

A RELAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE MAQUIAVEL E A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES DA ATUALIDADE

THE RELATIONSHIP OF MAQUIAVEL'S PRINCIPLES AND THE LEADERSHIP IN CURRENT ORGANIZATIONS

Paulo Rodrigues do Espírito Santo<sup>1</sup>  
Jailson Ribeiro de Oliveira<sup>2</sup>

**RESUMO**

O presente artigo procura entender a relação de Maquiavel e sua obra, em particular o livro *O Príncipe*, no contexto de liderança atual. Sua metodologia é um estudo bibliográfico, de natureza qualitativa, baseada no método de análise interpretativa de dados lidos. Como resultado, os enfoques de liderança mais presentes recaem primeiramente sobre a *prudência*, seguidos de outros princípios como o *reconhecimento*, *conhecimento*, *conquista*, *habilidade* e *equilíbrio*. Conclui-se que os princípios de Maquiavel servem para serem aplicados em diversos tipos de organizações na atualidade.

**Palavras-chave:** Liderança. Princípios. Prudência. Organizações. Atualidade.

**ABSTRACT**

This article seeks to understand the relationship of Machiavelli and his work, particularly the book *The Prince*, in the context of current leadership. His methodology is a literature search, qualitative, based on the method of interpretive analysis of data read. As a result, approaches to leadership more gifts fall primarily on the care, followed by other principles such as recognition, knowledge, achievement, skill and balance. We conclude that the principles of Machiavelli are fit to be applied in many types of organizations today.

**Keywords:** Leadership. Principles. Prudence. Organizations. Actuality.

**1. INTRODUÇÃO**

O presente artigo é um recorte do trabalho de conclusão do curso de MBA em Gestão de Pessoas, pela Faculdade Escritor Osman da Costa Lins – FACOL, no ano de 2011.

<sup>1</sup> Teólogo pela Escola Superior de Teologia RS – EST (2010), Bacharel em Direito pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassú PE – FACIG (2015), MBA em Gestão de Pessoas pela Faculdade Escritor Osman da Costa Lins – FACOL (2011), Mestrando em Teologia pela Ivy Enber Christian University – Flórida.

<sup>2</sup> Professor Orientador. Administrador pela Universidade Federal da Paraíba (2001), Especialista em Tecnologia Cervejeira pela IHK Centro de Tecnologia de Alimentos e Bebidas do SENAI RJ (1998) e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (2005).

### 1.1 Maquiavel, vida e obra

De acordo com BrasilEscola (2010), quando Nicolau Maquiavel era Chanceler em Veneza, conhece César Borgia, figura temida e de grande determinação e astúcia que chama a atenção de Maquiavel pelo seu crescente êxito. Com a morte do papa Alexandre VI em 1512 assume o seu lugar o papa Júlio II que estava a dez anos no exílio. Este une-se ao Rei Aragão (Nápoles) para dominar Florença e reconduz a família Medici ao poder. Cai, portanto, o governo republicano de Soderini e Maquiavel é cassado e preso. Chega a ser torturado. Fica preso 22 dias, porém com a ascensão do papa Leão X (um Medici) há uma anistia geral.

Isola-se então em sua propriedade rural e vive em ostracismo político. É neste período que escreve “O Príncipe”, fruto de sua intensa observação e vivência no mundo político. Sua vida é rotineira e simples como ele descreve em uma carta enviado ao amigo Francisco Vetor, a quem confia vários pedidos de intercessão junto aos Medici para voltar a vida pública. A obra é então dedicada aos Medici na esperança de ser reconduzido a um emprego público; porém os tiranos o veem como um republicano. Somente em 1520 é lembrado e convidado a escrever sobre Florença. Após isto os Medici caem novamente e em 1527 a república é restaurada. É então identificado como alguém que tinha ligações com os tiranos (Medicais) e definitivamente esquecido. Adoece e morre neste mesmo ano.

### 1.2 Liderança “Maquiavélica”?

Desde Maquiavel, alguns teóricos definem a liderança, fundamentalmente, em termos de posse e exercício de poder. No século XX, poucos acreditam que ela dependa da coerção ou da “força bruta”. Contudo, não se ignora que a liderança envolve, necessariamente, a capacidade para influenciar outras pessoas e conseqüentemente o uso de poder (ABRIL, 1976). Porém, é essencial em todas as formas de liderança existir o consenso social, sem o qual a liderança se transforma em *despotismo* ou *tiranía* (GLOBO, 1977).

Nicola (2005) explica que o termo “maquiavélico” é freqüentemente usado com um sentido depreciativo, mas, por outro lado, deve-se considerar o fato de que os numerosos detratores de Nicolau Maquiavel quase nunca foram sinceros. Ele ainda diz que, o rei da Prússia, Frederico II, por exemplo, chegou a escrever um ensaio contra a

noção de *razão de Estado* defendida pelo pensador florentino, mas na prática aplicou até o fim o princípio do realismo político.

