

*A Napoleão, a Sun Tzu, à deusa Atena e ao meu gato BRUTUS.*



# ÍNDICE

PREFÁCIO página xv

---

PARTE I página 1

## GUERRA AUTO-DIRIGIDA

---

1 página 3

### DECLARE GUERRA AOS SEUS INIMIGOS: A ESTRATÉGIA DA POLARIDADE

*A vida é uma batalha e um conflito infundáveis, nos quais só podemos lutar eficazmente se conseguirmos identificar os nossos inimigos. Aprenda a detectar os seus inimigos e a identificá-los através dos sinais e características que revelam hostilidade. Então, uma vez identificados, declare-lhes guerra no seu íntimo. Os seus inimigos fornecer-lhe-ão finalidade e orientação.*

2 página 17

### NÃO COMBATA A GUERRA QUE JÁ PASSOU: A ESTRATÉGIA DA GUERRILHA MENTAL

*Quais foram as coisas que mais o abateram e o fizeram infeliz no passado? Você deve conscientemente declarar guerra ao passado e fazer com que reaja ao momento presente. Seja implacável consigo próprio; não repita os mesmos métodos estafados. Desencadeie uma guerra de guerrilha no seu espírito, eliminando linhas defensivas estáticas—dê mobilidade e fluidez a tudo.*

3 página 31

### NO MEIO DO TURBILHÃO DOS ACONTECIMENTOS NÃO PERCA A PRESENÇA DE ESPÍRITO: A ESTRATÉGIA DO CONTRABALANÇO

*No calor da refrega, o espírito tem tendência para perder o equilíbrio. É vital que conserve a presença de espírito e mantenha as suas capacidades mentais, quaisquer que sejam as circunstâncias. Conserve a presença de espírito, expondo-o às adversidades. Aprenda a alhear-se do caos do campo de batalha.*

4 página 47

### CRIE UMA SENSAÇÃO DE URGÊNCIA E DE DESESPERO: A ESTRATÉGIA DA ZONA DE MORTE

*Você é o pior inimigo de si próprio. Desperdiça um tempo precioso a sonhar com o futuro em vez de se empenhar com o presente. Corte os laços com o passado e penetre num território desconhecido. Coloque-se a si mesmo na «zona da morte», de costas voltadas para a parede, de modo a ter de lutar como no Inferno para sair dali vivo.*

GUERRA ORGANIZACIONAL (DE EQUIPA)

---

5 página 63

EVITE AS ARMADILHAS DO PENSAMENTO EM GRUPO:  
**A ESTRATÉGIA DE COMANDO E CONTROLO**

*O problema de liderar qualquer grupo reside no facto de as pessoas terem os seus próprios critérios. Necessita de criar uma cadeia de comando que não os faça sentir constrangidos pela sua influência, mas dispostos a seguir a sua liderança. Crie um sentido de participação, mas não adopte o pensamento colectivo—a irracionalidade da tomada colectiva de decisões.*

6 página 77

SEGMENTE AS SUAS FORÇAS:  
**A ESTRATÉGIA DO CAOS CONTROLADO**

*Os elementos essenciais da guerra são a velocidade e a adaptabilidade—a capacidade de se movimentar e tomar decisões mais rapidamente do que o inimigo. Divida os seus efectivos em grupos independentes que possam actuar de maneira autónoma. Torne a suas forças evasivas e imparáveis insuflando-lhes o espírito de campanha, dando-lhes uma missão a desempenhar, e deixando-as correr.*

7 página 89

TRANSFORME A SUA GUERRA NUMA CRUZADA:  
**ESTRATÉGIAS PARA LEVANTAR O MORAL**

*O segredo para motivar as pessoas e manter o respectivo moral consiste em fazê-las pensar mais no grupo do que em si mesmas. Associe-as numa causa comum, uma cruzada contra o inimigo odiado. Faça com que elas encarem a respectiva sobrevivência associada ao sucesso do grupo como um todo.*

GUERRA DEFENSIVA

---

8 página 109

ESCOLHA AS SUAS BATALHAS COM CUIDADO:  
**A ESTRATÉGIA DA ECONOMIA PERFEITA**

*Todos temos limitações—as nossas energias e capacidades só nos permitem chegar até um certo ponto. Você necessita de conhecer os seus limites e de escolher cuidadosamente as suas batalhas. Considere os custos totais de uma guerra: tempo perdido, o bom relacionamento político desperdiçado e um inimigo rancoroso e sedento de vingança. Por vezes é preferível esperar, minar os seus inimigos veladamente, em vez de os enfrentar em campo aberto.*

