

# Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas

**DALE CARNEGIE**

*"Mudou a minha vida."*

> WARREN BUFFET, filantropo e multimilionário

MAIS DE  
**15 MILHÕES**  
DE LIVROS  
VENDIDOS

## Ficha Técnica

Título original: How to Win Friends & Influence People Título: Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas Autor: Dale Carnegie  
Traduzido do inglês por Geraldine Correia ISBN: 9789892327822

# LUA DE PAPEL

[Uma chancela do grupo Leya]  
Rua Cidade de Córdoba, n.º 2  
2610-038 Alfragide – Portugal  
Tel. (+351) 21 427 22 00  
Fax. (+351) 21 427 22 01

© 1936, Dale Carnegie

Renovado em 1964 por: ©Donna Dale Carnegie e Dorothy Carnegie Edição revista: ©1981, Donna Dale Carnegie e Dorothy Carnegie Publicado por acordo com o editor original Simon & Schuster, Inc.

Tradução portuguesa © 2011, Lua de Papel Todos os direitos reservados de acordo com a legislação em vigor [luadepapel@leya.pt](mailto:luadepapel@leya.pt)

<http://editoraluardepapel.blogs.sapo.pt>

[www.leya.pt](http://www.leya.pt)

DALE CARNEGIE

# **COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS**

EDIÇÃO REVISTA

Consultor editorial:  
DOROTHY CARNEGIE

Apoio editorial:  
ARTHUR R. PELL, PH.D.

Prefácio à edição portuguesa:  
FERNANDO NEVES DE ALMEIDA

*How to Win Friends & Influence People*

Traduzido do inglês por  
Geraldine Correia

## QUANTO MELHOR APROVEITAR ESTE LIVRO, MAIS COISAS CONSEGUIRÁ NA VIDA!

Para tirar o maior partido deste livro:

- > Alimente um desejo profundo, motivador, de dominar os princípios das relações humanas.
- > Leia cada capítulo duas vezes antes de passar ao seguinte.
- > Quando estiver a ler, pare com frequência e reflecta sobre como pode aplicar cada sugestão.
- > Sublinhe as ideias importantes.
- > Volte ao livro todos os meses.
- > Aplique estes princípios em cada oportunidade. Use este livro como um manual de trabalho que o ajudará a resolver os problemas diários.
- > Transforme a sua aprendizagem num jogo divertido, oferecendo a um amigo 10 cêntimos ou 1 euro sempre que este o apanhar a violar um destes princípios.
- > Avalie o seu progresso todas as semanas. Pense nos erros que cometeu, as melhorias, as lições que aprendeu para o futuro.
- > Escreva apontamentos no fim do livro, para registar quando e como aplicou estes princípios.

*Dedico este livro a um homem que não precisa de o ler – o meu querido  
amigo HOMER CROY*

# PREFÁCIO À EDIÇÃO PORTUGUESA

A primeira vez que vi este livro foi numa estante em casa de meus pais, era eu ainda um jovem adulto. Creio que era uma edição brasileira, já então antiga, e recordo-me que o título me despertou curiosidade. Por essa altura já tivera a minha primeira experiência profissional, como vendedor de empilhadoras, sem qualquer preparação prévia de técnica de vendas, ou outra, e foi talvez por isso que resolvi tirar a obra da estante e a li.

Posso a esta distância dizer que foi, talvez, o livro que mais influenciou a minha vida. E influenciou porque comecei desde logo a tirar ensinamentos práticos e a ver o resultado da sua aplicação; e também porque, estou em crer, influenciou a vida que escolhi, ligada aos recursos humanos e à psicologia do trabalho.

É certo que, quando o li pela primeira vez (e já o reli várias vezes desde então), não entendi completamente a sua importância para o sucesso e felicidade. Claro que tirei imediatamente proveito dele no que respeita à forma como melhorei o meu relacionamento com os outros; no entanto, só com o aprofundar da minha formação académica me dei conta da real importância do relacionamento interpessoal para o sucesso e para a felicidade.

Este livro destila um conjunto de princípios e encerra uma série de ensinamentos que, depois de lidos, parecem óbvios e que podem fazer com que a sua vida mude por completo. Claro está que não basta aplicá-los para que tudo corra pelo melhor; o sucesso requer mais do que bom relacionamento interpessoal. Mas sem essa competência torna-se muito mais difícil de alcançar.

Como sabe, é mais fácil vencer seja o que for, quanto mais pessoas nos ajudem a consegui-lo. Ganhar a boa vontade dos outros em relação a nós é meio caminho andado para o êxito. Quanto mais pessoas gostarem de si, mais pessoas “torcem” pelo seu sucesso.

Ao ler este livro, o leitor vai aprender pequenos truques que o podem ajudar a conseguir a estima dos outros. Mas não se engane... não se trata de manipulação. Como irá ter a oportunidade de perceber, todas estas técnicas só resultam quando aplicadas com sinceridade. Para cada uma das sugestões, o

leitor irá perceber o que está por detrás e que, na sua essência, é um profundo respeito pelos outros e pela sua dignidade.

Lidar mal com os outros pode levar a distúrbios emocionais como falta de autoestima, ressentimentos, falta de autoconfiança, agressividade, frustrações de vários tipos, entre outros, que para além de contribuírem para a amargura individual, contribuem para muitas carreiras destruídas e famílias despedaçadas.

Muitos de nós têm a tendência para reagir aos comportamentos dos outros de uma forma impulsiva e não estratégica. Essa tendência pode levar-nos a justificar os nossos comportamentos menos adequados com os comportamentos criticáveis que os outros têm em relação a nós, tornando a frase “comportamento gera comportamento” uma realidade. E, de facto, essa afirmação é verdadeira; mas tanto é verdadeira para o mal, com para o bem. Quando confrontados com uma situação em que alguém tem um comportamento menos adequado em relação a nós, podemos agir de uma de duas formas: ou respondemos na mesma moeda e fomos condicionados pelo comportamento do outro, ou reagimos adequadamente e influenciámos nós o seu comportamento, mas de uma forma positiva. Fomos estrategas. E creio que esta é a melhor forma de passar pela vida: influenciar mais a vida do que ser influenciado por ela.

Aquilo que este livro mudou em mim foi a minha capacidade estratégica de lidar com os outros. De uma forma simples, passei a pensar mais antes de agir, consciente dos efeitos negativos que a nossa primeira reação muitas vezes tem. No imediato, pode dar-nos muito prazer vencer um discussão; mas será que compensa? Leia e conclua por si.

Este é um livro que eu gostava de ter escrito. Simples, despretensioso e que pode fazer a diferença na vida de quem o lê. Desejo que, depois de o ler, seja mais feliz.

Fernando Neves de Almeida

Presidente da Boyden Portugal  
Docente Universitário

# PREFÁCIO À EDIÇÃO DE 1981, REVISTA

*Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas* foi publicado pela primeira vez em 1937, com uma tiragem de apenas cinco mil exemplares. Nem Dale Carnegie nem os editores, Simon & Schuster, podiam prever mais do que um volume de vendas modesto. Para sua grande surpresa, o livro tornou-se um sucesso da noite para o dia, e foram publicadas novas edições, umas atrás das outras, para acompanhar a procura constante. *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas* assumiu o seu lugar no mercado editorial como um dos maiores *best-sellers* internacionais de todos os tempos. Tocou um ponto sensível e preencheu uma necessidade humana que era mais do que um simples fenómeno de moda na época pós-Depressão, como demonstrou o fluxo de vendas constante e ininterrupto até à década de 1980, quase meio século depois.

Dale Carnegie costumava dizer que era mais fácil ganhar um milhão de dólares do que registar uma máxima na língua inglesa. *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas* tornou-se uma dessas máximas, citada, parafraseada, troçada, usada em inúmeros contextos, de *cartoons* políticos a romances. O livro foi traduzido em praticamente todas as línguas escritas conhecidas. Cada geração voltou a descobri-lo e considerou-o pertinente.

O que nos traz a uma pergunta lógica: Para quê rever um livro que provou e continua a provar um apelo irresistível e universal? Para quê interferir com o sucesso?

Para responder, é importante saber que Dale Carnegie era um revisor incansável da sua própria obra, em vida. *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas* foi escrito para ser usado como manual no seu curso de Discurso Eficaz e Relações Humanas, e ainda é usado nesses cursos actualmente. Até falecer, em 1995, ele continuou a aperfeiçoar e a rever o curso, para que fosse adaptado a necessidades em constante evolução num público crescente. Ninguém era mais sensível às mudanças da actualidade do que Dale Carnegie. Melhorava e refinava os seus métodos de ensino: actualizou o seu livro sobre Discurso

Eficaz várias vezes. Se tivesse vivido mais tempo, teria sido ele o próprio revisor de *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas* para incorporar as mudanças que se sucederam no mundo desde a década de 1930.

Muitos dos nomes sonantes do livro, sobejamente conhecidos na altura da primeira edição, já não são identificados por muitos leitores de hoje. Alguns exemplos e expressões parecem tão estranhos e antiquados no nosso contexto como os de um romance vitoriano. A importante mensagem e impacte global do livro esmorecem neste quadro.

O nosso objectivo nesta revisão é, por isso, o de esclarecer e fortalecer a obra para um leitor moderno, sem alterar o seu conteúdo. Não “alterámos” *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*, apenas editámos e acrescentámos exemplos mais contemporâneos. O estilo ousado e fresco de Carnegie está intacto – até mantivemos a gíria da década de 1930. Dale Carnegie escrevia como falava, num estilo intensamente exuberante, coloquial e em discurso directo.

Por isso, a sua voz vai continuar com a mesma intensidade, no livro e na sua obra. Milhares de pessoas do mundo inteiro recebem formação nos cursos de Dale Carnegie e o seu número cresce todos os anos. E mais uns milhares estão a ler e a estudar *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*, inspirados na utilização dos seus princípios para melhorar as suas vidas. A todos oferecemos esta revisão no espírito de afinação e polimento de uma ferramenta de grande precisão.

Dorothy Carnegie  
(Sr.<sup>a</sup> Dale Carnegie)

## COMO FOI ESCRITO ESTE LIVRO – E PORQUÊ

Nos primeiros trinta e cinco anos do século xx, as editoras dos Estados Unidos publicaram mais de um milhão de livros diferentes. A maior parte deles era terrivelmente aborrecida, e muitos tiveram resultados financeiros desastrosos. “Muitos”, disse eu? O presidente de uma das maiores editoras do mundo confessou-me que a sua empresa, depois de setenta e cinco anos de experiência no mercado livreiro, continuava a perder dinheiro em sete de cada oito livros publicados.

Porque tive então a ousadia de escrever outro livro? E depois de o escrever, porque é que o leitor deveria lê-lo?

Ambas são boas perguntas e vou tentar responder-lhes.

Tenho ministrado, desde 1912, cursos profissionais para alunos e alunas, profissionais e empresários, em Nova Iorque. De início, os cursos eram sobre como discursar em público – cursos para adultos, baseados na prática, para pensarem com agilidade e expressarem as suas ideias com maior clareza, eficácia e dignidade, tanto em reuniões de empresa como perante grupos.

No entanto, gradualmente, com o passar do tempo, apercebi-me de que estas pessoas precisavam de formação para serem oradores eficazes, mas precisavam ainda mais de formação na arte subtil dos relacionamentos com pessoas no dia-a-dia da empresa e dos contactos sociais.

Percebi também gradualmente que eu próprio precisava deste tipo de formação. Quando olho para trás, fico estarecido com a minha falta de jeito e percepção. Como eu gostaria de ter tido um livro destes há vinte anos! Teria sido um tesouro inestimável.

