

7 REGRAS DO PODER

Conselhos Surpreendentes
e Genuínos para Crescer
Profissionalmente

JEFFREY PFEFFER

*Autor de **Morrendo por um Salário**
e integrante do Hall da Fama do **Thinkers 50***



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

SUMÁRIO

NO COMEÇO: O Desafio do Poder	1
INTRODUÇÃO: Poder, Fazer Acontecer e Sucesso Profissional	11
REGRA N.º 1	
Saia da Sua Zona de Conforto	27
REGRA N.º 2	
Quebre as Regras	51
REGRA N.º 3	
Demonstre Ser Poderoso	69
REGRA N.º 4	
Construa uma Marca Poderosa	87
REGRA N.º 5	
Faça Networking Sem Parar	107
REGRA N.º 6	
Use Seu Poder	125
REGRA N.º 7	
Sucesso Justifica (Quase) Tudo	141
CONCLUSÕES: Permanecendo no Caminho para o Poder	169
AGRADECIMENTOS	177
NOTAS FINAIS	181
SOBRE O AUTOR	203
ÍNDICE	205

NO COMEÇO

O Desafio do Poder

Se deseja que o poder seja usado para o bem, mais pessoas boas precisam ter poder.

— Citação atribuída a mim.

Com frequência sofro de algo que pode ser chamado de disparidade intelectual. Por um lado, as pessoas — até um bom amigo e perspicaz editor — dizem que minhas ideias sobre poder não se enquadram no zeitgeist atual devido à ênfase em colaboração, na gentileza e na difusão de comportamentos politicamente corretos. Por outro lado, recebo e-mails, como o de um indivíduo matriculado em meu curso online sobre poder, no qual este disse para mim e para seus colegas que aprendeu que performance não basta. Aprendera que tinha de pedir, para as pessoas em cargos de poder na sua empresa, o que queria e precisava para alavancar sua carreira e atingir seus objetivos profissionais; que deveria elogiar os chefes; acreditar em si mesmo; agir e falar como se tivesse poder; construir uma rede de contatos e de apoio; e, ao enfrentar oposição e conflitos, deveria ser esperto e saber como e quando lutar. No final, ele acabou faltando à última aula ao vivo devido aos seus esforços para aumentar seus contatos e “ser notado”, que resultaram em um assento no avião corporativo com dois diretores: faria uma visita de mercado internacional no mesmo horário do curso.

Então, no que acreditar quando o assunto é poder? Como agir? O que fazer? *7 Regras do Poder* transmite minhas considerações recentes e as pesquisas mais atuais das ciências sociais para ajudá-lo a responder essas perguntas.

POR QUE ESCREVER ESTE LIVRO AGORA?

Pensei que nunca escreveria outro livro sobre poder. Já escrevi três,¹ quatro se contar um prelúdio² que confronta aforismos de liderança que são, na maior parte, inexatos ou inúteis, como recomendações para ser modesto, autêntico e honesto. Meus dois últimos livros sobre poder fizeram um sucesso razoável e foram usados em cursos literalmente pelo mundo todo. Por que, então, escrever este livro? E por que agora?

Quatro coisas me fizeram mudar de ideia. Primeiro, continuo empregando esforços para disseminar materiais sobre poder e políticas organizacionais cada vez mais eficientes. Tenho o privilégio de poder fazer isso para algumas das pessoas mais talentosas do mundo, tanto virtual quanto presencialmente. Essa atividade aprofundou minha compreensão sobre como simplificar, elucidar e articular, com mais precisão, as ideias por trás das regras do poder — como e por que as pessoas tomam medidas que, de modo prático e rápido, alteram a trajetória de suas carreiras e suas vidas.

Meus estudantes me mostraram os efeitos imediatos e profundamente positivos de aprender as regras do poder e suas aplicações. Trecho de um e-mail recente e nada incomum:

Obrigado por todas as lições da sua aula... Elas me ajudaram a criar meu próprio departamento, conquistar um salário e um cargo que nunca considerei ser possível com minha idade, e hoje recebi elogios de dois ministros em uma cerimônia internacional de assinatura de documentos. Qual é o segredo? Eu simplesmente pedi o que queria. Também segui seu conselho de me colocar em lugares estratégicos, nos quais minhas... formações e meu conhecimento em IA foram considerados muito raros em vez de comuns. Por fim, investi em me expor, criando redes de contatos com meus colegas de trabalho e fazendo meu nome.

