. O recibo por um favor pode ser opressivo: significa que você foi escolhido porque é um amigo, não necessariamente porque merece. Existe quase um ato de condenscendência no ato de contratar os amigos que no íntimo os aflige. O dano vai surgindo lentamente: um pouco mais de honestidade, lampejos de inveja e ressentimento aqui e ali e, antes que você perceba, a amizade se foi. Quanto mais favores e presentes você distribuir para reavivar a amizade, menos gratidão receberá em troca.

A ingratidão tem uma longa e profunda história. Ela tem demonstrado seus poderes há tantos séculos que é realmente interessante que as pessoas continuem subestimando-os. Melhor prestar atenção. Se você nunca espera gratidão de um amigo, vai ter uma agradável surpresa quando eles se mostrarem agradecidos.

O problema de usar ou contratar amigos é que isso inevitavelmente limitará o seu poder. É raro o amigo ser a pessoa mais capaz de ajudar você; e, afinal, capacidade e competência são muito mais importantes do que sentimentos de amizade.

Todas as situações de trabalho exigem uma certa distância entre as pessoas. Você está tentando trabalhar, não fazer amigos; a amizade (real ou falsa) só obscurece esse fato. A chave do poder, portanto, é a capacidade de julgar quem é o mais capaz de favorecer os seus interesses em todas as situações. Guarde os amigos para a amizade, mas para o trabalho prefira os capazes e competentes.

Seus inimigos, por outro lado, são uma mina de ouro escondida que você deve aprender a explorar.

Como disse Lincoln, você destrói um inimigo quando faz dele um amigo.

Sem inimigos a nossa volta, ficaríamos preguiçosos. Um inimigo nos calcanhares aguça a nossa percepção, nos mantém concentrados e alertas. Às vezes, então, é melhor usar os inimigos como inimigos mesmo, em vez de transformá-los em amigos ou aliados.

Um inimigo nitidamente definido é um argumento muito mais forte a seu favor do que todas as palavras que você conseguir usar.

Jamais deixe que a presença de inimigos o perturbe ou aflija - você está muito melhor com um ou dois adversários declarados do que quando não sabe quem é o seu verdadeiro inimigo. O homem de poder aceita o conflito, usando o inimigo para melhorar a sua reputação como um lutador seguro, em quem se pode confiar em épocas incertas.

## O INVERSO

Embora em geral seja melhor não misturar trabalho com amizade, há momentos em que um amigo pode ser mais eficaz do que um inimigo. Um homem de poder, por exemplo, freqüentemente precisa fazer um trabalho sujo, mas, para salvar as aparências, é melhor deixar que outros façam isso por ele: os amigos são os melhores, visto estarem dispostos a se arriscar pelo afeto que sentem por ele. Além disso, se os seus planos gorarem por algum motivo, o amigo é um bode expiatório muito conveniente. Esta “queda do favorito” era um truque usado com freqüência por reis e soberanos: eles deixavam que o seu melhor amigo na corte assumisse a responsabilidade por um erro, visto que o público não acreditaria que eles deliberadamente sacrificassem um amigo com esse propósito. E claro que, depois de fazer essa jogada, você perdeu o seu amigo para sempre. E melhor, portanto, reservar o papel de bode expiatório para alguém chegado a você, mas não muito.

Finalmente, o problema de trabalhar com amigos é que isso confunde os limites e as distâncias que o trabalho exige. Mas, se ambos os parceiros no arranjo compreendem os perigos envolvidos, um amigo pode ser muito eficaz. Você não deve jamais baixar a guarda nessa aventura, entretanto, fique sempre atento a qualquer sinal de perturbação emocional, tal como inveja e ingratidão. Nada é estável no reino do poder, e mesmo os amigos mais chegados podem se transformar nos piores inimigos.

*“Os homens apressam-se mais a retribuir um dano do que um benefício, porque a gratidão é um peso e a vingança um prazer.”*

Tácito

*“Muita gente pensa que um príncipe sábio deveria, tendo oportunidade, incentivar astuciosamente uma inimizade uma inimizade, de forma que, ao elimina-la, ele possa aumentar a sua grandeza. Os príncipes especialmente os novos, encontraram mais fé e utilidade naqueles homens a quem, no início do seu poder, viam com suspeita, do que naqueles em quem começaram confiando.”*

Nicolau Maquiavel

*“Saiba tirar vantagem dos inimigos. Você precisa aprender que não é pela lâmina que se segura a espada, mas pelo punho, para poder se defender. O sábio lucra mais com seus inimigos do que o tolo com seus amigos.”*

Baltasar Gracián.

---

## LEI 3

### OCULTE SUAS INTENÇÕES

---

Mantenha as pessoas na dúvida e no escuro, jamais revelando o propósito de seus atos. Não sabendo o que você pretende, não podem preparar uma defesa. Leve-as pelo caminho errado até bem longe, envolva-as em bastante fumaça e, quando elas perceberem as suas intenções, será tarde demais.

### ***Parte I: Use objetos de desejo e pistas falsas para enganar os outros***

Se em algum momento da sua fraude as pessoas tiverem a mais leve desconfiança quanto a suas intenções estará tudo perdido. Não lhes dê oportunidade de perceber o que você pretende: disfarce colocando pistas falsas pelo caminho. Use a falsa sinceridade, envie sinais ambíguos, invente objetos de desejo desorientadores. Incapazes de distinguir o falso do verdadeiro, elas não podem ver o seu objetivo real.

As pessoas na sua maioria são como um livro aberto. Elas dizem o que sentem, não perdem oportunidade de deixar escapar opiniões e, constantemente, revelam seus planos e intenções. Elas fazem isso por vários motivos. Primeiro, é fácil e natural querer sempre falar dos próprios sentimentos e planos para o futuro. É difícil controlar a língua e monitorar o que se revela. Segundo, muitos acreditam que sendo honestos e francos estão conquistando o coração das pessoas e mostrando a sua boa índole. Eles estão imensamente iludidos. A honestidade é na verdade uma faca sem fio, mais sangra do que corta. A sua honestidade provavelmente vai ofender os outros; é muito mais prudente medir as suas palavras, dizer às pessoas o que elas querem ouvir, em vez da verdade nua e crua que é o que você sente ou pensa. Mais importante, sendo despidoradamente franco você se torna tão previsível e familiar que é quase impossível inspirar respeito ou temor, e a pessoa que não desperta esses sentimentos não acumula poder.

Se você deseja poder, ponha imediatamente a honestidade de lado e comece a treinar a arte de dissimular suas intenções. Domine a arte e você prevalecerá sempre. Elementar para a habilidade de ocultar as próprias intenções é uma simples verdade sobre a natureza humana: nosso primeiro instinto é sempre o de confiar nas aparências. Não podemos sair por aí duvidando da realidade do que vemos e ouvimos — imaginar constantemente que as aparências ocultam algo mais nos deixaria exaustos e aterrorizados. Isto faz com que seja relativamente fácil ocultar as próprias intenções. Basta acenar com um objeto que você parece desejar, um objetivo que você parece querer alcançar, diante dos olhos das pessoas e elas tomarão a aparência como realidade. Uma vez com os olhos fixos na isca, elas não notarão o que você está realmente pretendendo. Na sedução, dê sinais conflitantes, tais como desejo e indiferença, e você não só os despistará, como inflamará o seu desejo de possuir você.

Uma tática, que funciona com frequência quando se quer armar uma pista falsa, é parecer estar apoiando uma idéia ou causa que, na verdade, contraria o que você sente. A maioria vai achar que você mudou de idéia, visto não ser comum brincar com tamanha leviandade com coisas tão carregadas de emoção como as suas próprias opiniões e valores. O mesmo se aplica a um objeto do desejo usado como chamariz: pareça querer alguma coisa pela qual não está nem um pouco interessado, e seus inimigos perderão o rumo, calculando tudo errado.

Durante a Guerra da Sucessão Espanhola, em 1711, o duque de Marlborough, chefe do exército inglês, queria destruir um forte francês importantíssimo que protegia uma estrada vital para a entrada na França. Mas ele sabia que, ao destruí-lo, os franceses perceberiam o que ele queria - avançar por aquela estrada. Em vez disso, ele simplesmente capturou o forte e o guarneceu com algumas das suas tropas, como se o desejasse para algum propósito particular. Os franceses atacaram o forte e o duque deixou que ele fosse reconquistado. Novamente de posse do forte, entretanto, eles o destruíram, imaginando que o duque tinha alguma razão importante para querer ficar com ele. Agora o forte não existia mais, o caminho estava livre, e Marlborough pôde facilmente entrar na França.

Use esta tática da seguinte maneira: não esconda as suas intenções se fechando (com o risco de parecer misterioso, e deixar as pessoas desconfiadas), mas falando sem parar sobre seus desejos e objetivos — só que não os verdadeiros. Você matará três coelhos com uma só cajadada: vai parecer uma pessoa cordial, franca e confiável; ocultará suas intenções; e deixará seus rivais atordoados tentando achar inutilmente uma coisa que levarão tempo para descobrir.

Outra ferramenta eficaz para colocar as pessoas desorientadas é a falsa sinceridade. Elas confundem facilmente sinceridade com honestidade. Lembre-se — o primeiro instinto é o de confiar nas aparências, e como as pessoas valorizam a honestidade e querem acreditar na honestidade dos que as cercam, raramente irão duvidar de você ou perceber o que você está fazendo. Parecer que está acreditando no que você mesmo diz dá um grande peso às suas palavras. Foi assim que Iago enganou e destruiu Otelo: diante da intensidade das suas emoções, da aparente sinceridade da sua preocupação com a suposta infidelidade de Desdêmona, como

Otelo poderia desconfiar dele? Foi assim também que o grande charlatão, Yellow Kid Weil, tapou os olhos das suas vítimas: parecendo acreditar tanto no objeto-isca que acenava diante deles (um cavalo falso, um cavalo de corrida apresentado como uma barbada), ficava difícil duvidar da sua realidade. Claro que é importante não exagerar nessa área. A sinceridade é uma arma traiçoeira: aparente estar apaixonado demais e despertará suspeitas. Seja uma pessoa comedida e em quem se possa acreditar, ou a sua artimanha parecerá a fraude que ela é.

Para que a sua falsa sinceridade seja uma arma eficaz ocultando as suas verdadeiras intenções, adote a fé na honestidade e na franqueza como valores sociais importantes. Faça isso da forma mais pública possível. Enfatize a sua posição quanto a isso, divulgando ocasionalmente alguma idéia sincera — mas só aquela realmente sem importância ou irrelevante, é claro. O ministro de Napoleão, Talleyrand, era mestre em despertar a confiança das pessoas revelando um suposto segredo. Esta confiança fingida — a isca — despertava em seguida a confiança verdadeira do outro.

Lembre-se: Os maiores impostores fazem de tudo para encobrir suas virtudes traiçoeiras. Cultivam um ar de pessoa honesta, numa área, para disfarçar a sua desonestidade em outras. A honestidade é simplesmente mais uma isca no seu arsenal.

### ***Parte II: Disfarce as suas ações entre cortinas de fumaça***

Trapacear é sempre a melhor estratégia, mas as melhores trapaças exigem uma cortina de fumaça para distrair a atenção das pessoas do seu verdadeiro propósito. O exterior afável — como a inescrutável cara-de-pau — e quase sempre a cortina de fumaça perfeita, escondendo suas intenções por trás do que confortável e familiar. Se você conduzir a vítima por um caminho desconhecido, ela não perceberá que você a está levando para uma armadilha.

Lembre-se: os paranóicos e desconfiados são os mais fáceis de enganar. Conquiste a sua confiança numa área e você terá a cortina de fumaça que turva a visão deles em outra, deixando que você se aproxime de manso e os arrase com um golpe devastador. Um gesto prestativo ou aparentemente honesto, ou que sugira a superioridade do outro — estas são táticas diversionistas perfeitas. Adequadamente montada, a cortina de fumaça é uma arma poderosíssima.

Se você acha que trapaceiros são aquela gente pitoresca que ilude com mentiras elaboradas e histórias incríveis, está muito enganado. Os maiores impostores são os que utilizam uma fachada suave e invisível que não chama atenção. Eles sabem que gestos e palavras extravagantes levantam logo suspeita. Pelo contrário, eles envolvem o seu objetivo numa aura familiar, banal, inofensiva.

Depois que você tiver atraído a atenção das suas vítimas para o familiar, elas não notarão a fraude que está ocorrendo pelas suas costas. A origem disso está numa verdade muito simples: as pessoas só conseguem focalizar uma coisa de cada vez. E realmente muito difícil para elas imaginar que a pessoa suave e inofensiva com quem estão lidando está ao mesmo tempo tramando outra coisa. Quanto mais cinza e uniforme a fumaça da sua cortina, melhor ela esconde as suas intenções. Nas iscas e pistas falsas discutidas na Parte 1, você distrai ativamente as pessoas; na cortina de fumaça, você ilude a sua vítima, atraindo-a para a sua teia. Por ser tão hipnótica, esta é com frequência a melhor maneira de dissimular suas intenções.

A forma mais simples de cortina de fumaça é a expressão facial. Por trás de um exterior brando, ilegível, podem estar sendo tramados todos os tipos de ações violentas e prejudiciais, sem serem percebidas. Esta é uma arma que a maioria dos homens poderosos na história aprendem a usar à perfeição. Dizia-se que ninguém era capaz de ler o rosto de Franklin D. Roosevelt. O barão James Rothschild teve por hábito, durante toda a sua vida, disfarçar o que estava realmente pensando com sorrisos afáveis e olhares indefiníveis. Stendhal escreveu a respeito de Talleyrand, “Jamais um rosto serviu tão pouco de barômetro”. Henry Kissinger fazia seus adversários numa mesa de negociação chorar de tédio, com seu tom de voz monótono, seu olhar inexpressivo, seus detalhamentos intermináveis; e aí, quando já estavam com o olhar esgazeado, ele os atingia de repente com uma relação de termos ousados. Apanhados desprevenidos, intimidavam-se facilmente. Como explica um manual de pôquer, “Na sua vez de jogar, o bom jogador raramente é um ator. Pelo contrário, ele pratica um comportamento frio que minimiza os padrões legíveis, frustra e confunde o adversário e permite mais concentração”.

Um conceito adaptável, a cortina de fumaça pode ser praticada em vários níveis, todos jogando com os princípios psicológicos da distração e da desorientação. Uma das cortinas de fumaça mais eficazes é o gesto nobre. As pessoas querem acreditar que gestos aparentemente nobres são autênticos, porque é uma crença agradável. Elas raramente notam como eles enganam.

O comerciante de peças de arte Joseph Duveen se viu certa vez diante de um terrível problema. Os milionários que pagavam tão bem por seus quadros não tinham mais tanto espaço nas suas paredes, e, com os impostos sobre heranças subindo cada vez mais, parecia pouco provável que continuassem comprando. A solução foi a National Gallery of Art, em Washington, D.C., que Duveen ajudou a criar em 1937 conseguindo que Andrew Mellon doasse a sua coleção. A National Gallery era a fachada perfeita para Duveen. Num só gesto, seus clientes fugiam aos impostos, abriam espaço nas paredes para novas aquisições e reduziam o número de quadros no mercado, mantendo a pressão que aumentava o seu preço. Tudo isto enquanto os doadores aparentavam ser benfeitores da sociedade.

Outra cortina de fumaça eficaz é o padrão, quando se estabelece uma série de ações que seduzem a vítima e a fazem acreditar que as coisas continuarão sempre da mesma maneira. O padrão joga com a psicologia da expectativa: nosso comportamento se encaixa no padrão, ou assim gostamos de pensar.

Em 1878, o barão ladrão americano Jay Gould criou uma empresa que começou a ameaçar o monopólio da companhia de telégrafos Western Union. Os diretores da Western Union resolveram comprar a empresa de Gould — foi preciso dispor de uma quantia considerável, mas eles achavam que tinham conseguido se livrar de um irritante adversário. Poucos meses depois, entretanto, Gould estava lá de novo, queixando-se de que fora tratado injustamente. Ele abriu uma segunda empresa para competir com a Western Union e a sua nova aquisição. A mesma coisa voltou a acontecer: a Western Union comprou a empresa para fazer com que ele calasse a boca. Logo o padrão voltou a se repetir pela terceira vez, mas agora Gould atacou na jugular: de repente, ele iniciou — e logo conseguiu — uma sangrenta tomada de controle hostil da Western Union. Ele tinha estabelecido um padrão que iludiu os diretores da empresa fazendo-os achar que o seu objetivo era ser comprado por um preço razoável. Depois de comprar, eles relaxavam e não percebiam que estavam na verdade apostando mais alto. O padrão funciona muito bem porque a pessoa se ilude esperando o contrário do que você está realmente fazendo.

Outra fraqueza psicológica que serve de base para se construir uma cortina de fumaça é a tendência que as pessoas têm de confundir aparência com realidade — a idéia de que se alguém parece fazer parte do seu grupo, é porque faz realmente. Este hábito faz da camuflagem uma fachada muito eficaz. O truque é simples: você simplesmente se mistura com as pessoas ao seu redor. Quanto mais você se misturar, menos suspeito se tornará. Durante a Guerra Fria das décadas de 1950 e 1960, como hoje se sabe, muitos funcionários públicos britânicos passaram informações secretas para os soviéticos. Ninguém descobriu nada durante anos porque eles eram, aparentemente, sujeitos honestos, tinham freqüentado boas escolas e se adequavam perfeitamente ao modelo da rede de ex-alunos de escolas de prestígio. A mistura é a cortina de fumaça perfeita para a espionagem. Quanto mais você se misturar, melhor conseguirá disfarçar suas intenções.

Lembre-se: é preciso paciência e humildade para apagar as suas cores brilhantes e colocar a máscara da pessoa insignificante. Não se desespere por ter de usar esta máscara apagada — quase sempre é a sua ilegibilidade que atrai os outros e faz você parecer poderoso.

## O INVERSO

Não há cortina de fumaça, pista falsa, insinceridade, ou outra tática diversionista qualquer que disfarce as suas intenções se você já tiver fama de impostor. Com a idade e o sucesso que você vai alcançando, se torna cada vez mais difícil disfarçar a sua esperteza. Todos sabem que você é dissimulado; continue bancando o ingênuo e corra o risco de parecer um grande hipócrita, o que limitará seriamente o seu espaço de manobra. Nesses casos, é melhor assumir, aparentar ser um patife honesto, ou melhor, um patife arrependido. Não só vão admirá-

lo por sua franqueza, como, o que é mais estranho e maravilhoso, você vai conseguir continuar com as suas artimanhas.

À medida que ia ficando mais velho, P.T. Barnum, o rei da fraude no século XIX, foi aprendendo a aceitar a sua reputação de grande impostor. Num determinado momento, ele organizou uma caça a búfalos em Nova Jersey, completa, com índios e alguns búfalos importados. Ele divulgou a caçada como sendo autêntica, mas o resultado foi tão artificial que a multidão, em vez de ficar zangada e pedir o dinheiro de volta, se divertiu muito. Eles sabiam que Barnum trapaceava o tempo todo; era o segredo do seu sucesso e gostavam dele por isso. Aprendendo a lição, Barnum parou de esconder as suas artimanhas, chegando até a revelar suas fraudes numa autobiografia. Como escreveu Kierkegaard, “O mundo quer ser enganado”.

Finalmente, embora seja mais sábio distrair a atenção dos seus propósitos, apresentando um exterior suave e familiar, há momentos em que o gesto colorido, visível, é a tática diversionista correta. Os grandes charlatões saltimbancos da Europa nos séculos XVII e XVIII usavam o humor e o divertimento para iludir suas platéias. Deslumbrado com o espetáculo, o público não percebia as verdadeiras intenções dos charlatões. Assim, o próprio astro charlatão aparecia na cidade numa carruagem negra puxada por cavalos negros. Palhaços, funâmbulos e artistas de espetáculos de variedade o acompanhavam, atraindo o povo para as suas demonstrações de elixires e poções milagrosas. O charlatão fazia o divertimento parecer o assunto do dia quando, na verdade, o assunto do dia era a venda dos elixires e poções milagrosas.

Espectáculo e divertimento são, nitidamente, excelentes artifícios para dissimular as suas intenções, mas não podem ser usados indefinidamente. O público se cansa e desconfia, e acaba percebendo o truque. Pessoas poderosas com exteriores afáveis, por outro lado — os Talleyrand, os Rothschild, os Selassie —, podem praticar suas dissimulações no mesmo lugar a vida inteira. Seu ato não se desgasta, e raramente levanta suspeitas. A cortina de fumaça colorida deve ser usada com cautela, portanto, e só na ocasião certa.

*“Não deixe que o vejam como impostor, mesmo que hoje seja impossível não o ser. Que a sua maior esperteza esteja em dissimular o que parece ser esperteza.”*

Baltasar Gracián

*“Já ouviu falar de um general muito hábil que pretende surpreender uma cidadela anunciando seus planos ao inimigo? Oculte os seus propósitos e esconda o seu progresso; não revele a extensão dos seus objetivos até ser impossível se opor a eles, até terminar o combate. Conquiste a vitória antes de declarar a guerra. Em resumo, imite aqueles guerreiros cujas intenções ninguém sabe, exceto o país destruído por onde eles passaram.”*

(Ninon de Lenclos, 1623-1706)

---

## LEI 4

---

### DIGA MENOS DO QUE O NECESSÁRIO

---

Quando você procura impressionar as pessoas com palavras, quanto mais você diz, mais comum aparenta ser, e menos controle da situação parece ter. Mesmo que você esteja dizendo algo banal, vai parecer original se você o tornar vago, amplo e enigmático. Pessoas poderosas impressionam e intimidam falando pouco. Quanto mais você fala, maior a probabilidade de dizer uma besteira.

O poder é de várias maneiras um jogo de aparências, e, quando você diz menos do que o necessário, inevitavelmente parecerá maior e mais poderoso do que é. O seu silêncio deixará as pessoas pouco à vontade. Os seres humanos são máquinas de interpretar e explicar e explicar: precisam saber o que o outro está pensando. Se você controla cuidadosamente o que revela, eles não conseguirão penetrar nas suas intenções ou nos seus pensamentos.

As respostas curtas que você der e o seu silêncio os colocarão na defensiva, e eles, nervosos, se apressarão a preencher o silêncio com diversos comentários que acabam revelando informações valiosas sobre eles mesmos e as suas fraquezas. Eles sairão de uma reunião com você sentindo-se roubados, e irão para casa pensar em todas as palavras que você disse. Esta atenção extra às suas poucas observações só aumentará o poder que você tem.

Dizer menos do que o necessário não é só para os reis e estadistas. Em quase todas as áreas da vida, quanto menos você diz, mais profundo e misterioso parece. Quando jovem, o artista Andy Warhol teve a revelação de que era impossível convencer as pessoas a fazer o que se queria delas apenas conversando. Elas se voltariam contra você, subverteriam os seus desejos, desobedeceriam a você por simples perversidade. Certa vez ele disse a um amigo, “Aprendi que na verdade você tem mais poder quando fica de boca fechada”.

Falando menos do que o necessário, você cria a aparência de significado e de poder. Também, quanto menos você diz, menor é o risco de falar uma bobagem ou até algo perigoso. Em 1825, um novo czar, Nicolau I, subiu ao trono da Rússia. Imediatamente houve uma rebelião liderada por liberais que exigiam que o país se modernizasse — que suas indústrias e estruturas civis se igualassem às do resto da Europa. Esmagando brutalmente esta revolta (a Insurreição de Dezembro), Nicolau I condenou à morte um de seus líderes, Kondrati Rileiev. No dia da execução, Rileiev subiu ao patíbulo, a corda no pescoço. O alçapão se abriu — mas, quando Rileiev ficou suspenso no ar, a corda se rompeu e ele foi ao chão. Na época, essas ocorrências eram sinal da providência ou vontade divina e quem se salvasse da morte dessa forma costumava ser perdoado. Quando Rileiev se levantou, sujo e arranhado, mas acreditando que estava com o pescoço à salvo, gritou para a multidão, “Estão vendo, na Rússia não sabem fazer nada direito, nem mesmo uma corda!” Um mensageiro seguiu imediatamente para o Palácio de Inverno com a notícia do enforcamento que não tinha acontecido. Apesar de irritado com essa reviravolta frustrante, Nicolau I começou a assinar o perdão. Mas aí: Rileiev disse alguma coisa depois deste milagre?”, o czar perguntou ao mensageiro. “Senhor”, o mensageiro respondeu, “ele disse que na Rússia não se sabe nem fazer uma corda.” “Nesse caso”, disse o czar, “vamos provar o contrário”, e rasgou o perdão. No dia seguinte, Rileiev foi para a forca de novo. Desta vez a corda não se partiu.

Aprenda a lição: As palavras, depois de pronunciadas, não podem ser tomadas de volta. Mantenha-as sob controle. Cuidado particularmente com o sarcasmo: a satisfação momentânea que se tem dizendo frases sarcásticas será menor do que o preço que se paga por ela.

## O INVERSO

Há momentos em que não é sensato ficar calado. O silêncio pode despertar suspeitas e até insegurança, especialmente nos seus superiores; um comentário vago e ambíguo pode expor você a interpretações com as quais não contava. Ficar em silêncio e dizer menos do que o necessário são técnicas que devem ser praticadas com cautela, portanto, e na ocasião certa. Ocasionalmente, é mais sensato imitar o bobo da corte, que se faz de tolo mas sabe que é mais esperto do que o rei. Ele fala e fala, e distrai todo mundo, ninguém desconfia de que ele não é tão tolo assim.

Às vezes, as palavras também funcionam como uma espécie de cortina de fumaça quando você quer enganar os outros. Enchendo os seus ouvintes com palavras, você os distrai e hipnotiza; quanto mais você falar, menos eles desconfiam de você. A verbosidade não é percebida como maliciosa e manipuladora, mas como sinal de incompetência e ingenuidade. Isto é o inverso da política do silêncio utilizada pelos poderosos: falando mais, e parecendo mais fraco e menos inteligente do que é, você pratica a dissimulação com muito mais facilidade.

*Não abra a boca antes dos seus subordinados. Quanto mais você permanecer calado, mais rápido os outros começam a dar com a língua nos dentes. Quando eles movem os lábios e dão com a língua nos dentes, eu posso compreender suas verdadeiras intenções... Se o soberano não é misterioso, os ministros terão oportunidade de se aproveitar.*

Han-fei-tsé, filósofo chinês, século 3 a.C.

---

## LEI 5

### MUITO DEPENDE DA REPUTAÇÃO - DÊ A PRÓPRIA VIDA PARA DEFENDÊ-LA

---

A reputação é a pedra de toque do poder. Com a reputação apenas você pode intimidar e vencer; um deslize, entretanto, e você fica vulnerável, e será atacado por todos os lados. Torne a sua reputação inexpugnável. Esteja sempre alerta aos ataques em potencial e frustrar-os antes que aconteçam. Enquanto isso, aprenda a destruir seus inimigos minando as suas próprias reputações. Depois afaste-se e deixe a opinião pública acabar com eles.

As pessoas que nos cercam, até nossos melhores amigos, serão sempre até um certo ponto misteriosas e inescrutáveis. Suas personalidades possuem nichos secretos que elas não revelam. Se ficarmos pensando muito nisso, o mistério dos outros pode ser uma coisa incômoda porque tornaria impossível para nós julgar realmente as outras pessoas. Portanto, preferimos ignorar este fato e julgar as pessoas pela aparência, pelo que é mais visível aos nossos olhos — roupas, gestos, palavras, atos. Na esfera social, as aparências são o barômetro de quase todos os nossos julgamentos, e você não deve se iludir acreditando em outra coisa. Um escorregão em falso, uma estranha ou repentina mudança na sua aparência, pode se mostrar desastroso.

Esta é a razão da suprema importância de fazer e manter uma reputação que tenha sido criada por você mesmo. Essa reputação o protegerá do perigoso jogo das aparências, distraindo os olhos inquisidores dos outros e impedindo que eles saibam como você é realmente, e dando a você um certo controle sobre como o mundo o julga — uma posição poderosa. A reputação tem um poder mágico: com um só golpe da varinha, ela pode dobrar a sua força. Pode também fazer as pessoas fugirem de você em disparada. Se as mesmas ações parecem brilhantes ou horríveis, depende inteiramente da reputação de quem as praticou.

No início, você deve se esforçar para criar uma reputação por uma qualidade importante, seja generosidade, honestidade ou astúcia. Esta qualidade o colocará em evidência e fará com que falem de você. Aí, então, faça com que o maior número possível de pessoas conheça a sua reputação (sutilmente, entretanto: tome cuidado para construí-la aos poucos, e sobre bases firmes), e veja como ela se espalha como fogo selvagem.

Uma sólida reputação aumenta a sua presença e exagera a sua força sem que você precise gastar muita energia. Ela também pode criar uma aura ao seu redor que infunde respeito, até medo.

Como se diz, a sua fama inevitavelmente chega antes, e se ela inspira respeito, grande parte do trabalho já estará feito quando você entrar em cena, ou pronunciar uma simples palavra. O seu sucesso parece predestinado por seus triunfos no passado.

Faça com que a sua reputação seja simples e baseada numa qualidade autêntica. Esta única qualidade — a eficiência, digamos, ou a sedução — torna-se uma espécie de cartão de visita que anuncia a sua presença e enfeitiça os outros. A fama de honestidade permitirá que você pratique todos os tipos de fraudes.

Talvez você já tenha manchado a sua reputação, e não possa mais criar outra. Sendo assim, é prudente associar-se com alguém cuja imagem se contraponha a sua, usando o bom nome dessa pessoa para limpar e melhorar o seu. É difícil, por exemplo, limpar a reputação de desonesto sozinho; mas um modelo de honestidade pode ajudar.

Reputação é um tesouro que deve ser cuidadosamente colecionado e guardado. Especialmente quando você está começando, deve protegê-la rigidamente, prevendo todos os ataques. Quando ela estiver sólida, não fique com raiva ou na defensiva com os comentários difamadores de seus inimigos — isso revela insegurança, falta de confiança na sua reputação. Pegue o caminho mais fácil, e jamais demonstre desespero na hora de se defender. Por outro lado, o ataque à reputação de outro homem é uma arma poderosa, particularmente se você tem menos poder do que ele. Ele tem muito mais a perder numa disputa como essa, e a sua própria reputação, ainda pequena, é um alvo pequeno quando ele tentar atirar de volta. Mas esta tática deve ser praticada com habilidade; você não deve parecer interessado numa vingança



mesquinha. Se você não for esperto na hora de prejudicar a reputação do seu inimigo, estará inadvertidamente arruinando a sua.

Thomas Edison, considerado o inventor que controlou a eletricidade, acreditava que um sistema viável deveria se basear na corrente contínua (DC). Quando o cientista sérvio Nikola Tesla pareceu ter conseguido criar um sistema baseado na corrente alternada (AC), Edison ficou furioso. Ele decidiu acabar com a reputação de Tesla, fazendo o público acreditar que o sistema AC era inerentemente inseguro, e Tesla responsável por promovê-lo.

Com este objetivo, ele capturou animaizinhos domésticos de todos os tipos e os eletrocutou, matando-os, com uma corrente AC. Não bastando isso, em 1890 ele conseguiu que as autoridades da prisão do estado de Nova York procedessem à primeira execução de um condenado à morte com choque elétrico, usando uma corrente AC. Mas todas as experiências de eletrocussão realizadas por Edison tinham sido com pequenas criaturas; a carga era muito fraca, e o homem ficou só meio morto. Na execução que talvez tenha sido a mais cruel autorizada pelo estado no país, o procedimento teve de ser repetido. Foi um espetáculo horrível.

Embora, a longo prazo, o que subsistiu foi o nome de Edison, na época a sua campanha prejudicou mais a sua própria reputação do que a de Tesla. Ele se retraiu. A lição é simples — não exagere em ataques como este, porque chamará mais atenção para a sua própria índole vingativa do que para a pessoa que você está difamando. Quando a sua própria reputação é sólida, use táticas mais sutis, como a sátira e o ridículo, para enfraquecer o seu adversário enquanto você se mostra um charmoso brincalhão. O poderoso leão brinca com o camundongo que cruza o seu caminho — qualquer outra atitude prejudicaria a sua temível reputação.

## O INVERSO

Não há inverso. A reputação é crítica; não há exceções a esta lei. Talvez, não se importando com o que as pessoas pensem a seu respeito, você ganhe fama de insolente e arrogante, mas esta por si só é uma imagem valiosa — Oscar Wilde a usou com grande proveito. Visto que temos de viver em sociedade e depender da opinião alheia, nada se ganha negligenciando a própria reputação. Quando você não se preocupa com a maneira como as pessoas o vêem, está deixando que os outros decidam isso por você. Seja dono do seu próprio destino, e também da sua reputação.

*Portanto, eu desejaria que o cortesão defendesse o seu valor inerente com habilidade e astúcia, e garantisse que, onde quer que chegue como estrangeiro, seja precedido por uma boa reputação... Pois a fama que parece apoiar-se nas opiniões de muitos favorece uma certa fé inabalável no valor de um homem, o qual em seguida é facilmente reforçado nas mentes já predispostas e preparadas.*

Baldassare Castiglione, 1478-1529

## LEI 6

---

### CHAME A ATENÇÃO A QUALQUER PREÇO

---

Julga-se tudo pelas aparências; o que não se vê não se conta. Não fique perdido no meio da multidão, destaque-se, fique visível a qualquer preço. Atraia a atenção das pessoas parecendo maior, mais colorido, mais misterioso do que as massas tímidas e amenas.