9 página 123

### **VIRE A MESA: A ESTRATÉGIA DO CONTRA-ATAQUE**

*Movimentar-se primeiro—tomando a iniciativa do ataque—pode frequentemente colocá-lo em desvantagem: está a expor a sua estratégia e a limitar as suas opções. Em vez disso, descubra o poder de aguardar e de deixar que a outra parte se movimente primeiro, proporcionando-lhe a flexibilidade para contra-atacar de um outro ângulo. Se o seu opositor é agressivo, deixe que se envolva num ataque duro que acabará por colocá-lo numa posição de fraqueza.*

10 página 139

### **CRIE UMA PRESENÇA AMEAÇADORA: ESTRATÉGIAS DE DISSUAÇÃO**

*A melhor maneira de lutar contra os agressores consiste em evitar que o ataquem em primeiro lugar. Construa uma reputação: você é algo louco. Lutar contra si não compensa. A incerteza é por vezes melhor do que a ameaça: se os seus opositores nunca estiverem seguros das consequências de se intrometerem consigo, procurarão evitá-lo.*

11 página 153

### **TROQUE ESPAÇO POR TEMPO: A ESTRATÉGIA DO NÃO COMPROMISSO**

*A retirada perante um adversário poderoso não é um sinal de fraqueza, mas de força. Ao resistir à tentação de responder a um agressor, você ganha um tempo precioso—tempo para recuperar, pensar e ganhar perspectiva. Por vezes, a sua atitude preferível é nada fazer.*

---

**PARTE IV** página 161

## **GUERRA OFENSIVA**

---

12 página 163

### **PERCA BATALHAS, MAS GANHE A GUERRA: A GRANDE ESTRATÉGIA**

*A grande estratégia é a arte de olhar para além da batalha e ver mais longe. Isso exige que você se concentre no seu objectivo fundamental e delineie a melhor maneira de o alcançar. Deixe que os outros se envolvam nas voltas e reviravoltas da batalha e saboreiem as suas pequenas vitórias. A grande estratégia proporcionar-lhe-á a grande recompensa: o último a rir.*

13 página 183

### **CONHEÇA O SEU INIMIGO: A ESTRATÉGIA DA INTELIGÊNCIA**

*O alvo das suas estratégias deve ser menos as forças que enfrenta do que o espírito dos homens ou mulheres que as integram. Se você compreende a maneira como esse espírito funciona, possui a chave para os iludir e controlar. Treine-se na maneira de conhecer pessoas, captando os sinais que elas emitem inconscientemente, acerca dos seus mais íntimos pensamentos e intenções.*

14 página 199

### **VENÇA A RESISTÊNCIA COM MOVIMENTOS VELOZES E IMPREVISÍVEIS: A ESTRATÉGIA DA BLITZKRIEG**

*Num mundo em que muitas pessoas são indecisas e excessivamente cautelosas, o uso da velocidade proporcionar-lhe-á um poder indescritível. Desencadear a luta, antes que os seus opositores tenham tempo de pensar ou de se prepararem, torná-los-á emotivos, inseguros e propensos para o erro.*

15 página 207

### **CONTROLE A DINÂMICA: FORÇANDO ESTRATÉGIAS**

*As pessoas lutam constantemente para o controlarem. A única maneira de levar a melhor é fazer com que a sua actuação seja mais inteligente e insidiosa. Em vez de tentar dominar cada vez mais os seus opositores, actue no sentido de definir a natureza do próprio relacionamento. Manobre para controlar o pensamento do seu adversário, desencadeando as suas emoções e levando-o a cometer erros.*

16 página 225

### **ATINJA-OS ONDE DÓI: A ESTRATÉGIA DO CENTRO DE GRAVIDADE**

*Todas as pessoas têm uma fonte de poder da qual dependem. Quando observa os seus rivais, procure essa fonte abaixo da superfície, o centro de gravidade que sustenta toda a estrutura no seu conjunto. Atingindo-os aí causar-lhes-á um sofrimento desproporcionado. Procure descobrir aquilo que a outra parte mais acarinha e protege—é onde deve atacar.*

17 página 237

### **DERROTE-OS EM DETALHES: A ESTRATÉGIA DO DIVIDIR-E-CONQUISTAR**

*Nunca se deixe intimidar pela aparência do seu inimigo. Em vez disso, analise as partes que compõem o todo. Através da separação das partes, semeando dissensões e divisão, você poderá derrubar até o mais formidável adversário. Quando enfrenta problemas ou inimigos, transforme a grande dificuldade em pequenas partes, que serão muito mais fáceis de frustrar.*

