

ÍNDICE

PREFÁCIO página xix

LEI 1 página 1

NÃO OFUSQUE O BRILHO DO MESTRE

Faça sempre com que as pessoas acima de si se sintam confortavelmente superiores. Querendo agradar ou impressionar, não exagere ao exhibir os seus próprios talentos ou poderá conseguir o contrário—inspirar medo e insegurança. Faça com que os seus mestres pareçam mais brilhantes do que o são na realidade e alcançará os píncaros do poder.

LEI 2 página 8

NÃO CONFIE DEMAIS NOS AMIGOS, APRENDA A USAR INIMIGOS

Tenha cuidado com os amigos—estes irão trai-lo rapidamente pois são conduzidos com mais facilidade ao sentimento de inveja. Os amigos também se tornam mimados e tirânicos. Contudo, contrate um ex-inimigo e este será mais fiel que um amigo pois tem mais a provar. Efectivamente, devemos ter mais medo dos nossos amigos do que nos nossos inimigos. Se não tem inimigos, encontre uma forma de os fazer.

LEI 3 página 17

OCULTE AS SUAS INTENÇÕES

Mantenha as pessoas na dúvida, nunca revele o propósito dos seus actos. Se não se sabe o que nós pretendemos não existe a possibilidade de defesa. Conduza-as pelo caminho errado até bem longe, envolva-as em bastante fumo e quando elas perceberem as suas intenções, será tarde demais.

LEI 4 página 33

DIGA SEMPRE MENOS DO QUE O NECESSÁRIO

Quando se procura impressionar as pessoas com palavras, quanto mais se diz, mais comuns parecemos ser e menos controlo da situação aparentemente temos. Mesmo que se diga algo banal, vai parecer original se o tornar-mos vago, amplo e enigmático. Pessoas poderosas impressionam e intimidam por falarem pouco. Quanto mais se fala, maior é a probabilidade de se dizer uma tolice.

LEI 5 página 39

MUITO DEPENDE DA REPUTAÇÃO— GUARDE-A COM A PRÓPRIA VIDA

A reputação é a pedra de toque do poder. Com a reputação apenas pode-se intimidar e vencer, quando a perdemos, ficamos vulneráveis e susceptíveis de ataques vindos de todos os lados. Torne a sua reputação inexpugnável. Esteja sempre alerta aos possíveis ataques e aniquile-os antes que aconteçam. Enquanto isso, aprenda a destruir os seus inimigos minando as suas próprias reputações. Depois, afaste-se e deixe a opinião pública acabar com eles.

LEI 6 página 47

CHAME A ATENÇÃO A QUALQUER PREÇO

Julga-se tudo pelas aparências; o que não se vê não conta. Logo, não fique perdido no meio da multidão ou mergulhado no esquecimento. Destaque-se. Fique visível, a qualquer preço. Atraia as atenções parecendo ser maior, mais colorido, mais misterioso do que as massas tímidas e amenas.

LEI 7 página 61

FAÇA OS OUTROS TRABALHAREM POR SI, MAS FIQUE SEMPRE COM O CRÉDITO

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

LEI 8 página 67

FAÇA AS PESSOAS VIREM ATÉ SI—USE UM ISCO, SE NECESSÁRIO

Quando forçamos os outros a agir, somos nós próprios que controlamos. É sempre melhor fazer com que o nosso adversário venha até nós, abortando os seus próprios planos no processo. Seduza o adversário com a possibilidade de ganhos fabulosos—depois ataque. É você quem dá as cartas.

LEI 9 página 74

VENÇA PELAS SUAS ATITUDES, NÃO DISCUTA

Qualquer triunfo momentâneo que se tenha alcançado através da discussão é, efectivamente, uma vitória de Pirro: o ressentimento e a má vontade que se desperta são mais fortes e permanentes do que qualquer mudança momentânea de opinião. É muito mais eficaz fazer os outros concordarem connosco através das nossas atitudes, sem dizer uma palavra. Demonstre, não explique.

LEI IO página 82

CONTÁGIO: EVITE O INFELIZ E O AZARADO

A miséria alheia pode matar-nos—estados emocionais são tão contagiosos quanto as doenças. Podemos achar ou pensar que estamos a ajudar o homem que se afoga mas só estamos a precipitar o nosso próprio desastre. Os infelizes às vezes provocam a própria infelicidade; vão provocar a sua também. Associe-se, ao contrário, aos felizes e afortunados.

LEI II página 89

APRENDA A MANTER AS PESSOAS DEPENDENTES DE SI

Para manter a nossa independência devemos ser sempre necessários e queridos. Quanto mais dependerem de nós, mais liberdade teremos. Faça com que as pessoas dependam de si para serem felizes e prósperas, e não terá nada a temer. Não lhes ensine o bastante a ponto de não precisarem de si.

