

JACOB PETRY



PODER & MANIPULAÇÃO

COMO ENTENDER O MUNDO EM 20 LIÇÕES
EXTRAÍDAS DE *O PRÍNCIPE*, DE MAQUIAVEL

COPYRIGHT © 2016, BY JACOB PETRY

COPYRIGHT © FARO EDITORIAL, 2016

Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito do editor.

Diretor editorial **PEDRO ALMEIDA**

Preparação **TUCA FARIA**

Revisão **GABRIELA DE AVILA**

Capa e projeto gráfico **OSMANE GARCIA FILHO**

Ilustração de capa adaptada de **STARAS | SHUTTERSTOCK**

Produção do ebook **SCHÄFFER EDITORIAL**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Pétry, Jacob

Poder e manipulação : como entender o mundo em 20 lições extraídas de O Príncipe, de Maquiavel / Jacob Pétry. — São Paulo : Faro Editorial, 2016

ISBN 978-85-62409-70-7

1. Comportamento humano 2. Empresas 3. Empresários 4. Machiavelli, Niccoló, 1469-1527. O Príncipe - Crítica e interpretação 5. Negócios I. Título.

16-01493

CDU-658.4

Índice para catálogo sistemático:

1. Aplicação dos princípios de Maquiavel : Administração 658.4012



1ª edição brasileira: 2016

Direitos desta versão em língua portuguesa, para o Brasil, adquiridos
por FARO EDITORIAL

Alameda Madeira, 162 – sala 1702 – Alphaville

Barueri – SP – Brasil

CEP: 06454-010 – Tel.: +55 11 4196-6699

www.faroeditorial.com.br

*Maquiavel, fingindo dar lições aos príncipes,
deu grandes lições ao povo.*

Jean-Jacques Rousseau,
em *Do Contrato Social*

SUMÁRIO

Introdução

Carta de Maquiavel

CAPÍTULO 1

Das razões pelas quais um líder é louvado ou repudiado

CAPÍTULO 2

Do papel da sorte nas coisas humanas e como mudá-lo

CAPÍTULO 3

Do que fazer para obter prestígio e ser benquisto

CAPÍTULO 4

Da questão econômica – quando se deve ser generoso ou sovina

CAPÍTULO 5

Da crueldade e da piedade – se é preferível ser amado ou temido

CAPÍTULO 6

Da integridade – quando e de que maneira se deve manter a palavra

CAPÍTULO 7

Das coisas que se deve evitar: ódio e desprezo

CAPÍTULO 8

Dos assessores e assistentes

CAPÍTULO 9

De como escapar dos bajuladores

CAPÍTULO 10

Da fidelidade daqueles que nos ajudam a conquistar o poder

CAPÍTULO 11

Das alianças e apoios – quando aliados são benéficos ou não

CAPÍTULO 12

Dos tipos de liderança e das suas vantagens e desvantagens

CAPÍTULO 13

Dos que alcançam o poder pela popularidade

CAPÍTULO 14

Dos que alcançam o poder por meios injustos e corruptos

CAPÍTULO 15

Dos que alcançam o poder pela sorte ou pela força alheia

CAPÍTULO 16

Da vulnerabilidade daqueles que se sustentam com forças alheias

CAPÍTULO 17

Da competição – o dever principal de quem quer o poder

CAPÍTULO 18

Dos riscos e das dificuldades que existem na implantação de mudanças

CAPÍTULO 19

Dos motivos pelos quais os líderes perdem seus postos e como mantê-los

CAPÍTULO 20

De como medir a força de um líder

Notas

Referências bibliográficas

Mensagem ao leitor

INTRODUÇÃO

Muitos anos atrás, numa fria tarde de julho, dirigi-me à biblioteca pública para retirar alguns livros. A biblioteca, como a cidade, era pequena e antiga. Pouquíssimas pessoas a frequentavam. E fazia anos, décadas talvez, que ela não recebia novos exemplares. Seu acervo era basicamente composto de clássicos. Mesmo assim, havia um limite para retirada: três exemplares por leitor.