18 página 253

### **EXPONHA E ATAQUE O LADO FRÁGIL DOS SEUS ADVERSÁRIOS: A ESTRATÉGIA CRUCIAL**

*Quando ataca as pessoas directamente, estimula as respectivas resistências e torna a sua tarefa muito mais árdua. Existe um caminho melhor: distraia a atenção do seu oponente da frente de combate e depois ataque-o no flanco, onde ele menos espera. Atraia as pessoas para uma posição, em que exponham os seus pontos fracos, e então flagele-as com fogo lateral.*

19 página 267

### **CERQUE O INIMIGO: A ESTRATÉGIA DA ANIQUILAÇÃO**

*As pessoas usarão a menor brecha nas suas defesas para o atacarem. Por isso, não ofereça pontos fracos. O segredo está em envolver os seus opositores—crie uma pressão implacável sobre eles, por todos os lados e isole-os do mundo exterior. À medida que os vai sentindo enfraquecer, aniquile o respectivo poder asfixiando-os.*

20 página 279

### **MANOBRE-OS EM DIRECÇÃO À FRAQUEZA: A ESTRATÉGIA DO AMADURECIMENTO PARA CEIFAR**

*Por muito forte que você seja, travar batalhas infundáveis com as pessoas é exaustivo, dispendioso e revela falta de imaginação. Os estrategas inteligentes preferem a arte de manobrar: mesmo antes do começo da batalha encontram maneiras de colocar os seus opositores em tais posições de fraqueza que a vitória se torna fácil e rápida. Crie dilemas: idealize manobras que os levem a escolher opções de resposta sempre desfavoráveis.*

21 página 299

### **NEGOCEIE ENQUANTO AVANÇA: A ESTRATÉGIA DA GUERRA DIPLOMÁTICA**

*Antes e durante as negociações, você deve continuar a avançar, criando uma pressão implacável e compelindo o adversário a aceitar os seus termos. Quando mais terreno ganha, mais concessões insignificantes pode fazer. Crie uma reputação de dureza e de não aceitar compromissos, de modo a que as pessoas estejam predispostas a retroceder quando se confrontam consigo.*

22 página 313

### **SAIBA COMO TERMINAR AS COISAS: A ESTRATÉGIA DA SAÍDA**

*Você é apreciado no mundo em que vivemos pela maneira positiva como é capaz de concluir as coisas. Uma conclusão confusa ou incompleta pode reflectir-se durante os anos vindouros. A arte de levar as coisas a bom termo consiste em saber quando se deve parar. O cúmulo da sabedoria estratégica reside em evitar conflitos e enredos para os quais não existem saídas realistas.*

GUERRA (SUJA) NÃO CONVENCIONAL

---

23 página 331

TEÇA UMA MESCLA IMPERCEPTÍVEL DE FACTOS E FICÇÃO:  
**ESTRATÉGIAS DE PERCEPÇÕES ERRADAS**

*Viŝto que nenhuma criatura pode sobreviver sem a capacidade de ver ou sentir o que se passa à sua volta, faça com que se torne difícil para os seus inimigos saber o que se está a passar à volta deles, incluindo aquilo que você está a fazer. Alimente as suas expectativas, fabrique a realidade de acordo com os respectivos desejos e eles próprios se equivocarão. Controle a percepção que as pessoas têm da realidade e controlá-las-á.*

24 página 347

ADOPTA A LINHA DO MÍNIMO DE EXPECTATIVAS:  
**A ESTRATÉGIA DO ORDINÁRIO-EXTRAORDINÁRIO**

*As outras pessoas esperam que você se comporte de acordo com os padrões e convenções conhecidos. A sua tarefa como estratégia é frustrar as suas expectativas. Primeiro, faça qualquer coisa comum e convencional para que eles estabeleçam uma imagem a seu respeito, depois surpreenda-os com o extraordinário. O terror é maior se vier subitamente. Por vezes, o comum converte-se em extraordinário por ser inesperado.*

25 página 367

OCUPE O TERRENO ELEVADO DA MORAL: **A ESTRATÉGIA JUSTA**

*Neste mundo político, a causa pela qual luta deve parecer mais justa do que a do inimigo. Questionando as motivações do seu opositor e diabolizando-as, você consegue estreitar a respectiva base de apoio e espaço de manobra. Quando for atacado moralmente por um inimigo inteligente, não se lamenta ou agaste; combata fogo com fogo.*