Apesar do reconhecimento do importante legado de Maquiavel, o termo “maquiavélico”, por demais conhecido e utilizado, sofre uma disfunção em sua conotação original.

Segundo Machado (2007), o "maquiavelismo" nasce de alguma forma com a condenação dos livros do autor ao Index. A partir daí, as leituras desfavoráveis se sucedem. Na Inglaterra, sua má fama é explorada na literatura e no teatro no século 17. As críticas ajudaram a forjar a visão do maquiavelismo como pensamento do engano, da trapaça. É assim que "maquiavélico" veio fazer parte de quase todas as línguas ocidentais.

**2. PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA DE MAQUIAVEL EM O PRÍNCIPE**

A partir do estudo da obra de Nicolau Maquiavel, especificamente do livro *O Príncipe*, resgata-se os seguintes princípios.

Capítulo/Tema	Princípios de liderança de Maquiavel
(INTRODUÇÃO) – NICCOLÓ MACHIAVELLI – AO MAGNÍFICO LORENZO, FILHO DE PIERO DE MÉDICI.	<i>Querendo eu ofertar a Vossa Magnificência uma prova qualquer de minha obrigação, não encontrei, entre as minhas posses, nada que mais prezado me seja ou que tanto estremeça, quanto o conhecimento das ações dos grandes homens adquirido por uma longa experiência das coisas atuais, e repetida lição das antigas; as quais, tendo eu, com muito afinco, detidamente estudado, examinando-as, remeto agora a Vossa Magnificência, reduzidas a pequeno volume.</i>
CAPÍTULO I – DE QUANTAS ESPÉCIES SÃO OS PRINCIPADOS, E QUANTAS SÃO AS MANEIRAS EM QUE SE ADQUIREM.	<i>Os principados, ou são hereditários, e seu senhor é príncipe pelo sangue, de longa data, ou são novos. [...] Tais domínios assim recebidos são, seja habituados à sujeição a um príncipe, seja livres, e são adquiridos com tropas alheias ou próprias, pela sorte ou pelo valor.</i>
CAPÍTULO II – DOS PRINCIPADOS HEREDITÁRIOS.	<i>Digo, pois, que nesta qualidade de Estados ligados à família de seu príncipe, menores se apresentam os óbices de os conservar do que quando novos porque é suficiente que não se abandone o proceder dos antecessores, e também se use de temporização com as situações novas, de jeito que, se o</i>

	<i>príncipe é de seu Estado, se não sobrevier força extraordinária e excessiva que o prive dele; e, ainda que tal sobrevenha, pode retomá-lo, por pior que seja o ocupante.</i>
<b>CAPÍTULO III – DOS PRINCIPADOS MISTOS.</b>	<i>[...] teus inimigos são todos os que se julgam ofendidos com o fato de estares ocupando o principado; e do mesmo modo não podes ter por amigos os que ali te colocaram, porque estes não podem ser satisfeitos como desejavam. Não poderás usar de remédios violentos contra eles, comprometido como estás com eles, pois ainda que fortíssimo sejas nos exércitos, precisas das boas graças dos habitantes para entrar numa província.</i>
<b>CAPÍTULO IV – RAZÃO POR QUE O REINO DE DARIO, OCUPADO POR ALEXANDRE, NÃO SE REVOLTOU CONTRA OS SUCESSORES DESTES.</b>	<i>Não basta extinguir o sangue do príncipe. Restam aqueles barões, senhores poderosos, que vêm a ser cabeça de novas rebeliões. E, não sendo possível contentá-los ou extingui-los, perderás o Estado na primeira oportunidade que os favoreça.</i>
<b>CAPÍTULO V – DO MODO DE MANTER CIDADES OU PRINCIPADOS QUE ANTES DE OCUPADOS SE GOVERNAM POR LEIS PRÓPRIAS.</b>	<i>Quem se faz senhor de uma cidade por tradição livre e não a destrói, por ela se verá destruído. Estas cidades trazem sempre por bandeira, nas revoltas, a liberdade e suas antigas leis, que jamais esquecem, nem com o passar do tempo nem com a influência dos benefícios recebidos.</i>
<b>CAPÍTULO VI – DOS PRINCIPADOS NOVOS QUE SÃO CONQUISTADOS PELAS ARMAS E COM NOBREZA.</b>	<i>Não deve parecer estranho a quem quer que seja que eu cite longos exemplos, freqüentes vezes, a propósito dos príncipes e dos Estados, durante a exposição que faço dos principados absolutamente novos. Os homens percorrem quase sempre estradas já andadas. Um homem prudente deve portanto escolher os trilhos já percorridos pelos grandes homens e imitá-los; deste modo, ainda não sendo possível correr fielmente por esse caminho, nem atingir pela imitação inteiramente as virtudes dos grandes, sempre muita coisa é aproveitada. Deve agir como os seteiros prudentes que, desejando alcançar um ponto muito afastado, e sabendo a capacidade do arco, fazem a pontaria em altura superior à do ponto que visam. Não o fazem certamente para que a flecha alcance aquele ponto: servem-se da mira elevada somente para acertar com segurança o local mais baixo.</i>
<b>CAPÍTULO VII –</b>	<i>[...] os Estados surgidos de súbito, como as outras todas coisas da</i>