#### **PARTE I: CERQUE O SEU NOME DE ESCANDALO E SENSACIONALISMO**

Chame atenção sobre você criando uma imagem inesquecível, até controvertida. Faça escândalo. Faça qualquer coisa para parecer exagerado e brilhe mais do que todos ao seu redor. Não discrimine os diferentes tipos de atenção — qualquer espécie de notoriedade lhe trará mais poder. Que falem mal, mas falem de você.

As multidões tendem a agir em conjunto. Se uma pessoa interrompe o que está fazendo para ver o seu mendigo colocando tijolos na rua, outras farão o mesmo. Elas se juntam como chumaços de poeira. Aí, então, um empurrãozinho, e elas entram no seu museu ou assistem ao seu show. Para criar uma multidão você tem que fazer alguma coisa diferente e excêntrica. Qualquer tipo de curiosidade serve, pois as multidões são atraídas magneticamente pelo inusitado e inexplicável. E uma vez tendo conquistado a atenção dela, não a abandone. Se ela se desviar para outras pessoas, fará isso às suas custas.

No início da sua ascensão até o topo, portanto, use toda a sua energia chamando a atenção. Mais importante: a qualidade da atenção é irrelevante. A pior coisa do mundo para o homem que quer a fama, a glória e, é claro, o poder, é ser ignorado.

Brilhar mais do que as pessoas que estão ao seu redor não é uma habilidade inata. Tem de se aprender a chamar a atenção, “com tanta certeza quanto o ímã atrai o ferro”. No início da sua carreira, você deve associar o seu nome e reputação a uma qualidade, uma imagem, que o destacará dos outros. Esta imagem pode ser algo como um estilo de se vestir característico, ou um cacoete da personalidade que diverte as pessoas e elas comentam. Uma vez estabelecida a imagem, você tem uma aparência, um lugar no céu para a sua estrela.

É um erro comum imaginar que esta sua aparência peculiar não deva ser polêmica, que ser atacado é uma coisa ruim. Nada está mais longe da verdade. Para evitar ser um sucesso frustrado ou ter a sua notoriedade eclipsada por outro, você não deve discriminar entre tipos diferentes de atenção; no final, todos lhe serão favoráveis.

A sociedade gosta de figuras exageradas, pessoas que se colocam acima da mediocridade geral. Não tenha medo, portanto, das qualidades que o tornam diferente dos outros e chamam atenção para você. Corteje a controvérsia, até o escândalo. É melhor ser atacado, até caluniado, do que permanecer ignorado. Todas as profissões obedecem a esta lei, e todos os profissionais devem ter um pouco de exibicionista.

Se você se encontrar numa posição inferior, com pouca oportunidade de chamar atenção, um truque que funciona é atacar a pessoa mais visível, a mais famosa, a mais poderosa que encontrar. Um ataque difamador a uma pessoa em posição de poder teria um efeito semelhante. Lembre-se, entretanto, de usar essas táticas raramente depois de chamar a atenção do público, para não desgastá-la.

Uma vez em evidência, você deve sempre renovar, adaptar e variar o seu método de chamar a atenção. De outra forma, o público se cansa, se acostuma com você e volta os olhos para uma nova estrela. O jogo requer constante vigilância e criatividade.

Compreenda: as pessoas se sentem superiores àquelas cujas ações elas são capazes de prever. Se você lhes mostrar quem está no controle jogando contra as suas expectativas, ao mesmo tempo infunde respeito e retesa os fios da atenção que estão escapulindo.

## ***PARTE II: CRIE UM AR DE MISTÉRIO***

Em um mundo cada vez mais banal e familiar o que parece enigmático chama logo atenção. Nunca deixe claro demais o que você está fazendo ou vai fazer. Não revele todas as suas cartas. Um ar de mistério acentua a sua presença; também cria expectativa — todos estarão olhando para ver o que acontecerá em seguida. Use o mistério para enganar, seduzir e até assustar.

No passado, o mundo estava cheio de coisas aterrorizantes e desconhecidas — doenças, desastres, déspotas caprichosos, o próprio mistério da morte. O que não podíamos compreender, reimaginávamos na forma de mitos e espíritos. Com o passar dos séculos, todavia, conseguimos, por meio da ciência e da razão, dar luz à escuridão: o que era misterioso e proibido se tornou familiar e confortável. Mas esta luz tem um preço: num mundo cada vez mais banal, sem mais espaço para os seus mistérios e mitos, nós intimamente ansiamos por enigmas, pessoas ou coisas que não possam ser instantaneamente interpretadas, compreendidas, consumidas.

Este é o poder do misterioso: ele convida a várias interpretações, excita a nossa imaginação, nos seduz a acreditar que esconde algo maravilhoso. O mundo se tornou tão familiar, e seus habitantes tão previsíveis, que aquilo que estiver envolto em mistério quase sempre atrai a luz dos refletores e nos faz olhar.

Não imagine que para criar um ar de mistério você tenha de ser magnífico e espantoso. O mistério que está entremeado no seu comportamento diário, e é sutil, tem esse poder de fascinar e atrair atenção. Lembre-se: as pessoas, em sua maioria, são francas, são como um livro aberto, raras se preocupam em controlar suas palavras ou imagem, e são irremediavelmente previsíveis. Contendo-se apenas, ficando em silêncio, pronunciando de vez em quando frases ambíguas, aparentando deliberadamente incoerência e sutil excentricidade, você emanará uma aura de mistério. E as pessoas ao redor, tentando constantemente interpretar você, ampliarão essa aura.

Artistas e charlatões compreendem o elo vital entre ser misterioso e atrair o interesse.

Um ar de mistério pode fazer o medíocre parecer inteligente e profundo. É muito fácil — fale pouco sobre o seu trabalho, provoque e excite com comentários sedutores, até contraditórios, depois recue e deixe que os outros tentem entender.

Pessoas misteriosas colocam os outros numa espécie de situação inferior — a de tentar entendê-las. Em graus controláveis, elas também evocam o medo que envolve tudo que é incerto ou desconhecido. Todos os grandes líderes sabem que uma aura de mistério chama atenção e cria uma presença intimidante.

Se a sua posição social o impede de envolver totalmente seus atos em mistério, você deve pelo menos aprender a se fazer menos óbvio. De vez em quando, aja de uma forma que não combine com a idéia que as outras pessoas têm de você. Assim você mantém as pessoas ao seu redor na expectativa, provocando o tipo de atenção que o torna poderoso. Feita corretamente, a criação do enigma pode também atrair o tipo de atenção que inspira terror no seu inimigo.

Se você se vir numa armadilha, encurralado e na defensiva, tente uma experiência simples: faça algo que não possa ser facilmente explicado ou interpretado. Escolha uma ação simples, mas execute-a de uma forma que desestabilize o seu adversário, com muitas interpretações possíveis, tornando obscuras as suas intenções. Não seja simplesmente imprevisível (embora esta tática também possa dar certo — ver Lei 17). Vai parecer que a sua loucura não tem propósito, é sem pé nem cabeça, sem nenhuma explicação possível. Se você fizer isso certo, vai deixar todos tremendo de medo e as sentinelas abandonarão seus postos. Chame a isso de tática da “loucura fingida de Hamlet”, pois Hamlet a usa com grande efeito na peça de Shakespeare, assustando o padraсто Cláudio com seu comportamento enigmático. O misterioso faz a sua força parecer maior, o seu poder mais aterrorizante.

## O INVERSO

No início da sua subida ao topo, você deve chamar atenção a todo custo, mas durante a subida você deve ir constantemente se adaptando. Não canse o público sempre com a mesma tática. Um ar de mistério funciona como uma maravilha para aqueles que precisam desenvolver uma aura de poder e se fazer notados, mas deve parecer uma atitude comedida e controlada. Não deixe que o seu ar de mistério se transforme lentamente numa reputação de trapaceiro. O mistério que você criar deve parecer um jogo, divertido e inofensivo. Reconheça quando está indo longe demais, e recue.

Há momentos em que a necessidade de atenção deve ser adiada, e quando a última coisa que se quer é o escândalo e a notoriedade. A atenção que você chama jamais deve ofender ou desafiar a reputação dos que estão acima de você — não, de maneira alguma, se eles estiverem seguros. Comparado com eles, você não só parecerá mesquinho como desesperado. É uma arte saber quando chamar a atenção e quando se retrair.

Por conseguinte, não pareça estar excessivamente querendo atenção, porque isso é sinal de insegurança, e insegurança afasta o poder. Compreenda que existem momentos em que não é interessante para você ser o centro das atenções. Na presença de um rei ou rainha, por exemplo, ou o equivalente, incline-se e fique na sombra; não entre em competição.

*Quando você não se declara imediatamente, cria expectativas..... Misture um pouco de mistério em tudo, e o próprio mistério despertará a veneração. E quando você explicar, não seja muito explícito... Desta maneira, você imita o jeito divino quando faz os homens ficarem observando maravilhosos.*

Baltasar Gracián, 1601-1658

*Ostente e seja visto... O que não é visto é como se não existisse... Foi a luz que deu brilho a toda a criação. A exibição preenche muitos espaços vazios, encobre deficiências, e faz tudo renascer, especialmente se apoiada pelo mérito autêntico.*

Baltasar Gracián, 1601-1658

*Se acontecer de o cortesão participar de uma luta num espetáculo público como uma justa (...) deve assegurar que o seu cavalo esteja belamente ajaezado, que ele mesmo esteja adequadamente vestido, com divisas apropriadas e expedientes engenhosos para atrair o olhar dos espectadores em sua direção com tamanha certeza quanto o ímã atrai o ferro.*

Baidassare Castiglione, 1478-1529

---

## LEI 7

### **FAÇA COM QUE OS OUTROS TRABALHAREM POR VOCÊ MAS SEMPRE FIQUE COM O CRÉDITO**

---

Use a sabedoria, o conhecimento e o esforço físico dos outros em causa própria. Não só essa ajuda lhe economizará um tempo e uma energia valiosos, como lhe dará uma aura divina de eficiência e rapidez. No final, seus ajudantes serão esquecidos e você lembrado. Não faça você mesmo o que os outros podem fazer por você.

Muitos alimentam a ilusão de que a ciência, por lidar com fatos, está acima de rivalidades mesquinhas que atrapalham o resto do mundo. Nikola Tesla era um desses. Ele acreditava que a ciência nada tinha a ver com a política, e dizia não se preocupar com a fama ou a riqueza. Mais velho, entretanto, isto arruinou o seu trabalho científico. Sem estar associado a nenhuma descoberta em particular, ele não poderia atrair investidores para suas muitas idéias. Enquanto ele ficava imaginando grandes invenções para o futuro, outros roubavam as patentes que ele já havia desenvolvido e ficavam com a glória.

Temos duas lições: primeiro, o crédito por uma invenção ou criação é tão importante, se não mais importante, do que a própria invenção. Você deve garantir para si próprio o crédito e impedir que outros o roubem, ou fiquem pendurados nas suas costas. Para isso você deve se manter vigilante e implacável, guardar silêncio sobre a sua invenção até ter certeza de não haver nenhum abutre voando por perto. Segundo, aprenda a tirar vantagem do trabalho dos outros em causa própria. O tempo é precioso e a vida é curta. Se tentar fazer tudo sozinho, você vai se desgastar, desperdiçar energias e se queimar. É muito melhor conservar as suas forças, deitar as garras no trabalho que os outros já fizeram e descobrir um jeito de se apoderar dele.

A dinâmica do mundo do poder é a da selva: há os que vivem caçando e matando, e há também um vasto número de criaturas (hienas, abutres) que vivem do que os outros caçam. Estes últimos, tipos menos imaginativos, com frequência são incapazes de fazer o trabalho essencial para a criação de poder. Eles compreendem desde cedo, entretanto, que, se esperarem bastante, sempre encontrarão outro animal para trabalhar por eles.

Não seja ingênuo: agora mesmo, enquanto você se esforça em algum projeto, existem abutres ao redor tentando imaginar um jeito de sobreviver e até prosperar com a sua criatividade. É inútil ficar se queixando, ou sofrer amargurado, como fez Tesla. Melhor se proteger e aprender a jogar. Uma vez tendo estabelecido uma base de poder, torne-se você mesmo um abutre, e poupe um bocado do seu tempo e energia.

A essência da Lei: aprenda a fazer com que os outros trabalhem por você enquanto você fica com o crédito, e parecerá que você tem energia e poder divinos. Se você acha importante fazer o trabalho todo sozinho, não irá muito longe, e vai sofrer muito. Encontre gente com as habilidades e a criatividade que você não tem. Contrate-os, e coloque o seu nome em primeiro lugar na frente dos nomes deles, ou descubra um jeito de roubar o trabalho deles e dizer que foi você quem fez. A criatividade deles, portanto, se torna sua, e o mundo o verá como um gênio.

Existe uma outra aplicação desta lei que não exige que você explore o trabalho dos seus contemporâneos: use o passado, um vasto arsenal de conhecimento e sabedoria. Isaac Newton chamou isso de “subir nos ombros de gigantes”. Ele queria dizer que, ao fazer suas descobertas, ele tinha se baseado em conquistas alheias. A grande parte da sua aura de gênio, ele sabia, podia ser atribuída à sua sagaz habilidade para aproveitar ao máximo as visões dos cientistas da antiguidade, medievais ou renascentistas. Shakespeare pediu emprestado enredos, caracterizações e até diálogos de Plutarco, entre outros autores, pois sabia que ninguém suplantava Plutarco na sutil psicologia e nas citações espirituosas. Quantos outros autores depois, por sua vez, tomaram emprestado — plagiaram — de Shakespeare?

Nós sabemos como é raro os políticos atualmente escreverem os seus próprios discursos. Suas próprias palavras não lhes conquistaria um só voto; sua eloquência e sagacidade, se ela existe, se deve a um redator de discursos. Outras pessoas fazem o trabalho, eles ficam com o crédito. O avesso é que esse tipo de poder está disponível para todos. Aprenda a usar o conhecimento do passado e você parecerá um gênio, mesmo que na realidade não passe de um esperto plagiador.

Escritores que se aprofundaram na natureza humana, antigos mestres da estratégia, historiadores da estupidez e loucura humana, reis e rainhas que aprenderam da maneira mais difícil a lidar com o peso do poder — o conhecimento deles está acumulando poeira, esperando que você suba nos seus ombros. A sagacidade deles pode ser a sua sagacidade, a capacidade deles pode ser a sua capacidade, e eles não virão dizer que você não tem nada de original. Você pode batalhar, cometer erros sem fim, gastar tempo e energia tentando fazer coisas a partir da sua própria experiência. Ou pode usar os exércitos do passado. Como disse Bismarck certa vez, “Os tolos dizem que aprendem pela experiência. Eu prefiro aproveitar a experiência dos outros”.

## O INVERSO

Há momentos em que ficar com o crédito pelo trabalho dos outros não é o mais sensato: se o seu poder não está solidamente estabelecido, vai parecer que você está empurrando os outros para longe dos refletores. Para ser um brilhante explorador de talentos, a sua posição tem de ser inabalável, ou você será acusado de fraude.

Tenha certeza de saber quando é interessante para você dividir o crédito com os outros. É muito importante não ser ganancioso quando se tem um mestre em posição superior. A histórica visita do presidente Richard Nixon à República Popular da China foi originalmente idéia dele, mas jamais teria se realizado não fosse a hábil diplomacia de Henry Kissinger. Nem teria tido tanto sucesso sem a habilidade de Kissinger. Não obstante, na hora de ficar com o crédito, Kissinger sabiamente deixou que Nixon ficasse com a parte do leão. Sabendo que a verdade acabaria se revelando, ele teve o cuidado de não colocar em risco a sua posição no curto prazo apropriando-se das luzes. Kissinger jogou com esperteza: ficou com o crédito pelo trabalho dos que estavam abaixo dele, enquanto graciosamente deu o crédito do seu próprio esforço aos que estavam acima. É assim que se joga.

*Há muito o que saber, a vida é curta, e a vida não é vida sem conhecimento. É, por conseguinte, um excelente truque adquirir o conhecimento de todo mundo. Assim, enquanto os outros suam, você ganha a reputação de um oráculo.* Baltasar Gracián, 1601-1658

*Todos roubam no comércio e na indústria. Eu mesmo roubei muito. Mas eu sei como roubar.*  
Thomas Edison, 1847-1931

---

## LEI 8

### FAÇA AS PESSOAS VIREM ATÉ VOCÊ - USE UMA ISCA, SE FOR PRECISO

---

Quando você força os outros a agir, é você que está no controle. É sempre melhor fazer o seu adversário vir até você, abandonando seus próprios planos no processo. Seduza-o com a possibilidade de ganhos fabulosos - depois ataque, é você quem dá as cartas.

Quantas vezes este cenário se repetiu na história: um líder agressivo inicia uma série de movimentos ousados que começam por lhe trazer muito poder. Lentamente, entretanto, o seu poder chega a um ponto máximo, e em breve tudo se volta contra ele. Seus inúmeros inimigos se unem; tentando manter o seu poder, ele se esgota indo de um lado para o outro e, inevitavelmente, entra em colapso. O motivo para este padrão é que a pessoa agressiva raramente está em pleno controle da situação. Ela não enxerga mais do que um ou dois movimentos adiante, não pode ver as conseqüências deste ou daquele movimento ousado. Como está constantemente sendo forçada a reagir aos movimentos do seu crescente exército de inimigos, e às conseqüências imprevisíveis das suas próprias ações temerárias, sua energia agressiva se volta contra ela.

Na esfera do poder, você deve se perguntar, de que adianta correr daqui para ali, tentando solucionar problemas e derrotar Inimigos, se nunca me sinto no controle? Por que tenho sempre de reagir aos acontecimentos em vez de direcioná-los? A resposta é simples: A sua idéia de poder está errada. Você confunde atitudes agressivas com atitudes eficazes. E, quase sempre, o que funciona melhor é ficar parado, manter a calma, e deixar que os outros se frustrem com as armadilhas que você coloca para eles, jogando para conquistar o poder a longo prazo e não para alcançar uma vitória rápida.

Lembre-se: a essência do poder é a capacidade de ter a iniciativa, fazer com que os outros reajam aos seus movimentos, deixar o seu adversário e as pessoas ao seu redor na defensiva. Quando você faz as pessoas virem até você, de repente é você que está no controle da situação. E quem controla tem o poder. Duas coisas precisam acontecer para colocar você nesta posição: você mesmo tem de aprender a dominar suas emoções, e jamais se deixar levar pela raiva; enquanto isso, deve aproveitar a tendência natural das pessoas de reagir com raiva quando forçadas e enganadas. A longo prazo, a capacidade de fazer as pessoas virem até você é uma arma muito mais poderosa do que qualquer ferramenta agressiva.

Todos nós temos um limite para nossas energias, e há um momento em que elas estão no auge. Quando você faz com que a outra pessoa venha até você, ela se desgasta, desperdiça energia pelo caminho.

Uma outra vantagem em fazer o adversário vir até você é que isso o força a operar no seu território. Estar em terreno hostil o deixa nervoso e quase sempre ele se afoba e comete erros. Em negociações ou reuniões, é sempre mais sensato atrair os outros para o seu território, ou para o território que você escolher. Você tem os seus referenciais, enquanto ele não vê nada familiar e fica sutilmente colocado na defensiva.

A manipulação é um jogo perigoso. Quando alguém desconfia de que está sendo manipulado, fica cada vez mais difícil de controlar. Mas quando você faz o seu adversário chegar até você, cria a ilusão de que é ele que está no controle.

Tudo depende da suavidade da sua isca. Se a sua armadilha é suficientemente atraente, a turbulência das emoções e desejos dos seus inimigos não os deixarão ver a realidade. Quanto mais gananciosos, melhor poderão ser conduzidos.

O grande barão ladrão do século XIX, Daniel Drew, era mestre em jogar na bolsa de valores. Quando queria que uma determinada ação fosse comprada ou vendida, fazendo subir ou baixar os preços, ele raramente recorria a um método direto. Um dos seus truques era passar correndo por um clube exclusivo perto de Wall Street, obviamente a caminho da bolsa de valores, e tirar do bolso o seu costumeiro lenço vermelho para secar o suor da testa. Um pedacinho de papel caía e ele fingia não perceber. Os membros do clube estavam sempre

tentando prever os movimentos de Drew e pulavam em cima do papel, que invariavelmente continha uma dica sobre uma ação. A notícia se espalhava, e os membros em bando compravam ou vendiam as ações, dançando nas mãos de Drew.

Se você conseguir que as pessoas cavem as suas próprias sepulturas, por que gastar o seu suor? Os batedores de carteira são mestres nisto. A chave para bater uma carteira é saber em que bolso ela está. Batedores experientes costumam exercer o seu ofício em estações de trem e outros lugares onde existem cartazes em que se lê claramente, CUIDADO COM OS BATEDORES DE CARTEIRA. Os transeuntes, ao verem o cartaz, invariavelmente colocam a mão no bolso da carteira para ver se ela ainda está lá. Para os batedores atentos, isto é cair a sopa no mel. Sabe-se até que eles mesmos colocam os cartazes de CUIDADO COM OS BATEDORES DE CARTEIRA para garantir o seu sucesso.

Quando você faz as pessoas virem até você, às vezes é melhor deixar que elas saibam que você está forçando. Você troca a dissimulação pela manipulação declarada. As ramificações psicológicas são profundas: a pessoa que faz os outros irem até ela parece poderosa, e exige respeito.

Se numa determinada ocasião você considerar uma questão de honra as pessoas virem até você, e conseguir que elas venham, elas continuarão fazendo isso mesmo depois de você parar de tentar.

### O INVERSO

Embora em geral seja mais sensato fazer os outros se exaurirem correndo atrás de você, há casos inversos em que atacar repentina e agressivamente o inimigo o desmoraliza tanto que suas energias se esvaem. Em vez de fazer os outros virem até você, você vai até eles, insiste, toma a liderança. O ataque rápido pode ser uma arma assustadora, pois força a outra pessoa a reagir sem tempo para pensar ou planejar. Sem tempo para pensar, as pessoas cometem erros de julgamento, e se colocam na defensiva. Esta tática é o oposto de esperar e colocar a isca, mas tem a mesma função: você faz o seu inimigo reagir segundo os seus próprios termos.

Um movimento rápido e imprevisto apavora e desmoraliza. Você deve escolher suas táticas de acordo com a situação. Se tiver o tempo a seu favor, e souber que você e os seus inimigos estão no mínimo em igualdade de forças, então esgote a força deles fazendo-os vir até você. Se o tempo não estiver a seu favor — seus inimigos são mais fracos, e a espera só lhes dará chance de se recuperar —, não lhes dê essa oportunidade. Ataque rapidamente e eles não terão para onde ir. Como diz o pugilista Joe Louis, “Ele corre, mas não se esconde”.

*Os bons guerreiros fazem os outros irem até eles, e não vão até os outros. Este é o princípio do vazio e do cheio na relação do eu com o outro. Se você induz os adversários a virem até você, a força deles se esvazia; desde que você não vá até eles, a sua força estará sempre cheia. Atacar o vazio com o cheio é como jogar pedras em ovos.*

Zhang Yu, comentarista do século XI sobre a Arte da guerra

---

## LEI 9

### VENÇA POR SUAS ATITUDES NÃO DISCUTA

---

Qualquer triunfo momentâneo que você tenha alcançado discutindo é na verdade uma vitória de Pirro: o ressentimento e a má vontade que você desperta são mais fortes e permanentes do que qualquer mudança momentânea de opinião. É muito mais eficaz fazer os outros concordarem com você por suas atitudes, sem dizer uma palavra. Demonstre, não explique.

O argumentador não compreende que as palavras não são neutras, e que ao discutir com um superior ele coloca em dúvida a inteligência de alguém mais poderoso do que ele. Ele também não percebe com quem está falando. Visto que todo homem acredita que está certo, e palavras raramente o convencerão do contrário, o raciocínio do argumentador cai em ouvidos

surdos. Se encurralado, ele só faz acrescentar mais argumentos, cavando o seu próprio túmulo. Depois de fazer a outra pessoa se sentir insegura e inferior na sua crença, nem a eloquência de Sócrates salva a situação.

Não se trata apenas de evitar discutir com quem está acima de você. Todos nós acreditamos que somos mestres no reino das opiniões e dos raciocínios. Você precisa tomar cuidado, portanto: aprenda a demonstrar a certeza das suas idéias indiretamente.

Na esfera do poder, você deve aprender a julgar seus movimentos por seus efeitos a longo prazo sobre as outras pessoas. O problema em tentar provar que está certo ou conseguir uma vitória com argumentos é que no final você nunca tem certeza de como isso afeta as pessoas com quem está discutindo: elas podem parecer concordar com você por educação, mas intimamente ficam magoadas. Ou talvez algo que você disse inadvertidamente até as ofendeu — as palavras têm uma insidiosa capacidade de ser interpretadas de acordo com o estado de humor ou insegurança da outra pessoa. Até mesmo o melhor argumento não tem fundamentos sólidos, pois todos nós desconfiamos da natureza escorregadia das palavras. E dias depois de concordar com alguém, com frequência voltamos a nossa antiga opinião só por hábito.

Compreenda isto: palavras custam um tostão a dúzia. Todos sabem que, no calor da discussão, nós todos falamos qualquer coisa para defender a nossa causa. Citamos a Bíblia, mencionamos estatísticas não averiguáveis. Quem se convence com essas bolhas de ar? Atitudes e demonstrações têm muito mais poder e sentido. Elas estão ali, diante dos nossos olhos — “Sim, agora o nariz da estátua parece correto”. Não há termos ofensivos, nenhuma possibilidade de mal-entendidos. Ninguém pode discutir com uma prova visível. Como Baltasar Gracián observa, “A verdade é geralmente vista, raramente ouvida”.

Sir Christopher Wren foi a versão inglesa do homem renascentista. Ele havia dominado as ciências da matemática, astronomia, física e fisiologia. No entanto, durante a sua carreira extremamente longa como o mais famoso arquiteto da Inglaterra, seus patronos com frequência lhe diziam para fazer alterações pouco práticas em seus projetos. Nem uma só vez ele discutiu ou ofendeu. Tinha outras maneiras de provar que estava com a razão.

Em 1688, Wren projetou um magnífico prédio para a prefeitura da cidade de Westminster. O prefeito, entretanto, não ficou satisfeito; de fato, estava nervoso. Ele disse a Wren que temia que o segundo andar não estivesse firme, e que pudesse vir abaixo destruindo o seu escritório no primeiro andar. Ele exigiu que Wren acrescentasse duas colunas de pedra como um apoio extra. Wren, excelente engenheiro, sabia que estas colunas não serviriam de nada e que os temores do prefeito não tinham fundamento. Mas ele as construiu, e o prefeito agradeceu. Só anos mais tarde é que os operários em cima de um andaime alto viram que as colunas terminavam pouco antes do teto. Eram falsas. Mas os dois homens conseguiram o que desejavam: o prefeito pôde relaxar e Wren garantiu que a posteridade soubesse que o seu projeto original funcionava e que as colunas eram desnecessárias.

O poder de demonstrar a sua idéia é que os seus adversários não ficam na defensiva, e por conseguinte estão mais dispostos a ser convencidos. Fazê-los sentir literal e fisicamente o que você quer dizer é muitíssimo mais eficaz do que discutir.

Um sujeito certa vez interrompeu Nikita Khrushchev no meio de um discurso em que ele denunciava os crimes de Stalin. “O senhor foi colega de Stalin”, gritou o sujeito, “por que não o impediu na época?” Khrushchev aparentemente não podia ver o cara e rosnou, “Quem disse isso?” Ninguém levantou a mão. Ninguém moveu um músculo. Passados alguns segundos de tenso silêncio, Khrushchev disse com voz tranqüila, “Agora você sabe por que eu não o impedi”. Em vez de simplesmente argumentar que qualquer pessoa diante de Stalin teria medo, sabendo que o mais leve sinal de rebeldia significa morte certa, ele os fez sentir o que era enfrentar Stalin — os fez sentir a paranóia, o medo de falar em voz alta, o terror do confronto com o líder, neste caso, Khrushchev. A demonstração foi cabal e não se discutiu mais.

A forma de persuasão ainda mais eficaz do que a atitude é o símbolo. O poder de um símbolo — bandeira, história mítica, monumento a um episódio carregado de emoções — é que todos compreendem sem você ter de dizer nada.

Quando a meta é ter poder, ou tentar conservá-lo, busque sempre a via indireta. E também escolha com cuidado as suas batalhas. Se a longo prazo não tiver importância que a outra pessoa concorde ou não com você — ou se o tempo e a própria experiência a fizerem



compreender o que você quer dizer — então é melhor nem mesmo se preocupar em mostrar nada. Poupe a sua energia e afaste-se.

## O INVERSO

O argumento verbal tem uma utilidade vital na esfera do poder: distrair e ocultar suas pegadas quando você está praticando a dissimulação ou for apanhado mentindo. Nesses casos, você ganha mais argumentando com toda a convicção possível. Leve a outra pessoa a uma discussão para distraí-la dos seus movimentos dissimulados. Quando apanhado mentindo, quanto mais emocionado e seguro você parecer, menor a probabilidade de parecer que está mentindo.

Esta técnica salvou a pele de muitos charlatões. Certa vez o conde Victor Lustig, trapaceiro por excelência, tinha vendido a dezenas de vítimas em todo o país uma caixa esquisita que ele dizia ser capaz de copiar dinheiro. Vendo que tinham sido enganadas, as vítimas em geral preferiam não procurar a polícia, para não se arriscarem ao constrangimento do caso tornado público. Mas um xerife Richards, de Remsen County, em Oklahoma, não era o tipo de homem que aceitasse ser lesado em 10 mil dólares, e uma manhã seguiu Lustig até um hotel em Chicago.

Lustig ouviu baterem à porta. Ao abrir, viu o cano de uma espingarda. “Qual é o problema?”, perguntou ele calmamente. “Seu filho da mãe”, gritou o xerife, “eu vou matá-lo. Você me enganou com aquela sua caixa!” Lustig fingiu não entender. “Quer dizer que não está funcionando?”, perguntou. “Você sabe que não está”, retrucou o xerife. “Mas isso é impossível”, disse Lustig. “Não tem como não funcionar. Você usou como devia?” “Fiz exatamente o que você me disse para fazer”, disse o xerife. “Não, você deve ter feito alguma coisa errada”, disse Lustig. A discussão não saía do lugar. O cano da espingarda foi gentilmente baixado.

Lustig passou à fase seguinte da tática da argumentação: despejou um monte de jargões técnicos sobre a operação da caixa, deixando o xerife atordoado, parecendo menos seguro e argumentando com menos insistência. “Olhe”, disse Lustig, “Vou lhe devolver o dinheiro agora mesmo. Também vou lhe dar instruções por escrito sobre o funcionamento da máquina, e vou a Oklahoma me certificar de que está funcionando corretamente. Não há o que perder num negócio desses.” O xerife concordou relutante. Para deixá-lo totalmente satisfeito, Lustig pegou cem notas de cem dólares e lhe deu, dizendo para relaxar e ter um bom final de semana em Chicago. Mais calmo e um pouco confuso, o xerife finalmente foi embora. Nos dias que se seguiram a esse encontro, Lustig conferia o jornal todas as manhãs. Acabou encontrando o que procurava: um pequeno artigo com a notícia da prisão, julgamento e condenação do xerife Richard por passar notas falsas. Lustig ganhou a discussão: o xerife nunca mais o importunou.

*Não discuta. Em sociedade nada deve ser discutido: dê apenas resultados.*  
Benjamin Disraeli, 1804-1881

---

## LEI 10

### CONTÁGIO: EVITE O INFELIZ E AZARADO

---

A miséria alheia pode matar você - estados emocionais são tão contagiosos quanto as doenças. Você pode achar que está ajudando o homem que se afoga, mas só está precipitando o seu próprio desastre. Os infelizes às vezes provocam a própria infelicidade; vão provocar a sua também. Associe-se aos felizes e afortunados.

O tipo de personalidade contagiosa não se restringe às mulheres, nada tem a ver com gênero. A sua raiz está numa instabilidade interior que irradia, atraindo desastres. Existe quase que um desejo de destruir e perturbar. Você poderia passar a vida inteira estudando a patologia

das personalidades contagiantes, mas não perca o seu tempo — aprenda a lição apenas. Se desconfiar de que está na presença de uma pessoa contagiosa, não discuta, não tente ajudar, não passe a pessoa adiante para seus amigos, ou você cairá na teia. Fuja ou sofrerá as conseqüências.

Aqueles infelizes derrubados por circunstâncias fora do seu controle merecem toda a nossa ajuda e simpatia. Mas há outros que não nasceram infelizes ou desventurados, mas atraem a infelicidade e a desventura com seus atos destrutivos e o efeito perturbador que exercem sobre os outros. Seria ótimo se pudéssemos chamá-los de volta à vida, mudar seus padrões, mas quase sempre são esses padrões que são assimilados por nós e nos mudam. A razão é simples — os seres humanos são extremamente suscetíveis a humores, emoções e até maneiras de pensar daqueles com quem convivem.

A pessoa irremediavelmente infeliz e instável tem um poder de contaminação muito forte porque sua personalidade e emoções são muito intensas. Ela costuma se apresentar como vítima, o que torna difícil ver logo de início que é ela mesma a origem desse sofrimento. Até você perceber a verdadeira natureza dos seus problemas, já está contaminado.

Compreenda isto: no jogo do poder, as pessoas com quem você se associa são importantíssimas. O risco de se associar a contaminadores é que você desperdiça tempo e energia preciosos para se livrar disso. Culpado por uma espécie de associação, você também será um sofredor aos olhos dos outros. Jamais subestime o perigo do contágio.