Nada do que essa pessoa, um cidadão saudita que trabalha para a Aramco, descreveu é um bicho de sete cabeças, apesar de tudo o

que foi feito ser consistente com evidências das ciências sociais — e implementado com pouca frequência. O fato de esse exemplo vir de um país e uma cultura diferentes sugere o mesmo que as pesquisas: as regras do poder são generalizadas e se aplicam a diversas culturas. Por causa dos efeitos positivos desse material, decidi que deveria compartilhar minha habilidade crescente de ensinar sobre poder organizacional e, mais amplamente, minhas técnicas mais recentes para ajudar as pessoas que estão a caminho do poder.

Sete, o Número Mágico

Depois de observar meus ex-alunos, bem como líderes políticos e empresariais (em particular, os bem-sucedidos), e revisar as pesquisas relevantes da área de ciências sociais, concluí que há basicamente sete regras do poder. Preparar aulas sobre poder baseadas nessas sete regras fundamentais é um modo efetivo de ensinar às pessoas o que elas precisam fazer para ter mais influência e sucesso.

Parece que sete é um bom número de regras. Em 1956, George Miller escreveu um artigo de opinião, no qual argumentava que “o observador ignorante tem severas limitações em relação à quantidade de informação que consegue receber, processar e recordar”; a capacidade da maioria das pessoas seria reter sete elementos ou ideias, variando dois para mais ou para menos.³ Uma análise recente da premissa de Miller declarou que “o número sete ocorre em muitos aspectos da vida, desde as sete maravilhas do mundo até os sete mares e os sete pecados capitais”.⁴ Pesquisas mais recentes confirmam de forma consistente a validade e a solidez da visão original de Miller sobre as limitações cognitivas quando se ultrapassa muito o limite de sete itens.

Felizmente, minhas ideias sobre a construção e o uso do poder podem ser ordenadas, com eficácia, em sete regras, que constituem os capítulos deste livro. As sete regras são:

1. Saia da sua zona de conforto;
2. Quebre as regras;
3. Demonstre ser poderoso;

4. Construa uma marca poderosa;
5. Faça networking sem parar;
6. Use seu poder;
7. O sucesso justifica quase tudo que você tiver feito para conquistar poder.

Eu acredito que a sétima regra seja a mais importante, pois pode estimular as pessoas a agirem em vez de se preocuparem desnecessariamente com as consequências.

Explicando o Cenário Atual de Liderança

O segundo fator que me fez mudar de ideia foi observar a realidade dos líderes políticos e empresariais atuais, que inclui, mas não se limita, é claro, a pessoas como Donald Trump, Steve Jobs, Jeff Bezos, Bill Gates, Meg Whitman, Carly Fiorina e Elon Musk, os quais acredito que muitos não compreendam. Muitas pessoas consideram esses indivíduos e seus comportamentos anomalias; no entanto, não reconhecem que, como exemplos vivos das regras do poder, esses líderes oferecem lições importantes sobre os comportamentos da liderança contemporânea bem-sucedida — isso mesmo, *contemporânea*, não antiga.

Trump com certeza segue as sete regras do poder que apresento neste livro. Na verdade, meus planos originais incluíam escrever sobre as lições de liderança que aprendemos com ele. Decidi não fazê-lo, uma vez que ele é uma figura que causa tanta polarização e também porque as pessoas não conseguem observar objetivamente as ações dele e fazer uma avaliação fora do contexto do próprio Trump. Contudo, pensando sobre o motivo de ele ter sido tão inesperadamente bem-sucedido na política e em outras áreas, criei princípios sobre não só os fundamentos no campo das ciências sociais que ajudam a explicar seu sucesso, mas também os comportamentos e os resultados alcançados por muitos outros líderes corporativos e políticos nos Estados Unidos e outras partes do mundo.