<p>DOS PRINCIPADOS NOVOS QUE SÃO CONQUISTADOS COM ARMAS E COM VIRTUDES ALHEIAS.</p>	<p><i>Natureza que muito depressa evoluem, não podem ter raízes nem membros em proporção, e, ao primeiro golpe do infortúnio, destroem-se; a não ser que aqueles príncipes, como ficou dito, saibam como estar preparados para conservar o que a fortuna lhes depositou no regaço, e firmem solidamente os alicerces fundados antes por outros.</i></p>
<p><b>CAPÍTULO VIII</b> – DOS QUE CHEGARAM AO PRINCIPADO PELO CRIME.</p>	<p><i>Não se podendo considerar ação meritória a matança de seus concidadãos, trair os amigos, não ter fé, não possuir nem religião nem piedade, ainda assim pode-se com isso conquistar o mando, nunca a glória.</i></p>
<p><b>CAPÍTULO IX</b> – DO PRINCIPADO CIVIL.</p>	<p><i>O que sobe ao principado auxiliado pelos grandes, mantém-se com maiores dificuldades do que o que se elege pelo povo; acha-se aquele que tem muita gente ao redor, que lhe parece igual a ele e por isso não pode comandá-la nem manejar como quiser. Contudo aquele que alcança o principado pelo povo, acha-se só e, ao redor, ou não tem ninguém ou alguns poucos que não estão aptos a obedecê-lo. Além do mais, não se consegue honestamente contentar os grandes sem ofender os outros, porém o povo pode ser satisfeito. Porque o desideratum do povo é mais honesto do que o dos grandes; estes desejam oprimir e aquele não quer ser oprimido.</i></p>
<p><b>CAPÍTULO X</b> – COMO DEVEM SER MEDIDAS AS FORÇAS DE TODOS OS PRINCIPADOS.</p>	<p><i>[...] um príncipe que tenha uma cidade fortificada, e não se faça odiado, não poderá ser atacado e ainda que o fosse, o atacante retornaria de cabeça baixa.</i></p>
<p><b>CAPÍTULO XI</b> – OS PRINCIPADOS ECLESIAÍSTICOS.</p>	<p><i>Resta-nos apenas, agora, falar dos principados eclesiásticos. Para estes, aparece toda espécie de obstáculos, antes de serem possuídos, porque são obtidos ou pelo mérito ou pela fortuna. Conservam-se, porém, sem qualquer das duas, pois são sustidos pela rotina da religião. Suas instituições tornam-se tão fortes e de tal natureza que conservam os seus príncipes no poder, tenham a vida e o procedimento que bem quiserem.</i></p>
<p><b>CAPÍTULO XII</b> – DAS ESPÉCIES DE MILÍCIA E DOS SOLDADOS MERCENÁRIOS.</p>	<p><i>Direi, portanto, que as forças com as quais um príncipe conserva o seu Estado são próprias ou mercenárias, auxiliares ou mistas. As mercenárias e auxiliares são inúteis e perigosas. Tendo alguém o seu Estado firmado em tal espécie de forças jamais estará seguro; elas não são ligadas ao príncipe, são ambiciosas, falta de disciplina, infiéis, insolentes para com os amigos, mas acovardam-se diante dos inimigos, não têm temor de Deus, nem fazem fé nos homens, e o príncipe apenas retarda a própria ruína na medida em que retarda</i></p>