Com medo de ficar sem livros de ficção — meus preferidos —, decidi que dos três, um, obrigatoriamente, seria de uma coleção chamada *Os Pensadores: História das Grandes Ideias do Mundo Ocidental*. E para não cair em tentação de ler apenas os romances, comprometi-me com a árdua tarefa de primeiro ler o dessa coleção. Assim, logo que cheguei em casa dei início à leitura daquele que retirara naquele dia: *Maquiavel — O Príncipe e Escritos Políticos*. Lembro que, mesmo sendo ainda um adolescente, a cada página, exclamava: “Meu Deus, como somos otários! Eles usam essas estratégias o tempo todo contra nós, sem sequer percebermos!”.

Hoje, mais de duas décadas depois, o sentimento continua o mesmo: essas pessoas sabem o que funciona e o que não funciona. Seu trabalho é nos persuadir e nos manipular para tirar vantagens próprias — sua sobrevivência depende disso. E eles não vão abrir mão dessas técnicas tão facilmente. Nossa única saída é nos precaver. E para isso precisamos compreender suas estratégias, seus truques e delinear o caminho que eles percorrem para chegar até nós. Esse, ao resgatar as principais lições de *O Príncipe*, é o objetivo de *Poder e Manipulação*.

Se olharmos para o passado, veremos que muitos dos maiores expoentes da história tiraram proveito de *O Príncipe*. Shakespeare incorporou elementos da obra em peças como *Macbeth*, *Hamlet* e *A Tempestade*. Napoleão Bonaparte o considerava sua bíblia pessoal e andava com um exemplar debaixo do braço, usando-o como guia de consulta.

Mais recentemente, Tião dos Santos, quando ainda um catador de material reciclável no Jardim Gramacho, no Rio de Janeiro, diz ter encontrado uma cópia no lixo. Ela estava suja e manchada. Mesmo assim, Tião a levou para ler. Ele diz que, depois da leitura, nunca mais foi o mesmo. Meses depois, inspirado no livro, criou a Associação de Catadores de Material Reciclável de Jardim Gramacho. Nos anos seguintes, tornou-se uma celebridade. Em 2011, ganhou o prêmio de Personalidade do Ano do jornal *O Globo*. Estrelou uma campanha da Coca-Cola, e o documentário *Lixo Extraordinário*, do qual foi o protagonista, chegou a concorrer ao Oscar — o maior prêmio do cinema mundial.

Mesmo assim, o conteúdo verdadeiro desse livro continua sendo desconhecido para a grande maioria. Em parte, isso se explica pela polêmica em que ele sempre esteve envolvido. Muitos o condenam porque consideram seus princípios ruins, perversos e amorais. Alguns simplesmente o ignoram e o desprezam pela sua fama. Outros, a pequena minoria, o estuda e o usa como cartilha para abrir seu caminho ao topo do poder.

Aqui você encontrará vinte das suas lições mais importantes – são a essência da obra, quase sua totalidade, sem as partes de interesse absolutamente histórico, numa linguagem direta, clara e moderna. O que você vier a fazer com elas, será uma decisão cuja responsabilidade é totalmente sua.

A publicação e sua perseguição

A versão original de *O Príncipe* foi escrita em 1513 e publicada em 1532, cinco anos após a morte de seu autor. Em 1959, ela entrou para o índice de livros proibidos da Igreja Católica. Mas esse era apenas o começo da discriminação e difamação daquele que se tornaria, sem dúvida, o livro mais polêmico, controverso e também um dos mais influentes e importantes da história.

A obra é um pequeno tratado de como um príncipe (o líder e empreendedor moderno) deve agir para conquistar o poder e se manter nele. A verdadeira intenção de Maquiavel ao escrevê-la ainda é amplamente discutida, assim como, lógico, o teor de seu conteúdo.