Lidar com pessoas é provavelmente a maior dificuldade que enfrentamos, sobretudo se estamos no mundo das empresas. Sim, também é verdade no caso de uma dona de casa, um arquitecto, ou um engenheiro. Pesquisas realizadas há alguns anos sob a égide da Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching revelaram um facto importante e muito significativo – um facto

confirmado mais tarde por estudos suplementares realizados no Carnegie Institute of Technology. Estas pesquisas mostraram que mesmo em profissões técnicas como engenharia, cerca de 15 por cento do sucesso financeiro das pessoas se deve aos conhecimentos técnicos, e 85 por cento a competências em engenharia humana – a personalidade e a capacidade para liderar pessoas.

Durante anos, leccionei cursos regulares no Engineer’s Club of Philadelphia, e também cursos para a divisão de Nova Iorque do American Institute of Electrical Engineers. Mais de 1500 engenheiros passaram pelas minhas aulas. Chegaram até mim porque tinham finalmente percebido, após anos de observação e experiência, que o pessoal mais bem pago na engenharia nem sempre é o que mais conhecimentos tem da matéria. É possível, por exemplo, contratar apenas capacidades técnicas em engenharia, contabilidade, arquitectura ou qualquer outra profissão com salários nominais. Mas a pessoa que possui os conhecimentos técnicos e a capacidade de expressar ideias, assumir a liderança e provocar entusiasmo nas pessoas – essa pessoa vai entrar num clube de melhores salários.

No auge da sua actividade, John D. Rockefeller disse que “a capacidade de lidar com pessoas é algo que se pode comprar, um produto como o açúcar ou o café. E eu pago mais por essa capacidade”, disse John D., “do que por qualquer outra no mundo.”

Não seria de esperar que todas as universidades tivessem cursos para desenvolver esta capacidade, que é a mais valorizada de todas? É possível que exista um simples curso prático e de senso comum deste género para adultos nas universidades do país, mas nunca chegou ao meu conhecimento até hoje.

A Universidade de Chicago e a United YMCA Schools conduziram um inquérito para determinar o que os alunos queriam estudar.

O inquérito custou 25 mil dólares e decorreu durante dois anos. A última parte do inquérito foi realizada em Meriden, Connecticut. Foi escolhida como cidade típica americana. Todos os adultos em Meriden foram entrevistados, e pediram-lhes para responderem a 156 perguntas – perguntas como: “Qual a sua empresa ou profissão? Formação? Como passa o seu tempo livre? Qual o seu rendimento? Os seus *hobbies*? Ambições? Problemas? Quais os temas de interesse para formação?” e assim sucessivamente. Esse inquérito revelou que a saúde é o interesse número um dos adultos e que, em segundo lugar, aparecem as pessoas; como perceber e relacionar-se com as pessoas, como fazer com que os outros gostem de si e como conquistar outras pessoas para a sua forma de pensar.

Por isso, a comissão realizadora do inquérito resolveu fazer um curso desses para a população de Meriden. Procuraram exaustivamente um manual prático sobre o assunto e descobriram que não havia nenhum. Finalmente, abordaram uma das maiores autoridades mundiais sobre formação superior e perguntaram-lhe se conhecia livros para preencher as necessidades daquele grupo. “Não”, respondeu. “Sei o que essas pessoas querem. Mas o livro de que precisam nunca foi escrito.”

Eu sabia, por experiência, que isso era verdade, porque passei anos a procurar manuais práticos sobre relações humanas.

Como não existia nenhum livro, tentei escrever um para usar nos meus cursos. E aqui está. Espero que gostem.

Nas pesquisas para este livro, li tudo o que pude encontrar sobre o tema – em jornais, artigos de revistas, registos sociais de famílias, escritos de velhos filósofos e novos psicólogos. Além disso, contratei um investigador especializado para que passasse um ano e meio em várias bibliotecas e lesse tudo o que me escapou, folheando obras eruditas de psicologia, debruçando-se sobre centenas de artigos de revistas, procurando em inúmeras biografias, numa tentativa de perceber como os grandes líderes de todas as épocas lidaram com pessoas. Lemos as suas biografias. Lemos as histórias de vida de todos os grandes líderes, de Júlio César a Thomas Edison. Recordo-me que lemos mais de uma centena de biografias, só no caso de Theodore Roosevelt. Estávamos empenhados em não poupar nem em tempo, nem em despesas, para descobrir todas as ideias práticas que as pessoas usaram ao longo da história para fazer amigos e influenciar pessoas.

Entrevistei pessoalmente uma série de pessoas com sucesso, algumas delas personalidades mundiais – inventores como Edison e Marconi, líderes políticos como Franklin D. Roosevelt e James Farley, líderes de empresas como Owen D. Young, estrelas de cinema como Clark Gable, Mary Pickford e exploradores como Martin Johnson – tentando descobrir as técnicas usadas em relações humanas.

Com base em todo este material, preparei um discurso curto. Chamei-lhe “Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas”. Eu disse “curto”. Foi curto no início, mas transformou-se rapidamente numa palestra de mais de uma hora e meia. Durante anos, fiz esta introdução em todas as épocas para os alunos dos cursos do Carnegie Institute em Nova Iorque.

Fiz a palestra e incitei os ouvintes a saírem e testarem-na nas suas empresas e contactos sociais, para depois voltarem às aulas e falarem das suas experiências

e resultados alcançados. Que trabalho de casa interessante! Estes homens e mulheres, ávidos de aperfeiçoamento, ficaram fascinados pela ideia de trabalharem num novo tipo de laboratório – o primeiro e único laboratório de relações humanas que jamais existiu.

Este livro não foi escrito na acepção corrente da palavra. Cresceu como cresce uma criança. Cresceu e desenvolveu-se com base nesse laboratório, com base nas experiências de milhares de pessoas.

Há alguns anos, começámos por um conjunto de regras escritas num cartão do tamanho de um postal. Na época seguinte, criámos um cartão maior, depois um folheto, e uma série de livrinhos, cada um deles a crescer em dimensão e ambição, no seu domínio. Depois de quinze anos de experiência e pesquisas surgiu este livro.

As regras que definimos aqui não são meras teorias ou tentativas de interpretação. Funcionam como por magia – por incrível que pareça. Observei de facto como a aplicação destes princípios revolucionou literalmente as vidas de muitas pessoas.

Um exemplo: um homem com 314 empregados aderiu a um destes cursos. Durante anos, tinha liderado, criticado e condenado os seus empregados, sem um pinga de discrição. A gentileza, palavras de louvor e encorajamento nunca fizeram parte do seu vocabulário. Depois de estudar os princípios discutidos neste livro, o empresário alterou radicalmente a sua filosofia de vida. A sua organização inspira-se hoje num novo tipo de lealdade, entusiasmo e espírito de trabalho em equipa. Trezentos e catorze inimigos foram transformados em 314 amigos. Como ele disse com orgulho num discurso antes da aula: “Antigamente, quando andava pela empresa, ninguém me cumprimentava. Os empregados até olhavam para o lado oposto quando me viam aproximar. Mas agora todos são meus amigos e até o encarregado me trata pelo primeiro nome.”

Este empresário conquistou mais lucros, mais tempo de lazer e – o que é infinitamente mais importante – descobriu mais felicidade na sua empresa e em casa.

Inúmeros vendedores aumentaram radicalmente as suas vendas usando estes princípios. Muitos conseguiram novos clientes – alguns que já tinham tentado angariar em vão. Alguns executivos passaram a ter mais responsabilidades e aumentos de salário. Um executivo registou um grande aumento de salário porque aplicou estas regras. Outro, um executivo na Philadelphia Gas Works Company, estava à beira de sofrer uma despromoção aos sessenta e cinco anos, por ser conflituoso e pouco habilidoso na liderança de pessoas. Esta formação

permitiu-lhe não só escapar à despromoção, como conseguir uma promoção e um aumento.

Em muitas ocasiões, cônjuges que vêm ao almoço de fim de curso revelaram-me que o ambiente em casa tinha ficado muito mais positivo desde que os maridos ou esposas iniciaram a formação.

As pessoas ficam frequentemente surpreendidas com os novos resultados alcançados. Parece magia. Em alguns casos, no seu entusiasmo as pessoas chegaram a telefonar-me para casa aos domingos porque não conseguiam esperar quarenta e oito horas para relatar o seu progresso numa das sessões habituais do curso.

Um indivíduo ficou tão transtornado por uma palestra sobre estes princípios que ficou a debatê-los pela noite fora com outros alunos da turma. Às três da manhã, os outros foram para casa. Mas ele estava tão abalado pela consciência dos seus erros, tão inspirado pela visão da abertura de um mundo novo e mais rico, que não conseguiu dormir nessa noite, nem no dia seguinte, nem na noite a seguir.

Quem era ele? Um indivíduo ingénuo, pronto para abraçar uma nova teoria qualquer? Não. Longe disso. Era um negociante de Arte, sofisticado e *blasé*, um caso de sucesso, que falava três idiomas fluentemente e era licenciado por duas universidades europeias.

Enquanto estava a escrever este capítulo, recebi a carta de um alemão da velha escola, um aristocrata cujos antepassados foram gerações de oficiais do exército sob as ordens dos Hohenzollern. A sua carta, redigida num barco transatlântico a vapor, em que falava da aplicação destes princípios, parecia quase um louvor de fervor religioso.

Outro homem, um velho nova-iorquino, formado em Harvard – um homem com posses, proprietário de uma grande fábrica de tapetes – declarou que tinha aprendido mais em catorze semanas, através deste sistema de formação, sobre a arte subtil de influenciar pessoas, do que nos seus quatro anos de universidade. Absurdo? Ridículo? Fantástico? Claro, cabe-lhe a si escolher o adjectivo que quiser. Estou apenas a relatar, sem comentários, uma declaração feita por um aluno conservador e bem-sucedido de Harvard, numa intervenção pública para cerca de seiscentas pessoas, no Yale Club de Nova Iorque, na noite de quinta-feira, 23 de Fevereiro de 1933.

“Se nos compararmos com aquilo que deveríamos ser”, disse o famoso professor William James, de Harvard, “se nos compararmos com o que deveríamos ser, estamos apenas meio despertos. Estamos a utilizar apenas uma

parte ínfima do nosso potencial físico e mental. Em termos gerais, o ser humano vive longe dos seus limites. É detentor de vários tipos de poderes e geralmente não os usa.”

Poderes que “geralmente não usamos”! O grande objectivo deste livro é ajudá-lo a desenvolver e tirar partido desses activos dormentes e inutilizados.

“A formação”, disse o Dr. John G. Hibben, antigo presidente da Universidade de Princeton, “é a capacidade de reagir a situações da vida.”

Se por acaso, ao acabar de ler os três primeiros capítulos deste livro, não estiver mais bem equipado para lidar com situações da vida, então poderei considerar que este livro foi um fracasso total no seu caso. Isto porque “o grande objectivo da formação”, disse Herbert Spencer, “não é o conhecimento, mas a acção”.

E este é um manual de acção.

Dale Carnegie, 1936

# NOVE SUGESTÕES PARA APROVEITAR ESTE LIVRO AO MÁXIMO

1. Se quiser aproveitar este livro ao máximo, há um requisito indispensável, um elemento essencial, infinitamente mais importante do que qualquer regra ou técnica. Se não respeitar este requisito essencial, não interessarão nem mil regras sobre a melhor forma de estudar. Mas se respeitar este compromisso fundamental, poderá conseguir milagres – sem ler qualquer sugestão para tirar o melhor partido do livro.

Qual é o requisito mágico? Apenas este: um desejo profundo e empolgante de aprender, uma determinação vibrante para melhorar a sua capacidade de lidar com pessoas.

Como pode desenvolver este impulso? Relembrando constantemente como são importantes estes princípios para si. Imagine como dominá-los poderá ajudá-lo a ter uma vida mais rica, preenchida, feliz e mais realizada. Repita para si próprio: “A minha popularidade, a minha felicidade e auto-estima dependem em grande medida da minha capacidade de lidar com pessoas.”