São muitos os tipos de pessoas contagiosas com os quais devemos ter cuidado; um dos mais insidiosos porém é o que sofre de insatisfação crônica.

Só existe uma solução para isso: quarentena. Mas, quando você reconhece o problema, em geral já é tarde.

Como se proteger desses vírus insidiosos? A resposta está em julgar as pessoas pelos efeitos que elas exercem sobre o mundo e não pelas razões que elas dão para os seus próprios problemas. As pessoas contagiantes são reconhecidas pela infelicidade que atraem sobre si mesmas, por seu passado turbulento, pela extensa fileira de relacionamentos rompidos, por suas carreiras instáveis e pela própria força de uma personalidade que se apodera de você e o faz perder o juízo. Esteja alerta a estes sinais do contaminador; aprenda a olhar o descontente no olho. E, o mais importante, não tenha dó. Não se complique tentando ajudar. O contaminador não vai mudar, mas você se confunde.

O outro aspecto da contaminação é igualmente válido, e talvez mais fácil de compreender: há pessoas que atraem a felicidade com o seu bom humor, com a sua natural animação e inteligência. Elas são fonte de prazer e você deve se associar a elas para partilhar a prosperidade que atraem sobre si mesmas.

Não estamos falando apenas de bom humor e sucesso: todas as qualidades positivas podem nos contagiar.

Tire proveito do aspecto positivo desta osmose emocional. Se você for triste por natureza, por exemplo, jamais ultrapassará um certo limite; apenas as almas generosas atingem a grandeza. Associe-se com os generosos, portanto, e eles o contaminarão, soltando o que está apertado e contido dentro de você. Se você é melancólico, grave em torno das pessoas animadas. Se tender ao isolamento, force-se a ser amigo do gregário. Jamais se associe com quem tem os seus mesmos defeitos — eles reforçarão tudo o que trava o seu caminho. Crie associações apenas com afinidades positivas. Que esta seja uma regra de vida, e você se beneficiará mais do que com todas as terapias do mundo.

## **O INVERSO**

Esta lei não aceita o inverso. Sua aplicação é universal. Nada se lucra associando-se com quem pode contagiar com sua miséria; só se obtém poder e sorte associando-se com os afortunados. Ignore esta lei por sua própria conta e risco.

*Reconheça o afortunado de modo a poder escolher a sua companhia, e o desafortunado para poder evitá-la. O infortúnio é em geral uma tolice, e entre os que sofrem dela não há doença*

*mais contagiosa: Não abra a sua porta para a menor das infelicidades, pois, se o fizer, muitas outras virão em seguida... Não morra da infelicidade alheia.*

Baltasar Gracián, 1601— 1658

---

## LEI 11

---

### APRENDA A MANTER AS PESSOAS DEPENDENTES DE VOCÊ

---

Para manter a sua independência você deve sempre ser necessário e querido. Quanto mais dependerem de você, mas liberdade você terá. Faça com que as pessoas dependam de você para serem felizes e prósperas, e você não terá nada o que temer. Não lhes ensine o bastante ao ponto de poderem se virar sem você.

Poder é a capacidade de conseguir que os outros façam o que você quer. Se você consegue isso sem forçar nem magoar as pessoas, se elas de boa vontade lhe dão o que você deseja, então o seu poder é intocável. A melhor maneira de alcançar esta posição é criando uma relação de dependência. O senhor precisa dos seus serviços; ele é fraco, ou incapaz de funcionar sem você, que se misturou de tal forma no trabalho dele que, eliminando-o, ele ficaria em grandes dificuldades, ou pelo menos perderia um tempo precioso para treinar outra pessoa para substituir você. Uma vez estabelecida uma relação dessas, você é quem tem o controle, a influência para forçar o senhor a fazer o que você quer. E o caso clássico do homem por trás do trono, o servo do rei que na verdade controla o rei.

Não seja como tantos que se enganam acreditando que poder é independência. O poder implica um relacionamento entre as pessoas; você sempre vai precisar dos outros como aliados, peões, ou até como senhores fracos que servem de fachada para você. O homem totalmente independente viveria numa cabana na floresta — estaria livre para ir e vir à vontade, mas não teria poder. O máximo que você pode esperar é que os outros fiquem tão dependentes de você que você passa a usufruir um tipo inverso de independência: a necessidade que eles sentem de você o deixa livre.

Você não precisa ter o talento de um Michelangelo, basta uma habilidade que o destaque da multidão. Você deve criar uma situação tal que possa sempre se apegar a outro senhor ou patrono, mas que o seu senhor não seja capaz de encontrar facilmente outro servo com o seu talento particular. E se, na realidade, você não for mesmo indispensável, deve encontrar um jeito de parecer que é. Aparentar ser dono de um conhecimento e uma habilidade especializados lhe dá uma margem de segurança para fazer os seus superiores acharem que não vivem sem você. A dependência real por parte do seu senhor, entretanto, o deixa mais vulnerável a você do que a falsa, e você sempre poderá tornar a sua habilidade indispensável.

Isto é o que se entende por destinos entrelaçados: como a hera que vai se agarrando no muro, você está tão enredado na origem do poder, que será muito traumático arrancá-lo dali. E você não precisa necessariamente ficar entrelaçado com o senhor; outra pessoa ficará, desde que ela também seja indispensável na cadeia.

Para fazer com que os outros dependam de você, um caminho a tomar é a tática do serviço secreto. Sabendo o segredo das outras pessoas, guardando informações que elas não gostariam de ver divulgadas, o seu destino fica selado ao delas. Você fica intocável. Os ministros da polícia secreta mantiveram esta posição por séculos: eles podem fazer ou derrubar um rei.

Um último aviso: não pense que o seu senhor, porque depende de você, vai amá-lo. De fato, ele pode se ressentir e ter medo de você. Mas, como disse Maquiavel, é melhor ser temido do que amado. O medo você pode controlar; o amor, não. Depender de sentimentos tão sutis e inconstantes como amor ou amizade só deixa você inseguro. É melhor que os outros dependam de você por temer as conseqüências de perdê-lo do que por gostar da sua companhia.

### O INVERSO

O lado negativo de fazer os outros dependerem de você é que você, de certa forma, fica dependente deles. Mas não aceitar isso significa livrar-se dos seus superiores — ficar sozinho, sem depender de ninguém. Esse é o impulso monopolista de um J. P. Morgan ou de um John D. Rockefeller — eliminar toda a concorrência, ficar no controle total. Se você pode encurralar o mercado, melhor.

Toda independência tem o seu preço. Você é forçado a se isolar. Os monopólios com frequência se voltam para dentro e se destroem pela pressão interna. Eles também despertam fortes ressentimentos, fazendo os inimigos se unirem contra eles. O impulso para o controle total é muitas vezes pernicioso e inútil. A interdependência é a regra, a independência uma rara e quase sempre fatal exceção. É preferível se colocar numa posição de dependência mútua, portanto, e seguir esta regra do que procurar o inverso. Você não sofrerá a insuportável pressão de estar no topo, e o senhor acima de você é que será o seu escravo, pois ele é quem vai depender de você.

*Faça as pessoas dependerem de você. Ganha-se mais com essa dependência do que cortejando-as. Quem já saciou a sua sede, dá logo as costas para a fonte, não precisando mais dela. Não havendo dependência, desaparece também a civilidade e a decência, e depois o respeito. A primeira coisa que se aprende com a experiência é manter viva a esperança, porém nunca satisfeita, manter até um patrono real sempre precisando de você.*

Baltasar Gracián, 1601-1658

---

## LEI 12

### USE A HONESTIDADE E A GENEROSIDADE SELETIVAS PARA DESARMAR A SUA VÍTIMA

---

Um gesto sincero e honesto encobrirá dezenas de outros desonestos. Até as pessoas mais desconfiadas baixam a guarda diante de atitudes francas e generosas. Uma vez que a sua honestidade seletiva as desarma, você pode engana-las e manipulá-las à vontade. Um presente oportuno - um cavalo de Tróia - será igualmente útil.

A melhor maneira de conseguir isso é aparentando sinceridade e honestidade. Quem vai desconfiar de uma pessoa literalmente apanhada num ato honesto?

A essência da trapaça é a distração. Distraindo as pessoas a quem pretende enganar, você ganha tempo e espaço para fazer algo que elas não perceberão. Um gesto delicado, generoso ou honesto muitas vezes é a forma mais eficaz de distração porque desarma as suspeitas da outra pessoa. Elas ficam como crianças, aceitando ansiosas qualquer demonstração de afeto.

É melhor usar a honestidade seletiva logo no primeiro encontro. Somos todos criaturas de hábitos, e nossas primeiras impressões duram muito. Se alguém acreditar desde o início que você é honesto, vai demorar para convencer essa pessoa do contrário. Você ganha espaço para manobra.

Em geral, não basta uma única atitude honesta. O que é necessário é a reputação de pessoa honesta, baseada numa série de atitudes — mas estas podem ser bastante inconseqüentes.

A honestidade é uma das melhores formas de desarmar o previdente, mas não é a única. Qualquer tipo de atitude nobre, aparentemente altruísta, serve. Talvez a melhor, entretanto, seja a generosidade. Raras são as pessoas que resistem a um presente, mesmo do inimigo mais ferrenho, por isso esta costuma ser a maneira perfeita de desarmar as pessoas. Um presente desperta em nós a criança, derrubando na mesma hora as nossas defesas. Apesar de olharmos com descrença o comportamento das outras pessoas, raramente vemos o elemento maquiavélico de um presente, com frequência escondendo segundas intenções. Um presente é o objeto perfeito para esconder uma atitude falsa.

A bondade seletiva com frequência desarma o inimigo mais obstinado: acertando em cheio no coração, ela corrói o desejo de revidar.

Lembre-se: jogando com as emoções dos outros, gestos calculados de bondade podem transformar um Al Capone numa criança ingênua. Como qualquer abordagem emocional, a tática deve ser praticada com prudência: se as pessoas perceberem, os sentimentos de gratidão e cordialidade frustrados se transformarão em ódio e desconfiança na sua forma mais violenta. Se não for capaz de fazer o gesto parecer sincero, não brinque com fogo.

## **O INVERSO**

Quando você já tem um histórico de dissimulações, não há honestidade, generosidade ou gentileza que consiga enganar as pessoas. De fato, isso só chamará mais atenção. Quando você já é visto como falso, uma atitude honesta de repente é apenas suspeita. Nestes casos, é melhor bancar o patife.

Nada na esfera do poder está escrito em pedra. A falsidade declarada às vezes encobre as suas pegadas, e até o faz ser admirado pela honestidade da sua desonestidade.

---

## **LEI 13**

### **AO PEDIR AJUDA, APELE PARA O EGOÍSMO DAS PESSOAS, JAMAIS PARA A SUA MISERICÓRDIA OU GRATIDÃO**

---

Se precisar pedir ajuda a um aliado, não se preocupe em lembrar a ele a sua existência e boas ações no passado. Ele encontrará um meio de ignorar você. Em vez disso, revele algo na sua solicitação, ou na sua aliança que o beneficiará, e exagere na ênfase. Ele reagirá entusiasmado se vir que pode lucrar alguma coisa com isso.

Na sua busca de poder, você vai se encontrar constantemente na posição de ter que pedir ajuda aos mais poderosos. Pedir ajuda é uma arte, que depende da sua capacidade para compreender a pessoa com quem está lidando, e não confundir o que você precisa com as necessidades dela.

As pessoas, na sua maioria, não conseguem isso, porque estão totalmente presas aos seus próprios desejos e necessidades. Elas começam supondo que as pessoas com quem estão lidando têm um interesse altruísta em ajudá-las. Falam como se as suas necessidades tivessem alguma importância para estas pessoas — que provavelmente não estão dando a mínima. Às vezes elas se referem a questões maiores: uma grande causa, ou emoções grandiosas como amor e gratidão. Preferem o quadro geral, quando as simples realidades cotidianas seriam muito mais atraentes. O que elas não percebem é que até a pessoa mais poderosa está presa ao seu próprio conjunto de necessidades, e que se você não acenar para o seu egoísmo ela simplesmente o verá como alguém desesperado ou, na melhor das hipóteses, uma perda de tempo.

Cada pessoa com quem você lida é como se fosse uma outra cultura, uma terra estranha com um passado que nada tem a ver com o seu. No entanto é possível desfazer as diferenças entre dois apelando para o egoísmo do outro. Não seja sutil: você tem um conhecimento valioso para dividir, você vai encher os cofres dele de ouro, você tornará a sua vida mais longa e feliz. Esta é uma linguagem que todos nós falamos e compreendemos.

Um passo essencial nesse processo é compreender a psicologia do outro. Ele é vaidoso? Está preocupado com a sua reputação ou posição social? Tem inimigos que você poderia ajudar a vencer? A sua motivação é apenas o dinheiro e o poder?'

O egoísmo é a alavanca que move as pessoas. Se conseguir que elas vejam que você pode, de alguma forma, satisfazer as suas necessidades ou favorecer a sua causa, a resistência aos seus pedidos de ajuda desaparece como que por um passe de mágica. A cada etapa no caminho da conquista do poder, você deve procurar sempre ver o que passa pela cabeça da outra pessoa, quais são as necessidades e interesses dela, para afastar a cortina dos seus próprios sentimentos que obscurecem a verdade. Domine esta arte e não haverá limites para você.

## O INVERSO

Há pessoas que consideram o apelo ao seu egoísmo como uma atitude feia e ignóbil. Elas na verdade preferem poder exercitar a caridade, a misericórdia e a justiça, que é a sua maneira de se sentirem superiores a você: quando você lhes implora ajuda, está enfatizando o poder e a posição delas. Elas são fortes o bastante para não precisarem nada de você, exceto a chance de se sentirem superiores. É este o vinho que as embriaga. Estão morrendo de vontade de patrocinar o seu projeto, apresentar você a pessoas poderosas — desde, é claro, que tudo isto seja feito em público, e por uma boa causa (em geral, quanto mais público melhor). Nem todos, portanto, podem ser abordados usando o egoísmo cínico. Algumas pessoas ficarão desconcertadas, porque não querem parecer motivadas por essas coisas. Elas querem uma oportunidade para exibir o seu bom coração.

Não seja tímido. Dê a elas essa oportunidade. Não é que você esteja abusando da sua boa-fé pedindo ajuda — elas realmente sentem prazer em dar, e serem vistas dando. Você deve saber diferenciar as pessoas poderosas e descobrir quais são os seus motivos e necessidades básicas. Se elas transpiram ganância, não apele para a sua caridade. Se elas querem parecer nobres e caridosas, não apele para a sua ganância.

*A maneira mais rápida e eficaz de fazer fortuna é deixar as pessoas verem claramente que é do interesse delas promover o seu.*

Jean de La Bruyère, 1645-1696

---

## LEI 14

### BANQUE O AMIGO. AJA COMO ESPIÃO.

---

Conhecer seu rival é importantíssimo. Use espões para colher informações preciosas que o colocarão um passo à frente. Melhor ainda: represente você mesmo o papel de espião. Em encontros sociais aprenda a sondar. Faça perguntas indiretas para conseguir que as pessoas revelem seus pontos fracos e intenções. Todas as ocasiões são oportunidades para uma ardilosa espionagem.

Assim é o poder da espionagem bem-feita: faz você parecer onipotente, clarividente. O conhecimento que você tem da sua vítima pode também fazer você parecer encantador, capaz de prever tão bem os seus desejos. Ninguém vê a fonte do seu poder, e o que não se pode ver não se pode combater.

Na esfera do poder, o seu objetivo é um certo grau de controle sobre acontecimentos futuros. Parte do seu problema, portanto, é que as pessoas não lhe dirão tudo que pensam, sentem e planejam. Controlando o que dizem, elas quase sempre mantêm ocultas as partes mais críticas da sua personalidade — suas fraquezas, seus motivos secretos, suas obsessões. O resultado é que não se pode prever seus movimentos, e fica-se constantemente no escuro. O truque é achar um meio de sondá-las, descobrir seus segredos e intenções ocultas, sem deixar que saibam o que você está pretendendo fazer.

Não é assim tão difícil como você pensa. Uma fachada cordial permitirá que você colha informações sigilosas de amigos e inimigos igualmente. Deixe que os outros consultem o horóscopo, ou as cartas do tarô: você tem meios mais concretos de ver o futuro.

A maneira mais comum de espionar é usando outras pessoas. O método é simples, eficaz, mas arriscado: você certamente obtém informações, mas tem pouco controle sobre as pessoas que estão fazendo o trabalho. Talvez por inépcia elas revelem a sua espionagem, ou até secretamente se voltem contra você. É muito melhor ser você mesmo o espião, posar de amigo enquanto sigilosamente colhe informações.

Nas reuniões sociais e encontros inocentes, preste atenção. É quando as pessoas baixam a guarda. Abafando a sua própria personalidade, você pode fazê-las revelar coisas. A vantagem da

manobra é que elas confundirão o seu interesse com amizade, e você não só fica sabendo das coisas como conquista aliados.

Não obstante, você deve praticar esta tática com prudência. Se as pessoas começarem a desconfiar de que você está extraindo delas segredos sob o disfarce de uma conversa, elas o evitarão terminantemente. Dê ênfase ao bate-papo amigo, não às informações preciosas. Sua busca de preciosidades não pode ser óbvia demais, ou suas sondagens revelarão mais sobre você mesmo e as suas intenções do que sobre o que você quer saber.

Um truque para tentar a espionagem nos é dado por La Rochefoucauld, que escreveu, “Encontra-se a sinceridade em pouquíssimos homens, e com frequência ela é a mais esperta das artimanhas — se é sincero para atrair a confiança e obter os segredos do outro”. Fingindo abrir o seu coração, você, em outras palavras, faz com que a outra pessoa se incline a revelar os seus próprios segredos. Faça-lhe uma confissão falsa e ela lhe fará uma verdadeira. Outro truque foi identificado pelo filósofo Arthur Schopenhauer, que sugeria veementemente contradizer a pessoa com quem você está conversando para irritá-la, até ela perder o controle do que está dizendo. Reagindo com a emoção, ela revelará toda a verdade sobre si mesma, verdade que você depois poderá usar contra ela.

Outro método indireto de espionagem é testar as pessoas, armar pequenas armadilhas que as farão revelar coisas sobre si mesmas.

Ao tentar fazer com que as pessoas cometam determinados atos, você fica sabendo sobre a sua lealdade, honestidade e outras coisas mais. E este tipo de conhecimento quase sempre é o mais valioso de todos: com essa arma, você pode prever como as pessoas agirão no futuro.

## O INVERSO

A informação é fundamental para o poder, mas, assim como você espiona os outros, deve se preparar para também ser espionado. Uma das armas mais eficazes na luta pelas informações, portanto, é divulgar informações falsas. Como disse Winston Churchill, “A verdade é tão preciosa que deveria estar sempre escoltada por mentiras”. Você deve se cercar desses guarda-costas para proteger a sua verdade. Divulgando as informações que você mesmo escolhe, o jogo está nas suas mãos.

Divulgando informações falsas, portanto, você ganha uma enorme vantagem. Enquanto a espionagem dá a você um terceiro olho, a desinformação deixa o inimigo cego de um olho. Um ciclope, ele erra sempre o alvo.

*Ora, o que faz um soberano brilhante e um sábio general conquistarem sempre o inimigo, e suas realizações superarem as dos homens comuns, é a presciência da situação do inimigo.*

*Essa “presciência” não vem dos espíritos, nem dos deuses, nem de uma analogia com acontecimentos passados, nem de cálculos astrológicos. Deve ser obtida de homens que conhecem a situação do inimigo — dos espiões.*

Sun Tzu, A arte da guerra, século 4 a.C.

---

## LEI 15

### ANIQUILE TOTALMENTE O INIMIGO

---

Todos os grandes líderes sabem que o inimigo perigoso deve ser esmagado totalmente. Se restar uma só brasa, por menor que seja, acabará se transformando em fogueira. Perde-se mais fazendo concessões do que pela total aniquilação: o inimigo se recuperará, e se vingará. Esmague-o, física e espiritualmente.

A idéia é simples: Seus inimigos não gostam de você. O que eles mais querem é acabar com você. Se ao combatê-los você parar no meio do caminho, ou mesmo depois de percorrer três quartos do caminho, por misericórdia ou esperança de reconciliação, você só os tornará

mais determinados, mais amargurados, e um dia eles se vingarão. Eles podem agir cordialmente por uns tempos, mas isso só porque você os derrotou. Eles não têm outra escolha a não ser aguardar.

A solução: Não ter misericórdia. Esmagá-los totalmente, como eles o esmagariam. A única paz e segurança que você pode esperar dos seus inimigos é quando eles desaparecem.

O princípio por trás de “esmagar o inimigo” é tão antigo quanto a Bíblia: o primeiro a colocá-lo em prática foi Moisés, que aprendeu com o próprio Deus, que abriu o mar Vermelho para os judeus e depois deixou que as águas fluíssem novamente afogando os egípcios que vinham logo atrás, de forma a “não sobrar nem um só deles”. Moisés, quando desceu do Monte Sinai com os Dez Mandamentos e viu seu povo adorando o Bezerro de Ouro, mandou matar todos os pecadores. E pouco antes de morrer, ele contou ao seu povo, finalmente prestes a entrar na Terra Prometida, que ao derrotarem as tribos de Canaã deveriam tê-las “destruído totalmente... sem aliança e nem misericórdia”.

A vitória total como meta é um dos axiomas da guerra moderna, e foi codificada como tal por Carl von Clausewitz, o ministro filósofo da guerra. Analisando as campanhas de Napoleão, von Clausewitz escreveu, “Nós sustentamos que a aniquilação total das forças inimigas deva sempre ser a idéia predominante (...) Uma vez obtida uma grande vitória não se pode falar em descansar, em respirar (...) mas apenas de perseguir, de ir atrás do inimigo novamente, conquistar a sua capital, atacar suas reservas e tudo mais que possa dar ao seu país ajuda e conforto”. Isso porque depois da guerra vêm as negociações e a divisão de território. Se você teve apenas uma vitória parcial, vai inevitavelmente perder nas negociações o que lucrou com a guerra.

A solução é simples: não dê opção aos seus inimigos. Aniquile-os e você é quem vai trinchar o território deles. O objetivo do poder é controlar seus inimigos totalmente, fazê-los sujeitar-se ao que você deseja. Você não pode se dar ao luxo de fazer concessões. Sem outra opção, eles serão forçados a fazer o que você manda. Esta lei não se aplica apenas ao campo de batalha. Negociações são como uma víbora insidiosa que corrói a sua vitória, portanto não negocie nada com o inimigo, não lhe dê nenhuma esperança, nenhum espaço de manobra.

Eles estão esmagados e ponto final.

Entenda isto: na sua luta pelo poder você vai despertar rivalidades e criar inimigos. Haverá pessoas que você não conseguirá convencer, que permanecerão suas inimigas não importa o que aconteça. Mas seja qual a dor que você lhes causar, deliberadamente ou não, não leve o ódio delas para o lado pessoal. Reconheça apenas que não há possibilidade de paz entre vocês dois, principalmente se você continuar no poder. Se você deixar que elas fiquem por perto, elas vão procurar se vingar, com tanta certeza quanto depois do dia vem a noite. Esperar que elas mostrem suas cartas é tolice.

Seja realista: com um inimigo assim por perto, você jamais terá segurança. Aprenda com os exemplos da história, e com a sabedoria de Moisés: não faça concessões.

Não é uma questão de morte, é claro, mas de exílio. Suficientemente enfraquecidos e depois banidos para sempre da sua corte, seus inimigos se tornam inofensivos. Não têm mais esperanças de se recuperar, de vir se insinuando e ferir Você. E se for impossível bani-los, pelo menos saiba que eles estão tramando contra você, e não dê atenção aos seus gestos fingidos de amizade. A sua única arma numa situação dessa é a sua própria cautela. Se não puder bani-los imediatamente, então planeje o melhor momento para agir.

## O INVERSO

Raramente se deve ignorar esta lei, mas acontece que às vezes é melhor deixar que os seus inimigos se destruam, se isso for possível, do que fazê-los sofrer nas suas mãos. Na guerra, por exemplo, um bom general sabe que atacando um exército encurralado seus soldados lutarão com muito mais entusiasmo. Por isso, às vezes é melhor lhes deixar uma saída de emergência, uma escapatória. Recuando eles se desgastam, e a retirada os deixa mais desmoralizados do que qualquer derrota nas mãos desse general no campo de batalha. Se você tem alguém com a corda no pescoço, então — mas só se você tiver certeza de não haver chances de recuperação — é



melhor deixar que ele se enforque. Que ele mesmo seja o agente da sua própria destruição. O resultado será o mesmo, e você não se sentirá tão mal.

Finalmente, ao esmagar um inimigo às vezes você o irrita tanto que ele passa anos a fio tramando uma vingança. O Tratado de Versalhes teve esse efeito sobre os alemães. Há quem diga que a longo prazo é melhor mostrar uma certa demência. O problema é que a sua demência implica um outro risco — ela pode encorajar o inimigo, que ainda guarda rancor, mas agora tem mais espaço para agir. Quase sempre é mais sensato esmagar o inimigo. Se anos depois ele quiser se vingar, não baixe a guarda, simplesmente esmague-o de novo.

*Pois é preciso notar que os homens devem ser afogados ou então aniquilados; eles se vingarão de pequenas ofensas, mas não poderão fazer o mesmo nas grandes ofensas; quando ofendemos um homem, portanto, devemos fazê-lo de modo a não ter de temer a sua vingança.*

Nicolau Maquiavel, 1469-1527

---

## LEI 16

---

### USE A AUSÊNCIA PARA AUMENTAR O RESPEITO E A HONRA

---

Circulação em excesso faz os preços caírem: quanto mais você é visto e escutado, mais comum vai parecer. Se você já se estabeleceu em um grupo, afastando-se temporariamente se tornará uma figura mais comentada, até mais admirada. Você deve saber quando se afastar. Crie um valor com a escassez.

O que se retrai, o que se torna escasso, de repente parece merecer o nosso respeito e estima. O que permanece tempo demais, saturando-nos com sua presença, desperta o nosso desprezo. Na Idade Média, as senhoras exigiam constantemente de seus cavaleiros provas de amor, enviando-os para longas e árduas buscas — tudo para criar uma oscilação entre ausências e presenças.

Tudo no mundo depende de ausências e presenças. Uma forte presença atrai o poder e as atenções para você — você brilha mais do que as pessoas ao seu redor. Mas tem um ponto, inevitavelmente, em que a presença em demasia cria o efeito contrário: quanto mais você é visto e ouvido, mais o seu valor diminui. Você se torna um hábito. Não importa o quanto você tente ser diferente, sutil, sem você saber por que as pessoas começam a respeitá-lo cada vez menos. E preciso aprender a se retirar no momento certo, antes que elas inconscientemente o forcem a isso. É um jogo de pique-esconde.

A verdade dessa lei pode ser comprovada facilmente quando se trata de amor e sedução. No início, a ausência da pessoa amada estimula a sua imaginação, envolvendo, a ele ou a ela, numa espécie de aura. Mas esta aura desaparece quando você sabe demais — quando a sua imaginação não tem mais espaço para divagar. O ser amado se torna uma pessoa como outra qualquer, alguém cuja presença não desperta mais tanto interesse. E por isso que a cortesã francesa do século XVII aconselhava fingir sempre está se afastando da pessoa amada. “O amor não morre de inanição”, ela escreveu, “mas com frequência, sim, de indigestão.”

Quando você se permite ser tratado como uma pessoa qualquer, já é tarde demais — já foi engolido e digerido. Para que isso não aconteça, você tem de deixar que o outro anseie pela sua presença. Imponha respeito ameaçando-o com a possibilidade de perdê-lo para sempre; crie um padrão de presenças e ausências.

Depois de morto, tudo relacionado com você muda. Você fica imediatamente envolto numa aura de respeitabilidade. As pessoas se lembram das críticas que lhe fizeram, das discussões que vocês tiveram, e ficam cheias de arrependimento e culpa. Elas sentem falta de uma presença que não voltará mais. Mas você não precisa esperar até morrer: afastando-se totalmente por uns tempos, você cria uma espécie de morte anterior à morte. E, quando voltar, será como se estivesse voltado do outro mundo — um clima de ressurreição ficará associado a você, e as pessoas se sentirão aliviadas com a sua volta.

Outro aspecto mais corriqueiro desta lei, mas que demonstra ainda melhor a sua verdade, é a lei da escassez na economia. Retirando um produto do mercado, você cria instantaneamente um valor.

Ajuste a lei da escassez às suas próprias habilidades. Torne raro e difícil de encontrar aquilo que você oferece ao mundo, e estará na mesma hora aumentando o seu valor.

Sempre chega a hora em que aqueles que estão no poder abusam da nossa hospitalidade. Ficamos cansados deles, perdemos o respeito; passamos a vê-los como iguais ao resto da humanidade, o que significa dizer que os vemos como piores, pois inevitavelmente comparamos o que vemos agora com o que víamos antes. E uma arte saber quando se retirar. Praticando-a corretamente, recupera-se o respeito perdido e se conserva uma parte do seu poder.

Torne-se disponível demais e a aura de poder que você construiu a sua volta desaparecerá. Vire o jogo: Torne-se menos acessível e aumentará o valor da sua presença.

## O INVERSO

Esta lei só se aplica depois que já se alcançou um certo nível de poder. A necessidade de se retirar de cena só aparece depois que você estabeleceu a sua presença; afaste-se cedo demais, e você não será mais respeitado, será simplesmente esquecido. Quando você estiver começando a atuar no palco do mundo, crie uma imagem que possa ser reconhecida, reproduzida e vista por toda a parte. Enquanto você não alcançar este status, a ausência é perigosa — em vez de ativar as chamas, ela as extinguirá.

No amor e na sedução, similarmente, a ausência só é eficaz se você tiver envolvido o outro com a sua própria imagem, se ele, ou ela, já o estiver vendo por toda a parte. Tudo deve lembrar ao seu amor da sua presença, de tal forma que, se você resolver se afastar, ele estará sempre pensando em você, sempre vendo você mentalmente. Lembre-se: no início, não desapareça, seja onipresente. Só o que é visto, apreciado e amado deixará saudades na sua ausência.

*Use a ausência para criar respeito e estima. Se a presença diminui a fama, a ausência a faz crescer. O homem que quando ausente é considerado um leão torna-se, quando presente, comum e ridículo. Os talentos perdem o brilho quando nos acostumamos a eles, pois o revestimento exterior da mente é visto com mais facilidade do que o seu núcleo interior mais rico. Até mesmo o grande gênio se retrai para que os homens o respeitem e para que o desejo despertado por sua ausência o faça estimado.*

Baltasar Gracián, 1601-1658

---

## LEI 17

### **MANTENHA OS OUTROS EM UM ESTADO LATENTE DE TERROR: CULTIVE UMA ATMOSFERA DE IMPREVISIBILIDADE**

---

Os homens são criaturas de hábitos com uma necessidade insaciável de ver familiaridade nos atos alheios. A sua previsibilidade lhes dá um senso de controle. Vire a mesa: seja deliberadamente imprevisível. O comportamento que parece incoerente ou absurdo os manterá desorientados, e eles vão ficar exaustos tentando explicar seus movimentos. Levada ao extremo, esta estratégia pode intimidar e aterrorizar.

O xadrez contém a essência da vida: primeiro, porque para vencer você tem que ser extremamente paciente e previdente; segundo, porque o jogo se baseia em padrões, seqüências inteiras de movimentos que já foram feitos antes e continuarão sendo feitos, com ligeiras alterações, em qualquer jogo.

O adversário analisa os padrões que você está usando e os aproveita para tentar prever os seus movimentos. Não lhe dando nada de previsível em que basear a sua estratégia, você

consegue uma grande vantagem. No xadrez, como na vida, quando não conseguem imaginar o que você está fazendo, as pessoas ficam em estado de terror — aguardando, incertas, confusas.

Nada é mais aterrorizante do que o repentino e imprevisível. Por isso tememos tanto os terremotos e tornados: não sabemos quando eles vão acontecer. Depois do primeiro, esperamos aterrorizados o segundo. Em grau menor, é assim que o comportamento humano imprevisível atua sobre nós.

Os animais têm um padrão fixo de comportamento, por isso é possível caçá-los e matá-los. Só o homem tem a capacidade de alterar conscientemente o seu comportamento, de improvisar e se livrar do peso da rotina e do hábito. Mas a maioria dos homens não percebe esse poder. Preferem o conforto da rotina, da natureza animal que os faz repetir sempre as mesmas ações, compulsivamente várias vezes. Agem assim pela lei do menor esforço, e porque se enganam achando que se não perturbarem ninguém, ninguém o perturbará. Compreenda: a pessoa com poder infunde um certo medo ao perturbar deliberadamente as pessoas a sua volta mantendo a iniciativa do seu lado. Às vezes você precisa atacar de repente, deixar os outros tremendo quando menos esperam por isso. E um artifício usado pelos poderosos há séculos.

Filippo Maria, o último dos duques Visconti de Milão, na Itália do século XV, fazia conscientemente o contrário do que se esperava dele. Por exemplo, às vezes ele enchia de atenções um cortesão, e aí, quando o homem já estava começando a achar que ia ser promovido, de um momento para o outro ele passava a tratá-lo com o maior desprezo. Confuso, o homem deixava a corte, mas o duque de repente se lembrava dele e voltava a tratá-lo bem.