	<p><i>o ataque. Deste modo, o Estado é espoliado por elas na paz, e durante a guerra pelos inimigos. O motivo dessa atitude é que elas não conhecem outro amor nem outra força que as tenham em campo, a não ser uma pequena paga, o que não é bastante para exercitá-las a morrer por ti. Desejam ardentemente ser teus soldados enquanto não te moves à guerra, mas em vindo esta fogem ou se despedem.</i></p>
<p><b>CAPÍTULO XIII – DAS TROPAS AUXILIARES, MISTAS E NATIVAS.</b></p>	<p><i>Tropas auxiliares, mais do que armas inúteis, são aquelas que algum poderoso manda em teu auxílio [...]. Sirva-se, pois, destas tropas aqueles que não desejam vencer, porque são mais perigosas do que as mercenárias.</i></p> <p><i>Com aquelas, certa é a ruína; são unidas e dedicadas à obediência integral a outrem. No tocante às forças mercenárias, após a vitória, necessitam de mais tempo e melhor ocasião para causar-te mal, pois não formam um corpo perfeitamente unido e, além do mais, foram organizadas e são remuneradas por ti; nestas, se fizeres chefe um terceiro, este não poderá de imediato possuir tanta autoridade que te possa ofender gravemente.</i></p> <p><i>Resumindo, nas tropas de aluguel, perigosa é a covardia; nas auxiliares, o valor.</i></p> <p><i>Os príncipes de prudência repeliram sempre tais forças, para usar apenas as suas, antes desejando perder com estes a vencer auxiliados pelas outras, tendo como falsa a vitória obtida com forças alheias.</i></p>
<p><b>CAPÍTULO XIV – DOS DEVERES DO PRÍNCIPE PARA COM SUAS TROPAS.</b></p>	<p><i>Não deve, portanto, o príncipe deixar de se preocupar com a arte da guerra e praticá-la na paz ainda mesmo mais do que na guerra e isto se consegue de dois modos: pela ação ou somente pelo pensamento. Quanto à ação, ademais de conservar os soldados disciplinados e permanentemente em exercício, precisa estar sempre em grandes caçadas, nas quais habituará o corpo aos incômodos naturais da vida em campanha e conhecer como aparecem os montes, como se afundam os vales, como estão postas as planícies, saber a natureza dos rios e pântanos, usando nestes trabalhos os melhores cuidados.</i></p> <p><i>[...] Agora, no tocante ao exercício do pensamento, deve o príncipe ler histórias de países e meditar as ações dos homens ilustres, considerar como se portaram nas guerras, estudar as razões de suas vitórias e derrotas, para estar apto a fugir destas e imitar aquelas [...].</i></p>
<p><b>CAPÍTULO XV – DAS RAZÕES PELAS QUAIS OS HOMENS, E SOBRETUDO OS PRÍNCIPES, SÃO</b></p>	<p><i>Tanta diferença existe entre o modo como se vive e como se deveria viver, que aquele que se preocupar com o que deveria ser feito em vez do que se faz, antes aprende a própria ruína do que a maneira de se conservar; e um homem que desejar fazer profissão de bondade, mui natural é que se arruine entre tantos que são perversos.</i></p> <p><i>Deste modo, é preciso a um príncipe, para se conservar, que aprenda</i></p>

LOUVADOS OU VITUPERADOS.	<i>a poder ser mau e que se utilize ou deixe de se utilizar disto conforme a necessidade.</i>
<b>CAPÍTULO XVI</b> – DA LIBERDADE E DA PARCIMÔNIA.	<i>[...] deve um príncipe gastar pouco para não se ver obrigado a roubar os seus súditos; para poder defender-se; para não se tornar pobre, fazendo-se digno de desprezo; para não se ver obrigado à rapacidade; e pouco cuidado lhe dê a pecha de miserável; porque esse é um dos defeitos que lhe dão possibilidade de bem reinar.</i>
<b>CAPÍTULO XVII</b> – DA CRUELDADE E DA PIEDADE – SE É PREFERÍVEL SER AMADO OU TEMIDO.	<i>Não deve ser, pois, crédulo o príncipe nem precipitado, nem assustar-se a si mesmo, mas agir equilibradamente, prudente e humanitário, para que a confiança demasiada não o faça incauto e a desconfiança excessiva não o torne intolerável.  Daí se origina esta questão discutida: se melhor é amado que temido, e vice-versa. Responder-se-á que se queria se uma e outra coisa; como, entretanto, é difícil reunir ao mesmo tempo as qualidades que levam àqueles resultados, muito mais seguro é ser temido que amado, quando seja obrigado a falhar numa das duas.</i>
<b>CAPÍTULO XVIII</b> – DE QUE MANEIRA DEVEM OS PRÍNCIPES GUARDAR A FÉ DA PALAVRA EMPENHADA.	<i>Deveis saber, assim, que duas formas há de combater: uma, pelas leis, outra pela força. A primeira é natural do homem; a segunda, dos animais. Sendo, porém, a primeira muitas vezes insuficiente, é necessário recorrer à segunda. Ao príncipe se preciso, porém, saber empregar de maneira conveniente o animal e o homem. Isto foi ensinado em segredo aos príncipes, pelos cronistas antigos, que contam o sucedido a Aquiles e outros príncipes da antiguidade, entregues aos cuidados do centauro Quiron, que os educou. É que isso (ter preceptor meio homem meio animal) significa que o príncipe sabe empregar uma e outra natureza. E uma desacompanhada da outra é origem da instabilidade. Sendo, pois, um príncipe obrigado a utilizar-se bem da natureza da besta, deve tirar dela as qualidades a raposa e do leão, visto que este nenhuma defesa tem contra os lobos. Os que apenas se fizerem de leões não terão êxito.</i>
<b>CAPÍTULO XIX</b> – DE COMO SE DEVE EVITAR O SER DESPREZADO OU ODIADO.	<i>Deve ele (O príncipe) fazer que em suas ações se reconheça grandeza, coragem, gravidade e fortaleza, e quanto às ações particulares de seus súditos deve fazer que a sua sentença seja irrevogável, portando-se de modo tal que ninguém pense enganá-lo ou fazê-lo mudar de idéia.</i>
<b>CAPÍTULO XX</b> – SE AS FORTALEZAS E TANTAS OUTRAS COISAS QUE	<i>Jamais um príncipe novo tirou as armas a seus súditos, antes, se os achou desarmados, armou-os. Tais armas ficarão tuas, tornar-te-ão fieis os que te eram suspeitos, mantêm-se fieis os que já eram, e súditos que eram fazem-te teus auxiliares. E porque não se pode armar todos os súditos, desde que beneficies aqueles aos quais armas, podes agir com mais segurança em</i>