Como muitas pessoas não entendem as realidades comportamentais do poder, continuam se surpreendendo tanto pelo que acontece quanto pela efetividade das ações que parecem violar o senso comum do que é

liderança — principalmente porque muitos deles não estão interligados às pesquisas sobre psicologia social do comportamento humano. Às vezes, a surpresa é acompanhada pelos empecilhos na carreira que surgem porque as pessoas não estão preparadas para as realidades da vida social.

Minha esperança é que este livro ajude as pessoas a entenderem melhor as dinâmicas diárias e a realidade política das organizações de todos os tipos, públicas e privadas. Meu objetivo explícito, declarado na descrição geral do meu curso, *Paths to Power* [Caminhos para o Poder, em tradução livre], é dar às pessoas o conhecimento que, se implementado, poderá ajudá-las a nunca precisarem sair de um emprego involuntariamente. Como ainda não conquistei meu objetivo, e ainda vejo muitas pessoas sendo demitidas, meu propósito continua relevante e importante. Ensinar como praticar as sete regras do poder pode auxiliá-las a alcançar tal meta.

Poder Não É uma Arte “Sombria”, É a Chave para o Sucesso

Minha terceira motivação para escrever este livro: com muita frequência me deparo com pessoas, tanto por e-mail quanto nos meus cursos, que inicialmente expressam resistência, ceticismo, desconforto, objeções e sentimentos similares em relação às ideias que ensino. Não porque duvidem da existência delas no mundo ou talvez até de sua validade, embasadas nas pesquisas das ciências sociais ou no que observam. No termo usado em um e-mail recente que recebi, a pessoa acha os princípios e os resultados da pesquisa “deprimentes” — ou, citando meu amigo e colega Bob Sutton, “sombrios”. Conseqüentemente, as pessoas descartam oportunidades de fazer as coisas acontecerem e acelerar suas carreiras da forma mais eficaz possível.

Entendi que um modo de lutar contra essas percepções é fornecer às pessoas sete regras que, se aplicadas, irão torná-las mais poderosas. Uma vez que temos mais poder, ficamos menos deprimidos e vemos o mundo como menos sombrio, pois nosso desempenho e rumo no mundo são consideravelmente mais eficientes. Também ficamos mais saudáveis física e mentalmente — pois as pesquisas mostram que a saúde está relacionada ao controle que se tem sobre o

trabalho e à posição na hierarquia social⁵ — e mais felizes, uma vez que o poder está associado ao aumento da felicidade.⁶

Os Princípios — as Regras — do Poder Mudaram?

Em quarto lugar, queria abordar, sem rodeios, a narrativa frequente de que hoje tudo está diferente — fundamentalmente alterado pelos novos valores, novas gerações (e seus próprios valores), novas tecnologias, especialmente as mídias sociais — e, portanto, ideias antigas sobre poder e influência não são mais relevantes. Sendo assim, não é surpreendente que as pessoas se sintam incertas sobre o meu curso e minhas publicações, dada a atitude atual nas escolas de negócios e outros programas de liderança e administração. O poder e, talvez, ainda mais as políticas organizacionais (talvez todas as políticas), estão às avessas.

Muitos livros e estudos que versam de modo ostensivo sobre poder são fundamentalmente ambíguos quanto a aceitar as técnicas que fazem as pessoas mais poderosas. Muitos comentários sobre poder, apesar de otimistas, inspiradores e bastante populares são, em suas visões ingênuas do comportamento humano e da sociedade, extremamente desconexos da realidade empírica da vida social. Ao negligenciar e ativamente rejeitar a realidade fundamental e duradoura do poder e do comportamento humano, é quase certo que tais tentativas sinceras e bem-intencionadas de melhorar (e mudar) a situação estão fadadas ao fracasso, assim como as tentativas de construir um foguete sem seguir as regras da física e da termodinâmica teriam escassas chances de sucesso. Eis aqui alguns dos muitos exemplos de textos sobre poder que se distanciam dos dados sobre o verdadeiro poder no mundo.