Muitos estudiosos afirmam que *O Príncipe* é o pensamento de uma época e, portanto, não pode ser interpretado fora do contexto histórico em que foi escrito. A meu ver, nada pode ser mais equivocados. Acredito, sem sombra de dúvida, que a verdade é exatamente o contrário: para entender de fato a obra de Maquiavel é preciso tirá-la do contexto em que foi escrita.

Uma instituição pública, empresa ou comunidade não existe sem as pessoas que a compõem. Por isso, se você quiser estudá-la, precisa analisar seus líderes, diretores, funcionários e até mesmo clientes e cidadãos. Ou seja: você deve estudar o caráter da natureza humana por trás da instituição, empresa ou comunidade que deseja conhecer. Em *O Príncipe*, acima de tudo, Maquiavel trata da natureza humana. Os comportamentos e as atitudes descritas por ele, e que ficaram conhecidas como maquiavélicas, na verdade não são dele. Maquiavel não as inventou. Ele as detectou com enorme clareza nas pessoas a sua volta e simplesmente teve a coragem de descrevê-las com detalhes e precisão, sistematizando-as e transformando-as em engenharia operacional que muitos passaram a usar para pavimentar seu caminho ao poder.

Longe das teorias políticas, filosóficas e religiosas de seu tempo, Maquiavel percebeu, nas atitudes dos líderes, nos governos, nas religiões e em outros relacionamentos humanos, que a realidade apontava modos de agir muito distintos das belas teorias da ética, da moral e dos bons costumes com que outros filósofos tratavam do tema. E seu grande trunfo foi

mostrar como o mundo de fato é, em contraposição àqueles que mostravam como ele deveria ser.

Hoje, quinhentos anos depois, as atitudes descritas por Maquiavel continuam presentes em todos os setores da humanidade. Você pode percebê-las nas ações dos líderes políticos, religiosos, empresariais e culturais. Elas estão presentes nos púlpitos das igrejas, nas prefeituras, nos fóruns judiciais, nas assembleias legislativas, nos senados, nos palácios, nas conversas, nas salas de reuniões das grandes empresas, corporações e entidades de classes e até mesmo nos relacionamentos entre casais.

Não fosse assim, viveríamos num mundo sem corrupção, sem injustiça e sem violência. Os governos seriam para o povo e os políticos sempre cumpririam suas promessas; as empresas colocariam o interesse pelos clientes sempre à frente do interesse pessoal e do lucro e o cidadão comum jamais agiria com falsidade, egoísmo, brutalidade e deslealdade. Quem acredita que essa é a realidade, para usar as próprias palavras de Maquiavel, “é ingênuo e está fadado antes à ruína do que à salvação”.

Por que retomar o clássico?

Por que alguém deveria investir seu tempo para ler uma obra tão discriminada e mal-afamada? Que benefícios um cidadão de bem poderia tirar de um livro que ao longo dos séculos fez com que o nome do seu autor se tornasse sinônimo de manipulação, falsidade, frieza e até mesmo maldade?

Este livro fará três coisas por você. A primeira: ele mudará a forma como você *vê* o mundo. Sua leitura o levará a entender como as coisas a sua volta de fato são. Não é uma questão de aplicar ou não os princípios abordados por Maquiavel, mas de entender como muitos indivíduos, sobretudo nos níveis mais elevados de poder, agem. Por não compreender o comportamento e as atitudes dessas pessoas, facilmente nos tornamos objeto de manobra delas. Ao conhecê-las e compreendê-las, podemos nos precaver e nos defender.

A segunda diz respeito a como você irá se *sentir* daqui para a frente. Muitas vezes, a ignorância parece uma bênção. Quando não vemos o problema, parece que não precisamos lidar com ele. Mas não é assim. Não compreender como as coisas funcionam e por que as pessoas agem de certa maneira nos torna impotentes e nos coloca numa situação de vítima, como se houvesse uma eterna conspiração contra nós. Ao compreendermos que o modo como as pessoas agem não tem nada a ver conosco, mas com a maneira como elas são, e que elas agem assim com todo o mundo, nossa percepção muda drasticamente.