LEI I2 página 96

USE A HONESTIDADE E A GENEROSIDADE SELECTIVAS 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 gestos honestos e generosos. Uma vez que a sua honestidade selectiva as desarma, pode enganá-las e manipulá-las livremente. Um presente oportuno—um cavalo de Tróia—servirá o mesmo propósito.

LEI I3 página 103

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

Se precisar de pedir ajuda a um aliado, não se preocupe em recordar-lhe a sua assistência e boas acções no passado. Ele encontrará uma forma de o ignorar. Em vez disso, revele algo na sua solicitação, ou na sua aliança, que o vá beneficiar, e exagere no ênfase. A reacção será entusiasta se se aperceber que pode lucrar alguma coisa com isso.

LEI I4 página 110

FINJA SER AMIGO, AJA COMO ESPIÃO

Conhecer o seu rival é importantíssimo. Use espões para reunir 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 indirectas para conseguir com que as pessoas revelem os seus pontos fracos e intenções. Todas as ocasiões são oportunidades para uma ardilosa espionagem.

LEI 15 página 116

ANIQUILE TOTALMENTE O INIMIGO

Todos os grandes líderes, desde Moisés, sabem que o inimigo perigoso deve ser esmagado totalmente. (Às vezes, aprendem-no da maneira mais difícil.) Se restar uma só brasa, por menor que seja, esta acabará por se transformar numa fogueira. Perde-se mais, fazendo concessões do que pela aniquilação total: o inimigo recuperar-se-á e vai querer vingança. Esmague-o, física e espiritualmente.

LEI 16 página 124

USE A AUSÊNCIA PARA AUMENTAR O RESPEITO E A HONRA

Circulação em excesso faz com que os preços desçam: quanto mais somos vistos e escutados, mais comuns vamos parecer. Se já se estabeleceu num grupo, ao optar por se afastar temporariamente tornar-se-á uma figura mais comentada, mais admirada, até. Deve saber quando se afastar. Crie valor com a escassez.

LEI 17 página 132

MANTENHA OS OUTROS NUM ESTADO LATENTE DE TERROR: CULTIVE UMA ATMOSFERA DE IMPREVISIBILIDADE

Os homens são criaturas de hábitos com uma necessidade insaciável de encontrar familiaridade nos actos alheios. A sua previsibilidade dá-lhes um sentido de controlo. Vire a mesa: seja deliberadamente imprevisível. O comportamento que parece incoerente ou absurdo irá mantê-los desorientados e ficarão exaustos aos tentarem explicar os seus movimentos. Levada ao extremo, esta estratégia pode intimidar e aterrorizar.

LEI 18 página 139

NÃO CONSTRUA FORTALEZAS PARA SE PROTEGER— O ISOLAMENTO É PERIGOSO

O mundo é perigoso e os inimigos estão por toda a parte—todos nós precisamos de nos proteger. Uma fortaleza parece muito segura. Mas o isolamento expõe-nos a mais perigos do que aquilo que nos protege—ficamos isolados de valiosas informações, transformamo-nos num alvo fácil e evidente. Será melhor circular entre as pessoas, descobrir aliados, misturarmo-nos. A multidão serve de escudo contra os nossos inimigos.

LEI 19 página 146

SAIBA COM QUEM LIDA—NÃO OFENDA A PESSOA ERRADA

No mundo existem muitos tipos de pessoas diferentes e não se pode esperar que todos reajam da mesma forma às nossas estratégias. Se enganar ou manipular certas pessoas estas irão passar o resto das suas vidas à procura de vingança. São lobos em pele de cordeiro. Cuidado ao escolher as suas vítimas e adversários—jamais ofenda ou engane a pessoa errada.

LEI 20 página 154

NÃO SE COMPROMETA COM NINGUÉM

Tolo é quem se apressa a tomar um partido. Não se comprometa com partidos ou causas, só consigo mesmo. Mantendo-se independente, domina os demais—se conseguir que as restantes pessoas fiquem umas contra as outras, todos o irão seguir.

LEI 21 página 167

APARENTE SER OTÁRIO PARA ENGANAR OS OTÁRIOS— APARENTE SER MAIS BURRO DO QUE O NORMAL

Ninguém gosta de se sentir mais idiota do que o outro. O truque, portanto, é fazer com que as suas vítimas se sintam espertas—e não só espertas, mas mais espertas do que você. Uma vez convencidas de tal, jamais desconfiarão que possa ter segundas intenções.

LEI 22 página 174

USE A TÁCTICA DA RENDIÇÃO: TRANSFORME A FRAQUEZA EM PODER

Se você é o mais fraco, não lute só por uma questão de honra; é preferível a rendição. Com a rendição obtém tempo para a recuperação, tempo para atormentar e irritar o seu conquistador, tempo para esperar que este perca o seu poder. Não lhe dê a satisfação de lutar e de o derrotar—antecipe-se e renda-se. Ao oferecer a outra face, provoca raiva e desequilíbrio no adversário. Faça da rendição um instrumento de poder.