Moses Naim escreveu *O Fim do Poder*,⁷ a respeito de pessoas poderosas em cargos poderosos que estão vivenciando um aumento na limitação de seus poderes. Naim nota como muitas pessoas com cargos altos lhe confiaram sobre a disparidade percebida (ou alegada) entre o poder que outros atribuem a eles e o que são capazes de fazer, bem como a autoexpressão de suas noções de poder. Quando Mark Zuckerberg, do famoso Facebook, criou seu próprio clube de leitura, esse livro foi sua primeira escolha.⁸

Espero que você perceba a ironia. Enquanto escrevo isto, Zuckerberg recentraliza seu controle sobre o Facebook, e é claro que nesta empresa, assim como em muitas outras do Vale do Silício, existe uma estrutura de votação por maioria qualificada que assegura que Zuckerberg não seja demitido não importa o que faça,⁹ assim como notado, com perspicácia, pela colunista de tecnologia do *New York Times*, Kara Swisher. Algumas pessoas podem ter que enfrentar limitações do seu poder, mas certamente não Zuckerberg; pouquíssimas pessoas têm um poder mais frágil do que declaram ter.

Nesse mesmo livro, que frequentemente vejo sendo usado para exemplificar como as teorias e as realidades do poder mudaram em sua essência, Naim questiona o que a globalização está fazendo com a concentração econômica. A suposição é que a globalização dos negócios — e, por conseguinte, da competição — dispersaria o poder econômico. Esse questionamento foi feito em 2013. Agora a resposta está clara, e não é a que muitos esperavam. Nos Estados Unidos, assim como no resto do mundo, autoridades antitruste estão se preparando para uma batalha porque a globalização *aumentou* a concentração do poder e da riqueza, especialmente em multinacionais de tecnologia, mas também em outros setores, como telecomunicações e até mesmo no varejo (talvez você já tenha ouvido falar da Amazon!). Depois da crise financeira de 2008–2009, os bancos que eram julgados como muito grandes para falir se tornaram... ainda maiores. É empírica e recorrente a questão da completa falta de autoridade da lei antitruste e do aumento de concentração do poder econômico.¹⁰

Há também Jeremy Heimans e Henry Timms, autores de *O novo poder*.¹¹ A tese deles é que o poder não está acabando, mas que o poder, suas bases e seu uso estão sendo fundamentalmente transformados pela internet, pelas redes sociais, por novas modalidades de comunicação, entre outros. O resultado dessa mudança social e tecnológica seria uma maior democratização, uma palavra muito usada por eles, conforme as ideias do novo poder o tornam menos concentrado e disponível para mais pessoas. Seu argumento básico, defendido por muitos outros, é que a capacidade de qualquer indivíduo adquirir rapidamente uma plataforma de comunicação (tais quais blogs e contas em plataformas de mídias sociais, como Twitter, Facebook e Instagram) e acessar com facilidade as informações do mundo (como o Google)

levaria a uma proliferação de inovações e movimentos sociais. Assim como a Primavera Árabe, que foi tão discutida, mas por fim malsucedida, acreditava-se que seria dado mais poder ao povo, inclusive àqueles que não possuem uma posição formal de poder.

Infelizmente, a realidade interveio, e os usuários mais bem-sucedidos dos novos métodos de comunicação e das plataformas de mídia social são justamente aqueles que já tinham poder político e econômico. De acordo com um conhecedor filipino do cenário midiático, “ter poder é consolidar poder” quase em qualquer lugar do mundo; com a eliminação de novos grupos independentes, permite-se que as vozes “com o megafone mais alto” modifiquem a realidade.¹² A Unidade de Inteligência do *The Economist*, que compila um indicador de democracia desde 2006, observou que “a democracia está em retrocesso... o índice mundial de 5,44 de 10 é o menor registrado desde o início do indicador.”¹³ Ou talvez você prefira o Índice de Liberdade Humana, publicado pelo conservador Instituto Cato pela primeira vez em 2008. Desde então, a liberdade geral do mundo diminuiu, com o aumento da pontuação em 61 países e a diminuição em 79.¹⁴

Tomando como exemplo a consolidação do poder na esfera política, na China, Xi Jinping se autoproclamou governante até o fim da sua vida, assim como, para todos os efeitos, Vladimir Putin na Rússia. Governos autoritários estão em alta em muitos outros países da Europa e Ásia, inclusive na Hungria, Polônia, Turquia e Filipinas. A revogação do status especial de Hong Kong se deu principalmente devido à China, que aumentou a limitação dos direitos da região administrativa. Nos Estados Unidos, Donald Trump foi eleito presidente em 2016 sobretudo por aproveitar com eficiência as “novas modalidades de comunicação de poder” como o Facebook, para então propagar — de acordo com os verificadores de fatos do *Washington Post* — inúmeras informações falsas,¹⁵ com o conseqüente apoio do partido republicano americano. Apesar de ter perdido (por pouco) as eleições de 2020, Trump recebeu o segundo maior número de votos da história das eleições presidenciais estadunidenses, superando o resultado de 2016.