Por último, você estará pronto e livre para definir sua maneira de *agir*. Nos vinte capítulos deste livro, existem inúmeras lições e princípios que poderão mudar sobremaneira seu modo de agir daqui em diante, tanto na sua vida pessoal como nos seus negócios. Na medida em que você compreender o contexto a sua volta, poderá começar a atuar de acordo com essa compreensão. Você não precisa ser uma pessoa cruel e má, mas deve saber o que fazer perante

a crueldade e a maldade. E este livro lhe dará essa noção, não só como líder, mas também como pessoa.

Enfim, este é um livro escrito para ajudá-lo a entender as estratégias que muitas pessoas usam para manipular seu caminho ao poder e para manter-se nele, muitas vezes à sua custa. Ao compreender os princípios descritos aqui, você estará preparado para se defender e se precaver disso. Mas também para agir com mais ousadia, atrevimento e astúcia diante da vida.

Jacob Petry

Nova York, inverno de 2016

CARTA DE MAQUIAVEL

Ao Magnífico Lourenço de Médicis

É costume daqueles que desejam para si a simpatia de um príncipe presenteá-lo com os pertences que lhe são mais caros ou com aqueles com que ele mais se encanta. Desse modo, lhe são presenteados cavalos, armas, tecidos bordados a ouro, pedras preciosas e demais ornamentos dignos de sua grandeza.

Querendo eu também ofertar-lhe uma prova de minha admiração, não encontrei, entre as minhas posses, nada que estime mais do que meu conhecimento sobre as ações dos grandes homens, adquirido por uma longa experiência das coisas atuais e uma continuada observação e análise das antigas; as quais tendo eu, com muito afinco, detidamente estudado e examinado, remeto agora à Vossa Magnificência, condensadas num pequeno volume.

Embora saiba que esta obra é indigna de sua consideração, espero, mesmo assim, que aceite meu presente; uma vez que não poderia oferecer-lhe nada maior do que lhe propiciar um meio de adquirir em tempo muito curto o aprendizado de tudo quanto, em

muitos anos e à custa de tantos atropelos e perigos, tenho aprendido.

Não enfeitei esta obra com frases elaboradas e pomposas, tampouco a enchi de floreios ou lisonjas, nem mesmo a decorei com ornamentos externos, com os quais muitos ilustram suas próprias obras; pois não desejei que nenhum outro fosse seu ornato e nada a tornasse agradável, a não ser a variedade da matéria e a importância de seu conteúdo.

Espero que não considereis presunçoso um homem de baixa condição social escrever a respeito das atitudes dos príncipes. Quando pintores querem retratar a paisagem, eles se postam na planície para captar as montanhas; e sobem nos picos para apreender a vista das planícies. Da mesma forma, para melhor captar a natureza do povo é preciso ser príncipe; e para melhor compreender a do príncipe, é preciso ser povo.

Receba, portanto, Vossa Magnificência, este singelo presente com o mesmo espírito que me anima a enviá-lo. Lendo-o e considerando-o com atenção, nele reconheceréis meu grande anseio de que ele eleve-se à majestade que a fortuna e que os seus outros atributos lhe prometem. E se Vossa Magnificência, algum dia, do píncaro de sua magnanimidade, voltar o olhar para cá embaixo, saberá o quanto me degrada suportar minha sorte, infinda e funesta.