LEI 23 página 182

CONCENTRE AS SUAS FORÇAS

Preserve as suas forças e energia ao concentrá-las no seu ponto mais forte. Ganha-se mais em descobrir uma mina rica e em explorá-la fundo, do que estar a saltar de uma mina rasa para outra—a intensidade derrota a extensibilidade, sempre. Ao procurar fontes de poder para se promover a si próprio, descubra a fonte-chave, a vaca gorda que o alimentará durante muito tempo.

LEI 24 página 189

REPRESENTE O PERFEITO CORTESÃO

O perfeito cortesão prospera num mundo onde tudo gira em torno do poder e da habilidade política. Este domina a arte da dissimulação; 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 a sua escalada na corte.

LEI 25 página 203

RECRIE-SE

Não aceite os papéis que a sociedade lhe impinge. Recrie-se forjando uma nova identidade, uma que chame a atenção e não canse a plateia. Seja senhor da sua própria imagem, não permita que a definam por si. Incorpore artifícios dramáticos aos gestos e ações públicas—o seu poder fortalecer-se-á e a sua personagem parecerá maior do que na realidade é.

LEI 26 página 212

MANTENHA AS MÃOS LIMPAS

Deve parecer um modelo de civilidade e eficiência: as suas mãos não se sujaram com erros e atos desagradáveis. Mantenha uma aparência impecável, use os demais como bode expiatório para disfarçar a sua participação.

LEI 27 página 228

JOGUE COM A NECESSIDADE QUE AS PESSOAS TÊM DE ACREDITAR EM ALGO PARA CRIAR UM SÉQUITO DE DEVOTOS

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

LEI 28 página 242

SEJA OUSADO

Quando se sente inseguro em relação ao que fazer, não tente. As suas dúvidas e hesitações contaminarão os seus atos. A timidez é perigosa: será melhor agir com coragem. Qualquer erro cometido com audácia é facilmente corrigido ainda com mais audácia. Todos admiram o corajoso; ninguém louva o tímido.

LEI 29 página 252

PLANEIE ATÉ O FIM

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

LEI 30 página 261

FAÇA AS SUAS CONQUISTAS PARECEREM FÁCEIS

As suas acções devem parecer naturais e executadas com facilidade. Toda a técnica e o esforço necessários para a sua execução e também os engenhos utilizados, deverão estar dissimulados. Quando agir, faça-o sem esforço, como se fosse capaz de muito mais. Não caia na tentação de revelar o trabalho que teve—tal só levantará questões. Não ensine a ninguém os seus truques ou eles serão usados contra si.

LEI 31 página 270

CONTROLE AS OPÇÕES: QUEM DÁ AS CARTAS É VOCÊ

As melhores trapaças são as que parecem dar ao outro interveniente uma opção: as suas vítimas pensam que detém o controlo da situação mas na verdade, são marionetas. Dê às pessoas opções que resultem sempre como favoráveis para si. Force-as a escolher entre o menor de dois males, ambos servem o seu objectivo. Coloque-as num dilema: não terão escapatória.

LEI 32 página 279

DESPERTE A FANTASIA DAS PESSOAS

Em geral evita-se a verdade por que 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: todo corre até lá. Há um enorme poder em despertar a fantasia das massas.

LEI 33 página 287

DESCUBRA O PONTO FRACO DE CADA UM

Todos nós temos um ponto fraco, uma fenda no muro do castelo. Esta fraqueza, regra 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 aí que se deve apertar.

LEI 34 página 300

SEJA ARISTOCRÁTICO NA SUA PRÓPRIA FORMA; AJA COMO UM REI PARA SER TRATADO COMO TAL

A forma como cada um se comporta, em geral, determina a forma como somos tratados: a longo prazo, aparentando ser vulgar ou comum, fará com que as pessoas nos desrespeitem. Um rei respeita-se a si próprio e inspira nos outros o mesmo sentimento. Agindo com realeza e confiança nos seus poderes, revela-se como estando destinado a usar uma coroa.

LEI 35 página 309

DOMINE A ARTE DE SABER QUAL O TEMPO CERTO

Nunca demonstre estar com pressa— a pressa trai a falta de controlo de si mesmo e do tempo. Mostre-se sempre paciente, como se soubesse que tudo irá ter até si. Torne-se um detetive do momento certo; fareje o espírito dos tempos, as tendências que o levarão ao poder. Aprenda a esperar quando ainda não é a altura indicada e atacar ferozmente quando o momento for propício.