2. Leia rapidamente cada capítulo, em diagonal, para ficar com uma ideia geral do assunto. É provável que caia na tentação de passar logo para o seguinte. Mas não o faça – a não ser que esteja apenas a ler para passar o tempo. Se está a ler porque quer aumentar as suas competências em relações humanas, então volte atrás e leia de novo cada capítulo a fundo. A longo prazo, essa acção vai garantir que poupa tempo e consegue resultados.

3. Interrompa frequentemente a sua leitura para pensar naquilo que está a ler. Pergunte a si próprio como e quando pode aplicar cada sugestão.

4. Leia com um lápis, caneta, ou marcador na mão. Quando aparecer uma sugestão que tem utilidade para si, faça um tracinho na margem. Se for uma sugestão quatro estrelas, sublinhe todas as frases ou realce-as, ou marque

\*\*\*\* na margem. Marcar e sublinhar um livro torna-o mais interessante, e muito mais fácil de rever rapidamente.

5. Conheci uma senhora que foi gestora administrativa numa grande seguradora durante quinze anos. Todos os meses lia inúmeros contratos de seguros emitidos pela empresa. Sim, lia muitos contratos semelhantes todos os meses, ano após ano. Porquê? Porque a experiência ensinou-lhe que era a única forma de ter em mente todas as cláusulas.

Certa vez, dediquei quase dois anos a escrever um livro sobre como falar em público e, no entanto, descobri que tinha de voltar a ele de vez em quando para me lembrar do que tinha escrito no meu próprio livro. A velocidade com que esquecemos é surpreendente.

Por isso, se deseja resultados duradouros com este livro, não pense que basta folheá-lo de vez em quando. Depois de o ler em profundidade, deve passar algumas horas por mês a revê-lo. Mantenha-o na secretária, à sua frente, todos os dias. Folheie as páginas. Motive-se com as possibilidades de crescimento infinitas ainda por descobrir. Lembre-se de que o uso destes princípios só se vai tornar num hábito através de uma campanha constante e activa de revisões e aplicações. Não existe outro caminho.

6. Bernard Shaw disse um dia: “Se ensinares tudo a alguém, ele nunca vai aprender.” Shaw tinha razão. A aprendizagem é um processo activo.

Aprendemos fazendo. Por isso, se o seu desejo é dominar os princípios que está a estudar neste livro, comece a agir. Aplique estas regras em todas as oportunidades. Se não o fizer, vai esquecê-las depressa. A única aprendizagem que fica é aquela que aplicamos.

Vai provavelmente achar difícil aplicar estas sugestões a todo o momento. Sei-o porque escrevi o livro, e foi muitas vezes difícil aplicar tudo o que defendia. Por exemplo, quando está aborrecido, é muito mais fácil criticar e condenar do que tentar perceber o ponto de vista de outra pessoa. E é frequentemente mais fácil descobrir defeitos do que qualidades. É mais natural falar daquilo que deseja do que daquilo que outra pessoa quer. E assim sucessivamente. Por isso, quando estiver a ler o livro, lembre-se de que não está apenas a tentar acumular informação. Está a tentar criar novos hábitos. E, sim, está a experimentar um novo modo de vida. Isso vai exigir tempo, persistência e uma aplicação diária.

Por isso, consulte as páginas com frequência. Veja isto como um guia de

relações humanas: e sempre que for confrontado com problemas específicos – como lidar com uma criança, conquistar o seu cônjuge para a sua perspectiva, ou satisfazer um cliente descontente – detenha-se por instantes e não faça o que for mais natural e impulsivo. Normalmente está errado. Em vez disso, volte ao livro e procure os parágrafos que sublinhou. Depois experimente as novas técnicas e veja como criam algo mágico.

7. Ofereça ao seu cônjuge, filho ou parceiro de negócios 10 cêntimos ou 1 euro sempre que este o apanhar a violar um dos princípios. Transforme a aprendizagem das regras num jogo divertido.

8. O presidente de um banco importante de Wall Street descreveu, num discurso perante uma das minhas aulas, um sistema altamente eficiente que usa para desenvolvimento pessoal. Este indivíduo teve pouca educação formal; no entanto, tornou-se um dos financeiros mais importantes da América e confessou que devia a maior parte do seu sucesso à aplicação constante de um sistema pessoal. Eis o que ele faz. Vou usar as suas próprias palavras, o mais fielmente que posso recordar.

“Durante anos mantive um diário com todos os meus compromissos do dia. A minha família nunca marcava nada para sábado à noite, porque sabia que eu dedicava parte desse serão a um processo esclarecedor de auto-exame, avaliação e revisão. Depois do jantar isolava-me, abria o meu diário e pensava em todos os encontros, discussões e reuniões ocorridos durante a semana.

Perguntava a mim próprio:

> Que erros cometi desta vez?

> O que correu bem – e de que forma melhorei o meu desempenho?

> Que lições posso retirar dessa experiência?

Descobri que esta avaliação semanal era muitas vezes uma fonte de infelicidade. Ficava perfeitamente estarecido com as minhas *gaffes*. Claro que, com os anos, essas *gaffes* tornaram-se menos frequentes. Às vezes apetecia-me dar uma palmadinha nas costas a mim mesmo depois de uma destas sessões. Este sistema de auto-análise, autoformação, ano após ano, trouxe-me mais resultados do que qualquer outra técnica que tenha experimentado. Ajudou-me a melhorar a minha capacidade para tomar decisões – e ajudou-me imenso em todos os meus contactos com pessoas. Só posso recomendá-lo a todos.”

Porque não usar um sistema deste género para verificar a sua aplicação dos

princípios em análise neste livro? Se o fizer, terá dois resultados: Primeiro, ficará envolvido num processo de formação intrigante e valioso. Segundo, descobrirá que a sua capacidade de estar e lidar com pessoas vai crescer exponencialmente.

9. Vai descobrir, no final deste livro, várias páginas em branco em que poderá registar os seus êxitos na aplicação destes princípios. Seja específico. Escreva nomes, datas, resultados. Manter esse registo vai inspirá-lo para esforços superiores; e pense como esses apontamentos serão fascinantes quando voltar a lê-los, por acaso ao serão, daqui a anos!

Para tirar o maior partido deste livro:

- > Alimente um desejo profundo, motivador, de dominar os princípios das relações humanas.
- > Leia cada capítulo duas vezes antes de passar ao seguinte.
- > Quando estiver a ler, pare com frequência e reflecta sobre como pode aplicar cada sugestão.
- > Sublinhe as ideias importantes.
- > Volte ao livro todos os meses.
- > Aplique estes princípios em cada oportunidade. Use este livro como um manual de trabalho que o ajudará a resolver os problemas diários.
- > Transforme a sua aprendizagem num jogo divertido, oferecendo a um amigo 10 cêntimos ou 1 euro sempre que este o apanhar a violar um destes princípios.
- > Avalie o seu progresso todas as semanas. Pense nos erros que cometeu, nas melhorias, nas lições que aprendeu para o futuro.
- > Escreva apontamentos no fim do livro, registando quando e como aplicou estes princípios.

PARTE UM

TÉCNICAS  
FUNDAMENTAIS  
PARA LIDAR COM  
PESSOAS

1.

## “SE QUERES COLHER MEL NÃO DÊS PONTAPÉS NA COLMEIA”

A 7 de Maio de 1931, a caça ao homem mais sensacional jamais realizada em Nova Iorque estava no seu auge. Após semanas de busca, “Two Gun” Crowley<sup>1</sup> – o assassino, o pistoleiro que não fumava nem bebia – estava perto, encurralado no apartamento da namorada na West End Avenue.

Cento e cinquenta polícias e detectives montaram um cerco ao esconderijo, no último andar. Fizeram buracos no telhado; tentaram fazer sair o “assassino de polícias” com gás lacrimogéneo. Depois posicionaram as metralhadoras nos edifícios vizinhos e, durante mais de uma hora, num dos bairros residenciais mais finos de Nova Iorque ecoaram estampidos de pistola e ouviu-se o *rata-katak* das metralhadoras. Crowley, de cócoras atrás de uma poltrona, disparou constantemente contra a polícia. Dez mil pessoas em polvorosa ficaram a assistir à batalha. Nunca se tinha visto nada parecido nos passeios de Nova Iorque.

Quando Crowley foi capturado, o comissário da polícia, E. P. Mulrooney, declarou que o bandido das duas pistolas era um dos criminosos mais perigosos alguma vez identificado na história de Nova Iorque. “Ele mata”, disse o comissário, “ao cair de uma pena”.

Mas qual era a opinião de “Two Gun” Crowley sobre si próprio? Conhecemos essa informação, porque enquanto a polícia disparava no apartamento, ele escreveu uma carta dirigida “A quem de direito”. E enquanto escrevia, o sangue que corria das feridas deixou um rasto escarlata no papel. Na sua carta, Crowley dizia: “Tenho por baixo do casaco um coração cansado, mas um bom coração – um coração que não faria mal a uma mosca.”

Pouco antes, Crowley estava com a namorada no carro, numa estrada secundária de Long Island. De repente, um polícia chegou ao pé do carro e disse: “Mostre-me a sua carta de condução por favor.”

Sem dizer uma palavra, Crowley sacou da arma e interrompeu o polícia com uma rajada de chumbo. Enquanto o guarda caía no chão, Crowley saltou do carro, pegou na arma deste e disparou mais uma bala no corpo inanimado. E este era o assassino que escreveu: “Tenho por baixo do casaco um coração cansado, mas um bom coração – um coração que não faria mal a uma mosca.”

Crowley foi condenado à cadeira eléctrica. Quando chegou ao corredor da morte, em Sing Sing, qual foi a sua declaração? “Eis o que apanhei por ter matado pessoas”? Não. Ele disse: “Eis o que apanhei por me ter defendido.”

Moral da história: “Two Gun” Crowley não se sentia culpado de nada.

Será uma atitude invulgar para um criminoso? Se acha que sim, leia o seguinte:

“Passei grande parte da minha vida a proporcionar prazeres mundanos às pessoas, ajudando-as a divertir-se, e sou perseguido, tenho a vida de um homem perseguido.” Quem fala é Al Capone. Sim, o Inimigo Público da América com maior notoriedade – o mais sinistro líder de gangues das ruas de Chicago. Capone nunca se condenou a si próprio. Até julgava ser um benemérito – um benfeitor público incompreendido e pouco apreciado.

E também foi este o caso de Dutch Schultz antes de ser transformado em renda de bilros num tiroteio de *gangsters* em Newark. Dutch Schultz, um dos bandidos mais conhecidos de Nova Iorque, disse numa entrevista aos jornais que era um benfeitor público. E acreditava nisso.

Troquei interessante correspondência sobre este assunto com Lewis Lawes, que foi carcereiro na infame prisão de Sing Sing, em Nova Iorque, durante anos. Ele disse que “poucos dos criminosos de Sing Sing se consideram más pessoas. São tão humanos como o senhor ou eu. Por isso racionalizam, explicam. Podem dizer-lhe porque tiveram de arrombar uma caixa-forte ou premir o gatilho. A maior parte tenta, por raciocínio, imaginado ou lógico, justificar os seus actos anti-sociais, mesmo para si próprio, defendendo alto e bom som que nunca deveria ter sido encarcerado”.

Se Al Capone, “Two Gun” Crowley, Dutch Schultz e os homens e mulheres desesperados por detrás dos muros das prisões não se sentem culpados de nada – o que dizer das pessoas com quem estamos em contacto?

John Wanamaker, fundador das lojas com o mesmo nome, confessou certa vez: “Aprendi há 30 anos que é escusado repreender as pessoas. Já tenho dificuldades em ultrapassar as minhas próprias limitações, quanto mais aborrecer-me com o facto de Deus não ter distribuído o dom da inteligência de forma equitativa.”

Wanamaker aprendeu cedo a lição, mas eu tive de fazer o meu caminho por este velho mundo durante um terço de século antes de começar a perceber que, em 95 por cento dos casos, as pessoas não exercem qualquer autocrítica, por mais erradas que estejam.