PODER

& MANIPULAÇÃO

CAPÍTULO 1

DAS RAZÕES PELAS QUAIS UM LÍDER É LOUVADO OU REPUDIADO

DE O PRÍNCIPE

A credito ser sensato, aqui, considerar como um príncipe deve comportar-se com seus súditos e amigos. Sei que muitos já escreveram sobre o assunto e sei também que serei julgado presunçoso por manifestar minha opinião, especialmente por me propor a tratar o tema com uma abordagem diferente daquela com a qual outros a trataram. No entanto, como meu objetivo é escrever algo realmente útil ao leitor interessado, penso ser melhor perseguir a verdade factual, debruçando-me sobre as coisas como elas realmente são, em vez de filosofar sobre visões imaginárias.

Muitas pessoas, ao discorrer sobre este tema, descreveram sistemas de governos e tipos de sociedades que até hoje ninguém viu e nem conheceu em parte alguma do planeta. Essas pessoas parecem não perceber que existe uma distância tão grande entre como se age e como se deveria agir, que aquele que se

apega ao que deveria ser feito em vez do que ao que se faz, encontrará antes sua ruína do que sua salvação. E alguém que quiser praticar a bondade em tudo o que faz está fadado a arruinar-se, entre tantos que são perversos e maus.

Sendo assim, é necessário a um príncipe que quiser assumir uma posição de liderança e poder – e quiser manter-se nela —, acima de tudo, conhecer a fundo a iniquidade humana e aprender a poder ser mau e se utilizar ou não da maldade conforme a necessidade e as circunstâncias.

2.

Deixando de lado, então, todas as coisas imaginárias e utópicas que foram ditas sobre o exercício da liderança e do poder e encarando a realidade, permita-me observar que sempre quando alguém fala ou escreve sobre uma pessoa, sobretudo um príncipe, por ocupar lugar de destaque, faz referências a certas qualidades que o levam a ser louvado ou repudiado.

Alguns são considerados generosos, outros, mesquinhos; alguns honestos, outros, corruptos; alguns leais, outros, falsos; sábios ou ignorantes; inteligentes ou idiotas; sensíveis ou truculentos; humildes ou arrogantes; religiosos ou céticos; egocêntricos ou altruístas e assim por diante.

“Existe uma distância tão grande entre como se age e como se deveria agir que aquele que despreza o mundo real para viver num mundo imaginário encontrará antes sua ruína do que sua salvação.”

Sei que qualquer pessoa, certamente, concordará que, de todas as qualidades enumeradas, seria louvável que um príncipe possuísse apenas aquelas que consideramos boas. Mas, como a condição da natureza humana simplesmente não permite possuir todas, nem a sua prática consistente, se deseja ser louvado, um príncipe deve ser astuto o suficiente para evitar os defeitos que o impediriam de alcançar seu objetivo; e praticar as virtudes que não afetem negativamente sua realização; mas quando isso não for possível, é coerente que as ignore e siga o curso que se fizer necessário.

Isso se justifica porque, entre as pessoas, o desejo de conquista do poder é algo muito natural e comum. E aqueles que alcançam o sucesso serão sempre louvados. Os que fracassam por não alcançar o que desejam serão sempre recriminados e condenados.

Por esse motivo, o príncipe que deseja ser louvado, como já falei, não deve se sentir culpado por incorrer em certos vícios para realizar o objetivo ao qual se propôs. Pois, se considerar bem tudo, há muitas características na natureza humana que parecem virtudes, mas, se praticadas, o destituiriam do posto, e outras que parecem defeitos mas que, se praticadas, trazem-lhe conforto e segurança.

“Há muitas características na natureza humana que parecem defeitos, mas, uma vez analisadas bem a fundo, provam ser virtudes. E há outras que parecem virtudes, mas quando colocadas em prática no momento correto se mostram defeitos.”