A imprevisibilidade é com frequência a tática do mestre, mas o pobre-diabo também pode usá-la com grande eficácia. Se você estiver em minoria ou encurralado, faça uma série de movimentos imprevisíveis. Seus inimigos ficarão tão confusos que se retrairão ou cometerão um erro tático.

Na primavera de 1862, durante a Guerra Civil americana, o general Stonewall Jackson, com um exército de 4.600 soldados confederados, estava atormentando os exércitos maiores da União no vale Shenandoah. Enquanto isso, não muito longe dali, o general George Brinton McClellan, chefiando um exército de 90 mil soldados da União, saía de Washington marchando para o sul a fim de cercar Richmond, na Virgínia, a capital confederada. Durante aquela campanha, Jackson várias vezes saiu com seus soldados do vale Shenandoah e depois voltou.

Seus movimentos não faziam sentido. Estaria ele se preparando para ajudar a defender Richmond? Estaria marchando sobre Washington, agora que a ausência de McClellan a deixara desprotegida? Dirigia-se para o norte para arrasar tudo por lá? Por que o seu pequeno exército se movia em círculos?

Os movimentos inexplicáveis de Jackson fizeram os generais da União retardarem a marcha sobre Richmond, enquanto aguardavam para descobrir o que ele estava tramando. Nesse meio tempo, o Sul conseguiu enviar reforços para a cidade. Uma batalha que poderia ter esmagado a Confederação se transformou num empate. Jackson usou esta tática repetidas vezes ao enfrentar forças numericamente superiores. “Desorienta, confunde e surpreenda o inimigo sempre, se possível”, dizia ele, “... essas táticas vencerão sempre e um pequeno exército será capaz, portanto, de destruir outro maior.”

Esta lei se aplica não só à guerra, mas às situações do cotidiano. Os outros estão sempre tentando entender o motivo das suas ações e usar a sua previsibilidade contra você. Faça um movimento totalmente imprevisível e os colocará na defensiva. Sem entender nada, eles ficam aflitos e, nesse estado, é fácil intimidá-los.

Pablo Picasso disse certa vez, “O melhor cálculo é a ausência de cálculo. Quando você alcança um certo grau de reconhecimento, os outros em geral imaginam que se você faz alguma coisa, deve ser por um motivo inteligente. Portanto, é tolice planejar com muito cuidado e antecedência os seus movimentos. É melhor agir caprichosamente”.

Durante uns tempos, Picasso trabalhou com o marchand Paul Rosenberg. Deixava-o livre para vender seus quadros, mas um dia, sem nenhum motivo aparente, ele disse ao sujeito que não lhe daria mais nenhuma obra para vender. Segundo Picasso, “Rosenberg ficou quarenta e oito horas tentando imaginar por quê. Eu estaria reservando peças para um outro marchand? Eu continuava trabalhando e dormindo, e Rosenberg imaginando. Dois dias depois ele voltou, nervoso, ansioso, dizendo, ‘Afim de contas, caro amigo, você não me abandonaria se eu lhe

oferecesse tudo isso, dizendo uma quantia substancialmente maior, por esses quadros em vez do preço que estou acostumado a pagar, não é mesmo?”

A imprevisibilidade não é apenas um instrumento de terror: embaralhando os seus padrões diariamente, você agita as coisas e estimula o interesse. As pessoas falarão de você, atribuirão motivos e darão explicações que nada têm a ver com a verdade, mas estarão sempre pensando em você. No final, quanto mais caprichoso você parecer, mais respeito conquistará. Só os extremamente subordinados agem de maneira previsível.

*O governante esclarecido é tão misterioso que parece não ter morada, é tão inexplicável que não se sabe onde buscá-lo. Ele repousa na inação lá em cima, e seus ministros tremem cá em baixo.*

Han-fei-tzu, filósofo chinês, século 3 a.C.

*A vida na corte é um jogo de xadrez sério e melancólico, onde temos que colocar em formação nossas armas e batedores, criar um plano, persegui-lo e nos defender do plano do nosso adversário. Às vezes, entretanto, é melhor arriscar e fazer a jogada mais caprichosa e imprevisível.*

Jean de La Brugère, 1645-1696

## **O INVERSO**

Às vezes, a previsibilidade funciona a seu favor: criando um padrão com o qual as pessoas se sintam à vontade, você as deixa anestesiadas. Elas armam tudo de acordo com o que sabem sobre você. Essa tática pode ser útil de várias maneiras: primeiro, é uma cortina de fumaça, uma fachada confortável por trás da qual você poderá enganar os outros. Segundo, permite que você em raras ocasiões faça algo totalmente contrário ao padrão, perturbando de tal forma o adversário que ele desmonta sozinho.

Em 1974, Muhammad Ali e George Foreman estavam prestes a se enfrentar numa luta do campeonato mundial de boxe de pesos pesados. Todos sabiam o que ia acontecer: o grandalhão George Foreman tentaria acertar um nocaute enquanto Ali dançaria ao seu redor, até ele ficar exausto. Era assim que Ali lutava, esse era o seu padrão, e há dez anos ele fazia a mesma coisa. Mas neste caso isso parecia dar a Foreman uma vantagem: ele tinha um soco devastador e, se esperasse, mais cedo ou mais tarde Ali teria de se aproximar. Ali, mestre estrategista, tinha outros planos: nas entrevistas coletivas antes da grande luta, ele disse que ia mudar de estilo e socar Foreman. Ninguém, muito menos Foreman, acreditou. O plano era um suicídio; Ali estava brincando, como de costume. Mas aí, antes da luta, o treinador de Ali afrouxou as cordas do ringue, como é hábito fazer quando um boxeador pretende ser muito agressivo. Ninguém, entretanto, acreditou na manobra; só podia ser uma armação.

Para espanto de todos, Ali fez exatamente o que tinha dito. Enquanto Foreman esperava que ele começasse a dançar ao seu redor, Ali partiu direto para cima dele e lhe deu um soco. E perturbou totalmente a estratégia do adversário. Confuso, Foreman acabou exausto, não corria atrás de Ali mas disparava socos feito um desvairado, recebendo outros tantos de volta. Finalmente, Ali acertou um cruzado de direita drástico que nocauteou Foreman. O hábito de supor que o comportamento de uma pessoa se ajustará sempre aos seus padrões anteriores é tão arraigado que nem mesmo Ali, anunciando uma mudança de estratégia, conseguiu alterar isso. Foreman caiu numa armadilha — a armadilha sobre a qual tinham lhe avisado.

Atenção: a imprevisibilidade às vezes é um tiro que sai pela culatra, especialmente se você estiver numa posição inferior. Há ocasiões em que é melhor deixar as pessoas ao seu redor se sentindo à vontade e tranqüilas. O excesso de imprevisibilidade é visto como sinal de indecisão, ou até de algum problema psíquico mais grave. Os padrões têm um poder muito grande, e se você os quebra pode deixar as pessoas assustadíssimas. Deve se ter bom senso ao usar esse poder.

---

## LEI 18

---

### NÃO CONSTRUA FORTALEZAS PARA SE PROTEGER – O ISOLAMENTO É PERIGOSO

---

O mundo é perigoso e os inimigos estão por toda a parte – todos precisam se proteger. Uma fortaleza parece muito segura. Mas o isolamento expõe você a mais perigos do que o protege deles – você fica isolado de informações valiosas, transforma-se num alvo fácil e evidente. Melhor circular entre as pessoas, descobrir aliados, se misturar. A multidão serve de escudo contra os seus inimigos.

Retire-se para uma fortaleza e você perde o contato com as fontes do seu poder. Você não ouve o que está acontecendo ao seu redor, e perde o senso de limite. Em vez de ficar mais seguro, você se isola do conhecimento de que depende para viver. Não se distancie tanto das ruas a ponto de não escutar mais o que acontece por perto, inclusive o que estão tramando contra você.

Maquiavel argumenta que num sentido estritamente militar a fortaleza é sempre um erro. Ela se torna símbolo do isolamento do poder, e é um alvo fácil para os inimigos do seu construtor. Projetada para defender você, a fortaleza na verdade o isola de qualquer tipo de ajuda e tolhe a sua flexibilidade. Ela pode parecer inexpugnável, mas depois que você se enfiou lá dentro, todos sabem onde você está; e não é preciso ter êxito num cerco para transformar a sua fortaleza numa prisão. Com seus espaços pequenos e confinados, as fortalezas são extremamente vulneráveis à peste e a doenças contagiosas. Do ponto de vista estratégico, o isolamento de uma fortaleza não oferece proteção, e cria mais problemas do que soluções.

Como os seres humanos são criaturas sociais por natureza, o poder depende da interação social e da circulação. Para se tornar poderoso, você deve se colocar no centro das coisas, como fez Luís XIV em Versalhes.

Toda atividade deve girar em torno de você, e você deve estar atento a tudo que acontece na rua, e a qualquer pessoa que possa estar armando planos contra você. Para a maioria das pessoas, o perigo surge quando elas se sentem ameaçadas. Nessas ocasiões elas tendem a se retrair e cerrar fileiras, buscar a segurança em algum tipo de fortaleza. Ao fazer isso, entretanto, elas passam a depender das informações de um círculo cada vez menor, e perdem a perspectiva do que ocorre ao redor. Elas perdem a capacidade de manobra e se tornam alvos fáceis, e o isolamento as torna paranóicas. Como na guerra e na maioria dos jogos estratégicos, o isolamento quase sempre precede a derrota e a morte.

Nos momentos de incerteza e perigo, você precisa lutar contra este desejo de se voltar para dentro. Em vez disso, torne-se mais acessível, busque antigos e novos aliados, force a sua entrada em círculos mais numerosos e diferentes. Este tem sido o truque das pessoas poderosas por séculos.

O estadista romano Cícero era da nobreza inferior e tinha poucas chances de poder a não ser que conseguisse abrir espaço entre os aristocratas que controlavam a cidade. Ele fez isso com brilhantismo, identificando todas as pessoas influentes e descobrindo as conexões entre elas. Ele se misturava por toda parte, conhecia todo mundo, e tinha uma rede de conexões tão vasta que um inimigo aqui poderia facilmente ser contrabalançado por um aliado ali.

O estadista francês Talleyrand fazia o mesmo jogo. Embora viesse de uma das famílias aristocráticas mais antigas da França, ele fazia questão de manter contato com o que estava acontecendo nas ruas de Paris, o que lhe permitia prever tendências e problemas. Ele sentia até um certo prazer em se misturar com tipos criminosos de má fama, que lhe forneciam informações valiosas. Sempre que havia uma crise, uma transição de poder — o fim do Diretório, a queda de Napoleão, a abdicação de Luís XVIII—, ele conseguia sobreviver e até prosperar, porque jamais se fechou num círculo pequeno, associando-se sempre com a nova ordem.

Esta lei é para reis e rainhas, e para quem está nos níveis máximos do poder: assim que você perde contato com o seu povo, buscando a segurança no isolamento, a rebelião começa a fermentar. Não pense jamais estar num cargo tão elevado a ponto de se permitir o luxo de se

afastar até mesmo do escalão mais baixo. Retirando-se para uma fortaleza, você se torna alvo fácil dos seus súditos conspiradores, que vêem o seu isolamento como um insulto e motivo para rebelião.

Como os seres humanos são criaturas muito sociais, segue-se daí que as artes sociais que nos tornam companhias agradáveis só podem ser praticadas pela constante exposição e circulação. Quanto mais você está em contato com os outros, mais gracioso e à vontade você se toma. O isolamento, por sua vez, gera uma estranheza nos seus gestos que leva a um isolamento ainda maior, quando as pessoas passam a evitar você.

Em 1545, o duque Cosimo 1 de Medici resolveu, para garantir a imortalidade do seu nome, encomendar alguns afrescos para a capela principal da igreja de San Lorenzo, em Florença. Ele podia escolher entre vários bons pintores, e acabou ficando com Jacopo da Pontormo. Já com uma certa idade, Pontormo quis fazer destes afrescos a sua obra-prima e herança para a humanidade. Sua primeira decisão foi fechar a capela com paredes, divisórias e cortinas. Não queria que ninguém testemunhasse a criação da sua obra-prima, ou roubasse as suas idéias. Ele superaria o próprio Michelangelo. Quando alguns rapazes curiosos forçaram a entrada na capela, Jacopo a trancou ainda mais.

Pontormo encheu o teto da capela com cenas bíblicas — a Criação, Adão e Eva, a arca de Noé, e outras. No alto da parede central ele pintou Cristo em toda sua majestade, ressuscitando os mortos no Dia do Juízo Final. O artista trabalhou na capela durante onze anos, raramente saindo de lá, visto que desenvolvera uma fobia pelo contato humano e temia que roubassem suas idéias.

Pontormo morreu antes de completar os afrescos, e nenhum deles sobreviveu. Mas o grande escritor renascentista, Vasari, amigo de Pontormo que os viu logo depois da morte do artista, deixou registrado o que ele achou. A falta de proporção era total. As cenas esbarravam umas nas outras, figuras de histórias diferentes se justapunham, numa quantidade enlouquecedora. Pontormo ficara obcecado com os detalhes, mas perdera o sentido da composição em geral. Vasari interrompeu a descrição dos afrescos dizendo que, se continuasse, “Acho que enlouqueceria e ficaria tão enredado nesta pintura, assim como acredito que nos onze anos que Jacopo passou pintando, ele se confundiu e a todos que a viram”. Em vez de coroar a carreira de Pontormo, a obra foi a sua ruína.

Estes afrescos foram o equivalente visual dos efeitos do isolamento sobre a mente humana: uma perda de proporção, uma obsessão por detalhes, combinada com uma incapacidade de ver o quadro geral, um tipo de feiúra extravagante que não comunica mais nada. Nitidamente, o isolamento é tão mortal para as artes criativas quanto para as artes sociais. Shakespeare é o escritor mais famoso da história da literatura porque, como dramaturgo dos palcos populares, ele se abriu para as massas, tornando as suas obras acessíveis a todos, independente de gosto e educação. Os artistas que se enfiam em suas fortalezas perdem as medidas, suas obras comunicam apenas ao seu pequeno círculo de conhecidos. Esse tipo de arte permanece encurralada e impotente.

Por fim, como o poder é uma criação humana, ele aumenta inevitavelmente em contato com outras pessoas. Em vez de ceder à mentalidade da fortaleza, veja o mundo da seguinte maneira: ele é um imenso Versalhes, cada quarto se comunicando com o outro. Você precisa ser permeável, capaz de entrar e sair de círculos diferentes e misturar-se com diferentes tipos de pessoas. É essa mobilidade e contato social que o protegerão de conspiradores, que não conseguirão esconder de você os seus segredos, e de inimigos, que não conseguirão isolar você dos seus aliados. Sempre mudando, você se mistura nos quartos do palácio, sem se sentar ou descansar num único lugar. Não há caçador capaz de acertar a mira sobre uma criatura tão ligeira.

*Um príncipe bom e sábio, desejoso de manter esse caráter e impedir que seus filhos tenham oportunidade de se tornar tirânicos, não construirá fortalezas, para que eles possam confiar na boa vontade de seus súditos e não na força de cidadelas.*

*Nicolau Maquiavel, 1469-1527*

*O isolamento é um perigo para a razão, sem favorecer a virtude...*

*Lembre-se de que o mortal solitário é certamente lascivo, provavelmente supersticioso e possivelmente louco.  
Dr. Samuel Johnson, 1709-1784*

## **O INVERSO**

Nem sempre é certo e propício escolher o isolamento. Sem escutar o que acontece lá fora, você não pode se proteger. O contato humano constante só não facilita o pensamento. A constante pressão da sociedade para que tudo esteja de acordo, e a falta de um distanciamento das outras pessoas, torna impossível pensar com clareza sobre o que está acontecendo ao seu redor. Como um recurso temporário, portanto, o isolamento ajuda você a ver melhor as coisas. Muitos pensadores sérios foram produzidos nas prisões, onde a única coisa que se tem para fazer é pensar. Maquiavel só pôde escrever O príncipe porque estava exilado e sozinho no campo, longe das intrigas políticas de Florença.

O perigo, entretanto, é que esse isolamento gere idéias estranhas e pervertidas. Você pode ter uma perspectiva geral melhor, mas perde a noção da sua própria pequenez e limitações. Também, quanto mais isolado você estiver, mais difícil será sair do seu isolamento quando quiser — sem perceber, você caiu num poço de areia movediça. Mas se você precisa de tempo para pensar, só escolha o isolamento como último recurso, e apenas em pequenas doses. Preste atenção para deixar aberto o caminho de volta à sociedade.

---

## **LEI 19**

---

### **SAIBA COM QUEM ESTÁ LIDANDO – NÃO OFENDA A PESSOA ERRADA**

---

No mundo há muitos tipos diferentes de pessoas, e você não pode esperar que todas reajam da mesma forma às suas estratégias. Engane ou passe a perna em certas pessoas e elas vão passar o resto da vida procurando se vingar de você. São lobos em pele de cordeiro. Cuidado ao escolher suas vítimas e adversários.

Na sua ascensão ao poder você pode cruzar com vários tipos de adversários, otários e vítimas. A arte do poder na sua forma mais refinada está em saber distinguir lobos de cordeiros, raposas de lebres, gaviões de abutres. Se você fizer bem essa distinção, conseguirá o que quer sem precisar coagir ninguém. Mas se lidar às cegas com quem quer que cruzar o seu caminho, viverá em constante pesar, se chegar a viver tanto assim. Ser capaz de reconhecer os tipos de pessoas, e agir de acordo, é importantíssimo. Os tipos a seguir são os cinco mais perigosos e difíceis da selva, conforme identificados por artistas — vigaristas ou não — do passado.

O Homem Arrogante e Orgulhoso. Embora ele possa inicialmente disfarçar isso, a suscetibilidade orgulhosa deste homem o torna muito perigoso. Ao mais leve sinal, ele quer se vingar de uma forma extremamente violenta. Você pode dizer, “Mas eu só falei isso-e-aquilo numa festa, onde estavam todos bêbados...” Não importa. Não há sanidade na sua reação exagerada, portanto não perca tempo tentando entendê-lo. Se em algum momento, ao lidar com uma pessoa, você perceber um orgulho exageradamente sensível e ativo, fuja. Seja lá o que você estiver esperando dela, não vale a pena.

O Homem Irremediavelmente Inseguro. Este homem está relacionado com o tipo orgulhoso e arrogante, mas é menos violento e mais difícil de identificar. Seu ego é frágil, sua noção de identidade insegura, e se ele se sentir enganado ou atacado, a mágoa fica contida. Ele o irá mordendo aos poucos, e vai levar um tempão para essa mordida aumentar e você perceber o que está acontecendo. Se você descobrir que enganou ou magoou um homem desses, suma por um bom tempo. Não fique perto dele, ou ele o irá mordiscando até você morrer.

O Desconfiado. Outra variante dos tipos acima é um futuro Stalin. Ele vê o que ele quer ver — em geral, o pior — nas outras pessoas e imagina que todos estão atrás dele. O desconfiado é de fato o menos perigoso dos três: genuinamente desequilibrado, ele é fácil de enganar, assim como o próprio Stalin era constantemente iludido. Jogue com a sua natureza

desconfiada para fazê-lo se voltar contra as outras pessoas. Mas, se você se tornar o alvo das suas desconfianças, cuidado.

A Serpente de Longa Memória. Se magoado ou enganado, este homem não demonstrará superficialmente a sua raiva, ele vai calcular e aguardar. Depois, quando estiver em posição de virar a mesa, irá reclamar uma vingança marcada por uma fria sagacidade. Reconheça este homem por sua cautela e astúcia em diferentes áreas da sua vida. Ele costuma ser frio e insensível. Redobre a sua atenção com esta serpente, e, se você de alguma forma o feriu, esmague-o totalmente ou tire-o da sua frente.

O Homem Simples, Despretensioso, com Freqüência Pouco Inteligente. Ah, suas orelhas coçam quando você encontra uma vítima tão tentadora. Mas este homem é muito mais difícil de enganar do que você imagina. Cair num engodo em geral exige inteligência e imaginação — uma idéia da possibilidade de lucrar alguma coisa com isso. O homem bronco não morde a isca porque não a reconhece. Ele é distraído a esse ponto. O perigo não é que este homem vá magoá-lo ou querer se vingar, mas tentar enganá-lo é simplesmente perda de tempo, energia e recursos, e até da sua sanidade mental. Tenha à mão um teste para o otário — uma piada, uma história. Se a reação dele for totalmente literal, este é o tipo com o qual está lidando. Se quiser continuar, o risco é por sua Conta.

Não pense jamais que a pessoa com quem está lidando é mais fraca ou menos importante do que você. Alguns homens demoram para se ofender, o que pode levar você a achar que são insensíveis, e a não se preocupar em insultá-los. Mas ofendidos na sua honra e orgulho, partirão para cima de você com uma violência que parece repentina e exagerada pela demora da reação. Se você quer se opor a alguém, é melhor agir com educação e respeito, mesmo achando a solicitação atrevida ou a oferta absurda. Não rejeite as pessoas insultando-as antes de conhecê-las melhor.

Os homens, na sua maioria, aceitam a humilhação de terem sido enganados com uma certa resignação. Eles aprendem a lição, reconhecendo que nada é gratuito, e que foi a sua própria ganância pelo dinheiro fácil que os derrubou. Alguns, entretanto, recusam-se a engolir o sapo. Em vez de refletir sobre a própria ingenuidade e avareza, eles se consideram vítimas totalmente inocentes.

Homens assim podem parecer estar pregando a justiça e a honestidade, mas na verdade são pessoas excessivamente inseguras. O fato de terem passado por idiotas, de terem sido enganados, ativou essa insegurança e eles ficam desesperados para consertar o dano.

Todo mundo é inseguro, e quase sempre a melhor maneira de se enganar um trouxa é jogando com suas inseguranças. Mas quando se trata de poder, tudo é uma questão de grau. E a pessoa decididamente mais insegura do que a média dos mortais representa um grande perigo. Cuidado: se você pratica algum tipo de fraude ou dissimulação, estude bem a sua vítima. A insegurança e a fragilidade do ego de algumas pessoas não suportam a mais leve ofensa. Para saber se está lidando com um desses tipos, teste-o primeiro — brinque de leve, digamos, às suas custas. A pessoa confiante achará graça; a excessivamente insegura reagirá como a um insulto pessoal. Se você desconfia de que está lidando com um tipo assim, procure outra vítima.

Você nunca sabe ao certo com quem está lidando. O homem que hoje não é importante nem rico pode ser uma pessoa poderosa amanhã. Esquecemos de muitas coisas nas nossas vidas, mas raramente de um insulto.

Saber avaliar as pessoas e conhecer com quem você está lidando é o mais importante para conquistar e manter o poder. Sem essa habilidade você fica cego: não só ofenderá as pessoas erradas, como escolherá para trabalhar os tipos errados, e pensará que está elogiando as pessoas quando na verdade as está insultando. Antes de iniciar qualquer movimento, avalie a sua vítima ou adversário em potencial. Do contrário, estará desperdiçando o seu tempo e criando mal-entendidos. Estude as fraquezas das pessoas, as brechas nas suas armaduras, as suas áreas de orgulho e insegurança. Conheça as suas particularidades, antes de decidir se deve ou não fazer negócio com elas.

Mais duas palavras de alerta: primeiro, ao julgar e avaliar o seu adversário, não confie jamais nos seus instintos. Você cometerá o maior erro da sua vida se confiar em indicadores tão imprecisos. Nada pode substituir o conhecimento concreto. Estude e espione o seu adversário pelo tempo que for necessário; valerá a pena a longo prazo.



Segundo, não confie nas aparências. Um coração de serpente pode se esconder sob um manto de aparente bondade; quem externamente faz muito escarcéu costuma ser na realidade um covarde. Aprenda a entender as aparências com suas contradições. Não confie na versão que as pessoas dão de si próprias — ela não é nada confiável.

*Creia, não há pessoas tão insignificantes e desprezíveis, e elas podem, qualquer dia desses, ser úteis a você; o que elas certamente não serão se você já as tratou com desprezo. Injustiças se esquecem, desprezo, jamais. Nosso orgulho guarda essa lembrança para sempre.*

Lord Chesterfield, 1694-1773

## O INVERSO

Que benefício pode haver em não conhecer os outros? Aprenda a diferenciar leões de cordeiros, ou arque com as conseqüências. Obedeça totalmente a esta lei, ela não tem inverso — nem se preocupe em procurar.

---

## LEI 20

---

### NÃO SE COMPROMETA COM NINGUÉM

---

Tolo é quem se apressa a tomar um partido. Não se comprometa com partidos ou causas, só com você mesmo. Mantendo-se independente, você domina os outros – colocando as pessoas umas contra as outras, fazendo com que sigam você.

#### PARTE 1: NÃO SE COMPROMETA COM NINGUÉM, MAS SEJA CORTEJADO POR TODOS

Deixando que outros sintam que o possuem de alguma forma, você perde o poder sobre eles. Não comprometendo seus afetos, eles se esforçarão mais para conquistá-lo. Mantenha-se distante e você conquistará o poder que vem das atenções e dos desejos frustrados dessas pessoas. Faça o papel da Rainha Virgem: Dê esperanças, jamais a satisfação.

Visto que o poder depende tanto das aparências, você precisa aprender alguns truques para realçar a sua imagem. Recusar comprometer-se com alguém ou com um grupo é um deles. Quando você se retrai, não desperta raiva, mas um certo respeito. Você parece instantaneamente poderoso porque se torna inatingível, em vez de se render a um grupo ou a um relacionamento, como faz a maioria das pessoas. Com o tempo, essa aura de poder só faz crescer: conforme aumenta a sua reputação de pessoa independente, mais desejado você será, todos querendo ser aquele que fará você se comprometer. O desejo é como um vírus: se vemos alguém ser desejado por outras pessoas, tendemos a achá-lo desejável também.

Assim que você se compromete, foi-se o encanto. Você se torna igual a todo mundo. As pessoas tentarão todos os métodos escusos possíveis para levar você a um compromisso. Vão lhe dar presentes, encher você de favores, tudo para colocá-lo na situação de devedor. Incentive as atenções, estimule os interesses, mas não se comprometa de forma alguma. Aceite os presentes e favores se assim desejar, mas tenha o cuidado de se manter intimamente distante. Você não pode se permitir, inadvertidamente, sentir-se devedor com relação a ninguém. Mas lembre-se: o objetivo não é livrar-se das pessoas, ou fazer com que elas achem que você é incapaz de um compromisso. Como a Rainha Virgem, você tem que agitar as coisas, estimular o interesse, atrair as pessoas com a possibilidade de ficar com você. Você tem de se dobrar às suas atenções ocasionalmente, portanto — mas não demais.

O general e estadista grego, Alcibíades, era mestre neste jogo. Foi ele quem inspirou e liderou a forte armada ateniense que invadiu a Sicília em 414 a.C. Quando, em casa, os invejosos atenienses tentaram derrubá-lo com acusações falsas, ele passou para o lado do inimigo, os espartanos, para não ter de enfrentar um julgamento na sua própria cidade. Depois, quando os atenienses foram derrotados em Siracusa, ele trocou Esparta pela Pérsia, apesar de o poder de Esparta estar em ascensão. Mas agora, tanto os atenienses quanto os espartanos cortejavam Alcibíades por sua influência com os persas; e os persas o enchiam de homenagens

devido ao seu poder sobre os atenienses e espartanos. Ele distribuía promessas para todos os lados, mas não se comprometia com nenhum, e no final quem dava as cartas era ele.

Se você quer ter poder e influência, experimente a tática de Alcibíades: coloque-se no meio de duas forças concorrentes. Atraia um dos lados prometendo ajuda; o outro, sempre querendo superar o inimigo, seguirá você também. Enquanto os dois disputam a sua atenção, você se torna logo uma pessoa que parece muito desejada e de grande influência. Você terá mais poder assim do que se comprometendo precipitadamente com um dos lados. Para aperfeiçoar a sua tática, você tem de se manter intimamente livre de envoltimentos emocionais, e ver todos a seu redor como peões para a sua ascensão. Você não pode se permitir servir de laçao de nenhuma causa.

No meio das eleições presidenciais nos Estados Unidos, em 1968, Henry Kissinger telefonou para a equipe de Richard Nixon. Kissinger se aliara a Nelson Rockefeller, que tinha falhado na sua tentativa de ser indicado pelo partido Republicano. Agora Rockefeller estava oferecendo à campanha de Nixon informações privilegiadas de grande valor sobre as negociações para a paz no Vietnã, que estavam sendo realizadas em Paris. Ele tinha um homem no grupo de negociadores que o mantinha informado sobre os últimos acontecimentos. A equipe de Nixon aceitou com prazer a oferta.

Ao mesmo tempo, entretanto, Kissinger também abordou o candidato dos democratas, Hubert Humphrey, e ofereceu a sua ajuda. O pessoal de Humphrey lhe pediu informações confidenciais sobre Nixon, e ele deu. “Veja”, disse Kissinger ao pessoal de Humphrey, “há anos que detesto o Nixon.” De fato, ele não tinha interesse em nenhum dos dois lados. O que ele queria na verdade foi o que conseguiu: a promessa de um posto de alto nível no ministério, tanto de Nixon quanto de Humphrey. Não importando qual dos dois vencesse nas eleições, a carreira de Kissinger estava garantida.

O vencedor, claro, foi Nixon, e Kissinger teve o seu cargo no ministério. Mesmo assim, ele teve o cuidado de não se parecer demais com um homem de Nixon. Quando ele foi reeleito, em 1972, homens muito mais fiéis do que Kissinger foram despedidos.

Kissinger foi também o único alto funcionário do governo Nixon que sobreviveu a Watergate e serviu ao presidente seguinte, Gerald Ford. Mantendo uma ligeira distância, ele prosperou em épocas turbulentas.

Quem usa esta estratégia com frequência nota um estranho fenômeno: as pessoas que correm para apoiar os outros tendem a ser pouco respeitadas, pois sua ajuda é obtida com muita facilidade, enquanto as que se retraem se vêem cercadas de pedintes. O distanciamento delas é poderoso, e todos as querem ao seu lado.

Picasso, passados os primeiros anos de pobreza e já o artista de maior sucesso no mundo, não se comprometeu com este ou aquele marchand, embora o cercassem por todos os lados com ofertas atraentes e promessas formidáveis. Pelo contrário, ele parecia não se interessar por seus serviços. Esta técnica deixava os marchands loucos, e enquanto o disputavam o preço das suas obras subia. Quando Henry Kissinger, como secretário de Estado dos Estados Unidos, quis relaxar a tensão com a Rússia, não fez concessões nem gestos conciliatórios, mas cortejou a China. Isto enfureceu e até assustou os soviéticos — eles já estavam politicamente isolados e temiam ficar ainda mais se os Estados Unidos e a China se unissem. O movimento de Kissinger os empurrou para a mesa de negociações. A tática tem um paralelo na sedução: se quiser conquistar uma mulher, aconselha Stendhal, seduza primeiro a irmã dela.

Mantenha-se distante e as pessoas se aproximarão de você. Será um desafio para elas conquistar o seu afeto. Desde que você imite a sábia Rainha Virgem e mantenha acesas as esperanças, estará sempre atraindo o interesse e o desejo.

*Não se comprometa com ninguém nem com coisa alguma, pois isso é ser escravo, escravo de todos os homens... principalmente, mantenha-se livre de compromissos e obrigações — esses são artifícios do outro para mantê-lo em seu poder...*

*Baltasar Gracián, 1601-1658*

*Homens espertos são lentos no agir, pois é mais fácil evitar compromissos do que se sair bem de um deles. Nessas ocasiões teste o seu bom senso; é mais seguro evitá-los do que sair vitorioso de um deles. Uma obrigação leva a outra maior, e você chega à beira do desastre.*  
Baltasar Gracián 1601-1658

## PARTE II: NÃO SE COMPROMETA COM NINGUÉM - NÃO ENTRE NA BRIGA

Não se deixe arrastar para brigas mesquinhas e discussões. Pareça interessado e prestativo, mas encontre um jeito de se manter neutro; deixe que os outros briguem enquanto você se retrai, observando e aguardando. Quando as partes litigantes se cansarem, estarão maduras para a colheita. Você pode fazer disso uma prática, incentivar as discussões entre as pessoas, depois se oferecer como mediador, conquistando o poder como intermediário.

Quando você entra numa briga que não foi você que começou, perde a iniciativa. Os interesses dos combatentes tornam-se os seus interesses; você passa a ser uma ferramenta que eles usam. Aprenda a se controlar, a reprimir a sua natural tendência a tomar partido e entrar na briga. Seja amável e encantador com cada um dos combatentes, depois se afaste e deixe que eles se enfrentem. A cada batalha eles ficam mais fracos, enquanto você se fortalece a cada batalha que evita.

Para ganhar no jogo do poder, você deve dominar suas emoções. Mas, ainda que você consiga esse autocontrole, não poderá controlar o temperamento das pessoas a sua volta. E aí é que está o perigo. A maioria das pessoas vive num redemoinho de emoções, constantemente reagindo, alimentando discussões e conflitos. O seu autocontrole e autonomia só vai deixá-las aborrecidas e furiosas. Elas tentarão arrastá-lo para o turbilhão, implorando para que você tome partido nas suas intermináveis batalhas, ou faça as pazes por elas. Se você sucumbir às suas súplicas emocionais, pouco a pouco verá a sua mente e o seu tempo ocupados com os problemas delas. Não permita ser sugado por uma compaixão ou piedade qualquer que você possa sentir. Deste jogo você não sai vencedor; os conflitos só se multiplicam.