<p>COTIDIANAMENTE SÃO FEITAS PELO PRÍNCIPE SÃO ÚTEIS OU NÃO.</p>	<p><i>relação aos outros. A diferença de tratamento para aqueles obriga-os contigo, e os demais te desculparão achando necessário que maior recompensa tenham os que estão expostos a perigos maiores devido mesmo a essas obrigações.</i></p>
<p><b>CAPÍTULO XXI – O QUE UM PRÍNCIPE DEVE REALIZAR PARA SER ESTIMADO.</b></p>	<p><i>Do mesmo modo, deve um príncipe mostrar-se amante das virtudes e honrar aqueles que se destacam numa arte qualquer. Além do mais, deve estimular os seus cidadãos a exercer em liberdade as suas atividades, no comércio, na agricultura e em qualquer outro terreno, de maneira que o agricultor não deixe de enriquecer suas propriedades pelo medo de lhe serem arrebatadas e o comerciante não deixe de ativar o seu negócio por temer os impostos. Pelo contrário, deve instituir prêmios para aqueles que desejarem empreender tais coisas e para todos aqueles que, de qualquer modo, pensarem em ampliar a sua cidade ou o seu Estado.</i></p>
<p><b>CAPÍTULO XXII – DOS MINISTROS DOS PRÍNCIPES.</b></p>	<p><i>Entretanto, para que um príncipe possa conhecer bem o ministro, existe este modo que jamais falha: quando perceberes que o ministro pensa mais em si mesmo do que em ti, e que em todas as suas ações procura tirar proveito pessoal, podes estar certo de que ele não é bom, e nunca poderás confiar-te nele; aquele que dirige os negócios do Estado não deve jamais pensar em si mesmo, mas sempre no príncipe e nunca recordar-lhe coisas que estejam fora da esfera do Estado.</i></p> <p><i>Por outro lado, o Príncipe, para garantir-se do ministro, deve pensar nele, honrando-o, fazendo-o rico, fazendo com que ele contraia obrigações para contigo, fazendo-o participar de honras e cargos, de modo que as muitas honrarias não lhe tragam o desejo de outras, as muitas riquezas, não lhe façam temer mutações.</i></p>
<p><b>CAPÍTULO XXIII – DE COMO SE EVITAM OS ADULADORES.</b></p>	<p><i>É erro evidente, por ser regra geral, que não falha nunca: um prudente que por si não seja prudente não pode ser bem aconselhado, se por acaso não acatar o juízo de um só, muito sábio, que entenda de tudo. [...] Aconselhando-se, porém, com mais de um príncipe que não seja sábio jamais terá unidade de conselhos e nem por si mesmo saberá como harmonizá-los. Cada um dos conselheiros pensará como quiser e ele não saberá corrigi-los nem ajuizar a tal respeito. E não pode ser de outro modo, pois os homens serão sempre maus para ti, se por necessidade não se fizerem bons. O que se conclui daí é que os bons conselhos, venham de onde vierem, nascem da prudência do príncipe e não a prudência do príncipe dos bons conselhos.</i></p>
<p><b>CAPÍTULO XXIV – POR QUE OS PRÍNCIPES DE ITÁLIA</b></p>	<p><i>Um príncipe novo é muito mais vigiado em seus atos do que um hereditário, e quando esses atos mostram virtude, atraem muito mais aos homens e os obrigam muito mais de que a antiguidade do sangue. [...] desse modo ele gozará a dupla glória de ter fundado um principado novo e de o ter</i></p>