Em suma, o poder não está acabando, nem são novas as suas manifestações. Para se conseguir liderar em um mundo que não mudou tanto quanto muitos acreditam ou esperam, as pessoas precisam entender os princípios básicos, as regras do poder.

USANDO ANÁLISE E OS DADOS PARA CRIAR UM VOCÊ MAIS PODEROSO

Talvez esses fatos e muitos outros semelhantes sejam “deprimentes” ou “sombrios”. Retomando a citação com a qual comecei este capítulo, se o poder deve ser usado para o bem, mais pessoas boas precisam tê-lo. E se querem conseguir esse poder, precisam entender os fatos consolidados das ciências sociais, os quais vão proporcionar sucesso em um mundo no qual o poder não desapareceu, não ficou menos concentrado, nem mudou seus determinantes ou estratégias. Resumindo, as pessoas precisam aceitar as regras do poder, não correr delas. Meu intuito com este livro não é deixá-lo feliz ou contar historinhas inspiradoras. Mesmo assim, não me considero cínico, mas sim pragmático e realista.

Desde 1979, atuo como professor na escola de pós-graduação em negócios da Universidade de Stanford. Meu curso sobre poder em empresas é uma das eletivas mais populares, não por causa do meu charme ou carisma e, com certeza, não porque o material se enquadra nos valores sociais predominantes. Faz sucesso pois, como um dos meus alunos disse, “sua aula de fato nos ajuda a entender o mundo com o qual nos deparamos com frequência”, e é feita de tal forma que ajuda muitas pessoas a serem comprovadamente mais eficazes e bem-sucedidas. O lema da escola é “Mude vidas, mude organizações, mude o mundo”. Mudança requer poder. Se as mudanças ocorressem sem poder e influência, já teriam acontecido. O primeiro passo para fazê-las acontecer é se colocar (e a seus aliados) em posições de influência — uma palavra que vou usar muito neste livro — para que seus esforços para conquistar as coisas tenham efeitos exorbitantes. Se você está buscando um papo animador, este não é o lugar para você.

Meu material de leitura reflete essa mentalidade. Dentre os livros na minha mesa estão *Como ser um ditador: o culto à personalidade no século XX*, vencedor do prêmio Samuel Johnson;¹⁶ *Cheaters Always Win: The Story of America* [sem publicação no Brasil];¹⁷ e *Cheating* [sem publicação no Brasil],¹⁸ da minha falecida colega da escola de direito de Stanford, Deborah Rhode. Todos eles valem a leitura por sua compreensão profunda das realidades da história e do comportamento humano. A mensagem deles é: a vida nem sempre é justa, apesar de as pessoas “se prenderem à ideia de que aqui se faz, aqui se paga”.¹⁹ Somos seduzidos e atraídos

por narcisistas e déspotas e acabamos elegendo-os ou trabalhando para eles, frequentemente gerando más consequências. Honestidade não é automática ou inevitável, são necessárias sanções e estruturas institucionais — para nosso azar, geralmente inexistentes — que organizem a vida social e reduzam trapaças e fraudes. Você entendeu.

O sociólogo Murray Edelman escreveu vários livros sobre linguagem política. Em um deles, há uma frase em especial que admiro.²⁰ Parafraseando, é assim: na política, geralmente a situação é que um dos lados possui a retórica, e o outro a realidade. Apesar de toda a conversa sobre as mudanças nas dinâmicas do poder, sobre o novo poder, o fim do poder etc., assim como os ilusionistas acenam com uma mão para que as pessoas não descubram o truque, somos distraídos da compreensão fundamental que pode nos tornar mais bem-sucedidos e eficientes. Se você ler este livro e seguir os conselhos, *não* será uma dessas pessoas.