Por outro lado, você não pode ficar totalmente de fora, pois seria uma afronta inútil. Para fazer bem esse jogo, você deve parecer interessado nos problemas da outra pessoa, às vezes até tomar o seu partido. Mas, ao mesmo tempo que demonstra externamente o seu apoio, você deve manter interiormente a sua energia e sanidade íntegras, não se deixando envolver emocionalmente. Não importa o quanto as pessoas tentem atrair você, não deixe que o seu interesse pelos negócios e discussões delas passem além do superficial. Dê-lhes presentes, ouça com ar de simpatia, até ocasionalmente banque o sedutor — mas por dentro mantenha distância dos reis amáveis e dos pérfidos. Recusando-se a se comprometer e mantendo assim a sua autonomia, a iniciativa continua sendo sua: seus movimentos continuam sendo escolha sua, e não reações defensivas ao puxa-empurra dos outros ao redor.

Demorar para escolher as suas armas já pode ser, por si só, uma arma, especialmente se você deixar os outros se exaurirem lutando para depois se aproveitar da exaustão deles. Na antiga China, o reinado de Chin certa vez invadiu o reinado de Hsing. Huan, o governante de uma província vizinha, achou que devia correr em defesa de Hsing, mas seu conselheiro lhe disse para esperar: “Hsing ainda não vai ser destruída”, falou ele, “e Chin ainda não está exausto. Se Chin não está exausto, [nós] não podemos influenciar muita coisa. Além disso, o mérito de apoiar um estado em perigo não é tão grande quanto a virtude de ressuscitar um estado em ruínas.” O argumento do conselheiro venceu e, como ele tinha previsto, Huan mais tarde teve a glória de salvar Hsing à beira da destruição e depois de conquistar um Chin exausto. Ele ficou de fora da briga até que as forças envolvidas nela se exauriram mutuamente, quando foi seguro para ele intervir.

Esta é a vantagem de se manter longe da confusão: você ganha tempo para se posicionar, para se aproveitar da situação assim que uma das partes começar a perder. Você também pode levar o jogo um pouco mais adiante, prometendo apoio a ambos os lados num conflito enquanto manobra para ser você a levar vantagem na luta. Foi isso que Castruccio Castracani, governante da cidade italiana de Lucca, no século XIV, fez quando tinha seus planos para a cidade de Pistóia. Um cerco seria muito caro, em termos de vidas e dinheiro, mas Castruccio sabia que em Pistóia existiam duas facções, os Negros e os Brancos, que se odiavam. Ele negociou com os Negros, prometendo ajudá-los contra os Brancos; depois, sem que eles soubessem, prometeu

aos Brancos que os ajudaria contra os Negros. E Castruccio manteve as suas promessas — enviou um exército para um dos portões da cidade controlado pelos Negros, que as sentinelas, é claro, deixaram entrar. Enquanto isso, outro exército seu entrava por um portão controlado pelos Brancos. Os dois exércitos se encontraram no meio do caminho, ocuparam a cidade, mataram os líderes das suas facções, terminaram a guerra interna e entregaram Pistóia a Castruccio.

Preservar a sua autonomia lhe dá opções quando as pessoas chegam às vias de fato — você pode bancar o mediador, o agente da paz, enquanto está na realidade garantindo os seus próprios interesses. Você pode prometer ajuda a um lado, e o outro terá que atraí-lo com uma oferta maior. Ou, como Castruccio, você pode parecer que está apoiando ambos os lados, depois representar o antagonista de um e de outro.

Freqüentemente, num conflito, fica-se tentado a tomar o partido do mais forte, ou do que lhe oferecer as vantagens evidentes de uma aliança. Esse é um negócio arriscado. Primeiro, quase sempre é difícil prever qual dos lados prevalecerá a longo prazo. E mesmo que você acerte e se alie com o partido mais forte, poderá se ver engolido e perdido, ou convenientemente esquecido, quando eles se tomarem vitoriosos. Fique do lado do mais fraco, e você está condenado. Mas faça o jogo da espera, e não poderá perder.

Na França, depois de três dias de rebeliões durante a revolução de julho de 1830, o estadista Talleyrand, já idoso, sentou-se à sua janela em Paris ouvindo o repicar dos sinos que indicavam que as lutas tinham acabado. Voltando-se para um assistente, ele disse, “Ah, os sinos! Estamos ganhando..” ‘Nós’, quem, mon prince?”, perguntou o assistente. Fazendo um gesto para o homem se calar, Talleyrand replicou, “Nem uma palavra! Amanhã lhe direi quem somos nós”. Ele sabia muito bem que só os tolos se precipitam — que se comprometendo rápido demais você perde a capacidade de manobra. As pessoas também respeitam você menos por isso: quem sabe amanhã, pensam elas, você vai se comprometer com outra causa diferente, visto que se entregou tão facilmente a esta. A boa sorte é uma divindade volúvel que muda de lado com muita freqüência. O compromisso com uma das partes tira de você a vantagem do tempo e o luxo da espera. Deixe que os outros se apaixonem por este ou aquele grupo; mas você, não se apresse e nem perca a cabeça.

Finalmente, há ocasiões em que é mais sensato abandonar qualquer pretensão de parecer prestativo alardeando, pelo contrário, a sua independência e autoconfiança. A atitude aristocrática independente é importantíssima para quem precisa conquistar o respeito. George Washington reconheceu isso no seu esforço para dar à jovem república americana uma base firme. Como presidente, Washington fugiu à tentação de se aliar à França ou Inglaterra, apesar das pressões que sofria nesse sentido. Ele queria que o país conquistasse o respeito mundial por sua independência. Embora um tratado com a França talvez o tivesse ajudado no curto prazo, com o passar do tempo ele sabia que era mais eficaz estabelecer a autonomia da nação. A Europa tinha de ver os Estados Unidos como uma potência no mesmo pé de igualdade.

Lembre-se: a sua energia e o seu tempo têm limite. Todos os momentos desperdiçados com os problemas alheios são subtraídos da sua energia. Você pode temer ser acusado de insensibilidade, mas no final, mantendo-se independente e confiante em si próprio, você será mais respeitado e conquistará o poder de escolher quando deve, ou não, tomar a iniciativa de ajudar os outros.

*Quando a narceja e o mexilhão brigam, quem leva a melhor é o pescador.  
Antigo ditado chinês*

*Considere que não se comprometer exige mais coragem do que vencer uma batalha, e lá onde  
já existe um tolo interferindo, cuidado para não existirem dois.  
Baltasar Gracián, 1601-1658*

## **O INVERSO**

Ambas as partes desta lei se voltarão contra você se você exagerar. O jogo proposto aqui é delicado e difícil. Se você colocar muitos partidos se enfrentando, eles acabarão percebendo a manobra e conspirarão contra você. Se você deixar um número cada vez maior de pretendentes esperando demais, não vai despertar o desejo mas, sim, a desconfiança. As pessoas vão começar

a perder o interesse. Você vai acabar achando que vale mais a pena se comprometer com uma das partes — nem que seja só pelas aparências, para provar que é capaz de ser solidário.

Mesmo nesse caso, entretanto, a chave será manter a sua independência interior — não se permitir envolver emocionalmente. Preservar a opção tácita de poder sair a qualquer momento e reclamar a sua liberdade, se o partido ao qual você se aliou ameaçar vir abaixo. Os amigos que você fez, enquanto estava sendo cortejado, lhe oferecerão um lugar para ir depois de abandonar o navio.

---

## LEI 21

---

### FAÇA-SE DE OTÁRIO PARA PEGAR OS OTÁRIOS – PAREÇA MAIS BOBO DO QUE O NORMAL

---

Ninguém gosta de se sentir mais idiota do que o outro. O truque, portanto, é fazer com que suas vítimas se sintam espertas – e mais espertas que você. Uma vez convencidas disso, elas jamais desconfiarão que você possa ter segundas intenções.

A sensação de que alguém é mais inteligente do que nós é quase insuportável. Em geral tentamos justificá-la de várias maneiras: “O conhecimento dele é só teoria, enquanto o meu se baseia na realidade.” “Os pais dela pagaram para ela estudar. Se meus pais tivessem tido tanto dinheiro assim, se eu tivesse sido privilegiado Ele não é tão inteligente quanto pensa”. E: “Ela pode conhecer melhor do que eu a sua arezinha restrita, mas fora disso ela não é nem um pouco esperta. Até Einstein era um idiota, quando não se tratava de física”.

Visto que a idéia de inteligência é tão importante para a vaidade da maioria das pessoas, é importante não insultar ou impugnar jamais, inadvertidamente, o poder do cérebro de uma pessoa. Esse é um pecado imperdoável. Mas, se você conseguir tirar vantagem desta regra, ela abrirá para você todas as portas para a fraude. Subliminarmente, assegure às pessoas de que elas são mais inteligentes do que você, ou mesmo que você é um tanto bronco, e vai conseguir fazer delas o que você quiser. A sensação de superioridade intelectual que você lhes dá afrouxará as suas desconfianças.

Em 1865, o conselheiro prussiano Otto von Bismarck queria que a Áustria assinasse um determinado tratado. Esse tratado era totalmente a favor da Prússia e contra os interesses da Austria, e Bismarck teria de lançar mão de estratégias para convencer os austríacos. Mas o negociador austríaco, conde Blome, era um ávido jogador de cartas. Seu jogo preferido era o quinze, e ele costumava dizer que podia julgar o caráter de um homem pelo seu estilo de jogar. O prussiano mais tarde escreveria, “Foi a última vez que joguei quinze. Fui tão imprudente que todos ficaram atônitos. Perdi vários táleres [a moeda da época], mas consegui enganar [Blome], porque ele achou que eu era mais irresponsável do que sou na verdade, e recuou”. Além de parecer afoito, Bismarck também se fez de ignorante e tolo, dizendo coisas absurdas e se pavoneando com um excesso de energia nervosa.

Tudo isso fez Blome achar que ele tinha informações valiosas. Ele sabia que Bismarck era agressivo — o prussiano já tinha essa fama, e o modo como jogava confirmava isso. E homens agressivos, Blome sabia, podem ser tolos e imprudentes. Por conseguinte, na hora de assinar o tratado, Blome achou que estava levando vantagem. Um tolo afoito como Bismarck, ele pensou, é incapaz de calcular e enganar a sangue-frio, por isso só olhou o tratado de relance antes de assinar — não leu as letrinhas miúdas. Assim que a tinta secou, um alegre Bismarck exclamou na sua cara, “Ora, pensei que eu não fosse encontrar um diplomata austríaco disposto a assinar esse documento!”

Os chineses têm um ditado, “Vestir a máscara do porco para matar o tigre”. É uma referência a uma antiga técnica de caça em que o caçador se cobre com a pele e o focinho de um porco, e sai grunhindo. O poderoso tigre pensa que um porco vem chegando, deixa-o se aproximar, saboreando a perspectiva de uma refeição fácil. Mas é o caçador quem ri por último.

Mascarar-se de porco funciona muito bem com quem, como os tigres, é muito arrogante e seguro de si. Quanto mais eles acham que é fácil apanhar você, mais facilmente você vira a

mesa. Este truque também é útil se você for ambicioso, mas ocupa uma posição inferior na hierarquia — aparentar ser menos inteligente do que é, até meio tolo, é o disfarce perfeito. Pareça um porco inofensivo e ninguém acreditará que tem ambições perigosas. Podem até promovê-lo, pois você parece tão agradável e subserviente. Cláudio, antes de se tornar imperador de Roma, e o príncipe da França que mais tarde se tornou Luís XIII usavam esta tática quando seus superiores desconfiavam de que tinham pretensões ao trono. Bancando os tolos quando jovens, eles foram deixados em paz. Quando chegou a hora de atacar, e agir com vigor e decisão, eles apanharam todos desprevenidos.

A inteligência é a qualidade óbvia para ser minimizada, mas por que parar por aí? Gosto e sofisticação estão no mesmo nível da inteligência na escala das vaidades; faça as pessoas se sentirem mais sofisticadas do que você e elas baixarão a guarda. Deixe sempre as pessoas acreditarem que são mais espertas e mais sofisticadas do que você. Elas os manterão por perto porque você as faz se sentir melhor, e quanto mais você ficar por perto, mais chances terá de enganá-las.

*Saiba usar a burrice: o homem sábio usa esta carta às vezes. Há momentos em que a maior sabedoria é parecer não saber nada — você não precisa ser ignorante, basta ser capaz de fingir que é. Não é muito bom ser sábio entre tolos e lúcido no meio de lunáticos. Quem se faz de tolo não é tolo, a melhor maneira de ser bem recebido por todos é fingindo ser um grande idiota. (Baltasar Gracián, 1601-1658)*

*Ora, não há nada de que um homem se orgulhe mais do que da sua capacidade intelectual, pois é ela que o coloca no comando do mundo animal. E muita imprudência deixar que alguém o veja como decididamente superior nesse ponto, e deixar que outras pessoas vejam isso também... Por conseguinte, embora a classe social e o dinheiro possam sempre contar com um tratamento privilegiado na sociedade, com isso a capacidade intelectual não pode contar: o maior favor que podem prestar à inteligência é ignorá-la; e se as pessoas a percebem, é porque a consideram uma impertinência, ou algo a que o seu possuidor não tem nenhum direito legítimo, e do qual ele apenas ousa se orgulhar; e, em retaliação e vingança por sua conduta, as pessoas secretamente tentam humilhá-lo de alguma outra forma; e se demoram para fazer isso é só porque esperam pela ocasião mais adequada. Um homem pode ser o mais humilde possível nesse sentido, e ainda assim dificilmente conseguirá que as pessoas lhe perdoem o pecado de se colocar intelectualmente acima delas. Em Garden of Roses, Sadi observa: Você deveria saber que os tolos são cem vezes mais avessos a se encontrar com o sábio do que o sábio tem disposição para estar em companhia de tolos. Por outro lado, ser idiota é uma recomendação verdadeira. Pois assim como o calor é agradável ao corpo, também é agradável sentir a sua superioridade; e o homem procura a companhia que vai lhe dar essa sensação, tão instintivamente quanto ele se aproxima da lareira ou caminha no sol quando quer se aquecer. Mas isto significa que ele não agradecerá por sua superioridade; e, se um homem quer agradar, deve ser intelectualmente inferior.*

ARTHUR SCHOPENHAUER,  
1788-1860

## O INVERSO

Raramente vale a pena revelar a verdadeira natureza da sua inteligência; você deve criar o hábito de minimizá-la sempre. Se as pessoas inadvertidamente ficarem sabendo da verdade — que você é mesmo mais esperto do que parece — vão admirá-lo ainda mais por ser discreto e não ficar se exibindo. No início da sua ascensão, é claro, você não pode bancar o idiota; é bom deixar que seus chefes saibam, sutilmente, que você é mais esperto do que os seus concorrentes. A medida que você for subindo, entretanto, tente brilhar menos.

Existe, no entanto, uma situação em que vale a pena fazer o contrário — quando você pode encobrir uma trapaça demonstrando inteligência. Quando se trata de esperteza, como na maioria das coisas, o importante são as aparências.. Se você parece ter autoridade e conhecimento, as pessoas acreditarão no que você diz. Isto pode servir para livrá-lo de uma enrascada.

Certa vez, o marchand Joseph Duveen estava numa festa, em Nova York, na casa de um magnata a quem acabara de vender um quadro de Dürer por um preço altíssimo. Um dos convidados era um jovem crítico de arte francês que parecia extremamente culto e seguro de si. Querendo impressioná-lo, a filha do magnata lhe mostrou o Dürer, que ainda não estava pendurado na parede. O crítico estudou-o alguns minutos, depois disse, “Sabe, não acho que isto seja um Dürer”. Ele seguiu a jovem quando ela foi correndo contar para o pai. “Sabe, meu jovem, que pelo menos uns vinte especialistas em arte, aqui e na Europa, foram consultados também e disseram que o quadro não é autêntico? E agora você cometeu o mesmo engano.” O seu tom confiante e o ar de autoridade intimidaram o francês, que se desculpou pelo erro.

Duveen sabia que o mercado de arte estava inundado de fraudes, e que muitos quadros tinham sido falsamente atribuídos a antigos mestres. Ele fazia o possível para distinguir o verdadeiro do falso mas, no afã de vender uma obra, com frequência exagerava a sua autenticidade. O importante para ele era que o comprador acreditasse que tinha comprado um Dürer, e que o próprio Duveen convencesse todos da sua “perícia” com seu ar de impecável autoridade. Por isso é importante ser capaz de bancar o professor, quando necessário, e não impor aos outros essa atitude à toa.

---

## LEI 22

---

### USE A TÁTICA DA RENDIÇÃO: TRANSFORME A FRAQUEZA EM PODER

---

Se você é o mais fraco, não lute só por uma questão de honra; é preferível se render. Rendendo-se, você tem tempo para se recuperar, tempo para atormentar e irritar o seu conquistador, tempo para esperar que ele perca o seu poder. Não lhe dê a satisfação de lutar e derrotar você – renda-se antes. Oferecendo a outra face, você o enraivece e desequilibra. Faça da rendição um instrumento de poder.

Se você é a parte mais fraca, não lucrar nada metendo-se numa briga inútil. Ninguém aparece para ajudar os fracos – isso só traz prejuízos. Os fracos estão sozinhos e devem se entregar. Lutar não lhe dará nada, além do martírio, e muita gente que não acredita na sua causa morrerá.

Fraqueza não é pecado, e pode até se tornar uma força se você aprender a jogar corretamente.

A sorte muda e os poderosos quase sempre são derrubados. A rendição disfarça um grande poder: despertando a complacência do inimigo, você tem tempo para se recuperar, tempo para ir minando o terreno, tempo para se vingar. Não sacrifique este tempo em troca do mérito de participar de uma batalha da qual não sairá vencedor.

O que nos causa problemas na esfera do poder é quase sempre a nossa própria reação exagerada aos movimentos de nossos inimigos e rivais. Esse exagero cria dificuldades que teríamos evitado se fôssemos mais sensatos. Tem também um efeito ricochete interminável, pois o inimigo vai reagir com o mesmo exagero, como os atenienses fizeram com os melianos. O nosso primeiro instinto é sempre o de reagir, enfrentar a agressão com outra agressão. Mas, da próxima vez que alguém lhe der um empurrão e você perceber que está começando a reagir, experimente isto: não resista nem brigue, ceda, dê a outra face, curve-se. Verá que isso quase sempre neutraliza o comportamento deles — eles esperavam, até queriam que você reagisse com energia e foram, portanto, apanhados desprevenidos e a sua não-resistência os deixou confusos. Na verdade, ao ceder você passa a controlar a situação, porque isso faz parte de um plano maior para que eles acreditem que o derrotaram.

Esta é a essência da tática da rendição; no íntimo você permanece firme, mas por fora você se inclina. Sem mais motivos para se zangar, seus adversários ficam confusos. É improvável que reajam com mais violência, o que exigiria de você uma reação. Em vez disso, você tem tempo e espaço para armar um contramovimento para derrubá-los. No confronto entre o inteligente e o bruto agressivo, a tática da rendição é a melhor arma. Mas é preciso ter autocontrole: quem se rende de fato perde a liberdade, e pode ser esmagado pela humilhação da

derrota. Você deve se lembrar de só parecer que está se rendendo, como o animal que se finge de morto para salvar a pele.

Vimos que é melhor se render do que brigar: diante de um adversário mais forte e da garantia de uma derrota, quase sempre é melhor se render do que sair correndo. Na hora, a fuga pode ser a salvação, mas o agressor acabará alcançando você. Rendendo-se, entretanto, você terá oportunidade de se enroscar no inimigo e atacá-lo com unhas e dentes bem de perto.

Quando o comércio exterior começou a ameaçar a independência do Japão, em meados do século XIX, os japoneses discutiram como derrotar os estrangeiros. Um ministro, Hotta Masayoshi, escreveu um memorando em 1857 que influenciou a política japonesa durante muitos anos: “Estou, portanto, convencido de que a nossa política deveria ser fazer alianças cordiais, enviar navios a todos os países estrangeiros e fazer comércio com eles, copiar os estrangeiros naquilo que eles fazem melhor, reparando assim as nossas próprias deficiências, incentivando a nossa força nacional e completando nossos armamentos, e submeter, assim, gradualmente, os estrangeiros à nossa influência até que, no final, todos os países do mundo conheçam as bênçãos da perfeita tranquilidade e a nossa hegemonia seja reconhecida no mundo inteiro.” Esta é uma aplicação brilhante da lei: Use a rendição para ter acesso ao inimigo. Aprenda com ele, insinue-se lentamente, conforme-se externamente aos seus hábitos, mas no íntimo conserve a sua própria cultura. No fim você sairá vitorioso, pois enquanto ele o considera fraco e inferior, e não toma nenhuma precaução para se defender, você usa este tempo para se recuperar e ficar mais forte do que ele. Esta forma branda e permeável de invasão quase sempre é a melhor, pois o inimigo nenhum motivo tem para reagir, nada para se preparar, ou resistir. E se os japoneses tivessem resistido à influência ocidental pela força, poderiam ter sofrido uma devastadora invasão que alteraria para sempre a sua cultura.

A rendição também é uma forma de você rir do inimigo, de virar o poder contra eles mesmos, como fez Brecht. O romance *A brincadeira*, de Milan Kundera, baseado nas experiências do autor numa colônia penal na Tchecoslováquia, conta que os guardas da prisão organizaram uma corrida de revezamento, guardas contra prisioneiros. Para eles esta era uma chance de exibir a sua superioridade física. Os prisioneiros sabiam que era para eles perderem, por isso fizeram tudo para agradar — fingindo um esforço exagerado enquanto mal se mexiam, caindo no chão depois de correr só alguns metros, capengando, andando cada vez mais devagar enquanto os guardas disparavam na frente. Aceitando ao mesmo tempo participar da corrida e perder, eles tinham obedecido aos guardas; mas o excesso de obediência tomou o evento ridículo a ponto de arruiná-lo. A “superobediência” — a rendição — nesse caso foi uma demonstração de superioridade ao inverso. A resistência teria colocado os prisioneiros num ciclo de violências, rebaixando-os ao nível dos guardas. A superobediência, entretanto, colocou os guardas numa situação ridícula, mas eles não podiam punir justamente os prisioneiros que só fizeram o que eles tinham pedido.

O poder está sempre fluindo — visto que o jogo é por natureza fluido e uma arena de lutas constantes, quem está com o poder quase sempre acaba se encontrando na descida do pêndulo. Se você se vir temporariamente enfraquecido, a tática da rendição é perfeita para levá-lo para cima de novo — ela disfarça a sua ambição; ensina a você a paciência e o autocontrole, habilidades-chave para o jogo, e o coloca na melhor posição possível para tirar vantagem do súbito deslize do seu opressor. Se você foge ou revida, não poderá vencer a longo prazo. Se você se rende, é quase certo sair vitorioso.

*Ouvistes o que foi dito: Olho por olho, dente por dente. Eu, porém, vos digo: Não resistais ao perverso; mas a qualquer que vos ferir a face direita, voltai-lhe também a outra; e ao que quer demandar convosco e tirar-vos a túnica, deixai-lhe também a capa. Se alguém vos obrigar a andar uma milha, ide com ele duas.*

*Jesus Cristo, em Mateus, 5:38-41*

*Os fracos jamais cedem quando deveriam.*

*Cardeal de Retz, 1613-1679*



*Voltaire vivia exilado em Londres numa época em que estava no auge ser contra os franceses. Um dia, caminhando pelas ruas, ele se viu cercado por uma multidão irada. “Enforcem-no, enforcem o francês”, gritavam. Voltaire calmamente se dirigiu a turba dizendo o seguinte: “Inglêses! Desejam me matar porque sou francês. Já não fui punido o suficiente por não ter nascido inglês?” A multidão aplaudiu as suas palavras sensatas e o escoltaram de volta aos seus alojamentos.*

*The Little, Brown  
Book Of Anecdotes, Clifton Fadiman Ed. 1985*

*Lembre-se: quem está tentando exibir a sua autoridade ilude-se facilmente com a tática da rendição. Se você se mostra submisso, eles se sentem importantes. Contentes, porque estão sendo respeitados, tornam-se alvos mais fáceis para um contra-ataque, ou para uma zombaria dissimulada como fez Brecht. Ao avaliar o seu poder ao longo do tempo, não sacrifique a capacidade de manobra a longo prazo pelas glórias efêmeras do martírio. Quando o grande senhor passa, o camponês sábio se inclina profundamente e peida em silêncio.*

*Provérbio etíope*

### **O INVERSO**

O objetivo da rendição é salvar a sua pele para quando você puder se firmar novamente. É para evitar o martírio que alguém se rende, mas há momentos em que o inimigo não descansa, e o martírio parece ser a única escapatória. Além do mais, se você estiver disposto a morrer, outros poderão tirar do seu exemplo poder e inspiração.

Mas o martírio, o inverso da rendição, é uma tática confusa, pouco precisa, e tão violenta quanto a agressão que ele combate. Para cada mártir famoso existem milhares que não inspiraram religiões nem rebeliões, de forma que, se o martírio às vezes confere um certo poder, isso é imprevisível. E, o que é mais importante, você não estará por aqui para usufruir desse poder. E existe decididamente algo de egoísmo e arrogância nos mártires, como se achassem que seus seguidores são menos importantes do que a sua própria glória. Quando o poder o abandona, é melhor ignorar esta inversão da Lei. Deixe para lá o martírio: o pêndulo acaba oscilando para o seu lado novamente, e você precisa estar vivo para ver isso.

---

## **LEI 23**

### **CONCENTRE AS SUAS FORÇAS**

---

Preserve suas forças e sua energia concentrando-as no seu ponto mais forte. Ganha-se mais descobrindo uma mina rica e cavando fundo do que pulando de uma mina rasa para outra — a profundidade derrota a superficialidade sempre. As procurar fontes de poder para promove-lo, descubra um patrono-chave, a vaca cheia de leite que o alimentará durante muito tempo.

O mundo está passando por uma epidemia de divisões cada vez maiores — dentro de países, grupos políticos, famílias, até indivíduos. Estamos todos num estado de total distração e difusão, mal conseguimos colocar nossas cabeças numa direção e já estamos sendo puxados para centenas de outras. O nível de conflito no mundo moderno está mais alto do que nunca, e já nos acostumamos com isso.

A solidão é uma forma de nos retirarmos para dentro de nós mesmos, para o passado, para formas mais concentradas de pensamento e ação. Como escreveu Schopenhauer, “O intelecto é uma medida de profundidade, não uma medida de superficialidade”. Napoleão conhecia o valor de concentrar suas forças no ponto fraco do inimigo — era o segredo do seu sucesso nos campos de batalha. Mas a sua força de vontade e a sua mente também estavam moldados segundo esta noção. O propósito único, a total concentração na meta, e o uso destas qualidades contra pessoas menos concentradas, pessoas distraídas — a flecha acertará sempre o alvo e conquistará o inimigo.

Casanova atribuía o seu sucesso na vida a sua capacidade de se concentrar num único objetivo e forçar até ele ceder. Foi a sua capacidade de se entregar totalmente às mulheres que desejava que o tornava tão sedutor. Durante as semanas ou meses em que uma destas mulheres vivia na sua órbita, ele não pensava em mais ninguém. Quando esteve preso nas traiçoeiras “passagens” do palácio dos doges em Veneza, prisão de onde ninguém jamais escapara, ele só pensava na fuga como seu único objetivo, dia após dia. Uma mudança de cela, que significou meses e meses de escavações inúteis, não o desencorajou; ele persistiu e acabou fugindo. “Sempre acreditei”, escreveu ele mais tarde, “que se um homem coloca na cabeça que vai fazer uma coisa, e se ele se ocupa exclusivamente disso, acaba conseguindo, por mais difícil que seja. Esse homem se tornará grão-vizir ou Papa.”

Concentre-se numa única meta, uma única tarefa, e insista até conseguir. No mundo do poder, você está sempre precisando da ajuda dos outros, em geral daqueles que têm mais poder do que você. O tolo pula de um para o outro, acreditando que sobreviverá se espalhando. Mas um dos corolários da lei de concentração é que se economiza muita energia, e se obtém mais poder, fixando-se a uma única fonte adequada de poder. O cientista Nikola Tesla se arruinou acreditando que conservaria a sua independência se não tivesse de servir a um único senhor. Ele até rejeitou a oferta de J.P. Morgan, que lhe ofereceu um rico contrato. No final, a “independência” de Tesla significava que ele podia não depender de um único patrono, mas estava sempre tendo de adular uma dúzia deles. No final da vida, ele percebeu o seu erro.

Todos os grandes pintores e escritores renascentistas se debateram com este problema, não mais do que o escritor seiscentista Pietro Aretino. Ao longo de toda a sua vida, Aretino passou pela indignidade de ter que agradar a este ou aquele príncipe. Ele acabou dando um basta e foi cortejar Carlos V, prometendo ao imperador os serviços da sua poderosa pena. Finalmente ele descobriu a liberdade de servir a uma única fonte de poder. Michelangelo descobriu esta liberdade com o papa Júlio II, Galileu com os Medici. No final, o patrono único aprecia a sua lealdade e passa a depender dos seus serviços; com o tempo, o senhor serve ao escravo.

Finalmente, o poder está sempre concentrado. Em qualquer organização é inevitável que um pequeno grupo controle tudo. E quase sempre não são aqueles com títulos. No jogo do poder, apenas o tolo golpeia aqui e ali sem fixar a sua meta. É preciso descobrir quem controla as operações, quem realmente dirige a cena por trás dos bastidores. Como Richelieu descobriu no início da sua ascensão ao topo do cenário político francês, no início do século XVII, não era o rei Luís XIII que decidia as coisas, era a mãe dele. Portanto ele se ligou a ela, e passou por cima de todos os níveis dos cortesãos, direto para o topo.

Basta encontrar petróleo uma vez — sua riqueza e poder estão garantidos para o resto da vida.

*A melhor estratégia é ser sempre muito forte; primeiro, em geral, depois no momento decisivo...*

*Não há lei de estratégia melhor e mais simples do que manter as próprias forças concentradas... Em resumo, o primeiro princípio é: aja com a máxima concentração.*

*Da guerra, Carl von Clausewitz, 1780-1831*

*Preze a profundidade mais do que a superficialidade. A perfeição está na qualidade, não na quantidade. O superficial não sai da mediocridade, e a desgraça dos homens com interesses amplos e generalizados é que enquanto desejam comandar tudo acabam não comandando nada. A profundidade dá fama, e equivale ao heroísmo em questões sublimes. (Baltasar Gracián, 1601/1658)*

## **O INVERSO**

A concentração pode ser perigosa, e há momentos em que a dispersão é a tática adequada. Lutando contra os nacionalistas pelo controle da China, Mao Tsé-tung e os comunistas fizeram uma guerra de retração em várias frentes, usando como suas principais armas a sabotagem e as emboscadas. A dispersão costuma ser adequada para o lado mais fraco; ela é, de fato, o princípio crucial das guerrilhas. Ao lutar contra um exército superior,

concentrando suas forças você só se torna um alvo mais fácil — melhor se dispersar no cenário e frustrar seu inimigo com a intangibilidade da sua presença.

Ligar-se a uma única fonte de poder tem um grande perigo: se a pessoa morre, vai embora ou çai em desgraça, você sofre.

Isso é bastante prudente em épocas de grandes tumultos e mudanças violentas, ou quando seus inimigos são numerosos. Quanto mais patronos e senhores você tiver, menor o risco que você corre se um deles perder o poder. Essa dispersão até permitirá que você jogue um contra o outro. Mesmo que você se concentre numa única fonte de poder, continua tendo de ter cautela, e se preparar para o dia em que o seu senhor, o patrono, não estiver mais aqui para protegê-lo.

Finalmente, exagerar num propósito único pode fazer de você um chato insuportável, especialmente nas artes. O pintor renascentista Paolo Uccello era tão obcecado com a perspectiva que suas pinturas chegam a parecer monótonas e falsas, enquanto Leonardo da Vinci se interessava por tudo — arquitetura, pintura, guerra, escultura, mecânica. A descentralização foi a fonte do seu poder. Mas gênios assim são raros; quanto ao restante de nós, é melhor pender para o lado da profundidade.

---

## LEI 24

### REPRESENTE O CORTESÃO PERFEITO

---

O cortesão perfeito prospera num mundo onde tudo gira em torno do poder e da habilidade política. Ele domina a arte da dissimulação; ele adula, cede aos superiores, e assegura o seu poder sobre os outros da forma mais gentil e dissimulada. Aprenda e aplique as leis da corte e não haverá limites para você.

---

## LEI 25

### RECRIE-SE

---

Não aceite os papéis que a sociedade lhe impinge. Recrie-se forjando uma nova identidade, uma que chame atenção e não canse a platéia. Seja senhor da sua própria imagem, em vez de deixar que os outros a definam para você. Incorpore artifícios dramáticos aos gestos e ações públicas – seu poder se fortalecerá e sua personagem parecerá maior do que a realidade.

Compreenda isto: o mundo quer lhe atribuir um papel na vida. E no momento em que você aceitar este papel, estará perdido. O seu poder se limita apenas àquela minúscula porção consignada ao papel que você escolheu ou foi forçado a assumir. Um ator, pelo contrário, representa vários papéis. Goze deste poder multiforme, mas se isso não for possível, forje pelo menos uma nova identidade, criada por você mesmo, sem os limites definidos por um mundo invejoso e ressentido.

A sua nova identidade o protegerá do mundo exatamente porque não é “você”; é uma roupa que você veste e depois tira. Não precisa levar as coisas para o lado pessoal. E a sua nova identidade o distinguirá, lhe dará uma presença dramática. Quem estiver lá na última fila poderá ver e ouvir você. Os da primeira fila ficarão maravilhados com a sua ousadia.