PERDERAM SEUS ESTADOS.	<i>engalanado e fortalecido com boas leis, boas armas e exemplos bons, da mesma maneira que um príncipe antigo terá a dupla vergonha, porque, tendo nascido príncipe, perdeu o Estado por sua minguada prudência.</i>
<b>CAPÍTULO XXV</b> – DE QUANTO PODE A SORTE NAS COISAS HUMANAS E DE QUE MANEIRA SE DEVE RESISTIR-LHE.	<i>[...] modificando-se a fortuna, e conservando os homens, com obstinação, o seu modo se proceder, são felizes enquanto esse modo de agir e as particularidades do tempo combinarem. Não combinando, serão infelizes. Estou convicto de que é melhor ser impetuoso do que circunspecto, porque à sorte é mulher, para dominá-la, é necessário bater-lhe e contrariá-la. É pelo geral reconhecido que ela se deixa dominar de preferência por estes do que por aqueles que agem friamente.</i>
<b>CAPÍTULO XXVI</b> – EXORTAÇÃO AO PRÍNCIPE PARA LIVRAR A ITÁLIA DAS MÃOS DOS BÁRBAROS.	<i>Aqui há muito valor no povo, embora faltem chefes. Observai, nos duelos e torneios, quanto são os italianos superiores em força, destreza e inteligência. Tratando-se, porém, de exércitos, tais qualidades não chegam a mostrar-se. E tudo deriva da fraqueza dos chefes, pois os que sabem não são obedecidos e todos acreditam saber muito, não tendo surgido até o momento nenhum cujo valor ou sorte de tanto realce que obrigue os demais a abrir-lhe caminho.</i>

Mesmo parecendo duro em algumas partes de seus relatos, Maquiavel ensina que a dureza às vezes é necessária, independente de que haja pessoas insatisfeitas. Além disso, o mercado de trabalho tem buscado pessoas que saibam tomar as rédeas necessárias quando algo desanda. Professores em sala de aula são um bom exemplo disso. Dentro desse aspecto podemos enquadrar ainda exemplos caseiros como os pais à frente dos filhos, ou o pai à frente da família.

Além disso, num mercado competitivo ninguém pode prever o que o próximo (funcionário, cliente ou rival da empresa) é capaz em sua totalidade, nem muitas vezes a natureza de suas intenções, porém com toda a *ética* necessária, *temor de Deus* (ver princípio do Capítulo XII), *estratégia*, *trabalho de equipe* e *experiência de liderança*, pode-se levar tal empresa a progredir.

### 2.1 Comentários dos autores de liderança sobre Maquiavel

Para Figueiredo (2002), a obra de Maquiavel “trata da questão de poder, de um ponto de vista prático, utilizando fatos registrados pela História. Essa percepção, iniciada já no Século XII, é o apanágio do Renascimento”.

Nivaldo Júnior (2001) *apud* Martin (2001) comenta que “nenhum escritor político desperta, de imediato, tanto interesse, tanta polêmica. Nos últimos cinco séculos, poucos ficaram indiferentes ao seu fascínio”.

Contudo, de que maneira pode-se aplicar os conceitos de Maquiavel sobre liderança do livro *O Príncipe* em meio a liderança na atualidade?

## 2.2 Enfoques de liderança de Maquiavel em *o Príncipe*

Agora tomando o referencial dos princípios de Maquiavel, faz-se uma análise interpretativa de liderança e se destaca os enfoques de cada princípio.

Capítulo	Comentário analítico, tomando o referencial dos princípios de Maquiavel	Enfoque de liderança
(INTRODUÇÃO)	A proposta de Maquiavel é aconselhar Lorenzo partindo de experiências de vários líderes da História da humanidade.	Conhecimento
CAPÍTULO I	Temos aqui a explicação introdutória dos tipos de principados que existem. Isto implicará diretamente, como veremos nas próximas linhas, no tipo de postura que <i>o príncipe</i> , o líder, deve ter diante de ambos.	Postura
CAPÍTULO II	A princípio, é importante para o líder conservar os princípios adotados pelos seus antecessores. Porém, existem situações que exigem mudanças. Nesses casos, o líder deve ser prudente para executá-las e ainda assim continuar no poder.	Prudência
CAPÍTULO III	O líder deve estar atento a insatisfação de alguns que faziam o seu trabalho se uma maneira ineficaz com o líder anterior. Conquistá-los para cooperar com a nova gestão é o conselho de Maquiavel.	Conquista
CAPÍTULO IV	Aqueles funcionários que, mesmo após vários alertas do líder, continuam insistindo na oposição à nova gestão, podendo até ser “cabeça de novas rebeliões”, devem ser desligado da empresa.	Ordem
CAPÍTULO V	Expor a maneira pessoal de trabalho para uma nova equipe de liderados é uma tarefa necessária. Fazendo jus ao comentário de Napoleão Bonaparte sobre este ponto, “pode-se fazer isto de muitos modos”. Isto pode implicar até na modificação do regimento interno da empresa.	Mudança
CAPÍTULO VI	O líder deve aprender com a experiência de outros líderes da História. Maquiavel também chama atenção para a prudência	Prudência