Tenho mais uma recomendação. Quando você ouvir as pessoas — líderes, estudiosos, “gurus” (um termo que detesto) — dando conselhos e contando histórias, faça uma rápida e cuidadosa avaliação. Você possui acesso, por meio de bancos de dados online e outros recursos, a uma riqueza de informações. Acesse a internet e veja quantos processos foram abertos contra essas pessoas e o que os sites dizem sobre seus estilos de liderança. Melhor ainda, localize pessoas que trabalham com ou para esses maravilhosos líderes e professores, fale com eles sobre as realidades das suas organizações e dos seus comportamentos. Ou busque reportagens sobre eles. Resumindo, investigue um pouco e pense criticamente. E você verá que, parafraseando *Hamlet*, de Shakespeare, “parece-me que a dama faz protestos demasiados”, geralmente as pessoas que defendem com mais gana a autenticidade e a transparência são aquelas que menos possuem essas qualidades. Não, você não precisa acreditar em mim ou na imensidão de evidências das ciências sociais que vou fornecer sobre as regras do poder. Pode acreditar nos seus próprios olhos, contanto que se preocupe em mantê-los abertos.

INTRODUÇÃO

Poder, Fazer Acontecer e Sucesso Profissional

No dia 10 de maio de 2019, Rukaiyah Adams recebeu o Prêmio Tapestry da Escola de Pós-graduação em Negócios de Stanford. O prêmio honra ex-alunos afro-americanos “que teceram lideranças inspiradoras, que possuem excelência intelectual e que serviram aos outros em suas vidas profissionais e pessoais”.¹ Hoje, Rukaiyah é diretora de investimentos da Meyer Memorial Trust, uma fundação privada avaliada em US\$750 milhões, cuja sede é em Portland, Oregon. Anteriormente, presidia o conselho que supervisiona US\$100 bilhões do Fundo de Pensão Público e outros ativos do estado do Oregon. Rukaiyah, ex-aluna minha, formada em direito e com um MBA, enfrentou um mercado de trabalho horrível quando se graduou em 2008, e teve dificuldade em conseguir uma posição adequada. Ela era uma mulher negra em um setor (gestão de ativos) que tinha poucos afro-americanos ou mulheres; um estudo recente relatou que, dos US\$69,1 trilhões de ativos financeiros globais, mulheres e pessoas não brancas gerenciavam menos de 1,3% deles.² Rukaiyah teve que descobrir depressa como transformar o que poderia ter sido um problema — ser diferente — em seu ponto forte. “É evidente que estas empresas não compartilharão poder e oportunidades comigo, então tenho que fazer isso sozinha”, ela disse. Conseguiu uma vaga em uma empresa hedge fund, onde se tornou uma pessoa de confiança. Rukaiyah comentou:

O que antes era a posição de uma forasteira, por ser mulher e negra, tornou-se uma rede de informações. As pessoas me contavam questões que queriam levantar, mas tinham muito medo de falar porque estavam focadas na necessidade de prover para suas famílias; a maioria tinha esposas que não trabalhavam... Eu era jovem, solteira, e já era vista como uma forasteira mesmo. Sentiam que podiam me contar as coisas e discutir questões. Então, a equipe executiva começou a depender de mim para conseguir informações... Eu estava em uma posição de poder. Isso levou a uma promoção para o cargo de COO e, uma vez na função, os investidores me procuravam para que eu lhes dissesse a verdade em situações completamente diferentes.

Em 2012, Rukaiyah já estava gerenciando 6 meses de operação e US\$6,5 bilhões em ativos para uma empresa de serviços financeiros de Portland.

Rukaiyah Adams dominou o conteúdo das minhas aulas. Entendia a importância de ser o centro das redes de comunicação, um tópico que vamos revisar quando analisarmos o valor de criar network no capítulo 5. Mais importante, ela entendeu a primeira regra do poder: sair da sua zona de conforto — não esperar um mundo justo e, com certeza, não seguir as regras que a deixariam em desvantagem, mas fazer suas próprias, criando o próprio jogo.