ANÁLISE

Um dos segredos da vida é compreender que, acima de tudo, ela é um jogo e que as chances de vencer serão muito pequenas se não conhecermos as regras desse jogo. Mas há algo estranho: ninguém nos ensina essas regras. Nossa educação vive em uma cultura morta e ultrapassada que insiste em explicar infinitamente a Revolução Francesa, a tabela periódica, os motivos que levaram à descoberta da América, o princípio de Arquimedes, a teoria da evolução e assim por diante. Passamos entre dez e quinze anos na escola e não aprendemos a enfrentar as batalhas diárias da vida de maneira prática, objetiva e realista. Não aprendemos as verdadeiras regras do jogo da vida. E para quem quer sobreviver no complexo e dinâmico ambiente dos dias atuais, talvez nenhum requisito seja mais indispensável do que compreender essas regras claramente.

Sem conhecer as regras, não temos como participar do jogo. Assim, a grande maioria dos indivíduos se torna expectadora. Aqueles que descobrem as regras e as aplicam se tornam os protagonistas no cenário. Eles estão em campo, onde está toda a diversão, aventura, glória e riqueza. Enquanto os demais, a esmagadora

maioria, fica na arquibancada, assistindo a esses poucos se divertirem em vidas plenas e abundantes. E pior ainda: quase sempre pagam para assisti-los.

Mas o que é conhecer as regras do jogo? Falando de maneira geral, conhecer as regras do jogo é entender a realidade como ela de fato é. Sem isso, viveremos como cegos: tateando no escuro. Não só tropeçaremos em nossas próprias atitudes por constantemente reagirmos da maneira errada como, por pura ignorância e ingenuidade, cairemos em praticamente todas as armadilhas da existência.

Esforçar-se por abrir os olhos para a realidade como ela é, desvencilhando-nos de todo apego e ilusão ingênua sobre o mundo e, acima de tudo, sobre as pessoas é o começo de qualquer transformação humana. A coragem de encarar a realidade sem perder a fé e a esperança de que um mundo melhor é possível é o que separa o verdadeiro líder do manipulador corrupto.

Quanto maior for nossa compreensão das coisas, menos fracassos, frustrações e desapontamentos teremos. Quanto melhor compreendermos as pessoas, quanto mais entendermos suas capacidades, suas aspirações, seus talentos, suas intenções, seus truques e suas motivações secretas, mais bem preparados estaremos para ajudá-las (ou para nos defender delas). Por isso, desenvolver a habilidade de entender o que de fato motiva as pessoas e saber lidar de maneira adequada com essa compreensão é a lição mais importante que você pode aprender no jogo da vida. Pare e pense nisso por um momento!

Nossa tendência habitual é reagir a tudo com base nos valores pessoais que cultivamos. Tudo o que estiver de acordo com nossos valores pessoais, nós consideramos bom, e o que não estiver, consideramos ruim. No mundo do poder e dos negócios isso quase sempre é um erro terrível por dois motivos básicos:

1º Porque ao julgarmos tudo de acordo com nossos valores pessoais cometemos o erro de pensar que todos cultivam os mesmos valores que nós e que as ações deles estarão sempre de acordo com esses valores. E, nesse caso, quase sempre nos frustramos, porque as pessoas raramente cultivam os mesmos valores que nós e suas ações sempre estarão de acordo com os valores delas, não com os nossos.

2º Porque agir sempre com base nos mesmos princípios nos torna extremamente previsíveis e, por consequência, vulneráveis diante daqueles que, por mesquinha inveja, ódio ou ambição, desejam nossa ruína.

Por isso, se você busca poder, prestígio e sucesso, tem de compreender que nada do que existe ou acontece é completamente bom ou ruim, que nada é tão mau que não tenha um lado bom ou tão bom que não tenha algo mau. É preciso que você tenha sempre em mente que, não importa o quanto uma coisa pareça inútil ou prejudicial, se estudá-la bem, se analisá-la detalhadamente, encontrará uma virtude, um ponto forte, algo que pode ser explorado a seu favor.

Pense sobre a morte, por exemplo: ela é boa ou ruim? Para a maioria das pessoas ela é extremamente indesejável e, portanto, ruim. Mas, na verdade, ela não