A personalidade que lhe parece inata não é necessariamente você. Além das características herdadas, seus pais, amigos e colegas ajudaram a moldá-la. A tarefa prometida do poderoso é a de assumir o controle do processo, não deixar mais que os outros tenham essa capacidade de limitá-la e moldá-la. Recrie-se como um personagem de poder. Esculpir você mesmo em um bloco de argila deve ser uma das tarefas mais importantes e agradáveis da sua vida. Faz de você basicamente um artista — um artista criando a si próprio.

De fato, a idéia da autocriação vem do mundo artístico. Durante milhares de anos, só os reis e o mais altos cortesãos eram livres para moldar a sua imagem pública e determinar a sua

própria identidade, Da mesma forma, só os reis e os senhores mais ricos podiam contemplar a sua própria imagem na arte, e conscientemente alterá-la. O resto da humanidade representava um papel restrito exigido pela sociedade, e tinha pouca consciência de si mesma.

O primeiro passo no processo da autocriação é a autoconsciência — o estar consciente de si mesmo como ator e assumir o controle da sua aparência e das suas emoções. Como disse Diderot, o mau ator é aquele que é sempre sincero. As pessoas que estão sempre expondo a todos o que sentem são aborrecidas e constrangedoras. Apesar da sua sinceridade, é difícil levá-las a sério. Quem chora em público pode temporariamente despertar simpatia, mas a obsessividade dessas pessoas transforma logo a simpatia em desdém e irritação — elas choram para chamar atenção, é o que achamos, e um lado malicioso em nós não quer lhes dar essa satisfação.

Os bons atores se controlam mais. Eles podem fingir sinceridade e franqueza, podem simular uma lágrima e um ar compassivo se quiserem, mas não precisam sentir isso. Eles exteriorizam emoções de uma forma que os outros possam compreender. Representar segundo o Método é fatal no mundo real. Nenhum governante ou líder seria capaz de representar esse papel se todas as emoções mostradas tivessem de ser reais. Portanto, aprenda a se controlar. Adote a plasticidade do ator, que consegue expressar no rosto as emoções necessárias.

O segundo passo no processo da autocriação é uma variedade da estratégia de George Sand: a criação de uma personagem memorável, que chame atenção, que se erga acima dos outros atores no palco. Este era o jogo de Abraham Lincoln. O homem simples, do campo, era um tipo de presidente que a América nunca tinha tido mas que ficaria encantada em eleger. Embora muitas destas qualidades lhe fossem naturais, ele as representava — o chapéu, as roupas, a barba. (Nenhum presidente antes dele usou barba.) Lincoln também foi o primeiro presidente a usar fotografias para divulgar a sua imagem, ajudando a criar o ícone do “presidente simples”.

O bom drama, entretanto, requer mais do que uma aparência interessante, ou um único momento em evidência. O drama acontece ao longo do tempo — é um evento que se desdobra. O ritmo e o tempo são críticos. Um dos elementos mais importantes no ritmo do drama é o suspense. Houdini, por exemplo, às vezes era capaz de escapar em questão de segundos — mas prolongava o ato para deixar a platéia aflita.

A chave para manter a platéia sentada na beira da poltrona é deixar que os acontecimentos se desenrolem lentamente, depois acelerá-los no momento certo, de acordo com um plano e um andamento que é você quem controla. Os grandes governantes, de Napoleão a Mao Tsé-tung, usaram o ritmo dramático para surpreender e distrair seu público. Franklin Delano Roosevelt compreendeu a importância de encenar eventos políticos numa ordem e num ritmo particular.

Durante as eleições presidenciais de 1932, os Estados Unidos estavam passando por uma crise econômica muito difícil. Os bancos faliam numa velocidade alarmante. Logo depois de ganhar as eleições, Roosevelt entrou numa espécie de recesso. Não falou nada sobre seus planos ou indicações para o ministério. Até se recusou a se encontrar com o então presidente, Herbert Hoover, para discutir a transição. Quando Roosevelt tomou posse, o país se encontrava num estado de grande ansiedade.

No seu discurso, Roosevelt mudou de marcha. Falou com energia, esclarecendo que pretendia conduzir o país por uma direção totalmente nova, abandonando a timidez dos seus antecessores. A partir daí seus discursos e suas decisões públicas — indicações para ministérios, leis audaciosas — adquiriram um ritmo incrivelmente veloz. O período que se seguiu à posse ficou conhecido como os ‘Cem Dias’, e o sucesso na mudança de estado de espírito do país se originou da esperteza e do uso do contraste dramático de Roosevelt. Ele mantinha a sua platéia em suspenso, e impressionava com uma série de gestos corajosos que pareciam ainda mais imponentes porque não se sabia de onde vinham. Você precisa aprender a orquestrar assim os acontecimentos, sem mostrar todas as suas cartas de uma só vez, mas revelando-as aos poucos para dar mais dramaticidade.

Além de disfarçar inúmeros pecados, o bom drama pode também confundir e enganar o seu inimigo.

Você deve também avaliar a importância das entradas e saídas de cena. Quando Cleópatra foi conhecer César, no Egito, chegou enrolada num tapete que mandou desenrolar aos seus pés. George Washington duas vezes deixou o poder com floreios e fanfarras (primeiro como general, depois como o presidente que se recusou a concorrer a um terceiro mandato), mostrando que sabia dar importância ao momento, dramática e simbolicamente. Você deve ter o mesmo cuidado ao planejar as suas próprias entradas e saídas de cena.

Lembre-se de que exagerar na representação pode ser contraproducente — é outra forma de se esforçar demais para chamar atenção. O ator Richard Burton descobriu, logo no início da sua carreira, que ficando totalmente parado em cena fazia as pessoas olharem para ele e não para os outros atores. O importante não é tanto o que você faz, nitidamente, mas como você faz — a sua imobilidade graciosa e imponente no palco social conta mais do que o exagero na representação e nos movimentos.

Finalmente: aprenda a representar muitos papéis, a ser aquilo que a ocasião exige. Adapte a sua máscara à situação — tenha múltiplas faces. Bismarck era excelente neste jogo: com os liberais ele era liberal, com os agressivos ele era agressivo. Ninguém conseguia agarrá-lo, e o que não se agarra não se consome.

*Saiba como ser todas as coisas para todos os homens. Um Proteus discreto — um erudito entre eruditos, um santo entre santos. Essa é a arte de conquistar todos, pois os iguais se atraem. Registre os temperamentos das pessoas que você conhece e se adapte a cada um deles —passe de sério a jovial, mudando de humor discretamente.*  
*Baltasar Gracián, 1601-1658*

*Socialmente não se comenta que um homem é um grande ator? Não se está dizendo que ele sente, mas que é ótimo simulador, embora não sinta nada.*  
*Denis Diderot, 1713-1784*

## INVERSO

Não pode haver o inverso para essa lei tão importante: mau teatro é mau teatro. Até para parecer natural é preciso ter arte — em outras palavras, representar. A canastrice só cria constrangimento. É claro que você não deve ser dramático demais — evite os gestos histriônicos. Mas isso é simplesmente mau teatro, já que desrespeita normas teatrais centenárias contra o exagero na representação. Em essência, o inverso não existe para esta lei.

---

## LEI 26

### MANTENHA AS MÃOS LIMPAS

---

Você deve parecer um modelo de civilidade: suas mãos não se sujaram com erro e atos desagradáveis. Mantenha essa aparência impecável fazendo os outros de juguete e bode expiatório para disfarçar a sua participação.

#### PARTE 1: ESCONDA OS SEUS ERROS

#### TENHA UM BODE EXPIATÓRIO POR PERTO PARA ASSUMIR A CULPA

A nossa boa reputação depende mais daquilo que escondemos do que daquilo que revelamos. Todos cometemos erros, mas quem é esperto consegue escondê-los e arranja alguém para acusar. É sempre conveniente ter um bode expiatório por perto nesses momentos.

Erros ocasionais são inevitáveis — o mundo é imprevisível demais. As pessoas no poder, entretanto, não se destroem pelos erros cometidos, mas pela forma como lidam com eles. Como cirurgiões, precisam cortar fora o tumor rápida e irrevogavelmente. Desculpas são ferramentas cegas demais para esta delicada operação; os poderosos as evitam. Ao se desculpar, você abre a porta para todos os tipos de dúvida sobre a sua competência, suas intenções, sobre outros erros que você talvez não tenha confessado. Desculpas não satisfazem a ninguém e um pedido de

perdão deixa todo mundo constrangido. O erro não desaparece com uma desculpa; ele cresce e se inflama. Melhor cortar fora imediatamente, distrair as atenções de você, e focalizá-las sobre um bode expiatório conveniente antes que as pessoas tenham tempo de pensar na sua responsabilidade ou possível incompetência.

O uso de bodes expiatórios é tão antigo quanto a própria civilização, e podemos encontrar exemplos em culturas do mundo inteiro. A idéia principal por trás destes sacrifícios é passar a culpa e o pecado para uma figura externa — objeto, animal ou homem —, que depois é banida ou destruída. Os hebreus costumavam pegar um bode vivo (daí o termo bode expiatório) sobre cuja cabeça o sacerdote colocava ambas as mãos enquanto confessava os pecados dos Filhos de Israel. Depois de transferidos esses pecados para o animal, ele era levado para o deserto e lá ficava abandonado. No caso dos atenienses e dos astecas, o bode expiatório era humano, quase sempre uma pessoa alimentada e criada com este objetivo. Visto se considerar que a fome e as pragas eram castigos impostos pelos deuses aos humanos por seus maus atos, o povo sofria não só com a fome e as pragas, mas com a culpa também. Eles se livravam desse sentimento de culpa transferindo-o para uma pessoa inocente, cuja morte tinha intenção de satisfazer os poderes divinos e banir o mal entre eles.

É uma atitude extremamente humana a de não procurar dentro de si mesmo a razão de um erro ou crime, mas sim olhar para fora e colocar a culpa num objeto conveniente.

Esta profunda necessidade de externar a própria culpa, de projetá-la em outra pessoa ou objeto tem um poder imenso, que os astutos sabem como controlar. O sacrifício é um ritual, talvez o mais antigo de todos, e o ritual também é uma fonte de poder.

O sacrifício sangrento do bode expiatório parece uma relíquia bárbara do passado, mas a prática persiste até hoje, embora de forma indireta e simbólica; visto que o poder depende das aparências, e quem está no poder tem de parecer que não erra nunca, os bodes expiatórios estão mais populares do que nunca. Que líder moderno assumiria a responsabilidade por seus erros? Ele procura outras pessoas para incriminar, um bode expiatório para sacrificar.

Franklin D. Roosevelt tinha fama de homem honesto e justo. Ao longo de toda a sua carreira, entretanto, ele enfrentou muitas situações em que ser um bom sujeito significaria um desastre político — mas ele não poderia ser visto como agente de um jogo sujo. Durante vinte anos, portanto, seu secretário Louis Howe fez o papel de bode expiatório. Ele fazia os negócios nos bastidores, manipulava a imprensa, manobrava campanhas clandestinas. E sempre que se cometia um erro, ou vinha a público um truque sujo contradizendo a imagem cuidadosamente elaborada de Roosevelt, Howe servia de bode expiatório, e nunca se queixou disso.

Além de convenientemente desviar a culpa, o bode expiatório serve de alerta aos outros. Em 1631 tramava-se para tirar do poder o cardeal francês, Richelieu — um complô conhecido como “O Dia dos Trouxas”. Quase conseguiram, visto que dele participavam os altos escalões do governo, inclusive a rainha mãe. Mas com sorte e seus próprios cúmplices, Richelieu sobreviveu.

Um dos principais conspiradores era um homem chamado Marillac, o guardador dos selos. Richelieu não poderia mandar prendê-lo sem comprometer a rainha-mãe, tática que seria extremamente perigosa. Portanto ele mirou o irmão de Marillac, um marechal do exército. Esse homem não tinha nada a ver com o complô. Richelieu, entretanto, temendo que houvesse ainda no ar outras conspirações, especialmente no exército, decidiu dar um exemplo. Forjou acusações sobre o irmão de Marillac, e ele foi julgado e executado. Assim, indiretamente ele puniu o verdadeiro criminoso, que se achava protegido, e avisou aos futuros conspiradores que não relutaria em sacrificar inocentes para proteger o seu próprio poder.

De fato, quase sempre é preferível escolher a vítima mais inocente possível como bode expiatório. Pessoas assim não terão poder suficiente para lutar contra você, e seus protestos ingênuos poderão parecer exagerados — poderão ser vistos, em outras palavras, como sinal da sua culpa. Cuidado, entretanto, para não criar um mártir. É importante que você continue sendo a vítima, o pobre líder traído pela incompetência dos que o cercam. Se o bode expiatório parecer fraco demais e o seu castigo muito cruel, o tiro pode sair pela culatra. Às vezes você deve encontrar um bode expiatório mais poderoso — que a longo prazo desperte menos simpatia.

Seguindo esta tendência, a história tem demonstrado várias vezes que vale a pena usar um associado próximo como bode expiatório. Isto é conhecido como a “queda do favorito”. A

maioria dos reis teve um favorito pessoal na corte, um homem a quem eles distinguiam dos outros, às vezes sem nenhum motivo aparente, e cobriam de favores e atenção. Mas este favorito podia servir como um conveniente bode expiatório se a reputação do rei se visse ameaçada. O público facilmente acreditaria na culpa do bode expiatório — por que o rei sacrificaria o seu favorito, se ele não fosse culpado? E os outros cortesãos, já ressentidos com o favorito, se alegrariam com a sua queda. O rei, enquanto isso, se livrava de um homem que provavelmente já sabia demais sobre ele, tendo até atitudes arrogantes e desdenhosas. Escolher um associado próximo como bode expiatório tem o mesmo valor da “queda do favorito”. Você pode perder um amigo ou ajudante, mas a longo prazo é mais importante esconder seus erros do que confiar em alguém que um dia, provavelmente, vai se virar contra você. Além do mais, você sempre pode substituí-lo por outro favorito.

*Loucura não é cometer loucuras, e sim não conseguir escondê-las. Todos os homens erram, mas o sábio esconde os enganos que cometeu, enquanto o louco os torna públicos. A reputação depende mais do que se esconde do que daquilo que se mostra. Se você não pode ser bom, seja cuidadoso.*

*Baltasar Gracian. 1601 -1658*

*Os atenienses mantinham regularmente uma quantidade de seres degradados e inúteis; e quando acontecia uma calamidade, tal como uma praga, enchente ou escassez de alimentos... [estes bodes expiatórios] eram levados... e depois sacrificados, aparentemente apedrejados do lado de fora da cidade.*

*The Golden Bough, Sir James George Frazer 1854-1941*

## PARTE II: NÃO COLOQUE A SUA MAO NO FOGO

Uma rainha não deve sujar as mãos com tarefas inglórias, nem um rei ode aparecer em público com o rosto manchado de sangue. Mas o poder não sobrevive sem o esmagar constante de inimigos — sempre haverá pequenas tarefas sujas que precisam ser feitas para manter você no trono.

Em geral será alguém fora do seu círculo imediato, que provavelmente não perceberá que está sendo usado. Você encontra esses trouxas por toda parte — gente que gosta de prestar favores, especialmente se você lhes jogar um ossinho, ou dois, em troca. Mas enquanto realizam tarefas que para eles podem parecer bastante inocentes, ou pelo menos totalmente justificadas, na verdade abrem o caminho para você, espalhando as informações que você lhes dá, destruindo aos poucos pessoas que eles não percebem serem suas rivais, inadvertidamente promovendo a sua causa, sujando as mãos enquanto as suas permanecem imaculadas.

Se você estiver temporariamente enfraquecido e precisar de tempo para se recuperar, quase sempre é mais vantajoso usar as pessoas ao seu redor como uma cortina para esconder suas intenções e como uma pata de gato para fazer o trabalho por você. Procure uma terceira parte com quem dividir um inimigo (mesmo que por motivos diversos). Depois se aproveite do seu poder superior para dar golpes que lhe custariam muito mais energia, visto que você é mais fraco. Você pode até delicadamente guiá-los para atitudes hostis. Procure sempre o flagrantemente agressivo - com frequência eles estão mais dispostos a entrar numa briga, e você pode escolher exatamente a briga certa para o seu objetivo.

Saiba que prestar um favor não é coisa simples: não se deve fazer estardalhaço nem ser óbvio demais, pois quem recebe sente o peso da obrigação. Isto pode dar um certo poder a quem dá, mas é um poder que acaba se autodestruindo porque só desperta ressentimentos e resistência. Um favor prestado indiretamente e com elegância tem dez vezes mais poder.

O cortejador usa a mão enluvada para abrandar os golpes desfechados contra ele, disfarçar cicatrizes, tornar o ato de resgate mais elegante e limpo. Ao ajudar os outros, o cortejador acaba se ajudando. Jamais imponha um favor seu. Busque um jeito de tirar indiretamente seus amigos de dificuldades sem se impor ou fazer com que eles se sintam devedores.

Como líder você pode imaginar que o zelo constante, e a aparência de trabalhar mais do que todos, signifique poder. Na verdade, entretanto, tudo isso tem o efeito contrário: sugere fraqueza. Por que você trabalha tanto? Talvez seja incompetente e tenha de se esforçar mais para continuar onde está; talvez você seja uma dessas pessoas que não sabem delegar poderes e precisam se meter em tudo. Os verdadeiramente poderosos, por outro lado, não parecem nunca ter pressa ou estar sobrecarregados de trabalho. Enquanto os outros se esfalfam, eles descansam. Sabem onde encontrar quem que vai labutar enquanto eles poupam suas energias, e não queimam suas mãos no fogo. Similarmente, você pode achar que assumindo o trabalho sujo, envolvendo-se diretamente em ações desagradáveis, está impondo o seu poder e inspirando temor. De fato, você está mostrando uma imagem feia e abusiva da sua alta posição. Pessoas verdadeiramente poderosas não sujam as mãos. Ficam cercadas apenas de coisas boas, e só anunciam conquistas gloriosas.

Freqüentemente você verá que é preciso, é claro, gastar energia ou ter uma atitude nociva porém necessária. Mas, você não deve nunca parecer que é o agente dessa ação. Encontre alguém para sujar as mãos por você. Desenvolva a arte de encontrar, usar e, no devido tempo, se livrar dessas pessoas depois de cumprido o seu papel de pata do gato.

Na véspera de uma importante batalha naval, o grande estrategista chinês do século III, Chuko Liang, se viu falsamente acusado de trabalhar em segredo para o outro lado. Como prova da sua lealdade, seu comandante mandou que ele produzisse cem mil flechas para o exército em três dias, ou morreria. Em vez de tentar fazer as flechas, uma tarefa impossível, Liang pegou uma dúzia de barcos e mandou amarrar montes de palha ao lado de cada um deles. No fim da tarde, quando o rio costumava ficar coberto de neblina, ele arrastou os barcos em direção ao campo inimigo. Temendo uma armadilha do astuto Chuko Liang, o inimigo não usou os seus próprios barcos para atacar os do adversário, que mal conseguia enxergar, mas fez chover sobre eles uma nuvem de flechas atiradas da margem. A medida que os barcos de Liang se aproximavam ele ia aumentando a chuva de flechas, que ficavam espetadas na palha. Depois de várias horas, os homens escondidos a bordo desceram rapidamente o rio com os barcos até onde Chuko Liang os encontrou e recolheu as suas cem mil flechas.

Chuko Liang jamais fazia um trabalho que outros poderiam fazer por ele — estava sempre imaginando truques desse tipo. A chave para o planejamento de uma estratégia assim é a capacidade de pensar com antecedência, de imaginar formas de atrair os outros para fazer o trabalho por você.

Um elemento essencial para que esta estratégia funcione é disfarçar o seu objetivo, envolvendo-o numa capa de mistério, como os estranhos barcos inimigos que surgem indistintamente no meio da névoa. Se os seus rivais não têm certeza do que você está querendo, acabarão reagindo de forma a se prejudicar. De fato, eles é que sujarão as mãos por você. Se você disfarça suas intenções, fica muito mais fácil guiá-los para fazer exatamente o que você quer que seja feito mas prefere não fazer você mesmo. Isto pode exigir a execução anterior de vários movimentos, como uma bola de bilhar que ricocheteia nos cantos algumas vezes antes de acertar a caçapa.

O trapaceiro americano do início do século XX, Yellow Kid Weil sabia que, por mais hábil que fosse, se abordasse diretamente o otário rico perfeito, sendo ele um estranho, o sujeito ficaria desconfiado. Por isso Weil procurava alguém que o otário já conhecesse para sujar as mãos por ele —alguém numa posição inferior na hierarquia e que fosse um alvo improvável, menos suspeito. Weil fazia esse alguém se interessar por um esquema que prometia render uma enormidade de dinheiro. Convencido de que o esquema era para valer, ele em geral sugeria, sem ninguém o lembrar disso, que seu chefe ou amigo rico também deveria participar: com mais dinheiro para investir, esse chefe ou amigo aumentaria o tamanho do bolo e todos ganhariam mais. O sujeito que servia de disfarce, então, envolveria o rico otário, que era o alvo de Weil desde o início mas que não desconfiaria de uma armadilha, visto que o seu confiável subordinado é que o tinha amarrado. Artifícios desse tipo são em geral a melhor maneira de abordar a pessoa com poder: use um associado ou subordinado para fazer a ligação entre você e o seu alvo principal. O disfarce estabelece a sua credibilidade e o protege da desagradável aparência de estar exagerando na bajulação.



A maneira mais fácil e eficaz de se aproveitar da disfarce quase sempre é dando-lhe uma informação falsa que ele vai logo contar para o seu alvo principal. Informações falsas ou inventadas são uma arma poderosa, especialmente se divulgadas por um trouxa de quem ninguém desconfia. Você vai ver que é muito fácil bancar o inocente e não deixar ninguém perceber a origem delas.

O estratégico terapeuta Milton H. Erickson costumava ter entre seus pacientes casais em que a esposa queria fazer a terapia mas o marido se recusava terminantemente. Em vez de se cansar tentando tratar diretamente com o homem, Erickson atendia a esposa sozinha e, conforme ela ia falando, ele inseria na conversa interpretações do comportamento do marido que ele sabia que o irritariam. Com certeza, ela ia contar para marido o que o médico tinha dito. Depois de algumas semanas, ele já estava tão furioso que acaba insistindo em acompanhar a mulher, para acertar as contas com o médico.

Finalmente, há ocasiões em que se oferecer deliberadamente para tirar a castanha do fogo pode lhe dar um grande poder. É o ardid do perfeito cortesão. Seu símbolo é Sir Walter Raleigh, que certa vez colocou o seu casaco na lama para que a rainha Elizabeth não sujasse os sapatos. Como o instrumento que protege um senhor ou um par de coisas desagradáveis ou perigosas, você ganha um imenso respeito, que mais cedo ou mais tarde dará seus dividendos. E lembre-se: se conseguir dar a sua assistência de uma forma sutil e graciosa, em vez de se mostrar orgulhoso e incômodo, sua recompensa será ainda mais satisfatória e poderosa.

*Faça você mesmo tudo que for agradável, para o que for desagradável você usa os outros. Com o primeiro procedimento você sai favorecido, com o segundo você desvia a má vontade.*

*Negócios importantes quase sempre exigem recompensas e punições. De você só deve vir o que é bom, o ruim virá dos outros.*

*Baltasar Gracián, 1601-1658*

*Eu prefiro trair o mundo inteiro do que deixar que o mundo me traia.*

*General Ts 'ao Ts 'ao, c. 155-220 d. C*

#### *A JUSTIÇA DE CHELM*

*Certa vez, aconteceu uma desgraça na cidade de Chelm. O sapateiro da cidade assassinou um dos seus clientes. Ele foi então levado ao juiz, que o condenou à forca. Anunciado o veredicto, um dos cidadãos se levantou e gritou, Se me permite — Vossa Senhoria acaba de condenar à morte o único sapateiro da cidade! Só temos ele. Se o enforcar, quem vai consertar nossos sapatos?” Quem? Quem? ‘, gritaram todos da cidade de Chelm a uma só voz. O juiz balançou a cabeça concordando e reconsiderou o seu veredicto. ‘Bom povo de Chelm ‘, disse ele, “o que dizem é verdade. Visto que só temos um sapateiro, seria um grave erro contra a comunidade deixá-lo morrer. E, como existem dois telhadores na cidade, que um deles seja enforcado no seu lugar.”*

*A Treasury Of Jewish Folklore, Nathan Ausubel.*

*Não se deve ser direto demais. Veja a floresta.*

*As árvores retas são cortadas, as retorcidas permanecem de pé.*

*Kautilya, filósofo hindu, século 3 a. C.*

*ORG., 1948.*

#### **O INVERSO**

O disfarce e o bode expiatório devem ser usados com extrema cautela e delicadeza. Eles são cortinas que escondem do público o seu próprio envolvimento no trabalho sujo; se de repente a cortina se erguer e você for visto como manipulador, o senhor dos fantoches, toda a dinâmica mudará de rumo — sua mão será vista por toda a parte, e você será acusado de infortúnios com os quais não tem nada a ver. Depois que a verdade vem à tona, as coisas vão tomando uma proporção incontrolável.

Em 1572, a rainha Catarina de Medici, da França, conspirava para acabar com Gaspard de Coligny, almirante da armada francesa e importante membro da comunidade huguenote (protestantes franceses). Coligny era amigo do filho de Catarina, Carlos IX, e ela temia a sua crescente influência sobre o jovem rei. Ela arrumou, portanto, um membro da família Guise, um dos dás reais mais poderosos da França, para assassiná-lo.

Mas, secretamente, Catarina tinha outro plano: ela queria que os huguenotes acusassem os Guise de terem matado um de seus líderes, e se vingassem. Com uma só tacada, ela apagaria ou prejudicaria dois perigosos rivais, Coligny e a família Guise. Mas os dois tiros saíram pela culatra. O assassino errou o alvo, ferindo apenas Coligny; sabendo que Catarina era sua inimiga, ele desconfiou seriamente de que ela é quem tinha tramado o ataque, e contou para o rei. Acabou que o assassinato fracassado e as discussões que se seguiram deram origem a uma série de acontecimentos resultando numa sangrenta guerra civil entre católicos e protestantes, que culminou no horrível massacre conhecido como a Noite de São Bartolomeu, quando milhares de protestantes foram mortos.

Se tiver de usar um disfarce ou o bode expiatório numa ação de sérias conseqüências, cuidado: exagerar pode ser prejudicial. É sempre mais sensato usar esses trouxas em tarefas mais inocentes, quando um erro não causará danos graves.

Finalmente, há momentos em que é mais vantajoso não disfarçar o seu envolvimento ou responsabilidade, mas assumir você mesmo a culpa por algum erro. Se você tem poder e está seguro dele, deve às vezes representar o penitente: com o olhar pesaroso, você pede perdão aos mais fracos. E o truque do rei que fica exibindo o seu sacrifício pelo bem-estar do povo. Ocasionalmente, também, é bom você se mostrar como o agente castigador, para inspirar medo e terror nos seus subordinados. Em vez da pata do gato, você mostra a sua mão poderosa com um gesto ameaçador. Use este trunfo com parcimônia. Se usá-lo com muita freqüência, o medo se transformará em ressentimento e ódio. Quando você perceber, essas emoções já terão se transformado numa forte oposição que acabará por derrubá-lo. Habitue-se a usar a pata do gato — é muito mais seguro.

---

## LEI 27

---

### **JOGUE COM A NECESSIDADE QUE AS PESSOAS TÊM DE ACREDITAR EM ALGUMA COISA PARA CRIAR UM SÉQUITO DE DEVOTOS**

---

As pessoas têm um desejo enorme de acreditar em alguma coisa. Torne-se o foco desse desejo oferecendo a elas uma causa, uma fé para seguir. Use palavras vazias de sentido, mas cheias de promessas; enfatize o entusiasmo de preferência à racionalidade e a clareza de raciocínio. Dê aos seus novos discípulos rituais a serem cumpridos, peça-lhes que se sacrifiquem por você. Na ausência de uma religião organizada e de grandes causas, o seu novo sistema de crenças lhe dará um imensurável poder.

#### **A CIÊNCIA DO CHARLATANISMO, OU DE COMO CRIAR UM CULTO EM CINCO ETAPAS**

Na busca, necessária, de métodos para obter o poder com o mínimo de esforço, você verá que a criação de um séquito de devotos é o mais eficaz. Ter um grande séquito abre inúmeras possibilidades de trapaça; não só eles o adorarão, como o defenderão de seus inimigos e assumirão voluntariamente o trabalho de atrair outros para o seu novo culto. Este tipo de poder o elevará a uma nova esfera: você não terá mais de se esforçar, ou usar de subterfúgios, para impor a sua vontade. Você é adorado e não erra.

Talvez você ache que criar um séquito desses seja uma tarefa colossal, mas ela é muito simples. Como seres humanos, temos uma necessidade desesperada de acreditar em alguma coisa, qualquer coisa. Isto nos torna eminentemente crédulos: simplesmente não suportamos longos períodos de dúvidas, ou o vazio de não se ter algo em que acreditar. Baste que acenem na nossa frente com uma nova causa, um novo elixir, um esquema para enriquecer rápido, ou a

última tendência tecnológica ou movimento artístico que saltamos logo para morder a isca. Veja a história: as crônicas das novas tendências e cultos que formaram massas de seguidores, só elas bastam para encher uma biblioteca. Depois de alguns séculos, algumas décadas, alguns anos, alguns meses, em geral tudo isso cai no ridículo, mas na época pareceu tão atraente, tão transcendental, tão divino.

Sempre apressados para acreditar em alguma coisa, criamos santos e crenças do nada. Não desperdice essa credulidade: torne-se você mesmo um objeto de adoração. Faça com que as pessoas criem um culto ao seu redor.

Os grandes charlatões europeus dos séculos XVI e XVII dominaram a arte da criação de cultos. Ele viveram, como sabemos, numa época de grandes transformações: a religião organizada estava em declínio, a ciência em ascensão. As pessoas estavam desesperadas para se reunir em torno de uma nova causa ou fé. Os charlatões começaram mascateando elixires medicinais e atalhos alquímicos para a riqueza. Nas rápidas passagens de cidade em cidade, eles originalmente focalizavam pequenos grupos — até que, por acaso, tropeçaram num fato real da natureza humana: quanto maior o número de pessoas reunidas ao seu redor, mais fácil era enganá-las.

O charlatão subia numa plataforma de madeira (daí o termo “saltimbanco”) e multidões afluíam ao seu redor. Em grupo, as pessoas tomavam-se mais emotivas, menos capazes de raciocinar. Se o charlatão tivesse falado com elas individualmente, elas o teriam achado ridículo, mas, perdidas na multidão, viam-se presas num estado comum de êxtase. Era difícil para elas encontrar o distanciamento que dá espaço para o ceticismo. Qualquer deficiência nas idéias do charlatão era encoberta pelo zelo da massa. A paixão e o entusiasmo apossavam-se da multidão como por contágio, e elas reagiam violentamente a quem quer que ousasse espalhar uma semente que fosse de dúvida. Estudando conscientemente esta dinâmica ao longo de décadas de experiência e, espontaneamente, se adaptando às situações conforme elas iam acontecendo, os charlatões aperfeiçoaram a ciência de atrair e conquistar multidões, transformando-as em seguidores e os seguidores, em culto.

O macete publicitário dos charlatões hoje em dia pode parecer antiquado, mas ainda existe entre nós milhares que continuam usando os mesmos métodos testados e comprovados que seus antecessores aperfeiçoaram séculos atrás, mudando apenas os nomes dos seus elixires e modernizando a cara dos seus cultos. Encontramos estes charlatões contemporâneos em todas as áreas da vida — negócios, moda, política, arte. Muitos deles, talvez, seguem a tradição charlatã sem ter nenhum conhecimento histórico, mas você pode ser mais sistemático e premeditado. Simplesmente siga as cinco etapas da criação de um culto que nossos ancestrais charlatões aperfeiçoaram ao longo dos anos.

Etapas 1: Seja Vago, Seja Simples. Para criar um culto você deve primeiro chamar atenção. Isto não deve ser feito com ações, que são muito claras e de fácil compreensão, mas com palavras, que são nebulosas e enganadoras. No início, seus discursos, conversas e entrevistas devem incluir dois elementos: um, a promessa de algo grandioso e transformador; e outro, a total indefinição. Estes dois elementos combinados estimularão os mais variados tipos de sonho nebuloso nos seus ouvintes, que farão as suas próprias conexões e verão o que quiserem ver.

Torne atraente a sua indefinição, use palavras de grande ressonância mas significado obscuro, palavras cheias de calor e entusiasmo. Títulos sofisticados para coisas simples são úteis, como são o uso de números e a criação de novas palavras para conceitos vagos. Tudo isso cria a impressão de conhecimento especializado, dando a você um verniz de profundidade. Para provar o que estou dizendo, tente tornar o assunto do seu culto uma novidade, de forma que poucos o compreendam. Feita corretamente, a combinação de promessas vagas, conceitos nebulosos mas atraentes, e ardente entusiasmo alvoroçam as almas das pessoas e um grupo se formará ao seu redor.

Use um discurso vago demais, e você perderá a credibilidade. Ser específico, porém, é mais perigoso. Se você explica em detalhes os benefícios que as pessoas terão seguindo o seu culto, você terá de satisfazê-las.