	e a estratégia no ato de administrar.	
<b>CAPÍTULO VII</b>	Uma liderança súbita exige valorização do conhecimento do passado e presente da empresa, como também ponderação na sua administração.	Conhecimento
<b>CAPÍTULO VIII</b>	Para Maquiavel, a “glória” na liderança consiste na conquista sem violência ou ato que desabone a moral e boa conduta.	Conquista
<b>CAPÍTULO IX</b>	Considerando serem os “grandes” os de cargo mais elevados na empresa, parece que alguns são “insaciáveis” (fazendo jus ao comentário de Napoleão Bonaparte sobre este ponto), tendo como objetivo tão somente o de crescer financeiramente não importando a suposta opressão aos menores na empresa. O líder, no entanto, que sobe ao cargo auxiliado por estes últimos terá menos dificuldades na sua administração.	Reconhecimento
<b>CAPÍTULO X</b>	Fortificar a empresa (equipando com novas tecnologias, inovando os métodos de trabalho etc.) e valorizar a equipe (reconhecendo de várias maneiras o seu bom desempenho) é a receita para se manter forte no mercado, sem medo da concorrência.	Habilidade
<b>CAPÍTULO XI</b>	Sobre os trabalhadores que tem alguma religião, seu caráter pacífico e conciliador em meio às adversidades advindas, inclusive no trabalho, além da suposta influência exercida na equipe, chegam a chamar atenção de seus líderes. Estes, assim sendo, devem valorizá-los para se conservarem no poder.	Reconhecimento
<b>CAPÍTULO XII</b>	Os líderes que reconhecem os seus liderados apenas financeiramente serão, mais cedo ou mais tarde, abandonados.	Reconhecimento
<b>CAPÍTULO XIII</b>	Levando em conta que o líder sozinho não fará coisa alguma, alianças entre empresas e/ou entre equipes dentro da empresa devem ser bem estudadas anteriormente.	Prudência
<b>CAPÍTULO XIV</b>	Foi o sentimento de não-conformismo e de sempre querer se superar no trabalho que salvou o Japão, tirando-o de uma situação calamitosa por conta da bomba atômica e o colocando na posição de uma das maiores potências mundiais em menos de 50 anos (DE MENTE, 2005).	Superação
<b>CAPÍTULO XV</b>	Não se deve atender a <i>todas</i> as necessidades dos liderados, apesar de procurar reconhecê-los e tratá-los da melhor maneira possível.  Por outro lado, o líder deve ser <i>agressivo</i> em meio ao mercado competitivo.	Delimitação

<b>CAPÍTULO XVI</b>	A sabedoria no ato de gastar dinheiro deve ser uma virtude na vida do líder.	Prudência
<b>CAPÍTULO XVII</b>	O equilíbrio, sem dúvida, é o segredo de evitar a cegueira da <i>bondade demasiada</i> , a qual, por meio dela, muitos tem sido vítimas de oportunistas.	Equilíbrio
<b>CAPÍTULO XVIII</b>	A cerca do equilíbrio citado neste ponto, podemos citar as palavras de nosso Senhor Jesus: “Eis que vos envio como ovelhas ao meio de lobos; portanto, sede prudentes como as serpentes e inofensivos como as pombas” Mt. 10:16 (ALMEIDA, 1970).	Equilíbrio
<b>CAPÍTULO XIX</b>	É necessário convicção nas decisões assim consideradas bem pensadas, antes da ação. Isto resultará em mais acertos e atrairá vários seguidores.	Segurança
<b>CAPÍTULO XX</b>	A distribuição/remanejamento de tarefas na empresa não deve seguir a filosofia de simplesmente retirar algo de certo indivíduo, acrescentando o cuidado de como fazê-lo para evitar problemas internos na empresa. Antes, é preferível equipar o profissional que já vem sendo competente em seu trabalho antes da chegada do novo líder, dando condições para aquele continuar melhorando seu trabalho que já estava desenvolvendo de maneira eficaz.	Habilidade
<b>CAPÍTULO XXI</b>	Interessante é que o tipo de mentalidade sobre reconhecer o trabalhador premiando-o de alguma forma passou batido na Revolução Industrial, sendo adotada há pouco tempo na era contemporânea dentro da empresa, pública ou privada.	Reconhecimento
<b>CAPÍTULO XXII</b>	Tanto o líder quanto o liderado são humanos, têm seus problemas pessoais. Nem todos os dias eles irão estar com entusiasmo no seu trabalho. Os dois precisarão de compreensão, como membros de uma equipe. Porém, obviamente, ambos trabalham pelo bem da empresa, sabendo que isto crescendo aumentará os ganhos e vantagens para cada um deles. O líder deve saber administrar isso.	Meta
<b>CAPÍTULO XXIII</b>	Não que os conselhos não sejam importantes (na verdade são muito). No entanto, um líder tolo se perde numa multidão de conselhos, porque não saberá discernir que decisão, dentre aquelas, deverá tomar. Consequentemente, este ficará a mercê dos outros, dependente, sem autonomia.	Prudência
<b>CAPÍTULO XXIV</b>	Quem herda uma empresa para administrar tem responsabilidade dobrada, comparada com quem assume de outra forma.	Responsabilidade
<b>CAPÍTULO</b>	Deixando de lado a violência contra a mulher na comparação	Decisão