LEI 36 página 318

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

Ao reconhecer um problema banal, dá-se-lhe existência e credibilidade. Quanto mais atenção der a um inimigo, mais forte você o torna; e um pequeno erro às vezes torna-se pior e mais visível se o tentarmos emendar. Às vezes, é melhor deixar as coisas como estão. Se existe algo que queremos, mas que não podemos ter, devemos mostrar desprezo. Quanto menos interesse se revelar, mais superior vamos parecer.

LEI 37 página 328

CRIE ESPECTÁCULOS ATRAENTES

Imagens surpreendentes e grandes gestos simbólicos criam uma aura de poder— todos reagem a estes eventos. Encene espectáculos para 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 realmente estamos a fazer.

LEI 38 página 337

PENSE COMO QUISER, MAS COMPORTE-SE COMO OS OUTROS

Se evidenciar demasiado que é contrário às tendências da época, ao ostentar as suas ideias pouco convencionais e modos não ortodoxos, os demais irão julgar que pretende chamar apenas a atenção. Encontrarão uma forma de o castigar por fazê-los sentir inferiores. É muito mais seguro juntar-se aos restantes 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 página 346

AGITE AS ÁGUAS PARA ATRAIR OS PEIXES

Raiva e reacções emocionais são contraproducentes do ponto de vista estratégico. É necessário que se mantenha calmo e objectivo. Contudo, se conseguir irritar o inimigo sem perder a calma, adquire uma inegável vantagem. Desequilibre o inimigo: descubra uma brecha na sua vaidade para confundi-lo e ficará no comando.

LEI 40 página 354

DESPREZE O QUE VIER DE GRAÇA

O que é oferecido de graça é perigoso—em geral, funciona como um ardil ou tem uma obrigação oculta. Se tem valor, vale a pena pagar. Ao pagar, não adquire problemas de gratidão e culpa. Também é prudente pagar o valor integral—com a excelência não se economiza. Seja pródigo com o seu dinheiro e mantenha-o a circular pois a generosidade é um sinal e um íman para o poder.

LEI 41 página 370

EVITE SEGUIR OS PASSOS DE UM GRANDE HOMEM

O que acontece em primeiro lugar, parece sempre melhor do que vem a seguir. Se substituir um grande homem ou tiver um pai famoso é necessário fazer o dobro do que eles fizeram para brilhar mais. Não se deve ficar perdido na sua sombra ou preso a um passado que não foi obra sua: estabeleça o seu próprio nome e identidade mudando de curso. «Assassine» o pai dominador, menospreze o seu legado e conquiste o poder com a sua própria luz.

LEI 42 página 381

ATAQUE O PASTOR E AS OVELHAS DISPERSAR-SE-ÃO

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 à sua influência. Não espere pelos 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 dispersar-se-ão.

LEI 43 página 390

CONQUISTE OS CORAÇÕES E AS MENTES DOS OUTROS

A coerção provoca reacções que acabam por funcionar contra nós mesmos. É necessário atrair as pessoas para que estas queiram vir até si. A pessoa seduzida torna-se um fiel peão. Seduzem-se os outros actuando individualmente nas suas psicologias e pontos fracos. Amacie o resistente actuando nas suas emoções, ao jogar com aquilo que ele gosta muito ou teme. Ignore os corações e as mentes dos outros e acabarão por odiá-lo.

LEI 44 página 399

DESARME E ENFUREÇA COM O EFEITO ESPELHO

O espelho reflecte a realidade mas é também a ferramenta perfeita para a ilusão. Quando espelhamos os nossos inimigos, agindo exactamente como eles agem, estes não entendem a sua estratégia. O Efeito Espelho ridiculariza-os e humilha-os, fazendo com que reajam exageradamente. Colocando um espelho em diante das suas psiques, seduzimo-los com a ilusão de que compartilhamos os seus valores; ao espelhar as suas acções, é-lhes prestada uma lição. Raros são os que resistem ao poder do Efeito Espelho.

LEI 45 página 416

**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 se é novo numa posição de poder ou alguém de fora tem o intuito de destruir 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 página 425

NÃO PAREÇA PERFEITO DEMAIS

Parecer melhor do que os outros é sempre perigoso, mas o que é muito perigoso é parecer não ter falhas ou fraquezas. A inveja cria inimigos silenciosos. É sinal de astúcia exhibir 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 página 437

**NÃO ULTRAPASSE A META ESTABELECIDO;
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 fazê-lo avançar além da sua meta e ao ir longe demais, conquista mais inimigos do que os que derrota. Não deixe o sucesso subir-lhe à cabeça. Nada substitui a estratégia e o planeamento cuidadoso. Fixe a meta e ao alcançá-la, pare.

LEI 48 página 446

EVITE TER UMA FORMA DEFINIDA

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

BIBLIOGRAFIA página 459