Como um corolário a essa indefinição, o seu apelo deve também ser simples. A maioria dos problemas das pessoas é de origem complexa: neuroses profundas, fatores sociais inter-

relacionados, raízes num passado distante excessivamente difíceis de desemaranhar. Poucos, entretanto, têm paciência para lidar com isto: a maioria quer uma solução simples para seus problemas. A capacidade de oferecer este tipo de solução lhe dará um grande poder e aumentará o número dos seus seguidores. Em vez de explicações complicadas baseadas na vida real, volte às soluções primitivas dos nossos ancestrais, à velha medicina natural, às panacéias misteriosas.

Etapa 2: Enfatize os Elementos Visuais e Sensoriais, de Preferência aos Intelectuais. Depois que as pessoas começam a se congregarem a sua volta, dois perigos surgem naturalmente: o tédio e o ceticismo. O tédio fará as pessoas se afastarem, o ceticismo lhes permitirá um distanciamento para analisar mais racionalmente o que você oferece, desfazendo a névoa que você engenhosamente criou e revelando o que você realmente pensa. Você precisa distrair os entediados, portanto, e afastar os céticos.

A melhor maneira é fazer teatro, e outras coisas desse tipo. Cerque-se de luxo, atordoe seus seguidores com o esplendor visual, encha os olhos deles com espetáculos. Você não só impedirá que eles vejam que suas idéias são absurdas, que o seu sistema de crença é falho, como chamará mais atenção e atrairá mais seguidores. Apele para todos os sentidos: use incenso para as narinas, música tranqüilizadora para os ouvidos, tabelas e gráficos coloridos para os olhos. Você pode até fazer cócegas na mente, usando talvez engenhocas tecnológicas recentes para dar ao seu culto um verniz pseudocientífico — desde que não faça ninguém pensar realmente. Use elementos exóticos — culturas distantes, costumes estranhos — para criar efeitos teatrais, e fazer os incidentes mais banais e corriqueiros parecerem indícios de algo extraordinário.

Etapa 3: Copie as Formas da Religião Organizada para Estruturar o Grupo. Seu séquito está crescendo, é hora de organizá-lo. Descubra um jeito ao mesmo tempo alegre e agradável. As religiões organizadas há muito tempo exercem uma inquestionável autoridade sobre um grande número de pessoas, e continuam assim na nossa era supostamente secular. E mesmo que a religião tenha perdido um pouco da sua influência, suas formas ainda ecoam poder. As associações altivas e sagradas da religião organizada podem ser infinitamente exploradas. Crie rituais para os seus seguidores; organize-os hierarquicamente, nivelando-os em graus de santidade, e dando-lhes nomes e títulos com matizes religiosos; peça-lhes sacrifícios que encherão o seu cofre e aumentarão o seu poder. Para enfatizar a natureza semi-religiosa do seu grupo, fale e aja como um profeta. Você não é um ditador, afinal de contas — você é um sacerdote, um guru, um sábio, um xamã, ou qualquer outro termo que dissimule o seu verdadeiro poder nas brumas da religião.

Etapa 4: Disfarce a Sua Fonte de Renda. O seu grupo cresceu, e você o estruturou como uma igreja. Seus cofres estão começando a se encher com o dinheiro dos seus fiéis. Mas você não deve parecer muito ávido de dinheiro e do poder que ele traz. E neste momento que você precisa disfarçar a sua fonte de renda.

Seus seguidores querem acreditar que, acompanhando você, tudo de bom lhes cairá no colo. Cercando-se de luxo você se torna prova da estabilidade do seu sistema de crença. Não revele jamais que a sua riqueza vem do bolso deles; pelo contrário, faça parecer que ela se origina da autenticidade dos seus métodos. Eles imitarão todos os seus movimentos acreditando que alcançarão os mesmos resultados, e nesse afã não perceberão que a sua riqueza é puro charlatanismo.

Etapa 5: Estabeleça uma Dinâmica Nós-versus-eles. O grupo agora é grande e está prosperando, um ímã atraindo uma quantidade cada vez maior de partículas. Mas se você não prestar a atenção, vem a inércia, e o tempo acrescido do tédio desmagnetiza o grupo. Para manter unidos os seus seguidores, você agora deve fazer o que todas as religiões e sistemas de crenças fizeram: criar uma dinâmica nós-versus-eles.

Primeiro, certifique-se de que seus seguidores acreditam que participam de um clube exclusivo, unidos por uma mistura de objetivos comuns a todos. Depois, para reforçar esta união, crie a idéia de um inimigo traiçoeiro disposto a acabar com vocês. Existe um exército de infiéis que farão tudo para deter você. Qualquer forasteiro que tentar revelar a natureza charlatã do seu sistema de crença pode agora ser descrito como um membro desta força traiçoeira.

Se você não tiver inimigos, invente um. Achando um judas para malhar, seus seguidores ficarão mais unidos e coesos. Eles têm uma causa em que acreditar, a sua, e infiéis para destruir.

Lembre-se: as pessoas não estão interessadas na verdade sobre a mudança. Elas não querem ouvir dizer que ela é resultado de muito esforço, ou foi motivada por coisas banais como exaustão, tédio ou depressão. Elas morrem de vontade de acreditar em algo romântico, do outro mundo. Querem ouvir falar de anjos e experiências extracorporais. Agrade-as. Fale da origem mística de alguma mudança pessoal, envolva-a em cores etéreas, e ao seu redor se formará um grupo cultuando-o. Adapte-se às necessidades das pessoas: o messias deve espelhar os desejos dos seus seguidores. E mire sempre bem alto. Quanto maior e mais ousada a sua ilusão, melhor.

Num grupo, o desejo de união social, mais antigo do que a própria civilização, anseia para ser despertado. Este desejo pode ser subordinado a uma causa unificadora, mas por baixo existe uma sexualidade reprimida que o charlatão sabe muito bem como explorar e manipular.

É isso o que Mesmer nos ensina: nossa tendência a duvidar, o distanciamento que nos permite racionalizar, acaba quando nos reunimos em grupo. O calor e o efeito contagiante do grupo vence o ceticismo do indivíduo. Este é o poder que você conquista criando um culto. Além disso, brincando com a sexualidade reprimida das pessoas, você as leva a ver a exaltação dos seus sentimentos como sinal da sua força mística. Você adquire um poder imenso trabalhando com a insatisfação das pessoas no seu desejo de uma espécie de unidade promíscua e pagã.

Lembre-se também de que os cultos mais eficazes misturam religião com ciência. Pegue a tendência ou modismo tecnológico mais recente e misture-os a uma causa nobre, uma fé mística, uma nova forma de curar. As interpretações que as pessoas vão dar para o seu culto híbrido crescerão vertiginosamente, e elas lhe atribuirão poderes que você nunca imaginou dizer que tem.

*“O charlatão adquire o seu grande poder abrindo simplesmente uma possibilidade para os homens acreditarem naquilo em que já acreditam... Os crédulos não conseguem se manter distantes, eles se aglomeram em torno do milagreiro, entram na sua aura pessoal, entregam-se à ilusão solenemente, como gado.”*

*Grete de Francesco*

*“Os homens são tão simplórios, e tão dominados por suas necessidades imediatas, que um mentiroso sempre encontrará muitos prontos para serem enganados.”*

*Nicolau Maquiavel, 1469-1527*

## **O INVERSO**

Uma das razões para a criação de um séquito é que, em geral, é mais fácil enganar um grupo do que um indivíduo, e você fica com muito mais poder. Isso, entretanto, é perigoso: se num determinado momento o grupo perceber o que você está fazendo, você não se verá diante de uma alma iludida, mas de uma multidão irada que o estraçalhará tão avidamente quanto o seguiu antes. Os charlatões enfrentavam constantemente este risco, e estavam sempre prontos para se mudar para outra cidade quando se tornava evidente que seus elixires não funcionavam e suas idéias eram uma impostura. Se demorassem, pagavam com a vida. Brincando com as multidões, você brinca com fogo, e deve ficar de olho sempre, à espreita de lampejos de dúvida, nos inimigos que colocarão a multidão contra você. Quando se brinca com as emoções de uma multidão, é preciso saber se adaptar, afinando-se constantemente com os humores e desejos do grupo. Use espíões, mantenha-se informado e no controle, e de malas prontas.

Por isso, talvez você prefira lidar com as pessoas individualmente. Isolando-as do seu ambiente normal, você pode conseguir o mesmo efeito de quando as coloca num grupo — elas ficam mais suscetíveis a sugestões e intimidações. Escolha o otário certo e, se ele acabar percebendo o que você faz, pode ser mais fácil fugir dele do que de uma multidão.

---

## LEI 28

---

### SEJA OUSADO

---

Inseguro quanto ao que fazer, não tente. Suas dúvidas e hesitações contaminarão os seus atos. A timidez é perigosa: melhor agir com coragem. Qualquer erro cometido com ousadia é facilmente corrigido com mais ousadia. Todos admiram o corajoso, ninguém louva o tímido.

#### AUDÁCIA E HESITAÇÃO: Uma Breve Comparação Psicológica

Audácia e hesitação despertam reações psicológicas diferentes em seus alvos: a hesitação coloca obstáculos no seu caminho, a audácia os elimina. Quando você compreender isso, verá que é essencial superar a sua timidez natural e praticar a arte da ousadia. Estes são alguns dos efeitos psicológicos mais pronunciados da audácia e a timidez.

A Mentira Quanto Mais Ousada Melhor. Todos nós temos fraquezas e nossos esforços nunca são perfeitos. Mas agir com audácia tem a magia de ocultar nossas deficiências. Os trapaceiros sabem que, quanto maior a ousadia de uma mentira, mais convincente ela é. A audácia descarada torna a história mais verídica, distraindo a atenção das suas incoerências. Ao colocar em prática uma trapaça ou participar de algum tipo de negociação, vá mais longe do que planejou. Peça a lua e ficará surpreso com a frequência com que a terá.

Os Leões Rodeiam a Presa Hesitante. As pessoas têm um sexto sentido para as fraquezas alheias. Se, num primeiro encontro, você demonstra a sua disposição de se comprometer, de ceder e se retrair, você desperta o leão até nas pessoas que não estão necessariamente sedentas de sangue. Tudo depende da percepção, e depois de visto como aquele tipo que rapidamente se coloca na defensiva, que está disposto a negociar e ser dócil, você vai ser controlado sem misericórdia.

Coragem Lembra Medo; Medo Lembra Autoridade. Um movimento corajoso faz você parecer maior e mais poderoso do que é. Se for repentino, com a velocidade e a dissimulação de uma serpente, inspira medo ainda maior. Ao intimidar com um movimento corajoso, você estabelece um precedente; nos próximos encontros, as pessoas ficarão na defensiva, com terror de um novo ataque.

Fazendo as Coisas Pela Metade e de Modo Desanimado Você Cava Mais Fundo a Sua Sepultura. Se você começa a agir sem estar totalmente confiante, estará colocando obstáculos no seu próprio caminho. Se surgir um problema você ficará confuso, vendo opções onde elas não existem e criando, sem perceber, mais problemas ainda. Recuando diante do caçador, a lebre tímida cai mais rapidamente nas suas armadilhas.

A Hesitação Cria Lacunas, a Coragem as Desfaz. Quando você pára para pensar, quando você hesita, cria uma lacuna que dá aos outros tempo para pensar também. Sua timidez contagia as pessoas com uma estranha energia, criando constrangimento. A dúvida surge de todos os lados.

A coragem desfaz essas lacunas. A rapidez de movimento e a energia da ação não dão aos outros espaço para dúvidas e preocupações. Na sedução, a hesitação é fatal — faz a sua vítima ter consciência das suas intenções. O movimento corajoso coroa de triunfo a sedução: não dá tempo para reflexões.

A Audácia Distingue Você do Rebanho. A coragem lhe dá presença e o faz parecer maior. O tímido se mistura com o papel de parede, o corajoso chama atenção, e o que chama atenção atrai poder. É impossível desviar o olhar do audacioso — ficamos ansiosos para ver qual será o seu próximo movimento.

O desmesurado engana o olho humano. Distrai e nos assombra, e é tão evidente que não podemos imaginar que exista ali qualquer ilusão ou fraude. Arme-se de grandeza e coragem — estique as suas fraudes até onde puder, depois continue esticando. Se sentir que o otário desconfia, faça como o intrépido Lustig: em vez de recuar, ou baixar o preço, ele simplesmente o aumentou, pedindo e conseguindo um suborno. Pedindo mais você coloca a outra pessoa na defensiva, você corta o efeito prejudicial do compromisso e da dúvida, e a vence com a sua coragem.

O mundo está cheio de homens que desprezam você, que temem a sua ambição e protegem ciumentamente as suas áreas cada vez menores de poder. Você deve estabelecer a sua autoridade e conquistar o respeito, mas assim que os seus inimigos perceberem a sua crescente audácia, vão agir para contrariar você.

Negocie com um inimigo e você estará lhe dando oportunidades. Um pequeno compromisso torna-se o ponto de apoio para acabar com você. Um súbito movimento audacioso, sem discussões ou avisos, desfaz esses pontos de apoio, e aumenta a sua autoridade. Você aterroriza os que duvidam e desprezam e conquista a confiança dos muitos que admiram e glorificam quem tem coragem. medo dos grandes, desde o rei da França até o imperador dos Habsburgo.

Quanto maior o alvo, mais atenção você chama. Quanto mais corajoso o ataque, mas você se distingue na multidão, e mais admirado será. A sociedade está repleta de gente com idéias ousadas, mas sem estômago para imprimi-las e publicá-las. Dê voz ao sentimento do público — a expressão de sentimentos em comum é sempre poderosa. Procure o alvo mais evidente possível, e dê o seu tiro mais audacioso. O mundo gostará do espetáculo, e você dará ao pobre-diabo - isto é, você - glória e poder, vida ou morte.

Você deve praticar e desenvolver a sua ousadia. Encontrará frequentemente ocasiões para usá-la. O melhor lugar para começar quase sempre é o delicado mundo das negociações, particularmente aquelas discussões em que lhe pedem para fixar o seu próprio preço. Quantas vezes nos desvalorizamos pedindo muito pouco? Quando Cristóvão Colombo propôs que os espanhóis financiassem a sua viagem para as Américas, exigiu também, com insana ousadia, o título de “Grande Almirante dos Oceanos”. A corte concordou. O preço que ele fixou foi o que recebeu — exigiu ser tratado com respeito, e foi. Henry Kissinger também sabia que, nas negociações, fazer exigências ousadas funciona melhor do que começar com concessões gradativas e tentar satisfazer o outro. Coloque o seu preço lá em cima e depois, como fez o conde Lustig, suba mais ainda.

Compreenda: se a ousadia não é natural, a timidez também não. Ela é um hábito adquirido, porque se quer evitar conflitos. Se você está dominado pela timidez, portanto, livre-se dela. O medo que você sente das possíveis conseqüências de uma ousadia não é proporcional à realidade, e de fato a timidez tem conseqüências piores. Seu valor é rebaixado e você cria um ciclo vicioso de dúvidas e desastres. Lembre-se: os problemas criados por uma atitude ousada podem ser disfarçados, até remediados, por uma ousadia ainda maior.

*Eu certamente acho que é melhor ser impetuoso do que prudente, pois a sorte é uma mulher e é preciso, se deseja dominá-la, conquistá-la pela força, e é visível que ela se deixa dominar pelo ousado de preferência ao que age friamente. E portanto, como uma mulher, ela é sempre amiga dos jovens, pois são menos cautelosos mais ferozes e a dominam com mais audácia.*

*Nicolau Maquiavel, 1469-1527*

*Ponha-se a trabalhar sempre sem receio de imprudências. O medo do fracasso na mente de quem age já é, para o observador, evidência de fracasso... Ações são perigosas quando há dúvida quanto a sua sensatez; seria mais seguro não fazer nada*

*Baltasar Gracián, 1601-1658*

### **COMO SER VITORIOSO NO AMOR**

*Mas com aqueles que tocam o seu coração, notei que você é tímido. Esta qualidade pode afetar uma burguesa, mas você deve usar outras armas para atacar o coração de uma mulher do mundo ... Eu lhe digo em nome das mulheres: não há uma só de nós que não prefira uma leve indelicadeza à demasia consideração. Os homens perdem mais corações pela falta de jeito do que a virtude os salva. Quanto mais tímido um amante se mostrar, mais o nosso orgulho se preocupará em espiá-lo; quanto mais respeito ele tiver pela nossa resistência, mais respeito exigiremos dele. Gostaríamos de dizer aos homens: “Ah, por piedade, não nos suponham tão virtuosas: vocês nos forcem a exagerar...” Estamos continuamente lutando para esconder o fato de que permitimos ser amadas. Coloque uma mulher em posição de dizer que ela cedeu apenas a uma espécie de violência, ou a uma surpresa: convença-a de que você não a*

*subestima, e eu responderei por ela... Um pouco mais de coragem da sua parte deixaria os dois à vontade. Lembre-se do M. De La Rochefoucauld lhe disse recentemente: “Um homem sensato apaixonado pode agir como um louco, mas ele não deve nem pode agir como um idiota.”*  
*LIFE, LETTERS. AND EPICUREAN PHILOSOPHY OF NINON DE LENCLOS, NINON DE LENCLOS 1620-1705*

## **O INVERSO**

A ousadia não deve ser uma estratégia por trás de todas as suas ações. É um instrumento tático, para ser usado no momento certo. Planeje e pense com antecedência, e que o elemento final seja o movimento ousado que lhe dará o sucesso. Em outras palavras, visto que a ousadia é uma reação aprendida, também se aprende a controlá-la e utilizá-la à vontade. Passar pela vida armado apenas de audácia seria cansativo e também fatal. Você ofenderia muita gente, como provam os que não conseguem controlar a sua audácia.

A timidez não tem lugar no reino do poder; mas com frequência será vantajoso para você fingir que é tímido. Aí, é claro, não se trata mais de timidez, mas de uma arma ofensiva: você está iludindo os outros exibindo uma timidez, para lhes mostrar as suas garras corajosamente mais tarde.

---

## **LEI 29**

### **PLANEJE ATÉ O FIM**

---

O desfecho é tudo. Planeje até o fim, considerando todas as possíveis conseqüências, obstáculos e reveses que possam anular o seu esforço e deixar que os outros fiquem com os louros. Planejando tudo até o fim, você não será apanhado de surpresa e saberá quando parar. Guie gentilmente a sorte e ajude a determinar o futuro pensando com antecedência.

A maioria dos homens segue o coração, não a cabeça. Seus planos são vagos e, diante de obstáculos, eles improvisam. Mas a improvisação o levará você até a próxima crise e não substitui, jamais, a previsão das próximas etapas e o planejamento até o final.

Existe um motivo muito simples para a maioria dos homens não saber quando sair do ataque. Eles não têm uma idéia concreta do seu objetivo. Obtida a vitória, eles querem mais. Parar — visar a um objetivo e não se desviar dele — parece quase inumano, de fato; porém, nada é mais importante para se manter o poder. Quem exagera nos seus triunfos cria uma reação que inevitavelmente leva a um declínio. A única solução é planejar a longo prazo. Prever o futuro com a mesma clareza dos deuses no Monte Olimpo, que vêm através das nuvens o desfecho de todas as coisas.

Segundo a cosmologia dos antigos gregos, os deuses teriam a visão total do futuro. Eles viam tudo que aconteceria, nos mínimos e intrincados detalhes. Os homens, por sua vez, eram vítimas do destino, prisioneiros do momento e das suas emoções, incapazes de ver além do perigo imediato. Heróis como Ulisses, capazes de enxergar além do presente e planejar vários passos com antecedência, pareciam desafiar o destino, aproximar-se dos deuses na sua capacidade de determinar o futuro. A comparação continua válida — quem pensa com antecedência e, pacientemente, conduz seus planos à realização parece ter um poder divino.

Como a maioria das pessoas está presa demais ao momento para planejar com este tipo de previsão, a capacidade de ignorar perigos e prazeres imediatos se traduz em poder. É o poder de ser capaz de superar a tendência natural humana de reagir às coisas conforme elas vão acontecendo, em vez de treinar dar um passo atrás, imaginar as coisas maiores tomando forma além do seu campo imediato de visão. As pessoas, na sua maioria, acreditam que têm consciência do futuro, que estão planejando e pensando com antecedência. Em geral, se iludem. Na verdade, o que elas fazem é sucumbir aos seus próprios desejos, ao que elas querem que o futuro seja. Seus planos são vagos, baseados na imaginação e não na realidade. Elas podem acreditar que estão pensando em tudo até o fim, mas estão na verdade focalizando apenas o final feliz, e se iludindo com a força do seu desejo.



Os perigos remotos, que avultam à distância - se pudermos vê-los tomando forma, quantos enganos evitaríamos. Quantos planos abortaríamos instantaneamente se percebêssemos que, evitando um pequeno perigo, só fazemos cair em outro maior. Há tanto poder, não no que você faz, mas no que você não faz — naquelas ações tolas e precipitadas de que você se abstém, antes que elas o metam em maiores confusões. Planeje todos os detalhes antes de agir — não permita que a indefinição dos seus planos lhe cause problemas. Haverá conseqüências não previstas? Surgirão novos inimigos? Alguém vai tirar proveito do meu esforço? Finais infelizes são muito mais comuns do que os felizes — não se deixe iludir pelo final feliz que você está imaginando.

As eleições de 1848 na França se resumiram a uma luta entre Louis Adolphe Thiers, o homem da ordem, e o general Louis Eugène Cavaignac, o agitador de direita. Quando Thiers percebeu que tinha ficado inevitavelmente para trás nessa corrida, procurou desesperado uma solução. Seu olhar caiu sobre Luís Bonaparte, sobrinho-neto do grande general Napoleão, e um modesto representante no parlamento. Este Bonaparte parecia meio imbecil, mas bastava o seu nome para elegê-lo num país que ansiava por um governante forte. Ele seria um marionete nas mãos de Thiers e, no final, seria empurrado para fora de cena. A primeira parte do plano funcionou perfeitamente, e Napoleão foi eleito com grande vantagem. O problema foi que Thiers não previu um fato muito simples: o “imbecil” era, na realidade, um homem de enormes ambições. Três anos depois ele dissolveu o parlamento, declarou-se imperador e governou a França por mais dezoito anos, para o horror de Thiers e o seu partido.

O desfecho é tudo. É ele que determina quem fica com a glória, o dinheiro, o prêmio. O seu desfecho deve ser cristalino, e você não deve perdê-lo de vista. Você deve também descobrir como se livrar dos abutres que ficam rondando lá em cima, tentando sobreviver das carcaças da sua criação. E você deve prever as muitas crises possíveis que o tentarão a improvisar. Bismarck venceu estes perigos porque planejou até o fim, manteve o curso em meio a todas as crises e jamais deixou que lhe roubasse a glória. Alcançado o seu objetivo, ele se encolheu como uma tartaruga no casco. Este tipo de autocontrole é divino.

Quando você prevê várias etapas com antecedência, e planeja seus movimentos até o fim, não será mais tentado pela emoção ou pelo desejo de improvisar. Sua lucidez o livrará da ansiedade e da indefinição que é a razão básica de tantos deixarem de concluir com sucesso as suas ações. Você enxerga o desfecho e não tolera desvios.

*Não entrar é tão mais fácil do que ter de sair! Devemos agir ao contrário do junco que, ao primeiro despontar, lança uma haste longa e reta mas depois, como que exausto... faz vários nós densos, indicando que não possui mais o vigor e o impulso original. É melhor começar gentil e tranqüilamente, poupando o fôlego para o embate e os golpes vigorosos para concluir o nosso trabalho. No início, nós é que orientamos os negócios e os mantemos em nosso poder; mas, freqüentemente, uma vez colocados em ação, são eles que nos guiam e nos arrastam.*  
Montaigne, 1533-1592

*Veja o desfecho, não importa o que esteja considerando. Com freqüência, Deus. permite a um homem um de felicidade para, em seguida, arruiná-lo totalmente.*  
As Histórias. Herodoto. Século 5 a.C.

*Quem procura videntes para saber o futuro está se privando, inconscientemente, de uma sugestão interior mil vezes mais precisa do que qualquer coisa que eles possam dizer.*  
Walter Benjamin, 1892-1940

*A experiência mostra que, prevendo com bastante antecedência os passos a serem dados, é possível agir rapidamente na hora de executá-los.*  
Cardeal Richelieu, 1585-1642

## O INVERSO

Entre os estrategistas, já é comum a idéia de que o seu plano deve incluir alternativas e ter uma certa flexibilidade. Não há dúvida quanto a isso. Se você se prende a um plano com muita rigidez, não será capaz de lidar com as súbitas mudanças na sorte. Depois de examinar as possibilidades futuras e decidir qual é a sua meta, você deve aumentar as alternativas e estar aberto a novos caminhos para chegar até lá.

A maioria das pessoas, no entanto, perde menos com o excesso de planejamento e rigidez do que com a indefinição e a tendência a improvisar constantemente diante das circunstâncias. Portanto, não há motivo para se cogitar no inverso desta Lei, pois nada se ganha recusando-se a pensar no futuro e planejar tudo até o fim. Pensando com bastante clareza e antecedência, você verá que o futuro é incerto e que deve estar disposto a fazer adaptações. Só um objetivo claro e um plano de longo alcance lhe dará essa liberdade.

---

## LEI 30

---

### FAÇA AS SUAS CONQUISTAS PARECEREM FÁCEIS

---

Seus atos devem parecer naturais e fáceis. Toda a técnica e o esforço necessários para sua execução, e também os truques, devem estar dissimulados. Quando você age, age sem se esforçar, como se fosse capaz de muito mais. Não caia na tentação de revelar o trabalho que você teve – isso só despertará dúvidas. Não ensine a ninguém os seus truques ou eles serão usados contra você.

Como uma pessoa de poder, você deve pesquisar e praticar exaustivamente antes de aparecer em público, no palco ou outro lugar qualquer. Jamais exponha o suor e o esforço por trás da sua pose. Há pessoas que pensam que essa exposição mostrará que são honestas e diligentes, mas na verdade só parecerão mais fracas — como se bastasse a prática e o esforço para qualquer um fazer o que elas fizeram, ou como se não estivessem à altura da tarefa. Guarde para você o seu esforço e os seus truques, e parecerá ter a graça e a facilidade de um deus. Ninguém jamais vê revelada a origem do poder divino; só se vê os seus efeitos.

A humanidade teve as suas primeiras noções de poder com os primitivos confrontos com a natureza — um relâmpago riscando o céu, uma súbita enchente, a rapidez e ferocidade de um animal selvagem. Estas forças não exigiam pensamento, nem planejamento — elas nos assombravam com sua repentina aparição, sua graciosidade, e seu poder sobre a vida e a morte. E este continua sendo o tipo de poder que estamos sempre querendo imitar. Usando a ciência e a tecnologia recriamos a velocidade e o poder sublime da natureza, mas falta alguma coisa: nossas máquinas são barulhentas e desajeitadas, elas revelam o esforço que fazem. Até as melhores criações da tecnologia não anulam a nossa admiração por coisas que se movem rápida e facilmente. O poder que as crianças têm de nos fazer ceder às suas vontades vem de um tipo de encanto sedutor que sentimos na presença de uma criatura menos reflexiva e mais graciosa do que nós. Não podemos voltar a esse estado, mas se pudermos criar a aparência deste tipo de facilidade, despertaremos nos outros a reverência primitiva que a natureza sempre evocou na humanidade.

Um dos primeiros escritores europeus a expor este princípio vinha de um dos ambientes mais antinaturais, a corte renascentista. Em O livro do cortesão, publicado em 1528, Baldassare Castiglione descreve os modos altamente elaborados e sofisticados do perfeito cidadão palaciano. E no entanto, explica Castiglione, o cortesão deve executar esses gestos com o que ele chama de *sprezzatura*, a capacidade de fazer o que é difícil parecer fácil. Ele recomenda ao cortesão que “pratique em tudo um certo descaso que dissimula o talento artístico e torna o que se diz e o que se faz aparentemente natural e fácil”. Todos nós admiramos a realização de algum feito extraordinário, mas se ele for natural e gracioso nossa admiração é dez vezes maior — “enquanto (...) esforçar-se no que está fazendo e (...) não fazer mistério disso revela uma extrema falta de graça e faz com que tudo, não importa o seu valor, tenha um desconto”.

A idéia de *sprezzatura* vem principalmente do mundo da arte. Todos os grandes artistas do Renascimento mantinham suas obras cuidadosamente em sigilo. Só depois de terminada, a obra-prima era mostrada ao público. Michelangelo proibia até os papas de verem o seu trabalho em andamento. O artista renascentista tinha sempre o cuidado de fechar a porta de seus estúdios, seja para os patronos como para o público em geral, não por medo de imitações, mas porque a feitura da obra prejudicaria a magia do efeito, e a sua estudada atmosfera de beleza fácil e natural.

O pintor renascentista Vasari, que foi também o primeiro grande crítico de arte, ridicularizava as obras de Paolo Uccello, obcecado com as leis de perspectiva. O esforço de Uccello para melhorar a aparência de perspectiva era óbvio demais nas suas obras — suas pinturas ficavam feias e elaboradas, sobrecarregadas com o esforço que ele fazia para conseguir os efeitos que desejava. Reagimos da mesma forma quando vemos artistas representando de uma forma muito exagerada: o excesso de esforço desfaz a ilusão. Também nos deixa constrangidos. Os artistas calmos e graciosos, por sua vez, nos deixam à vontade, dando a ilusão de naturalidade e de serem eles mesmos, mesmo se tudo que eles fazem implique muito trabalho e prática.

A idéia de *sprezzatura* é relevante em todas as formas de poder, pois o poder depende vitalmente das aparências e das ilusões que você cria. Suas ações em público são como obras de arte: devem agradar aos olhos, criar expectativas, até divertir. Quando você revela o esforço da sua criação, torna-se mais um mortal entre tantos outros. O que é compreensível não inspira respeito — achamos que poderíamos fazer igual se também tivéssemos tempo e dinheiro. Evite a tentação de mostrar como você é brilhante — você é mais esperto ocultando os mecanismos do seu brilhantismo.

Ao aplicar este conceito à sua vida diária, Talleyrand ampliou muito a sua aura de poder. Nunca lhe agradou trabalhar demais, portanto fazia os outros trabalharem por ele — espionando, pesquisando, fazendo minuciosas análises. Com tanta força disponível, ele mesmo nunca parecia se cansar. Quando seus espiões revelavam que uma determinada coisa estava para acontecer, ele a comentava socialmente como se estivesse sentindo essa iminência. Conseqüentemente as pessoas achavam que ele era clarividente. Suas declarações medulares e sua espirituosidade pareciam sempre resumir uma situação perfeitamente, mas estavam baseadas em muita pesquisa e raciocínio. Para quem estava no governo, inclusive o próprio Napoleão, Talleyrand dava a impressão de um poder imenso — efeito que dependia totalmente da aparente facilidade com que ele realizava suas proezas.

Existe um outro motivo para esconder seus atalhos e truques: se você deixa vaziar essas informações, estará dando aos outros idéias que poderão usar contra você. Você perde o benefício do silêncio. Tendemos a querer que o mundo saiba o que fizemos — queremos recompensar a nossa vaidade conquistando aplausos por nosso esforço e brilhantismo, e até mesmo queremos simpatia pelas horas que levamos para fazer a nossa obra-prima. Aprenda a controlar esta tendência a dar com a língua nos dentes, pois o seu efeito será quase sempre o oposto do esperado. Lembre-se: quanto mais misteriosas as suas ações, maior será o seu poder. Você fica parecendo a única pessoa capaz de fazer o que você faz — e a aparência de ser possuidor de um talento exclusivo tem um poder imenso. Finalmente, como você consegue as coisas com graça e facilidade, as pessoas acham sempre que, esforçando-se, você poderia fazer mais. Isto desperta não só admiração, como um certo temor. Seus poderes são ilimitados — ninguém sabe até onde eles chegarão.

*Qualquer ação [indiferença], por mais banal que seja, não só revela a habilidade da pessoa mas também, com muita frequência, a faz ser considerada maior do que é na realidade. Isto porque leva os observadores a acreditar que o homem que faz as coisas tão facilmente deve ser mais hábil do que é na verdade.*

*Baldassare Castiglione, 1478-1529*

*Um verso [de um poema] nos tomará uma hora, talvez; Mas se não parecer a idéia de um momento, O nosso coser e descoser terá sido inútil.*

*Adam's Curse, William Butler Yeats, 1865-1939*

*Não deixe que ninguém saiba exatamente do que você é capaz. O homem sábio não permite a ninguém sondar fundo os seus conhecimentos e as suas habilidades, se quiser ser respeitado por todos. Ele permite que sejam conhecidos, mas não que sejam compreendidos. Ninguém deve conhecer a extensão das suas habilidades, para não se desapontar. A ninguém ele dá oportunidade de compreendê-las totalmente. Pois suposições e dúvidas quanto a extensão dos seus talentos evocam mais respeito do que saber precisamente até onde eles vão, para que sejam sempre excelentes.*

*Baltazar Gracián 1601-1658*

*O sábio não diz o que sabe, o tolo não sabe o que diz  
Provérbio Chinês*

### **O INVERSO**

O sigilo com que você envolve suas ações deve aparentar despreocupação. O zelo em esconder o seu trabalho cria uma impressão desagradável, quase paranóica: você está levando o jogo muito a sério. Houdini tinha o cuidado de fazer o mistério dos seus truques parecer um jogo, tudo era parte do espetáculo. Não mostre o seu trabalho antes de terminá-lo, mas se você se esforçar demais para escondê-lo acabará como o um louco,

Mantenha o seu bom humor.