A crítica é fútil porque coloca as pessoas na defensiva e faz com que lutem para se justificar. A crítica é perigosa, porque fere o orgulho precioso das pessoas, atinge a sua auto-estima e desperta ressentimentos.

B. F. Skinner, o psicólogo mundialmente conhecido, provou, através das suas experiências, que um animal recompensado por bom comportamento aprende muito mais depressa e retém o conhecimento com mais eficácia do que um animal castigado por mau comportamento. Estudos mais recentes mostraram que o mesmo se aplica a seres humanos. Quando criticamos, não conseguimos mudanças duradouras e criamos frequentemente ressentimentos.

Hans Selye, outro grande psicólogo, disse: “Existe uma grande ansiedade de aprovação e um temor da condenação.”

Os ressentimentos criados pela crítica podem desmoralizar empregados, membros da família e amigos, e mesmo assim não emendar a situação que foi condenada.

George B. Johnston, de Enid, Oklahoma, é o coordenador de segurança de uma empresa de engenharia. Uma das suas responsabilidades é verificar que os seus empregados usam capacetes sempre que estão no terreno. Ele conta que sempre que encontrava trabalhadores que não usavam capacete, repreendia-os com autoridade, citando o regulamento e a sua observância obrigatória. O resultado era uma aceitação mal-humorada, e, quando se afastava, os empregados tiravam os capacetes.

Decidiu tentar uma abordagem diferente. Na ocasião seguinte em que detectou empregados sem capacete, perguntou se estes eram desconfortáveis ou não assentavam bem. Depois lembrou-lhes, num tom jovial, que o capacete se destinava a protegê-los de acidentes e sugeriu que os usassem sempre no terreno. O resultado foi uma maior adesão ao regulamento, sem ressentimentos ou alterações de humor.

Poderá encontrar exemplos sobre a futilidade das críticas patentes em milhares de páginas de história. Veja por exemplo a famosa disputa entre Theodore Roosevelt e o presidente Taft – uma disputa que dividiu o partido republicano, colocou Woodrow Wilson na Casa Branca, deixou o seu rasto luminoso na Primeira Guerra Mundial e alterou o curso da história. Vamos rever os factos rapidamente. Quando Theodore Roosevelt saiu da Casa Branca

em 1908, apoiava Taft, que foi eleito presidente. Depois Roosevelt foi para África caçar leões. Quando voltou, explodiu. Denunciou Taft pelo seu conservadorismo, procurou garantir a nomeação para um terceiro mandato, formou o partido Bull Moose e destruiu praticamente o GOP (Grand Old Party). Nas eleições seguintes, William Howard Taft e o partido republicano venceram apenas em dois estados – Vermont e Utah. Foi a maior derrota de sempre para o partido.

Theodore Roosevelt culpou Taft. Mas será que o presidente Taft se sentiu culpado? Claro que não. Com lágrimas nos olhos, Taft disse: “Não vejo como poderia ter feito algo diferente do que fiz.”

De quem foi a culpa? Roosevelt ou Taft? Francamente, não sei, e não importa. O importante é ver como todas as críticas de Theodore Roosevelt não chegaram para convencer Taft de que estava errado. Apenas fizeram com que Taft se esforçasse por uma justificação e reiterasse, com lágrimas nos olhos: “Não vejo como poderia ter feito algo diferente do que fiz.”

Ou consideremos o escândalo do petróleo do Teapot Dome. Revoltou a imprensa no início da década de 1920. Abalou a nação! Nunca tinha acontecido nada parecido na vida pública americana e na memória dos homens. Eis os factos crus do escândalo: Albert B. Fall, secretário interno no gabinete de Harding, era responsável pela concessão das reservas governamentais de petróleo em Elk Hill e Teapot Dome – reservas de petróleo que foram postas de parte para uma futura utilização pela Marinha. O secretário Fall proporcionou um concurso público? Não. Ele passou o contrato chorudo directamente ao seu amigo Edward L. Doheny. E o que fez Doheny? Deu ao secretário Fall aquilo a que chamou um “empréstimo”, no valor de cem mil dólares. Depois, num tom altivo, o secretário Fall ordenou aos Marines dos Estados Unidos no distrito que afastassem a concorrência, cujos poços adjacentes estavam a drenar petróleo das reservas de Elk Hill. Estes concorrentes, empurrados para fora com armas e baionetas, correram para o tribunal – e fizeram rebentar a bomba do escândalo Teapot. A podridão foi tal que arruinou a administração Harding e criou uma náusea na nação inteira, chegando mesmo a pôr em causa o partido republicano e colocando Albert B. Fall atrás das grades.

Fall foi condenado sem apelo nem agravo – uma sentença que poucos homens da praça pública sofreram. Arrependeu-se? Nunca! Anos depois, Herbert Hoover revelou, num discurso público, que a morte do presidente Harding fora devida a uma grande ansiedade e preocupação provocada pela traição de um amigo. Quando a Sr.a Fall ouviu isto, saltou da cadeira, chorou, agitou os

punhos fechados e gritou: “O quê! Harding traído por Fall? Não! O meu marido nunca traiu ninguém. Nem mesmo esta casa a transbordar de ouro seria uma tentação para ele. Foi ele que foi traído, conduzido ao massacre e crucificado.”

Aqui está: a natureza humana em acção, réus que culpam todos menos eles próprios. Somos todos assim. Por isso, quando nos sentirmos tentados a criticar alguém amanhã, recordemos Al Capone, “Two Gun” Crowley e Albert Fall. Não esqueçamos que as críticas são como os pombos-correios. Voltam sempre para casa. Lembremo-nos de que a pessoa que vamos repreender e condenar vai provavelmente justificar-se e condenar-nos por sua vez; ou, como Taft, poderá dizer: “Não vejo como poderia ter feito algo diferente do que fiz.”

Na manhã de 15 de Abril de 1865, Abraham Lincoln estava moribundo no quarto de uma pensão barata, do outro lado da rua do Ford’s Theater, onde John Wilkes Booth o tinha alvejado. A figura longilínea de Lincoln estendia-se em diagonal, atravessada na cama modesta, demasiado curta para ele. Uma reprodução barata do famoso quadro de Rosa Bonheur, *A Feira dos Cavalos*, estava pendurada por cima da cama, e uma lâmpada a gás lançava a sua chama amarela hesitante.

E com Lincoln à beira da morte, o secretário da Defesa Stanton disse: “Aqui jaz o líder mais perfeito que o mundo alguma vez conheceu.”

Qual foi o segredo de Lincoln para lidar com pessoas? Estudei a vida de Abraham Lincoln durante dez anos, e dediquei três anos à escrita e reescrita de um livro chamado *Lincoln the Unknown*. Penso que consegui o estudo mais exaustivo e pormenorizado possível da personalidade e vida privada de Lincoln, ou pelo menos o estudo que era possível fazer-se. Criei um estudo específico do método de Lincoln para lidar com pessoas. Era um adepto das críticas? Oh sim. Quando era um jovem na Pigeon Creek Valley de Indiana, não só criticava como escrevia cartas e poemas a ridicularizar pessoas, e deixava essas cartas e poemas em estradas do campo, em locais em que ele tinha a certeza de que seriam encontrados. Uma dessas cartas provocou ressentimentos que duraram uma vida inteira.

Mesmo depois de Lincoln ter começado a exercer a advocacia em Springfield, no Illinois, continuou a atacar os seus adversários abertamente, em cartas publicadas nos jornais. Pode-se dizer que abusava desta táctica.

No Outono de 1842, ridicularizou um político vaidoso e arrogante chamado James Shields. Lincoln atacou-o através de uma carta anónima publicada no *Journal* de Springfield. A cidade desfez-se em gargalhadas. Shields, susceptível

e orgulhoso, ferveu de indignação. Descobriu quem tinha escrito a carta, saltou para o cavalo e perseguiu Lincoln, desafiando-o para um duelo. Lincoln não queria lutar. Opunha-se aos duelos, mas não podia esquivar-se daquela situação sem prejudicar a sua honra. Deram-lhe a escolha das armas. Como ele tinha braços muito compridos, escolheu espadas de cavalaria, e foi aprender a manejar a espada com um especialista de West Point. No dia marcado, Shields e ele encontraram-se num banco de areia do rio Mississípi, preparados para lutar até à morte, mas, no último minuto, os seus assistentes interromperam o combate e pararam o duelo.

Este foi o incidente pessoal mais incrível da vida de Lincoln. Ensinou-lhe uma lição valiosa na arte de lidar com pessoas. Nunca mais escreveu uma carta insultuosa. Nunca mais ridicularizou ninguém. E a partir dessa altura, nunca mais criticou ninguém por nada.

Vezes sem conta, durante a Guerra Civil, Lincoln nomeou um novo general para a liderança do exército do Potomac, e todos, à vez – McClellan, Pope, Burnside, Hooker, Meade – falharam tragicamente e levaram Lincoln a percorrer quilómetros na sua sala, desesperado. Metade da nação culpava sem piedade os generais incompetentes, mas Lincoln, “sem malícia para nenhum, com compaixão por todos”, manteve a calma. Uma das suas citações favoritas era: “Não julgues, para não seres julgado.”

E quando a Sr.a Lincoln e outros denegriam os sulistas, Lincoln respondia: “Não os critiquem; eles são exactamente o que nós seríamos em circunstâncias semelhantes.”

E no entanto, se havia alguém com legitimidade para criticar, certamente que seria Lincoln. Vamos apresentar um exemplo:

A Batalha de Gettysburg foi travada durante os três primeiros dias de Julho de 1863. Durante a noite de 4 de Julho, Lee começou a retirar-se para sul, enquanto nuvens pesadas inundavam o país num dilúvio. Quando Lee alcançou o Potomac com as tropas vencidas, descobriu um rio a transbordar, intransponível, e as tropas vitoriosas da União por detrás. Lee estava numa armadilha. Não podia escapar. Lincoln percebeu-o. Ali estava uma oportunidade de ouro, caída do céu – a oportunidade de capturar as tropas de Lee e terminar a guerra nesse instante. Então, num rasgo de esperança, Lincoln ordenou a Meade que não reunisse um conselho de guerra, mas que atacasse Lee imediatamente. Lincoln telegrafou as ordens e depois enviou um mensageiro especial para Meade para garantir uma acção imediata.

E o que fez o general Meade? Fez exactamente o contrário do que lhe

pediram. Convocou um conselho de guerra, violando directamente as ordens de Lincoln. Hesitou. Adiou. Telegrafou uma série de desculpas. Recusou-se terminantemente a atacar Lee. Finalmente, as águas baixaram e Lee escapou, atravessando o Potomac com as tropas.

Lincoln ficou furioso. “O que significa isto?”, gritou ao seu filho Robert. “Céus! O que significa isto? Estiveram ao nosso alcance, bastava estender as mãos e eram nossos, no entanto, nada que eu pudesse dizer ou fazer conseguiu mover as tropas. Nestas circunstâncias, qualquer general poderia ter vencido Lee. Se eu tivesse ido para lá pessoalmente, aniquilava-o.”

Num tom de “decepção” amarga, Lincoln sentou-se e escreveu esta carta a Meade. E é importante recordar que, nesta fase da sua vida, Lincoln era extremamente conservador e comedido na sua linguagem. Por isso, esta carta de 1863, vinda de Lincoln, equivale à mais severa das reprimendas.

Caro General,

Não me parece que perceba a gravidade dos acontecimentos infelizes envolvidos na fuga de Lee. Ele esteve ao nosso alcance, e uma investida teria significado, juntamente com outras vitórias, o fim da guerra. Assim sendo, a guerra prolongar-se-á indefinidamente. Se não conseguiu atacar Lee quando estava numa posição de vantagem, na segunda-feira passada, como poderá fazê-lo a sul do rio, podendo apenas levar consigo dois terços da força que já teve entre mãos? Seria pouco razoável pensar em sucesso, e não penso que esteja ao seu alcance. A sua oportunidade de ouro evaporou-se, e estou sobremaneira incomodado com o assunto.