26 página 379

NEGUE-LHES ALVOS: **A ESTRATÉGIA DO VAZIO**

*A sensação de vazio—silêncio, isolamento, ausência de interação com outras pessoas—é intolerável para um grande número de pessoas. Não proporcione alvos aos seus inimigos para que eles o possam atacar; seja perigoso, mas astucioso, e fique a observá-los enquanto eles o procuram no vazio. Em vez de batalhas frontais, desencadeie ataques laterais irritantes e danosos e flagelações insignificantes.*



27 página 393

**FAÇA DE CONTA QUE ESTÁ A PROMOVER OS INTERESSES ALHEIOS ENQUANTO PROMOVE OS SEUS: A ESTRATÉGIA DA ALIANÇA**

*A melhor forma de fazer progredir a sua causa com o mínimo esforço e desgaste é criar uma rede de alianças constantemente alterada, de modo a que sejam os outros a compensar as suas deficiências, a fazer o seu trabalho sujo e a travar as suas guerras. Ao mesmo tempo, deve actuar no sentido de semear discórdia entre as alianças dos outros, enfraquecendo os seus inimigos através do isolamento.*

28 página 409

**DÊ AOS SEUS INIMIGOS CORDA SUFICIENTE PARA SE ENFORCAREM: A ESTRATÉGIA DA MANOBRA PARA GARANTIR VANTAGEM**

*Com frequência, os grandes perigos da vida não vêm dos inimigos externos, mas dos nossos supostos colegas e amigos que aparentam trabalhar para a causa comum, enquanto maquinam a forma de a sabotarem. Actue no sentido de instilar dúvidas e inseguranças nesses rivais, levando-os a pensar demais e a actuar defensivamente. Faça com que eles se enforcem assim próprios através das suas tendências auto-destrutivas, deixando-o imaculado e incólume.*

29 página 425

**ANEXE PEQUENAS PORÇÕES: A ESTRATÉGIA DO FACTO CONSUMADO**

*Tomadas ostensivas do poder e ascensões bruscas ao cume são perigosas, na medida em que provocam inveja, receio e suspeição. Com frequência, a melhor solução é tomar pequenas parcelas, absorver pequenos territórios, tirando partido dos momentos em que as pessoas estão desatentas. Antes que elas se apercebam disso, você acumulou um império.*

30 página 435

**PENETRE NAS SUAS MENTES: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO**

*A comunicação é um tipo de guerra, cujo campo de batalha é a resistência e o espírito defensivo das pessoas que deseja influenciar. O objectivo é ultrapassar as respectivas defesas e ocupar as suas mentes. Aprenda a infiltrar as suas ideias para lá das linhas inimigas, enviando mensagens através de pequenos detalhes e levando as pessoas a chegar às conclusões que você deseja, mas pensando que as atingiram por elas próprias.*

31 página 451

**DESTROIA DE DENTRO PARA FORA:  
A ESTRATÉGIA DA FRENTE-INTERIOR**

*Infiltrando-se nas fileiras do seu opositor, trabalhando por dentro para o abater, não lhe dá motivo que ele possa ver ou contra o qual consiga reagir—esta é a sua enorme vantagem. Para se apoderar daquilo que deseja, não lute contra quem o tem, mas associe-se a ele—então, ou aposses-se lentamente do que pretende ou aguarde pelo momento mais propício para desencadear um golpe de estado.*

32 página 465

**DOMINE ENQUANTO PARECE SUBMETER-SE:  
A ESTRATÉGIA DA AGRESSÃO PASSIVA**

*Num mundo dominado por considerações de natureza política, a forma de agressão mais eficaz é a que estiver melhor dissimulada: a agressão por detrás de uma aparência concordante e até apreciativa. Aplicando a estratégia da agressão passiva, você deve aparentar concordância com as pessoas e não oferecer resistência. Porém, na realidade, o domínio da situação pertence-lhe. Assegure-se, contudo, de que dissimulou suficientemente a sua agressão, para que possa negar que ela existe.*

33 página 481

**SEMEIE INCERTEZA E PÂNICO COM ACTOS DE TERROR:  
A ESTRATÉGIA DA REACÇÃO EM CADEIA**

*O terror é a derradeira forma de paralisar a capacidade de resistência das pessoas e de destruir a sua aptidão para planejar uma resposta estratégica. O objectivo de uma campanha de terror não é a vitória no campo de batalha, mas causar o máximo caos e provocar uma reacção excessiva e desesperada da outra parte. Para poderem planejar uma contra-estratégia suficientemente eficaz, as vítimas do terror carecem do equilíbrio indispensável. A racionalidade de cada um é a sua última linha de defesa.*

**BIBLIOGRAFIA** página 497