Há momentos também em que vale a pena revelar o esforço dos seus projetos. Tudo depende do gosto da sua platéia, e da época em que você opera. P.T. Barnum percebeu que o público queria participar dos seus espetáculos e adorava entender os seus truques, em parte, talvez, porque ao espírito democrático americano agradasse desmascarar implicitamente quem ocultava das massas a origem do seu poder. O público também apreciava o humor e a honestidade do show-man. Barnum chegou ao exagero de publicar as suas próprias mistificações na sua popular autobiografia, escrita no auge da carreira.

Desde que a revelação parcial de truques e técnicas seja cuidadosamente planejada e não resulte de uma necessidade incontrolável de dar com a língua nos dentes, é o máximo da esperteza. Dá à platéia a ilusão de ser superior e de participar, mesmo que grande parte do que você faz ninguém veja.

---

## **LEI 31**

---

### **CONTROLE AS OPÇÕES: QUEM DÁ AS CARTAS É VOCÊ**

---

As melhores trapagens são as que parecem deixar ao outro uma opção: suas vítimas acham que estão no controle, mas na verdade são suas marionetes. Dê às pessoas opções que sempre resultem favoráveis a você. Force-as a escolher entre o menor de dois males, ambos atendendo a seu propósito. Coloque-as num dilema: não terão escapatória.

Palavras como “liberdade”, “opções” e “escolha” evocam possibilidades muito além dos seus reais benefícios. Examinando bem, as nossas opções —no mercado, nas urnas, rios empregos — tendem a ser incrivelmente limitadas: quase sempre trata-se de escolher entre A e B, o resto do alfabeto não entra. No entanto, se houver a mais leve miragem de opção lá longe, raramente tentamos ver as que faltam. Nós “escolhemos” acreditar que o jogo é limpo, e que mantemos a nossa liberdade. Preferimos não pensar muito no alcance da nossa liberdade de escolha.

Essa falta de vontade de sondar a limitação das nossas opções vem do fato de que liberdade em excesso gera ansiedade. A frase “opções ilimitadas” soa infinitamente promissora, mas na verdade as opções ilimitadas nos deixariam paralisados e perturbariam a nossa capacidade de optar. O nosso leque reduzido de opções é confortável.

Com isso, o esperto e o ardiloso ganham enormes oportunidades para trapacear. Quem está escolhendo entre duas alternativas acha difícil acreditar que está sendo manipulado ou

enganado; não vê que você está lhe permitindo uma pequena porção de livre-arbítrio em troca da imposição muito mais forte do seu próprio arbítrio. Definir um leque estreito de opções, portanto, deve sempre fazer parte das suas trapaças. Existe um ditado: O pássaro que entra na gaiola por sua livre vontade canta melhor. Estas são algumas das formas mais comuns de “controle de opções”:

**Disfarce as Opções.** A técnica preferida de Henry Kissinger. Como secretário de Estado do presidente Richard Nixon, Kissinger se considerava mais bem informado do que o seu chefe, e acreditava que na maioria das situações era capaz de decidir melhor sozinho. Mas, se tentasse determinar a política, ofenderia ou quem sabe irritaria um homem notoriamente inseguro. Assim, Kissinger sugeria três ou quatro opções de ação para cada situação, e as apresentava de tal forma que a sua preferida sempre parecia ser a melhor comparada com as outras. Seguidas vezes, Nixon mordeu a isca, jamais desconfiando que estava sendo induzido por Kissinger. Era um artifício excelente para usar com o mestre inseguro.

**Force o Resistente.** Um dos principais problemas enfrentados pelo Dr. Milton H. Erickson, pioneiro da terapia pela hipnose na década de 1950, era a recaída. Seus pacientes pareciam estar se recuperando rapidamente, mas a aparente suscetibilidade à terapia mascarava uma profunda resistência: eles voltavam logo aos hábitos antigos, culpavam o médico e não o procuravam mais. Para evitar isso, Erickson começou a mandar que alguns pacientes tivessem uma recaída, que comesçassem a se sentir tão mal quanto na hora em que vieram procurá-lo — que voltassem para a estaca zero. Diante desta opção, os pacientes em geral “escolhiam” evitar a recaída — o que, é claro, era exatamente o que Erickson queria.

Esta é uma boa técnica para usar com crianças e outras pessoas voluntariosas que gostam de ser do contra: force-as a “escolher” o que você quer que elas façam, aparentando preferir o contrário.

**Altere o Tabuleiro do Jogo.** Na década de 1860, John D. Rockefeller decidiu criar um monopólio do petróleo. Se ele tentasse comprar as empresas menores, iam saber o que ele estava fazendo e reagiriam. Em vez disso, ele começou comprando secretamente as companhias de estradas de ferro que transportavam petróleo. Mais tarde, quando tentava comprar uma determinada empresa e encontrava resistência, ele lembrava que ela dependia das linhas de trem. Recusando-se a fazer o transporte, ou simplesmente aumentando as taxas, ele poderia arruinar o negócio deles. Rockefeller alterou o tabuleiro do jogo de tal forma que aos pequenos produtores de petróleo só restaram as opções que ele lhes oferecia.

Nesta tática, seus adversários sabem que estão sendo forçados, mas não importa. A técnica funciona com aqueles que resistem a qualquer custo.

**Opções Reduzidas.** O marchand do século XIX, Ambroise Vollard, aperfeiçoou esta técnica.

Os clientes vinham à loja de Vollard ver alguns Cézannes. Ele mostrava três quadros, esquecia de dizer o preço e fingia cochilar. Os visitantes tinham de sair sem ter decidido nada. Em geral voltavam no dia seguinte para ver os quadros novamente, mas aí Vollard mostrava obras menos interessantes, fingindo achar que eram as mesmas da véspera. Os clientes desconcertados examinavam as novas ofertas, e iam embora para pensar melhor e voltar depois. Mais uma vez a cena se repetia: Vollard mostrava quadros de qualidade ainda mais inferior. Finalmente os compradores percebiam que era melhor pegar o que ele estava mostrando porque amanhã poderiam ter de se satisfazer com algo pior, talvez até mais caro.

Uma variação desta técnica é elevar o preço todas as vezes que o comprador hesitar, adiando a decisão para o dia seguinte. É uma excelente tática de negociação com os indecisos crônicos, que vão achar que é melhor comprar hoje do que esperar até amanhã.

**O Homem Fraco à Beira do Precipício.** Os fracos são os mais fáceis de manobrar controlando suas opções. O cardeal de Retz, o grande agitador do século XVII, serviu como assistente extra-oficial do duque de Orleans, que era notoriamente indeciso. Era uma luta constante tentar convencer o duque a agir — ele hesitava, pesava as opções e aguardava até o último momento, provocando úlceras nas pessoas que viviam a sua volta. Mas Retz descobriu um jeito de lidar com ele: descrevia todos os tipos de perigos, exagerando-os ao máximo, até que o duque visse abismos se abrindo em todas as direções exceto uma: a que Retz o estava forçando a seguir.

Esta tática é semelhante à de “Disfarçar as Opções”, mas com os fracos você precisa ser mais agressivo. Trabalhe com as emoções deles — use o medo e o terror para forçá-los a tomar uma atitude. Tente a razão e eles sempre encontrarão um jeito de deixar para depois.

Irmãos no Crime. Esta é uma técnica tradicional de trambicagem: você atrai suas vítimas para algum esquema criminoso, criando entre vocês um vínculo de sangue e culpa. Eles participam da sua fraude, cometem um crime (ou acham que cometem), e são facilmente manipulados. Serge Stavisky, o grande trambiqueiro francês da década de 1920, envolveu o governo de tal forma nas suas fraudes e trapaças que o Estado não ousou processá-lo e “escolheu” deixá-lo em paz. E mais sensato envolver nas suas fraudes aquela pessoa que mais poderá prejudicá-lo se você falhar. Esse envolvimento pode ser sutil — a simples suposição de estarem envolvidos estreitará suas opções e comprará o seu silêncio.

As Garras de um Dilema. Esta idéia foi demonstrada na famosa marcha sobre a Georgia do general William Sherman, durante a Guerra Civil Americana. Embora os confederados soubessem em que direção Sherman estava indo, eles nunca sabiam se ele atacaria pela direita ou pela esquerda, pois ele dividia seus exércitos em duas alas — e, desviando-se de uma, eles enfrentavam a outra. Esta é uma técnica clássica usada pelos advogados nos julgamentos: o advogado leva as testemunhas a decidir entre duas explicações possíveis para o que aconteceu, ambas fragilizando a sua história. Elas têm de responder às perguntas do advogado, mas tudo que dizem as incrimina. A chave para este movimento é atacar rapidamente: não deixar que a vítima tenha tempo para pensar numa escapatória. Enquanto tentam resolver o dilema, cavam o próprio túmulo.

*Compreenda: Na luta contra os seus rivais, em geral é necessário que você os magoe. Se você for nitidamente o agente da punição deles, espere um contra-ataque — espere a vingança. Se, no entanto, eles acharem que são eles mesmos os agentes do seu próprio infortúnio, vão se submeter quietos. Quando Ivan, o Terrível, trocou Moscou por uma cidadezinha no campo, os cidadãos que lhe pediram para voltar concordaram com sua exigência de poder absoluto. No futuro, eles se ressentiram menos com o terror que ele desencadeou por todo país, porque, afinal de contas, eles é que lhe tinham dado esse poder. Por isso, é sempre bom deixar que a vítima escolha o veneno, e dissimular ao máximo que é você quem está lhe oferecendo. Pois as feridas e todos os outros males que os homens infligem a si próprios espontaneamente, e por sua livre escolha, são a longo prazo menos dolorosos do que os infligidos por outras pessoas.*

*Nicolau Maquiavel, 1469-1527*

### O MENTIROSO

*Era uma vez, na Arménia, um rei que, sentindo-se num estranho estado de espírito e precisando se divertir um pouco, enviou arautos por todo reino proclamando o seguinte: "Ouçam todos! Aquele que provar ser o maior mentiroso da Arménia receberá uma maçã de ouro das mãos de Sua Majestade, o Rei!" Gente de todas as cidades e aldeias, de todos os níveis e condições, príncipes, mercadores, fazendeiros, sacerdotes, ricos e pobres, altos e baixos, gordos e magros vieram em multidão ao palácio. Não faltavam mentirosos naquela terra, e cada um contou a sua mentira ao rei. Governantes, entretanto, estão acostumados com todos os tipos de mentira, e nenhuma daquelas convenceu o rei de que era a melhor. Ele começou a se cansar com este tivo esporte e já estava pensando em cancelar a competição sem declarar um vencedor, quando apareceu diante dele um homem pobre esfarrapado, carregando debaixo do braço uma grande ânfora de barro. "O que posso fazer por você?", perguntou Sua Majestade. "Senhor!" disse o homem, ligeiramente espantado. "Sem dúvida, não se recorda? Deve-me um pote de ouro e vim pegá-lo" "Você é um grande mentiroso!" exclamou o rei. "Não lhe devo nada!" "Um grande mentiroso, eu sou?", disse o homem pobre. "Então me dê a maçã de ouro!". O rei, percebendo que o homem estava tentando lhe passar a perna, "Não, não! Você não é mentiroso!" "Então, me dê o pote de ouro que me deve, senhor" disse o homem. O rei se viu num dilema, e lhe entregou a maçã de ouro.*

*CONTOS E FÁBULAS DO FOLCLORE ARMÊNIO-CHARLES DOWNING, 1993*

## O INVERSO

O controle das opções tem um só propósito: despistá-lo como agente de poder e punição. A tática funciona melhor, portanto, com aqueles cujo poder é frágil, que são incapazes de agir abertamente sem despertar suspeitas, ressentimento e raiva. Até como regra geral, raramente é sensato ser visto exercendo o poder de maneira direta e prepotente, não importa o quanto você seja seguro ou importante.

Por outro lado, ao limitar as opções dos outros você às vezes limita as suas. Há situações em que é mais vantajoso deixar seus rivais com mais liberdade: vendo-os agir, você tem ótimas oportunidades para espionar, reunir informações e planejar suas fraudes. Um banqueiro do século XIX, James Rothschild, gostava deste método: ele sabia que se tentasse controlar os movimentos dos adversários perderia a chance de observar as suas estratégias e planejar uma ação mais eficaz. Quanto mais liberdade ele lhes dava a curto prazo, mais poderia impor a sua vontade a longo prazo.

---

## LEI 32

---

### DESPERTE A FANTASIA DAS PESSOAS

---

Em geral evita-se a verdade porque ela é feia e desagradável. Não apele para o que é verdadeiro ou real se não estiver preparado para enfrentar a raiva que vem com o desencanto. A vida é tão dura e angustiante que as pessoas capazes de criar romances ou invocar fantasias são como oásis no meio do deserto: todos correm até lá. Há um enorme poder em despertar a fantasia das pessoas.

Tal é o poder das fantasias que tomam conta de nós, especialmente em épocas de escassez e declínio. As pessoas raramente acreditam que a origem dos seus problemas é a sua própria iniquidade e estupidez. A culpa é sempre de alguém ou alguma coisa externa — o outro, o mundo, os deuses — e, portanto, a salvação também vem de fora.

Para conquistar o poder, você tem de ser fonte de prazer para as pessoas que o cercam — e o prazer vem de brincar com as fantasias dessas pessoas. Não lhes prometa uma melhoria gradual por meio do trabalho árduo; pelo contrário, prometa-lhes a lua, a grande e súbita transformação, o pote de ouro.

A fantasia não atua sozinha. Ela exige a rotina como pano de fundo. É a opressão da realidade que permite à fantasia enraizar-se e florescer. Na Veneza do século XVI, a realidade era o declínio e a perda de prestígio. A fantasia correspondente descrevia uma súbita recuperação das glórias passadas através do milagre da alquimia.

Quem consegue tecer com os fios da dura realidade uma fantasia tem acesso a poderes incalculáveis. Na busca pela fantasia que vai dominar as massas, portanto, fique de olho nas trivialidades que pesam tanto sobre todos nós. Não se distraia com os retratos glamourosos que as pessoas fazem de si mesmas e das suas vidas; pesquise o que realmente as aprisiona. Uma vez descobrindo isso, você tem a chave mágica que colocará em suas mãos um grande poder.

Embora os tempos e as pessoas mudem, vamos examinar algumas das realidades opressivas que não mudam, e as oportunidades de poder que elas proporcionam:

- A Realidade: A mudança é lenta e gradual. Exige muito trabalho, um pouco de sorte, uma quantidade razoável de sacrifício pessoal e muita paciência.

- A Fantasia: Uma transformação repentina provocará uma mudança total no destino de uma pessoa, evitando o trabalho, a sorte, o sacrifício pessoal e a demora de um só golpe fantástico.

Esta é a fantasia por excelência dos charlatões que até hoje ficam nos rondando. Prometa uma grande e radical mudança — da pobreza para a riqueza, da doença para a saúde, da miséria para o êxtase — e você terá seguidores.

O que fez o grande trambiqueiro alemão do século XVI, Leonhard Thurneisser, para se tornar médico da corte do príncipe de Brandenburgo sem nunca ter estudado medicina? Em vez de receitar amputações, ventosas e purgativos de gosto ruim (medicamentos da época),

Thurneisser oferecia elixires adocicados e prometia recuperação imediata. Os cortesãos sofisticados, especialmente, queriam a sua solução de “ouro potável” que custava uma fortuna. Se você fosse atacado por uma doença inexplicável, Thurneisser consultava um horóscopo e receitava um talismã. Quem resistia a essa fantasia — riqueza e bem-estar sem dor nem sacrifícios!

- A Realidade: A sociedade tem códigos e limites bem definidos. Nós compreendemos estes limites e sabemos que temos que nos mover dentro dos mesmos círculos familiares, dia e noite.

- A Fantasia: Podemos entrar num mundo totalmente novo, de códigos diferentes e com a promessa de aventuras.

No início do século XVIII, toda a Londres se alvoroçou com os boatos sobre um estranho misterioso, um jovem chamado George Psalmanazar. Ele acabara de chegar de uma terra que a maioria dos ingleses julgava fantástica: a ilha de Formosa (hoje Taiwan), na costa da China. A Universidade de Oxford contratou Psalmanazar para ensinar a língua que se falava naquela ilha; alguns anos depois ele traduziu a Bíblia e, em seguida, escreveu um livro — que se tomou logo um best-seller — sobre a história e a geografia de Formosa. A realeza inglesa recebia prodigamente o jovem e ele, onde quer que fosse, divertia seus anfitriões com histórias maravilhosas sobre a sua terra natal e seus costumes bizarros.

Quando Psalmanazar morreu, entretanto, seu testamento revelou que ele era apenas um francês com uma fértil imaginação. Tudo que ele contara sobre Formosa — seu alfabeto, seu idioma, sua literatura, toda a sua cultura — era invenção sua. Ele se baseou na ignorância de seus ouvintes para inventar uma complicada história que satisfazia um desejo pelo que era estranho e exótico. O rígido controle da cultura britânica sobre os perigosos sonhos das pessoas lhe deu uma oportunidade ótima para explorar as suas fantasias.

A fantasia com o exótico, é claro, passa também pela fantasia sexual. Mas não precisa chegar muito perto, porque o físico perturba o poder da fantasia; ele pode ser visto, agarrado, e depois se toma cansativo — o destino da maioria dos cortesãos. Os encantos físicos da amante só despertam o apetite do seu senhor por prazeres diferentes, é uma nova beleza a ser adorada. Para dar poder, a fantasia deve permanecer até certo ponto irrealizada, literalmente irreal. A dançarina Mata Hari, por exemplo, que ficou famosa em Paris antes da Primeira Guerra Mundial, tinha uma aparência bastante comum. Seu poder vinha da fantasia que ela criou sobre si mesma, como uma mulher exótica e estranha, impenetrável e indecifrável. O tabu com que ela operava não era tanto o sexo em si, mas o desrespeito aos códigos sociais.

Outra forma de fantasia com o exótico é simplesmente a esperança de alívio para o tédio. Os charlatões adoram brincar com a opressão do mundo do trabalho, com a sua falta de aventura. Suas trapaças envolvem, digamos, a recuperação do tesouro espanhol, com a possível participação de uma atraente senhora mexicana e uma conexão com o presidente de um país sul-americano — qualquer coisa que ofereça um alívio para a rotina.

- A Realidade: A sociedade é fragmentada e cheia de conflitos.

- A Fantasia: As pessoas podem se juntar numa união mística de almas.

Na década de 1920, o trapaceiro Oscar Hartzell ficou rico de repente com o velho truque de Sir Francis Drake — que prometia basicamente a qualquer otário que tivesse o sobrenome “Drake” uma boa parte do desaparecido “tesouro de Drake”, ao qual Hartzell tinha acesso. Milhares de pessoas de todo o Meio-Oeste caíram no logro, que Hartzell espertamente transformou numa cruzada contra o governo e todos que tentassem impedir que a fortuna de Drake chegasse às mãos de seus legítimos herdeiros. Criou-se uma união mística dos oprimidos Drake, com encontros e comícios exaltados. Prometa uma união desse tipo e você conquistará muito poder, mas é um poder perigoso que pode se voltar facilmente contra você. Esta é uma fantasia para demagogos.

- A Realidade: Morte. Os mortos não voltam, não se muda o passado.

- A Fantasia: Uma súbita inversão deste fato intolerável.

Esta trapaça tem muitas variações, mas exige grande habilidade e sutileza.

Há muito tempo que se reconhece a beleza e a importância da arte de Vermeer, mas seus quadros são poucos, e extremamente raros. Na década de 1930, entretanto, começaram a surgir Vermeer no mercado de arte. Chamaram especialistas para conferir, e eles garantiram que eram



autênticos. Possuir um destes novos Vermeer seria o auge da carreira de um colecionador. Era como a ressurreição de Lázaro: curiosamente, Vermeer tinha ressuscitado. Alterou-se o passado.

Só mais tarde se soube que os novos Vermeer eram obra de um falsário holandês de meia-idade, um tal Han van Meegeren. E ele tinha escolhido Vermeer porque compreendeu o mecanismo da fantasia: os quadros pareceriam reais exatamente porque o público e os especialistas também queriam muito acreditar que eram.

Lembre-se: a chave para a fantasia é a distância. O que está distante fascina e promete, parece simples e sem problemas. O que você está oferecendo, portanto, deve ser inalcançável. Não deixe que se torne opressivamente familiar; é a miragem lá longe, que vai se afastando conforme o tolo se aproxima. Não seja muito objetivo ao descrever a fantasia — mantenha-a indefinida. Como um forjador de fantasias, deixe a vítima se aproximar o bastante para ver e se sentir tentada, mantendo-a porém afastada o suficiente para continuar sonhando e desejando.

*A mentira é um feitiço, uma invenção, que pode ser ornamentada como uma fantasia. Pode estar revestida com idéias místicas. A verdade é fria, sóbria, não tão confortável de se assimilar. A mentira é mais apetitosa. A pessoa mais detestável do mundo é a que sempre fala a verdade, nunca romanceia... Eu acho sempre mais interessante e lucrativo romancear do que dizer a verdade.*

*Joseph Weil vulgo "The Yellow Kid", 1875-1976*

#### O FUNERAL DA LEOA

*Tendo o leão perdido subitamente a sua rainha, todos se apressaram a mostrar fidelidade ao monarca oferecendo-lhe consolo. Mas infelizmente esses cumprimentos só esta vem deixando o viúvo mais aflito. Noticiou-se por todo o reino a hora e o lugar do funeral, os oficiais receberam ordem para ficar de prontidão, dirigir a cerimônia e distribuir as pessoas segundo seus respectivos lugares na sociedade. Pode-se bem imaginar que não faltou ninguém. O monarca deu vazão à sua tristeza e toda a caverna, visto que leões não têm outros templos, ressoava com seus lamentos. Seguindo o seu exemplo, todos os cortesãos rugiram, em seus diferentes tons. A corte é um lugar onde todos ficam tristes, alegres ou indiferentes de acordo com o príncipe reinante; ou, se alguém não se sente assim, pelo menos tenta parecer que sente; todos procuram imitar o senhor. Diz-se que uma só cabeça anima milhares de corpos, mostrando nitidamente que os seres humanos não passam de máquinas. Mas voltemos ao nosso assunto. Só o veado não chorava. Como ele era capuz disso, realmente? A morte da rainha era uma desforra pura ele; ela havia estrangulado a sua esposa e o seu filho. Um cortesão achou justo contar ao consternado monarca, e até afirmou ter visto o veado rir. A ira de um rei, diz Salomão, é terrível, principalmente a de um rei-leão. "Miserável forasteiro!" Exclamou, "ousas rir quando todos a sua volta se desfazem em lágrimas? Não sujaremos nossas garras reais com teu sangue profano! Vingará, bravo lobo, a nossa rainha imolando esse traidor a sua augusta alma?" Ao que o veado respondeu: "Senhor, já não é mais hora de chorar, a tristeza aqui é supérflua. Vossa reverenciada esposa acabou de aparecer para mim repousando sobre um leito de rosas; eu a reconheci instantaneamente. 'Amigo'. ela me disse, termine essa pompa fúnebre, faça cessar essas lágrimas inúteis. Provei milhares de delícias nos campos Elísios, conversando com santos como eu. Deixe que o desespero do rei permaneça por uns tempos incontido, ele me gratifica." Mal ele havia falado, quando alguém gritou: "Um milagre! Um milagre!" O veado, em vez de ser punido, recebeu um belo presente. Deixe que o rei sonhe, teça-lhe elogios, e conte-lhe algumas mentiras agradáveis e fantásticas: por mais indignado que ele esteja com você, engolirá a isca e fará de você o seu melhor amigo.*

*FÁBULAS, JEAN DE LA FONTAINE. 1621-1695*

*Se quiser contar mentiras que pareçam verídicas, não conte a verdade na qual ninguém vai acreditar.*

*IMPERADOR TOKUGAWA IEYASU DO JAPÃO,  
SÉCULO XVII*

*Nenhum homem precisa se desesperar para convencer os outros das suas hipóteses mais extravagantes se tiver arte suficiente para apresentá-las em cores favoráveis.*

*David Hume, 1711-1 776*

### **O INVERSO**

Se há poder em despertar as fantasias das massas, também há riscos. A fantasia em geral tem um componente de jogo - o público percebe mais ou menos que está sendo enganado, mesmo assim alimenta o sonho, se diverte e aprecia o afastamento temporário da rotina que você está lhe proporcionando. Portanto, não exagere - não se aproxime demais do ponto onde se espera que você produza resultados. Esse lugar pode ser extremamente arriscado.

Uma última coisa: não cometa, jamais, o erro de achar que a fantasia é sempre fantástica. Ela sem dúvida contrasta com a realidade, mas a própria realidade é às vezes tão teatral e estilizada que a fantasia se torna um desejo por coisas simples. A imagem que Abraham Lincoln criou para si mesmo, por exemplo, como um simples advogado provinciano barbudo, fez dele o presidente do povo.

P. T. Barnum criou um ato de grande sucesso com Tom Thumb, um anão travestido de líderes famosos do passado, como Napoleão, e os satirizava maldosamente. O espetáculo agradava a todos, até a rainha Vitória, porque apelava para a fantasia da época: basta com os vaidosos governantes da história, o homem comum é que sabe das coisas. Tom Thumb inverteu o modelo familiar de fantasia em que o ideal é o que é estranho e desconhecido. Mas o ato continuava obedecendo à Lei, pois a base era a fantasia de que o homem simples não tem problemas, e é mais feliz do que o rico e poderoso.

Tanto Lincoln quanto Tom Thumb representaram o plebeu que se mantinha cuidadosamente à distância. Se você jogar com essa fantasia, deve também ter o cuidado de cultivar o distanciamento e não deixar que a sua persona “plebéia” se torne familiar demais, ou não se projetará como fantasia.

---

## **LEI 33**

### **DESCUBRA O PONTO FRACO DE CADA UM**

---

Todo mundo tem um ponto fraco, uma brecha no muro do castelo. Essa fraqueza em geral é uma insegurança, uma emoção ou necessidade incontrolável; pode também ser um pequeno prazer secreto. Seja como for, uma vez encontrado esse ponto nevrálgico, é ali que você deve apertar.

---

## **LEI 34**

### **SEJA ARISTOCRÁTICO AO SEU PRÓPRIO MODO: AJA COMO UM REI PARA SER TRATADO COMO TAL**

---

A maneira como você se comporta em geral determina como você é tratado: a longo prazo, aparentando ser vulgar ou comum, você fará com que as pessoas o desrespeitem. Pois um rei respeita a si próprio e inspira nos outros o mesmo sentimento. Agindo com realeza e confiança nos seus poderes, você se mostra destinado a usar uma coroa.

---

## **LEI 35**

### **DOMINE A ARTE DE SABER O TEMPO CERTO**

---

Jamais demonstre estar com pressa – a pressa atrai a falta de controle de si mesmo, e do tempo. Mostre-se sempre paciente, como se soubesse que tudo acabará chegando até você. Torne-se um detetive do momento certo; fareje o espírito dos tempos, as tendências que o levarão ao poder. Aprenda a despertar quando ainda não é hora, e atacar ferozmente quando for propício.

---

## **LEI 36**

### **DESPREZE O QUE NÃO PUDER TER: IGNORAR É A MELHOR VINGANÇA**

---

Reconhecendo um problema banal, você lhe dá existência e credibilidade. Quanto mais atenção você der a um inimigo, mais forte você o torna; e um pequeno erro às vezes se torna pior e mais visível se você tentar consertá-lo. Às vezes, é melhor deixar as coisas como estão. Se existe algo que você quer, mas não pode ter, mostre desprezo. Quanto menos interesse você revelar, mais superior vai parecer.

---

## **LEI 37**

### **CRIE ESPETÁCULOS ATRAENTES**

---

Imagens supreendentes e grandes gestos simbólicos criam uma aura de poder – todos reagem a eles. Encene espetáculos para que os que o cercam, repletos de elementos visuais interessantes e símbolos radiantes que realcem a sua presença. Deslumbrados com as aparências, ninguém notará o que você realmente está fazendo.

---

## **LEI 38**

### **PENSE COMO QUISER, MAS COMPORTE-SE COMO OS OUTROS**

---

Se você alardear que é contrário às tendências da época, ostentando suas idéias pouco convencionais e seus modos não ortodoxos, as pessoas vão achar que você está apenas querendo chamar atenção e se julga superior. Acharão um jeito de punir você por faze-las se sentir inferiores. É muito mais seguro juntar-se a elas e desenvolver um toque comum. Compartilhe a sua originalidade só com os amigos tolerantes e com aqueles que certamente apreciarão a sua singularidade.

---

## **LEI 39**

---

### **AGITE AS ÁGUAS PARA ATRAIR OS PEIXES**

---

Raiva e reações emocionais são contraproducentes do ponto de vista estratégico. Você precisa se manter sempre calmo e objetivo. Mas, se conseguir irritar o inimigo sem perder a calma, você ganha uma inegável vantagem. Desequibre o inimigo: descubra uma brecha na sua vaidade para confundi-lo e é você quem fica no comando.

---

## **LEI 40**

---

### **DESPREZE O QUE VIER DE GRAÇA**

---

O que é oferecido de graça é perigoso – em geral é um ardil ou tem um obrigação oculta. Se tem valor, vale a pena pagar. Pagando, você se livra de problemas de gratidão e culpa. Também é prudente pagar o valor integral – com a excelência não se economiza. Seja pródigo com seu dinheiro e o mantenha circulando, pois a generosidade é um sinal e um imã para o poder.

---

## **LEI 41**

---

### **EVITE SEGUIR AS PEGADAS DE UM GRANDE HOMEM**

---

O que acontece primeiro sempre parece melhor e mais original do que o que vem depois. Se você substituir um grande homem ou tiver um pai famoso, terá de fazer o dobro do que eles fizeram para brilhar mais do que eles. Não fique perdido na sombra deles, ou preso a um passado que não foi obra sua: estabeleça o seu próprio nome e identidade mudando de curso. Mate o pai dominador, menospreze o seu legado e conquiste o poder com a sua própria luz.

---

## **LEI 42**

---

### **ATAQUE O PASTOR E AS OVELHAS SE DISPERSAM**

---

A origem dos problemas em geral pode estar num único indivíduo forte – o agitador, o subalterno arrogante, o envenenador da boa vontade. Se você der espaço para essas pessoas agirem, outros sucumbirão a sua influência. Não espere os problemas que eles causam se multiplicarem, não tente negociar com eles – eles são irredimíveis. Neutralize a sua influência isolando-os ou banindo-os. Ataque a origem dos problemas e as ovelhas se dispersarão.

---

## **LEI 43**

---

### **CONQUISTE CORAÇÕES E MENTE**

---

A coerção provoca reações que acabam funcionando contra você. É preciso atrair as pessoas para que queiram vir até você. A pessoa seduzida torna-se um fiel peão. Seduzem-se os outros atuando individualmente em suas psicologias e pontos fracos. Amacie o resistente atuando em suas emoções, jogando com aquilo de que ele gosta muito ou teme. Ignore os corações dos outros e eles o odiarão.

---

## **LEI 44**

---

### **DESARME E ENFUREÇA COM EFEITO ESPELHO**

---

O espelho reflete a realidade, mas também é a ferramenta perfeita para a ilusão. Quando você espelha os seus inimigos, agindo exatamente como eles agem, eles não entendem a sua estratégia. O Efeito Espelho os ridiculariza e humilha, fazendo com que reajam exageradamente. Colocando um espelho diante das suas psiques, você os seduz com a ilusão de que compartilha os seus valores; ao espelhar as suas ações, você lhes dá uma lição. Raros são os que resistem.

---

## **LEI 45**

---

### **PREGUE A NECESSIDADE DE MUDANÇA, MAS NÃO MUDE MUITA COISA AO MESMO TEMPO.**

---

Teoricamente, todos sabem que é preciso mudar, mas na prática as pessoas são criaturas de hábitos. Muita inovação é traumático, e conduz à rebeldia. Se você é novo numa posição de poder, ou alguém de fora tentando construir a sua base de poder, mostre explicitamente que respeita a maneira antiga de fazer as coisas. Se a mudança é necessária faça-a parecer uma suave melhoria do passado.

---

## **LEI 46**

---

### **NÃO PAREÇA PERFEITO DEMAIS**

---

Parecer melhor do que os outros é sempre perigoso, mas o que é perigosíssimo é parecer não ter falhas ou fraquezas. A inveja cria inimigos silenciosos. É sinal de astúcia exibir ocasionalmente alguns defeitos, e admitir vícios inofensivos, para desviar a inveja e parecer mais humano e acessível. Só os deuses e os mortos podem parecer perfeitos impunemente.

---

## **LEI 47**

### **NÃO ULTRAPASSE A META ESTABELECIDA; NA VITÓRIA APRENDA A PARAR.**

---

O momento da vitória é quase sempre o mais perigoso. No calor da vitória, a arrogância e o excesso de confiança podem fazer você avançar além da sua meta e, ao ir longe demais, você conquista mais inimigos do que derrota. Não deixe o sucesso lhe subir a cabeça. Nada substitui a estratégia e o planejamento cuidadoso. Fixe a meta e, ao alcançá-la, pare.

---

## **LEI 48**

### **EVITE TER UMA FORMA DEFINIDA**

---

Ao assumir uma forma, ao ter um plano visível, você se expõe ao ataque. Em vez de assumir uma forma que o seu inimigo possa agarrar, mantenha-se maleável e em movimento. Aceite o fato de que nada é certo e nenhuma lei é fixa. A melhor maneira de se proteger é ser tão fluido e amorfo como a água; não aposte na estabilidade ou na ordem permanente. Tudo muda.