O que vos parece que fez Meade depois de ler a carta?

Meade nunca viu a carta. Lincoln nunca a enviou. Foi encontrada no meio dos seus papéis, depois de ter falecido.

Parece-me que – e é apenas uma conjectura –, depois de escrever a carta, Lincoln olhou pela janela e interrogou-se: “Um minuto. Talvez não me devesse precipitar. É muito fácil estar aqui sentado em segurança na Casa Branca e ordenar a Meade que ataque; mas se eu tivesse estado em Gettysburg, e se tivesse visto o sangue derramado que Meade viu durante esta última semana, e tivesse os ouvidos a ecoar com os gritos e lamentos de feridos e moribundos, talvez não tivesse tanta ânsia de atacar. Se eu tivesse o temperamento tímido de Meade, talvez tivesse feito exactamente o que ele fez. De qualquer forma, a água já correu debaixo da ponte. Se eu enviar esta carta, ficarei aliviado, mas

farei com que Meade tente justificar-se. Isso fará com que ele me condene. Vai criar ressentimentos, prejudicar o seu desempenho como comandante e talvez forçá-lo a demitir-se das forças armadas.”

Por isso, como já foi dito, Lincoln pôs a carta de parte, porque tinha aprendido à sua custa que críticas severas e repreensões terminam quase sempre em futilidade.

Theodore Roosevelt conta que, enquanto presidente, quando era confrontado com um problema inesperado, se recostava para trás e olhava para um grande quadro de Lincoln, pendurado por cima da sua secretária na Casa Branca, perguntando: “O que faria Lincoln se estivesse no meu lugar? Como é que ele resolveria este problema?”

A próxima vez que nos sentirmos tentados em repreender alguém, podemos tirar uma nota de cinco dólares da carteira, olhar para a imagem de Lincoln e perguntar: “Como é que Lincoln resolveria este problema?”

Mark Twain perdia a cabeça de vez em quando e escrevia cartas terríveis. Escreveu certa vez, por exemplo, a um indivíduo que despertou a sua ira: “Esta carta é para si um certificado de óbito. Basta que se manifeste e garanto que entrará em vigor.” Noutra ocasião, escreveu a um editor devido a tentativas de correção num manuscrito, para “melhorar a minha ortografia e pontuação”. Ordenou que “resolvessem o assunto em concordância com o documento em anexo, e garantissem que o revisor mantivesse as sugestões no pântano do seu cérebro decadente”.

O tom acutilante das cartas de Mark Twain trazia-lhe algum alívio. Permitia-lhe aliviar a pressão, e foram cartas inofensivas, porque a esposa de Mark retirava-as sempre, secretamente, do correio. Nunca foram enviadas.

Conhece alguém que gostaria de mudar, melhorar e disciplinar? Ótimo! Não há problema, sou a favor. Mas porque não começar por si? De um ponto de vista completamente egoísta, isso seria muito mais eficaz do que tentar melhorar os outros – sim, e muito menos perigoso. “Não te queixes da neve no telhado do vizinho”, disse Confúcio, “quando o teu não está limpo.”

Quando eu era jovem e procurava causar boa impressão, escrevi uma carta disparatada a Richard Harding Davis, um autor que marcava pontos no horizonte literário americano. Estava a preparar um artigo de revista sobre escritores, e pedi a Davis que me explicasse os seus métodos de trabalho. Algumas semanas antes, tinha recebido uma carta com uma nota de rodapé: “Ditada mas não lida.” Fiquei muito impressionado. Pareceu-me que aquele escritor devia ser muito ocupado, famoso e importante. Eu não estava tão

atarefado, mas queria causar boa impressão a Richard Harding Davis, por isso terminei a minha mensagem curta com duas palavras: “Ditada mas não lida.”

Ele nunca se incomodou em responder à carta. Devolveu-me simplesmente com um apontamento no final: “A sua falta de educação só é excedida pela sua má educação.” É verdade, tinha feito asneira, e talvez merecesse aquela reprimenda. Mas como ser humano, sentime ofendido. Fiquei tão ressentido que quando soube do falecimento de Richard Harding Davis dez anos depois, o único pensamento que ainda tinha na cabeça – e tenho vergonha disso – era a ofensa que me tinha causado.

Se o leitor e eu quisermos provocar ressentimentos futuros que possam durar décadas, e mesmo perdurar até à morte, bastará lançar críticas mordazes, mesmo que nos pareçam totalmente justificadas.

Quando lidamos com pessoas, não podemos esquecer que não estamos a lidar com criaturas lógicas. Estamos a lidar com criaturas emocionais, criaturas eriçadas de preconceitos e motivadas pelo orgulho e pela vaidade.

Críticas amargas fizeram com que o delicado Thomas Hardy, um dos melhores escritores no panorama da literatura inglesa, desistisse para sempre de escrever ficção. As críticas levaram Thomas Chatterton, o poeta inglês, ao suicídio.

Benjamin Franklin, que demonstrava falta de tacto na sua juventude, tornou-se um diplomata tão exímio, tão hábil a lidar com pessoas, que o nomearam embaixador em França. O segredo do seu sucesso? “Não falarei mal de ninguém”, disse, “apenas do bem que conheço em todas as pessoas.”

Todos podem criticar, condenar e lamentar-se – e é o que faz a maior parte das pessoas.

Mas é preciso carácter e autocontrolo para mostrar compreensão e perdoar.

“Um grande homem mostra a sua grandeza”, disse Carlyle, “pela forma como trata os pequenos”.

Bob Hoover, piloto de testes famoso e contratado frequentemente para acrobacias aéreas, conta o que sucedeu quando voltava para casa em Los Angeles, depois de um *show* em San Diego. Como descreveu na revista *Flight Operations*, os dois motores pararam subitamente a trezentos pés. Com manobras de perícia, ele conseguiu aterrar o avião, mas este ficou muito danificado, apesar de não haver feridos.

A primeira acção de Hoover depois da aterragem de emergência foi inspeccionar o combustível do avião. Como suspeitava, o modelo da Segunda Guerra Mundial que pilotava tinha sido abastecido com *jet fuel* em vez de

gasolina.

Quando voltou ao aeroporto, pediu para falar com o mecânico que tinha feito a manutenção do avião. O jovem estava estarrecido com o seu erro. As lágrimas caíam-lhe pelo rosto à medida que Hoover se aproximava. Tinha provocado a destruição de um avião muito caro e podia ter sido responsável por três mortes.

Não é difícil imaginar a fúria de Hoover. Pode-se imaginar o que um piloto orgulhoso e um perito como ele poderia dizer sobre aquele erro. Mas Hoover não admoestou o mecânico; nem sequer o criticou. Pelo contrário, colocou-lhe um braço à volta dos ombros e disse: “Isto é para mostrar que sei que nunca mais farás nada deste género. Quero que faças a manutenção do meu F-51 amanhã.”

Os pais sentem-se muitas vezes tentados a criticar os filhos. Deve pensar que eu condeno isso. Mas não. Limito-me a dizer, “Antes de os criticar, leiam um dos clássicos do jornalismo americano, *Father Forgets* (O Pai Esquece)”. Surgiu primeiro sob a forma de editorial no *People’s Home Journal*. Vamos reproduzi-lo aqui com a autorização do autor, tal como foi condensado no *Reader’s Digest*:

*Fathers Forgets* é um daqueles textos – escrito num momento de pura emoção sincera – que toca num ponto sensível para muitos leitores e, por isso, é uma das reedições preferidas de todos os tempos. Desde que surgiu pela primeira vez, *Father Forgets* foi reproduzido, escreve o autor, W. Livingston Larned, “em centenas de revistas e jornais de todo o país. Foi reeditado quase tantas vezes, em várias línguas estrangeiras. Dei a minha autorização pessoal a milhares de pessoas que queriam lê-lo em escolas, igrejas e palestras. Já estive ‘no ar’ em inúmeras ocasiões e programas. Curiosamente, foi usado em jornais de universidades e boletins de escolas. É incrível como por vezes um texto tão pequeno provoca um clique. Aqui foi certamente o caso”.

## O Pai Esquece

### W. Livingstone Larned

Ouve, filho: vou dizer-te isto enquanto dormes, com uma mãozinha debaixo da bochecha e os caracóis loiros colados à tua testa húmida. Entrei no teu quarto sorrateiramente. Há uns minutos, estava a ler o jornal no escritório, e de repente senti uma onda avassaladora de remorsos. Foi com um sentimento de culpa que me aproximei da tua cama.

Estas são as coisas em que fiquei a pensar, filho: fui ríspido contigo. Ralhei-te quando estavas a vestir-te para a escola porque não tinhas lavado muito bem a cara. Ralhei porque não tinhas os sapatos limpos. Zanguei-me quando atiraste algumas coisas para o chão.

Ao pequeno-almoço descobri mais falhas. Entornaste as coisas. Engoliste a comida sem mastigar. Puseste os cotovelos na mesa. Barraste o pão com demasiada manteiga. E quando te afastaste para ir brincar, e eu me dirigi para o comboio, viraste-te e acenaste com a mão, dizendo: “Adeus pai!”, e eu franzi o sobrolho e respondi: “Endireita as costas.”

Depois tudo recomeçou ao fim da tarde. Fui para a rua vigiar-te, quando estavas de joelhos a jogar ao berlinde. Tinhas as meias rotas. Humilhei-te à frente dos teus amigos, levando-te para casa à minha frente. As meias são caras e se tivesses de as comprar serias mais cuidadoso. Imagina isto, filho, dito por um pai!

Lembras-te quando eu, mais tarde, estava no escritório a ler, e tu entraste timidamente, com um olhar magoado? Quando olhei por cima do jornal, incomodado pela interrupção, ficaste hesitante no umbral da porta. “O que queres?”, lancei.

Não disseste nada, mas correste para mim impulsivamente e atiraste os braços à volta do meu pescoço e deste-me beijos, com os teus bracitos a apertarem-me com o amor que Deus fez brilhar no teu coração, e que mesmo a minha falta de atenção não conseguiu fazer esmorecer. E depois correste escadas acima.

Bem, filho, pouco depois o jornal escorregou das minhas mãos e sentime terrivelmente mal. Como é que entrei nesta rotina? A rotina de apontar falhas, reprimendas – era a minha recompensa por seres uma criança. Não deixei de te amar, mas tinha expectativas demasiado elevadas para a tua infância.

Estava a avaliar-te pela medida da minha idade.

E havia tanta coisa boa, perfeita e autêntica no teu carácter. O teu pequeno

coração era tão grande quanto a alvorada que se levanta por detrás de enormes montanhas. Demonstraste-o com o impulso espontâneo de vires despedir-te antes de ires dormir. Nada mais interessa, filho. Vim para a tua cabeceira no escuro, e ajoelhei-me perto de ti, envergonhado!

É uma tentativa fraca de expiação: sei que não perceberias estas coisas se as dissesse durante o dia. Mas amanhã vou ser um verdadeiro pai! Vou ser o teu companheiro, sofrer quando sofres, rir quando ris. Vou morder a língua quando tiver palavras impacientes. Vou repetir para mim mesmo, como num ritual: “É apenas um rapaz, um rapazinho!”

Receio bem ter-te olhado como um homem. Mas quando te vejo agora, filho, enrolado e sereno na tua caminha, vejo que ainda és um bebé. Ainda ontem estavas ao colo da tua mãe, com a cabeça no seu ombro. Pedi-te demasiado, demasiado.

Em vez de condenar as pessoas, vamos tentar percebê-las. Vamos tentar perceber porque fazem o que fazem. É muito mais rentável e intrigante do que condenar; e provoca simpatia, tolerância e bons sentimentos. “Saber tudo é perdoar tudo.”

Como disse o Dr. Johnson: “O próprio Deus disse que não julgaria o homem antes do fim dos seus dias.”

Porque deveremos nós, então, fazê-lo?