Eu adoraria dizer que o sucesso de Adams foi por causa das minhas aulas — que ela mencionou em seu discurso de premiação —, mas Rukaiyah se formou como uma das melhores da sua turma de MBA e tem duas graduações. O poder raramente é a fonte mais importante de sucesso, mas o que é capaz de fazer, como foi no caso dela, é ajudar a potencializar sua performance e seu talento. Desempenho profissional é importante; no entanto, se ninguém o nota, não serve de nada. Poder e performance juntos vão levá-lo muito mais longe do que qualquer um dos dois separadamente. Rukaiyah aceitou os princípios do poder e também entendeu como poderia usá-los para chegar a posições de influência, nas quais poderia atingir tanto seus objetivos pessoais quanto o de fomentar uma série de causas sociais. Ela observou: “Acredito que utilizava o tipo de poder que todas as mulheres negras têm, o de improvisar e sobreviver.”

Nem todos aceitam as regras do poder como Rukaiyah. Entendo muito bem as barreiras psicológicas que algumas pessoas enfrentam

para aceitar um conteúdo sobre poder e, mais importante, colocá-lo em prática. As pessoas costumam passar por vários estágios de resistência quando fazem o curso — o mesmo ocorre quando leem meus livros sobre o assunto. O propósito deste capítulo introdutório é ajudá-lo a enfrentar o ceticismo e a resistência mais rápido, para que você possa começar a aprender e, acima de tudo, colocar em prática e melhorar as suas circunstâncias, tanto e tão rápido quanto possível.

PODER É UMA FERRAMENTA USADA DE DIVERSOS MODOS

Em essência, o poder é uma ferramenta. Como muitas ferramentas, ou talvez a maioria delas, uma vez que se domina o poder é possível realizar muitos feitos grandiosos, ou coisas terrivelmente ruins, ou um meio termo entre os dois. O ponto é: não confunda nem misture suas reações ao “poder” com suas reações a como, ou para qual finalidade, ele foi utilizado — especialmente se tiver sido usado contra você. Não fique ressentido com a inevitável onipresença do poder na vida social; em vez disso, compreenda-o a fundo.

Eis aqui um exemplo (dentre muitos) de testemunhar poder e depois aprender sobre seu uso, sem avaliar seus resultados. Certa vez, em 1985, recebi um livro coescrito por um aluno meu; o agora falecido John Jacobs,³ então bolsista do programa Knight de Jornalismo em Stanford e que, posteriormente, tornou-se o chefe da seção de reportagem política dos jornais da McClatchy. Dentro, havia a seguinte dedicatória: “Para Jeff Pfeffer, que sem dúvida apreciaria o poder político deste homem.” O livro era *Raven: The Untold Story of the Rev. Jim Jones and His People* [sem publicação no Brasil].⁴ Antes de deixar os Estados Unidos e incitar o assassinato e suicídio em massa na Guiana, Jim havia entrado, com sucesso, na hierarquia política de São Francisco usando diversas técnicas que eu ensino.

Jim tinha uma relação próxima — como determina a Regra N.º 5, ele fazia network — com o Dr. Carlton Goodlett, um dos afro-americanos mais poderosos em São Francisco, cujo jornal o cobria de maneira favorável. Jones enviava presentes para políticos e convidava pessoas para os eventos e jantares do Templo do Povo, criando assim um padrão de reciprocidade — uma conduta muito poderosa, capaz de fazer as pes-

soas retribuírem favores mesmo tendo ciência de que os receptores não saberão que retribuíram.⁵ Jim Jones fez os membros do Templo do Povo se voluntariarem para trabalhar na campanha política do futuro prefeito George Moscone, além de apoiar uma lista de candidatos liberais nas eleições municipais de 1975 e angariar contribuições que compactuaram com a tomada liberal da política da cidade naquele ano. Jim assegurou-se que os receptores soubessem de onde vinha o dinheiro e quem estava fazendo os trabalhos voluntários, não somente contando com a reciprocidade, mas também deixando claro para os políticos que ele controlava recursos humanos e monetários valiosos, portanto, havia apenas benefícios em tê-lo ao seu lado. Depois que Moscone venceu, Jones pediu e conseguiu ser nomeado para um cargo no Ministério de Habitação de São Francisco; e conquistava, assim, uma aura de legitimidade para si e para sua organização enquanto recebia cobertura favorável da imprensa, o que o ajudou a construir uma marca positiva.⁶