XXV	de Maquiavel, enxerga-se a preocupação no agir e não no esperar somente a vontade de Deus. Além disso, entende-se que Maquiavel compartilhava da idéia de que o homem (no caso, o líder) deve fazer seu próprio destino.	
CAPÍTULO XXVI	É mister para o líder observar os pontos fortes e fracos do seu <i>exército</i> de liderados. O treinamento dos líderes (talvez a substituição deles) é também um ponto a ser observado. Tal preparação tem por objetivo precaver futuras situações indesejáveis para a empresa.	Conhecimento

De acordo com esta análise, a *prudência* se mostra como o principal referencial para um líder. *Reconhecimento* vem em segundo lugar seguido de *conhecimento*. As palavras *conquista*, *habilidade* e *equilíbrio* ficam ainda em evidência entre os últimos, apesar da importância dos outros enfoques de liderança.

É possível perceber que esses princípios do passado (nesse caso de cinco séculos atrás) ainda refletem num enfoque atual de liderança. Isto aponta para a idéia de que estes enfoques de liderança tendem perdurar. Eles se mostram levando a diante princípios eternos de liderança, podendo ser adaptados para a contemporaneidade respeitando-se limites culturais.

### CONCLUSÃO

As organizações na atualidade não podem descartar os princípios trabalhados no passado. Os princípios de Maquiavel servem para serem aplicados em diversos tipos de organizações na atualidade. Estes formaram as bases sólidas do modelo da estrutura organizacional que pretende se estabelecer para sempre.

Estes princípios puderam enfatizar os procedimentos eficazes de liderança, conhecidos e trabalhados por líderes de sucesso na história. Decerto, muitos desses líderes fizeram mau uso dos escritos de Maquiavel, partindo para a tirania entre outras formas atroz de gestão organizacional, de naturezas diversas.

Não é a este tipo de sucesso que se refere a obra *O Príncipe*. Mas, como ele mesmo diz: [...] pois ainda que fortíssimo sejas nos exércitos, precisas das boas graças dos habitantes para entrar numa província. E ainda: Não se podendo considerar ação meritória a matança de seus concidadãos, trair os amigos, não ter fé, não possuir nem religião nem piedade, ainda assim pode-se com isso conquistar o mando, nunca a glória (MAQUIAVEL, 1977).

O desafio do líder na atualidade é aplicar os princípios de Maquiavel na sua forma de gestão, tendo em vista o bom senso de adaptá-los para o contexto histórico que se vive no tempo presente.

Maquiavel, mesmo desempregado do governo na época que escreveu *O Príncipe*, teve a ousadia de aconselhar o tal que já estava no poder. Era esta a contribuição que ele tinha para ofertar, baseado em sua vivência política dentro de governos que trabalhou anteriormente e no seu amplo conhecimento de liderança na história da humanidade. O que ele nunca poderia imaginar era o tamanho do alcance desta sua obra e os benefícios para aqueles que – parafraseando o Apóstolo Paulo – *sabem examinar tudo, porém retêm o que é bom* (ALMEIDA, 1970).

## REFERÊNCIAS

ABRIL. **Enciclopédia Abril**. São Paulo: Abril Cultural e Industrial, 1976. 15 volumes. Ilustrada.

ALMEIDA, João Ferreira de. **A Bíblia Sagrada**. Rio de Janeiro: Sociedade Bíblica do Brasil, 1970.

DE MENTE, Boyé Lafayette. **O Código Samurai: Princípios da Administração Japonesa**. São Paulo: Landscape, 2005.

GLOBO. **Dicionário de Sociologia**. 7ª ed. Porto Alegre: Globo, 1977.

FIGUEIREDO, Carlos. **100 discursos históricos**. Belo Horizonte: Editora Leitura, 2002.

MACHADO, Uirá. Maquiavel não era maquiavélico. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 01 abr. 2007. Disponível em: <http://www.lucianopires.com.br/idealbb/view.asp?topicID=4998>. Acesso em: 02 dez 2010.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**: comentado por Napoleão Bonaparte. Tradução de Torrieri Guimarães [e Extratos dos Discursos de Maquiavel acerca das décadas de Tito Lívio; comentados por Napoleão Bonaparte. Tradução de Márcio Pugliesi]. 8ª ed. São Paulo: Hermus, 1977.

MAQUIAVEL, Nicolau. vida e obra. **BrasilEscola**. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/sociologia/ciencia-politica-maquiavel.htm>. Acesso em: 02 dez 2010.

NICOLA, Ubaldo. **Antologia Ilustrada de filosofia**: das origens à idade moderna. São Paulo: Globo, 2005.



MARTIN Claret. **A Essência do Poder**. Coleção Pensamentos e Textos de Sabedoria.  
São Paulo: Editora Martin Claret, 2001, p. 31-34.