---

## PRINCÍPIO 1

Não critique, não condene, não se queixe.

---

<sup>1</sup> Crowley “Duas pistolas”. (N. da T.)

2.

## O GRANDE SEGREDO PARA LIDAR COM PESSOAS

Só existe uma forma, neste mundo, de fazer com que alguém faça alguma coisa. Já pensou nisso? Sim, apenas uma forma. E isso é fazer com que a pessoa queira fazê-lo.

Não se esqueça, não há outra hipótese.

É óbvio que pode obrigar alguém a dar-lhe o seu relógio, apontando-lhe uma pistola ao peito. Pode obrigar os seus empregados a colaborarem – até virar costas –, ameaçando despedi-los. Pode forçar uma criança a obedecer batendo-lhe ou ameaçando-a. Mas estes métodos rudes têm consequências altamente desagradáveis.

A única forma de conseguir que alguém faça alguma coisa é dando-lhe aquilo que deseja.

O que deseja?

Sigmund Freud dizia que tudo aquilo que fazemos surge de duas motivações: sexo e o desejo de ser o máximo.

John Dewey, um dos filósofos americanos mais profundos, reformulou as coisas de forma um pouco diferente. O Dr. Dewey disse que a maior motivação da natureza humana é “o desejo de ser importante”. Lembre-se desta frase: “O desejo de ser importante.” É significativa. Vai ouvi-la muitas vezes neste livro.

O que deseja? Não são muitas coisas, mas essas poucas coisas deseja-as de facto com uma insistência inegável. Algumas das coisas que a maior parte das pessoas deseja incluem:

1. Saúde e preservação da sua vida
2. Alimentos

### **3. Descanso**

4. Dinheiro e aquilo que o dinheiro pode comprar

5. Vida no além
6. Gratificação sexual

## 7. O bem-estar dos filhos

8. Uma sensação de importância

Quase todos estes desejos são geralmente preenchidos – todos excepto um. Um deles – quase tão profundo e quase tão urgente como o desejo de descanso ou alimentos – é raramente alcançado. É aquilo a que Freud chama “desejo de grandeza”. É aquilo a que Dewey chama “desejo de ser importante”.

Uma vez, Lincoln começou uma carta dizendo: “Todos gostam de ser lisonjeados.” William James disse: “O princípio mais profundo da natureza humana é uma fome de reconhecimento.” Note bem que ele não falou no “desejo”, “vontade” ou “anseio” de reconhecimento. Mencionou a “fome” de reconhecimento.

Esta é uma fome humana devoradora e permanente, e as raras pessoas que satisfazem verdadeiramente esta fome do coração têm os outros na palma da sua mão – e “até o cangalheiro ficará triste quando morrerem”.

O desejo de uma sensação de importância é uma das principais diferenças que distinguem o reino humano do reino animal. Por exemplo: quando eu era um rapaz do campo no Missouri, o meu pai criava suínos Duroc-Jersey e gado de focinho branco com *pedigree*. Costumávamos exibir os nossos porcos e gado de focinho branco nas feiras regionais e concursos de criação de animais de pasto no Middle West inteiro. Ganhámos imensos primeiros prémios. O meu pai agraçava as fitas azuis num lençol de musselina, e quando amigos e visitantes iam lá a casa, ia logo buscar os troféus. Eu pegava numa ponta do estandarte e ele na outra, mostrando as fitas azuis.

Os porcos não queriam saber das fitas conquistadas. Mas o meu pai sim. Estes prémios davam-lhe um sentimento de importância.

Se os nossos antepassados não tivessem este enorme desejo de um sentimento de importância, nunca teria havido civilização. Sem isso, seríamos praticamente animais.

Foi este desejo de ter um sentimento de importância que levou um empregado de mercearia, pobre e sem formação, a estudar os livros de direito que encontrou no fundo de um barril de objectos surripiados, comprado por 50 cêntimos. Já deve ter ouvido falar deste empregado de mercearia. Chamava-se Lincoln.

Foi este desejo de um sentimento de importância que inspirou Dickens a escrever os seus romances imortais. Este desejo inspirou Sir Christopher Wren a criar sinfonias eternas. Este desejo fez com que Rockefeller acumulasse milhões que nunca gastou! E o mesmo desejo fez com que a família mais rica da sua cidade construísse uma casa muito maior do que precisava.

Este desejo leva-nos a querermos vestir-nos à última moda, conduzir os carros mais recentes e falar dos nossos filhos brilhantes.

É este desejo que leva muitos rapazes e raparigas a juntarem-se a gangues e a participar em actividades criminosas. O jovem criminoso típico, segundo E. P. Mulrooney, comissário de polícia de Nova Iorque, tem um ego sobredimensionado, e a sua primeira exigência depois de preso é pedir jornais sensacionalistas que o transformam num herói. A perspectiva desagradável de cumprir uma sentença parece-lhe remota, desde que possa meditar sobre essa eventualidade numa cela repleta de imagens de desportistas, estrelas de cinema e televisão, e políticos.

Se me disser como consegue esse sentimento de importância, dir-lhe-ei quem é. É o que determina o seu carácter. Ou seja, é a coisa mais importante sobre si. Por exemplo, John D. Rockefeller conseguiu o seu sentimento de importância oferecendo fundos para a construção de um hospital moderno em Pequim, na China, destinado a cuidar de milhões de pobres que nunca viu nem nunca verá. Dillinger, por seu lado, alcançou a sua importância transformando-se num bandido, assaltante de bancos e assassino. Quando os agentes do FBI estavam a persegui-lo, invadiu de rompante uma quinta do Minnesota e gritou: “Sou Dillinger!” Tinha orgulho no facto de ser Inimigo Público Número Um. “Não vos vou fazer mal, mas sou Dillinger!”, disse.

Sim, a grande diferença entre Dillinger e Rockefeller é a forma como cada um conseguiu o seu sentimento de importância.

A história está repleta de exemplos divertidos de pessoas famosas em busca de um sentimento de importância. O próprio George Washington queria ser chamado “Sua Magnitude, o Presidente dos Estados Unidos”; e Colombo lutou pelo título de “Almirante do Oceano e Vice-rei da Índia”. Catarina, *a Grande*, recusava-se a abrir cartas que não fossem dirigidas a “ Sua Majestade Imperial”; e Sr.a Lincoln, na Casa Branca, virou-se para Sr.a Grant como uma leoa, gritando: “Como ousa sentar-se na minha presença antes de eu a convidar a fazê-lo!”

Os nossos milionários ajudaram a financiar a expedição do Almirante Byrd à Antártida, em 1928, desde que uma série de montanhas geladas ficassem com

o seu nome; e Victor Hugo ambicionava nada mais, nada menos do que ter a cidade de Paris rebaptizada com o seu nome. Até Shakespeare, o maior entre os maiores, tentou acrescentar brilho ao seu nome, arranjando um brasão de armas para a sua família.

Algumas pessoas tornaram-se inválidas para conquistar simpatia e atenção, e conseguir ter um sentimento de importância. Veja-se o caso da Sr.a McKinley. Conquistou a sua importância forçando o seu marido, o presidente dos Estados Unidos, a negligenciar assuntos de Estado importantes, ficando na cama ao seu lado durante horas, abraçando-a e embalando-a no sono. Alimentou a sua fome de atenção pessoal insistindo para que ele ficasse ao seu lado enquanto tratava dos dentes, e certa vez provocou uma cena memorável quando ele teve de a deixar sozinha no dentista, para uma reunião com John Hay, o seu secretário de Estado.

A escritora Mary Roberts Rinehart contou-me uma vez como uma jovem inteligente e vibrante se transformou numa inválida, para obter um estatuto de importância. “Um dia”, contou a Sr.a Rinehart, “esta senhora foi forçada a confrontar-se com algo, talvez a sua idade. Tinha à sua frente anos de solidão, e não lhe restava nada por que esperar. Ficou acamada; e durante dez anos a sua mãe, idosa, subiu e desceu até ao terceiro andar, com bandejas, para cuidar dela. Um dia, a mãe idosa, desgastada por esta tarefa, deitou-se e morreu. Durante algumas semanas, a inválida desesperou, depois levantou-se, vestiu-se e voltou a viver normalmente.”

Alguns especialistas declaram que há pessoas que optam pela loucura para descobrir, no mundo dos loucos, o sentimento de importância que lhes foi negado no duro mundo real. Existem mais pacientes que sofrem de doenças mentais nos Estados Unidos do que de todas as outras doenças juntas.

Qual é a causa da loucura?

Ninguém pode responder a esta pergunta abrangente, mas sabemos que certas doenças, como a sífilis, provocam a degradação e destruição de células cerebrais, resultando em loucura. Na verdade, cerca de metade de todas as doenças mentais pode ser atribuída a causas físicas, como lesões cerebrais, álcool, toxinas e ferimentos. Mas a outra metade – e esta é a parte preocupante da história –, a segunda metade das pessoas que enlouquecem, não regista nenhuma anomalia biológica nas suas células cerebrais. Em exames *post-mortem*, depois da análise do tecido cerebral com os microscópios mais potentes, os tecidos são considerados tão saudáveis quanto o seu ou o meu.

Porque é que estas pessoas enlouquecem?

Fiz a pergunta ao médico responsável por um dos hospitais psiquiátricos mais importantes. Este médico, que já recebeu as maiores distinções e os mais cobiçados prêmios pelos seus conhecimentos sobre este assunto, confessou-me, com toda a franqueza, que não sabia porque as pessoas enlouquecem. Ninguém sabe ao certo. Mas disse-me que muitas das pessoas que enlouquecem descobrem, na loucura, um sentimento de importância que não conseguiram alcançar no mundo real. Depois contou-me esta história:

“Tenho neste momento uma paciente cujo casamento se transformou em tragédia. Ela queria amor, realização sexual, filhos e prestígio social, mas a vida destruiu todas as suas esperanças. O marido não a amou. Recusava-se mesmo a comer com ela e forçava-a a servir-lhe as refeições no seu quarto do andar de cima. Ela não teve filhos, estatuto social. Enlouqueceu e, na sua imaginação, divorciou-se do marido e recuperou o seu nome de solteira. Acredita neste momento que casou com um aristocrata inglês e insiste para que lhe chamem *Lady Smith*. E no que respeita às crianças, ela imagina que teve um novo filho todas as noites. Sempre que lhe pergunto como está, ela responde: “Doutor, tive um bebé a noite passada.”

A vida fez naufragar todos os seus sonhos de viagem nas rochas pontiagudas da realidade; mas nas suas ilhas de loucura, cheias de sol e fantasia, todos os navios chegam a bom porto com as velas inchadas e o vento a sibilar pelo convés.

É trágico? Bem, não sei. O médico dela segredou-me: “Se eu pudesse estender-lhe a mão e devolver-lhe a sanidade, não o faria. Ela é muito mais feliz como está.”

Se existem pessoas sedentas de importância a este ponto, dispostas a enlouquecer para lá chegar, imagine o milagre que o leitor e eu podemos conseguir, oferecendo às pessoas um reconhecimento no mundo real da sanidade.

Charles Schwab foi uma das primeiras pessoas no mundo das empresas a receber um salário de mais de um milhão de dólares por ano (quando não existiam impostos sobre o rendimento, e uma pessoa que ganhava cinquenta dólares por semana era considerada bem paga). Foi escolhido por Andrew Carnegie para o posto de primeiro presidente da então criada United States Steel Company, em 1921, quando Schwab tinha apenas 38 anos. (Schwab deixou mais tarde a U.S. Steel para assumir a então problemática Bethlehem Steel Company, que reconstruiu, tornando-a uma das empresas mais lucrativas da América.)

Porque pagava Andrew Carnegie um milhão de dólares por ano, ou mais de três mil dólares por dia a Charles Schwab? Porquê? Porque Schwab era um génio? Não. Porque sabia mais sobre a produção de aço do que outros? Disparate. Charles Schwab disse-me pessoalmente que havia várias pessoas a trabalhar para ele que percebiam mais da produção de aço do que ele.