Só porque Jim Jones usou muitas das técnicas consideradas eficazes para a aquisição de poder, não significa que esses comportamentos sejam ruins ou errados. Jones os usou para fins maléficos, mas eles também podem ser usados para o bem. Esclarecendo: meu objetivo com esse livro é ensinar o máximo que posso sobre as regras do poder e como usá-las. A decisão de como esse conhecimento será aplicado é sua. Essa ideia de ensinar as regras de poder com neutralidade de valores — assim como é possível fazer o mesmo ao ensinar sobre a física atômica e nuclear — é uma abordagem “diferente” da que muitos colegas meus adotam.

Muitas pessoas na área da educação de liderança decidiram que seu verdadeiro propósito é atuar como pregadores laicos — ensinam ética, valores, ideais, talvez com um pouco de ciências sociais, especialmente se estas se enquadrarem nos ideais deles. Se acreditarem que tal tema seria perturbador, podem até decidir protegê-lo de pesquisas sobre tópicos como narcisismo⁷ ou a frequência da mentira e a falta de consequências ao utilizar-se dela.⁸ Essa é uma postura que rejeito completamente. Não que os ideais, valores etc., não sejam importantes. Claro que são. Porém, há três problemas em unir “princípios” (no âmbito moral e ético) ao aprendizado de habilidades e táticas de liderança.

Em primeiro lugar, a evidência de que ensinar princípios éticos de fato aumenta o comportamento ético é definitivamente conflitante,

não obstante os paradigmas de pesquisa projetados para encontrar evidências, como colocar pessoas em situações hipotéticas ou medir seus conhecimentos sobre o comportamento adequado a se ter, em vez de como se comportam de fato. Por exemplo, um experimento de pares correspondentes — no qual as pessoas são separadas por aspectos demográficos importantes ou outras características e, então, uma pessoa recebe o tratamento (nesse caso um treinamento em ética) e a outra, que é do grupo controle, não —, feito por universitários de uma faculdade australiana, concluiu que “a educação ética tem um impacto limitado na resposta dos estudantes durante dilemas éticos”.⁹ Um estudo sobre o comportamento estudantil de fazer colas comprova que a educação ou treinamento em relação a esse assunto não surtiu nenhum efeito.¹⁰ Uma análise focada no efeito de dar aulas sobre negócios, sociedade e ética empresarial concluiu que qualquer melhoria “parece ser momentânea”.¹¹ Outra análise, razoavelmente abrangente, da ética corporativa constatou que as evidências de eficácia foram inconclusivas. Esse artigo observou que “incorporar os princípios de gestão responsável no treinamento não leva a mudanças comportamentais automáticas entre os profissionais, porque apenas desenvolvimento cognitivo não traz a habilidade e a prontidão para agir com responsabilidade no trabalho.”¹²

Em segundo lugar, está mais do que claro que ninguém além de membros da família ou líderes religiosos tem o direito — ou mesmo a obrigação — de dizer aos outros quais devem ser suas metas e objetivos na vida. Podemos conversar sobre comportamentos individuais e organizacionais com as pessoas que conhecemos e ajudá-las a racionalizar suas decisões. Mas o que visam alcançar com tal conhecimento é, na minha opinião, decisão delas.

Em terceiro lugar, há a questão fundamental da relação entre meios e fins, um tópico continuamente debatido na filosofia.¹³ Se os objetivos são nobres e dignos, deveria haver restrições nas táticas — os meios — que se utiliza para atingir tais objetivos? Se sim, quais as limitações? Robert Moses, o “mestre de obras” de Nova York e uma das pessoas mais poderosas do século XX, que teve enorme influência sobre o desenvolvimento físico da cidade durante quatro décadas, disse a famosa frase “se os fins não justificam os meios, o que justifica?”¹⁴ (Você aprenderá mais sobre Moses na minha discussão da Regra N.º 2: “Quebre as Regras”.)