Schwab afirma que lhe pagavam este salário, em grande parte, pela sua capacidade para lidar com pessoas. Perguntei-lhe como fazia. Eis o segredo, tal como me explicou pelas suas próprias palavras – palavras que deveriam ficar eternamente gravadas numa placa de bronze, pendurada em todos os lares e escolas, todas as lojas e escritórios do país, palavras que as crianças deveriam aprender de cor em vez de perderem tempo a memorizar a conjugação dos verbos em Latim ou a quantidade de precipitação anual no Brasil – palavras que poderão transformar a sua vida e a minha se vivermos com elas:

“Considero a capacidade para despertar o entusiasmo na minha equipa”, disse Schwab, “como o activo mais importante ao meu dispor – e a forma de fomentar o melhor em cada indivíduo é através do reconhecimento e encorajamentos. Não há nada que possa aniquilar melhor as ambições das pessoas do que as críticas de superiores. Eu nunca critico ninguém. Acredito em dar às pessoas incentivos para trabalharem. Por isso, estou sempre ansioso por elogiar, mas abomino apontar erros. *Quando gosto de alguma coisa, sou genuíno na apreciação e generoso nos elogios.*”

Isto era o que Schwab fazia. Mas o que fazem as pessoas normalmente? Exactamente o contrário. Quando não gostam de uma coisa, gritam com os subordinados; se gostam, não dizem nada. Como diz o velho adágio: “Uma vez fiz mal e tive de ouvi-lo para sempre a partir daí/ Fiz bem duas vezes, mas isso nunca ouvi.”

“Nas minhas deambulações pela vida, onde privei com muitas pessoas e algumas das melhores, em vários lugares do mundo”, declarou Schwab, “ainda não encontrei a pessoa, por mais alto ou importante que fosse o seu cargo, que não fizesse um trabalho melhor ou se esforçasse mais, quando envolvida num espírito de aprovação, do que o faria num espírito crítico.”

Aquilo que ele disse, honestamente, foi uma das razões principais do sucesso fenomenal de Andrew Carnegie. Carnegie louvava os seus colaboradores tanto em público como em privado.

Carnegie até queria louvar os assistentes na sua lápide. Escreveu um epitáfio para si próprio, onde se lia: “Aqui jaz uma pessoa que sabia renuir à sua volta pessoas mais inteligentes do que ela própria.”

A apreciação sincera era um dos segredos do sucesso do primeiro John D. Rockefeller para lidar com pessoas. Por exemplo, quando um dos sócios, Edward T. Bedford, perdeu um milhão de dólares da empresa devido a um mau negócio na América do Sul, John D. poderia tê-lo criticado, mas sabia que Bedford tinha dado o seu melhor – e o assunto ficou encerrado. E Rockefeller descobriu algo que podia louvar; deu os parabéns a Bedford por ter conseguido poupar 60 por cento do dinheiro investido. “Isso é fantástico”, disse Rockefeller. “Nem sempre conseguimos fazê-lo lá em cima.”

Tenho, na documentação que reuni, uma história que sei nunca ter acontecido, mas ilustra uma verdade, por isso vou reproduzi-la.

Segundo esta história disparatada, uma mulher do campo, ao fim de um duro dia de trabalho, apresentou aos seus familiares uma montanha de feno para o jantar. E quando lhe perguntaram, indignados, se ela tinha enlouquecido, respondeu: “Ora, não é que repararam? Há 20 anos que ando a cozinhar para vocês e nesse tempo todo nunca ouvi nada que me desse uma indicação de que vocês não andavam a comer feno.”

Quando foi feito um estudo sobre esposas em fuga, há alguns anos, qual lhe parece ter sido a principal razão da desistência destas mulheres? Foi a “falta de reconhecimento”. E aposto que um estudo semelhante feito sobre maridos “em fuga” revelaria o mesmo padrão. Consideramos tantas vezes os nossos cônjuges como dados adquiridos que nunca lhes dizemos quanto os apreciamos.

Um aluno, numa das nossas aulas, falou de um pedido feito pela sua mulher. Ela e um grupo de outras mulheres da igreja inscreveram-se num programa de aperfeiçoamento pessoal. Ela pediu ajuda ao marido para fazer uma lista de seis coisas que achasse que a poderiam ajudar a tornar-se uma esposa melhor. Ele desabafou na aula:

– Fiquei surpreendido com o pedido. Honestamente, teria sido fácil para mim listar seis coisas que eu gostaria de mudar nela – meu Deus, ela poderia ter feito uma lista de mil coisas que gostaria de mudar em mim –, mas não o fiz. Disse-lhe: “Deixa-me pensar no assunto e dou-te uma resposta amanhã.” – Na manhã seguinte acordei muito cedo e liguei para a florista, pedindo para enviarem seis rosas vermelhas à minha mulher com uma nota, dizendo: “Não consigo pensar em seis coisas que gostaria que mudasses. Amo-te tal como és.” Quando cheguei a casa naquela noite, quem veio ter comigo à porta? Exactamente. A minha mulher. Estava quase em lágrimas. Escusado será dizer que fiquei muito contente por não a criticar como ela tinha pedido. No domingo seguinte, na igreja, depois de ela comunicar os resultados do trabalho de casa, várias

mulheres que eram colegas de curso vieram ter comigo e disseram: “Foi o maior acto de respeito que já vimos.” Foi aí que me apercebi do poder da apreciação.

Florenz Ziegfeld, o produtor mais espectacular que brilhou na Broadway, conquistou a sua reputação graças a uma capacidade subtil para “glorificar a rapariga americana”. Vezes sem conta, pegou em criaturas cinzentas em que ninguém reparava, e transformou-as, no palco, em visões glamorosas de mistério e sedução. Conhecedor do valor da apreciação e confiança, fazia com que as mulheres se sentissem deslumbrantes, usando apenas a sua galanteria e consideração. Era um homem prático: aumentou o salário das raparigas de coro de trinta dólares por semana para, nalguns casos, cento e setenta e cinco dólares. E também sabia ser cortês; na noite de estreia nas Follies, enviava telegramas às estrelas do elenco, e inundava todas as raparigas de coro do espectáculo com rosas *American Beauty*.

Certa vez, cedi à moda dos jejuns e passei seis dias e seis noites sem comer. Não foi difícil. Tinha menos fome no fim do sexto dia do que no fim do segundo. No entanto, conheço pessoas, como todos conhecemos, que pensariam estar a cometer um crime se deixassem a família ou os empregados passarem seis dias sem comida, mas não se importariam de os deixar por seis dias, seis semanas ou mesmo sessenta anos, sem uma palavra de reconhecimento genuína, algo de que as pessoas precisam como de pão para a boca.

Quando Alfred Lunt, um dos grandes actores da sua época, foi o principal protagonista de *Reunião em Viena*, disse: “Não há nada de que eu precise tanto como de alimento para a minha auto-estima.”

Alimentamos os corpos dos nossos filhos, amigos e empregados, mas com que frequência alimentamos a sua auto-estima? Damos-lhes carne assada e batatas para terem energia, mas esquecemo-nos de lhes dar palavras simpáticas de apreço que ficariam na sua memória durante anos, como a música das estrelas.

Paul Harvey, num dos seus programas de rádio, “O Resto da História”, explicou como o facto de mostrar um reconhecimento sincero pode mudar a vida de uma pessoa. Contou como, há vários anos, uma professora de Detroit pediu a Stevie Morris para a ajudar a encontrar um rato que estava algures na sala de aula. É que ela valorizava o facto de a natureza ter dado a Stevie algo que mais ninguém tinha naquela sala. A natureza deu a Stevie uma audição incrível, para compensar o facto de ser cego. Mas foi, na verdade, a primeira vez que alguém mostrou a Stevie apreço pelo seu talento auditivo. Hoje em dia, anos depois, ele conta que esse acto de reconhecimento foi o início de uma nova

vida. A partir dessa altura, desenvolveu o seu dom da audição e progrediu, tornando-se um dos maiores cantores e compositores da música *pop*, nos anos setenta, com o nome artístico de Stevie Wonder<sup>2</sup>.

Alguns leitores estão provavelmente a pensar, ao lerem estas linhas: “Claro! *Graxa! Adulação!* Já tentei isso. Não funciona – pelo menos com pessoas inteligentes.”

É óbvio que lisonjear raramente funciona para pessoas com algum discernimento. É vazio, egoísta e pouco sincero. Não devia funcionar e geralmente é o que acontece. Claro que algumas pessoas estão tão sedentas de alguma apreciação que engolem tudo e mais alguma coisa, tal como um homem faminto engole ervas daninhas e lesmas.

Até a rainha Vitória era sensível à adulação. O primeiro-ministro Benjamin Disraeli confessou que não olhava à quantidade de graxa quando lidava com a rainha. Para usar as palavras dele: “Barrava-a com pás de graxa.” Mas Disraeli era um dos homens mais astutos, polido e hábil que alguma vez esteve nos comandos do império britânico. Era um génio no seu ofício. O que funcionava para ele não funcionaria necessariamente para o leitor ou para mim. A longo prazo, bajular prejudica mais do que ajuda. A bajulação é uma falsidade, e tal como o dinheiro contrafeito, pode provocar-lhe dificuldades se a passar para outras pessoas.

Qual é a diferença entre apreço e adulação? É simples. O primeiro é sincero, a outra não. Um vem do coração; a outra é “da boca para fora”. Um é desinteressado; a outra é interesseira. Um é universalmente admirado; a outra é universalmente condenada.

Pude ver há pouco tempo o busto do herói mexicano general Alvaro Obregón no palácio de Chapultepec na Cidade do México. Por baixo do busto estão esculpidas palavras sábias da filosofia do general Obregón: “Não temas os inimigos que te atacam. Teme os amigos que te bajulam.”

Não, não, não! Não estou a sugerir bajulação! Longe disso. Estou a falar de uma nova forma de vida. Deixe-me repetir. *Estou a falar de uma nova forma de vida.*

O rei Jorge V tinha um conjunto de seis máximas escritas nas paredes do seu gabinete em Buckingham Palace. Uma dessas máximas era: “Ensinai-me a não proferir, nem receber elogios baratos.” A adulação não é mais do que isso – elogios baratos. Uma vez li uma definição de bajulação que vale a pena repetir: “Bajular é dizer à outra pessoa precisamente aquilo que ela pensa de si própria.”

“Use as palavras que usar”, disse Ralph Waldo Emerson, “apenas poderá falar

daquilo que é.”

Se a adulação bastasse, todos o faríamos e todos seríamos especialistas em relações humanas.

Quando não estamos concentrados num problema específico, acabamos por passar 95 por cento do nosso tempo a pensar em nós mesmos. Mas, se pararmos de pensar sobre nós durante uns momentos, e começarmos a pensar nos pontos positivos de outra pessoa, não teremos de recorrer a uma bajulação tão reles e falsa que se possa identificar antes mesmo de sair da nossa boca.

O apreço é uma das virtudes mais negligenciadas da nossa existência diária. De alguma forma, esquecemo-nos de louvar os nossos filhos quando trazem boas notas para casa, e não os encorajamos quando fazem o seu primeiro bolo ou constroem uma casa para os pássaros. Nada agrada mais às crianças do que este tipo de interesse e aprovação por parte dos pais.

A próxima vez que comer *filet mignon* no restaurante, mande um recado ao chefe dizendo que estava ótimo, e quando um vendedor cansado for especialmente cortês consigo, faça questão de reparar nisso.

Todos os padres, oradores e conferencistas sabem como é desmotivante entregarem-se a um público e não obter uma réstia de comentários positivos. Aquilo que se aplica a profissionais verifica-se a dobrar junto de colaboradores, num escritório, em lojas ou fábricas, nas famílias e amigos. Nos nossos relacionamentos interpessoais nunca deveríamos esquecer que todos os nossos colegas são seres humanos e estão sedentos de reconhecimento. É um bálsamo oficial que todas as almas apreciam.

Tente deixar um rasto amigável de faíscas de gratidão por onde passa. Ficará surpreendido com as chamas de amizade que vai despertar, verdadeiros faróis numa próxima visita.

Uma das tarefas de Pamela Dunham, de New Fairfield, Connecticut, era a supervisão de um encarregado de limpeza com um desempenho muito fraco. Os outros empregados reclamavam com ele e deitavam lixo nos corredores para lhe mostrar como o seu desempenho era mau. A situação era tal que a loja estava a perder produtividade.

Sem sucesso, Pam tentou várias formas de o motivar. Reparou que de vez em quando ele fazia um bom trabalho. Fez questão de o louvar por isso, à frente de outras pessoas. Progressivamente, o trabalho foi melhorando, e ele começou mesmo a ser eficiente. Hoje faz um trabalho excelente, e as outras pessoas mostram o seu apreço e reconhecimento. Uma apreciação honesta produziu resultados onde as críticas e troça tinham falhado.

Ofender as pessoas não só não as faz mudar como nunca é oportuno. Existe uma velha máxima que recortei e coleí no meu espelho, onde sou obrigado a lê-la todos os dias:

Passarei por este caminho apenas uma vez; por isso, todas as coisas positivas que possa fazer, todos os actos de bondade que possa demonstrar, devo fazê-los agora. Não os devo adiar, ou negligenciar, porque não voltarei a passar por este caminho.

Emerson dizia: “Todos os homens que encontro são superiores a mim de alguma forma. Assim sendo, aprendo com eles.”

Se isso era verdade para Emerson, não será mil vezes mais verdade para si ou para mim? Deixemos de pensar nos nossos êxitos e desejos. Tentemos descobrir os pontos positivos nos outros. E depois esqueçamos a lisonja. Mostre um apreço honesto e sincero. Seja “genuíno na sua aprovação e generoso nos seus elogios”, e as pessoas gostarã das suas palavras, acarinhando-as e repetindo-as ao longo de toda uma vida – repetindo-as anos depois de as ter esquecido.

---

## PRINCÍPIO 2

Mostre um apreço honesto e sincero.

---

[2](#) Paul Aurandt, *Paul Harvey's the Rest of the Story* (Nova Iorque, Doubleday, 1977). Editado e compilado por Lynne Harvey. © Paulyne, Inc.

3.

“QUEM O CONSEGUIR FAZER TERÁ O MUNDO INTEIRO CONSIGO. QUEM NÃO CONSEGUIR PERCORRERÁ UM CAMINHO SOLITÁRIO”

No Verão, costumava ir à pesca com frequência, no Maine. Gosto muito de morangos com natas, mas descobri que, por alguma razão insondável, os peixes preferem minhocas. Por isso, quando ia à pesca, não pensava naquilo que eu queria, mas sim no que eles queriam. Não punha um isco de morango e natas. Em vez disso, agitava uma bela minhoca ou gafanhoto à frente dos peixes, e dizia-lhes: “Não querem um bocadinho disto?”

Porque não usar o mesmo senso comum quando se vai à pesca de pessoas?

Foi isso o que Lloyd George, primeiro-ministro britânico, fez, durante a Primeira Guerra Mundial. Quando alguém lhe perguntava como conseguira manter-se no poder, depois de outros líderes do tempo da guerra – Wilson, Orlando e Clemenceau – terem sido esquecidos, ele respondia que, se houvesse uma coisa a que o pudesse atribuir, seria o facto de ter aprendido que é necessário escolher o isco consoante o peixe.

Para quê falar do que queremos? É infantil. Óbvio. É claro que cada um de nós está interessado naquilo que quer. É um interesse eterno. Mas é só nosso. Os restantes mortais são apenas como todos os outros: estão interessados naquilo que querem.

Por isso, a única forma possível de influenciar outras pessoas é falar daquilo que *elas* querem e mostrar-lhes como o podem obter.

Não se esqueça disso amanhã, quando estiver a tentar que alguém faça algo por si. Se, por exemplo, não quer que os seus filhos fumem, não lhes dê sermões, e não fale daquilo que quer, mas mostre-lhes que o cigarro os pode impedir de entrar na equipa de basquete ou de ganhar uma competição de

atletismo.

É importante lembrar-se disto, quer esteja a lidar com crianças, póneis ou chimpanzés. Um dia, por exemplo, Ralph Waldo Emerson e o filho tentaram fazer entrar um vitelo na vacaria. Mas cometeram o erro típico de pensarem apenas naquilo que queriam. E o vitelo estava a fazer exactamente o mesmo; estava a pensar apenas naquilo que queria; por isso enterrou bem as pernas no prado e recusou-se a sair do lugar. Uma empregada irlandesa assistiu à cena. Ela não tinha qualquer dom para escrever textos ou livros, mas, nesta situação, mostrou mais bom senso do que Emerson. Pensou naquilo que o vitelo queria; então colocou-lhe um dedo materno na boca e deixou-o chuchar, conduzindo-o gentilmente para a vacaria.

Todos os actos que realizou desde o dia em que nasceu foram efectuados porque queria alguma coisa. E aquela vez em que fez uma doação enorme à Cruz Vermelha? Sim, não é nenhuma excepção à regra. Fez a doação à Cruz Vermelha porque queria dar uma ajuda; queria realizar um acto maravilhoso, altruísta, divino. “Aquilo que fizeres a um dos meus irmãos, é como se o tivesses feito a mim.”

Se não desejasse essa sensação mais do que o dinheiro, não teria feito aquela doação. Claro que poderia ter dado aquele contributo porque tinha vergonha de recusar, ou porque um cliente lhe pediu para o fazer. Mas uma coisa é certa. Deu o contributo porque queria alguma coisa.

Harry A. Overstreet, no seu brilhante livro *Influencing Human Behavior*, escreveu: “A acção surge daquilo que fundamentalmente desejamos... e o melhor conselho que posso dar a pessoas que querem influenciar outras, nos negócios, em casa, na escola ou na política, é: Primeiro, despertem na outra pessoa uma vontade irresistível. Quem o conseguir fazer terá o mundo inteiro consigo. Quem não conseguir percorrerá um caminho solitário.”

Andrew Carnegie, o escocês pobre que começou a trabalhar por dois cêntimos à hora e acabou por doar 365 milhões de dólares, aprendeu desde cedo que a única forma de influenciar as pessoas é falar sempre nos termos do que elas desejam. Frequentou a escola apenas durante quatro anos; no entanto, aprendeu a lidar com pessoas.

A título de ilustração: a sua cunhada preocupava-se demasiado com os dois filhos. Estavam em Yale e tão ocupados com a sua vida que nem se davam ao trabalho de escrever para casa, nem prestavam atenção às cartas urgentes da sua mãe.

Então, Carnegie apostou cem dólares em como conseguiria uma resposta por

correio, sem sequer a solicitar. Alguém aceitou a aposta; escreveu uma longa carta aos sobrinhos, mencionando por acaso, em epígrafe, que lhes enviava cinco dólares a cada.

No entanto, não incluiu as notas.

As respostas surgiram rapidamente, por correio, agradecendo ao “Caro Tio Andrew” as suas palavras e – pode descobrir por si próprio o resto.

Outro exemplo de persuasão chegou-nos de Stan Novak, de Cleveland, Ohio, um dos alunos do curso. Uma noite, Stan chegou a casa do trabalho e descobriu o filho mais novo, Tim, a dar pontapés e a gritar no chão da sala. Ia entrar para o jardim infantil na semana seguinte e gritava que não queria ir. A reacção normal de Stan teria sido mandar a criança imediatamente para o quarto, ameaçando-a e dizendo-lhe para se habituar à ideia. Não tinha escolha. Mas nessa noite, percebeu que isso não ia ajudar o filho a começar a escola num estado de espírito favorável. Stan sentou-se e pensou: “Se eu fosse o Tim, o que me poderia motivar para querer ir para a escola?” Ele e a mulher fizeram uma lista de todas as coisas divertidas que Tim poderia fazer, como pintar com os dedos, cantar, fazer novos amigos. Depois montaram um cenário de acção. “Começámos todos a pintar com os dedos na mesa da cozinha – a minha mulher, Lil, o meu outro filho, Bob, e eu, todos muito divertidos. Ao fim de um tempo, Tim veio espreitar. Perguntou se podia participar. ‘Oh não! Primeiro tens de ir para o jardim infantil para aprender a pintar com os dedos.’ Com todo o entusiasmo que consegui, comecei a falar das coisas que estavam na lista, com palavras simples, – dizendo-lhe todas as coisas divertidas que poderia fazer no jardim infantil. Na manhã seguinte, pensei que tinha sido o primeiro a acordar. Desci as escadas e descobri Tim a dormir profundamente no cadeirão da sala. ‘O que estás aqui a fazer?’, perguntei. ‘Estou à espera de ir para o jardim infantil, não quero chegar atrasado.’ O entusiasmo da família inteira despertou na criança uma vontade irresistível, que nenhuma discussão ou ameaça poderia ter conseguido.”

Amanhã poderá querer persuadir alguém a fazer algo. Antes de falar, faça uma pausa e interrogue-se: “Como posso fazer com que esta pessoa queira fazer isto?”

Essa pergunta impede-nos de nos precipitarmos numa situação sem preparação, iniciando uma conversa fútil sobre as nossas necessidades.

Certa vez, aluguei uma sala de espectáculos num hotel de Nova Iorque, por vinte noites por temporada, para conduzir uma série de palestras.

No início de uma temporada, informaram-me subitamente de que teria de

pagar quase três vezes o preço que pagava antes por aquele aluguer. As notícias chegaram depois de ter impresso os bilhetes e feito a sua distribuição, para além dos anúncios formais.

Obviamente, não queria pagar o aumento, mas qual era o interesse de estar a falar com o hotel sobre aquilo que eu queria? Eles só queriam saber do que eles próprios queriam. Por isso, alguns dias depois, fui falar com o gerente.

– Fiquei chocado quando recebi a vossa carta – disse. – Mas não quero culpá-los. Se estivesse na vossa posição, teria pessoalmente escrito uma carta semelhante. A sua responsabilidade, como gerente deste hotel, é conseguir todos os lucros possíveis. Se não o fizer, será despedido, como seria de esperar. Vejamos agora num papel as vantagens e desvantagens que poderão surgir, se mantiver a sua intenção de aumentar o aluguer.

Peguei numa folha, desenhei uma linha de cima abaixo, e pus um título em cada coluna: “Vantagens” e “Desvantagens”.

Por baixo do título “Vantagens” escrevi: “Sala de espectáculos livre.” E depois disse: “Terá a vantagem de uma sala de espectáculos livre, para congressos e bailados. É uma grande vantagem, porque esse tipo de empresas paga muito mais do que poderia conseguir por uma série de palestras. Se eu bloquear o aluguer durante 20 noites numa temporada, com certeza que perderá um negócio muito lucrativo para si.”

“Vamos ver agora as desvantagens. Primeiro, em vez de aumentar os rendimentos graças a mim, vai diminuí-los. Na verdade, vai mesmo eliminá-los, porque não posso pagar o preço que propõe. Serei forçado a fazer as palestras noutra local.”

“Há outra desvantagem. As palestras atraem um público de pessoas executivas e com formação para o seu hotel. Isso é uma publicidade positiva, não? Aliás, se gastasse cinco mil dólares em publicidade em jornais, não conseguiria que tantas pessoas viessem ver o hotel quanto as que eu trago para as palestras. Isso vale muito para um hotel.”

Enquanto falava, escrevi estas duas “desvantagens” por baixo do título apropriado e dei o papel ao gerente, dizendo: “Gostaria que considerasse as vantagens e desvantagens para o hotel, e depois me comunicasse a sua decisão final.”

Recebi uma carta no dia seguinte, informando que o meu aluguer seria aumentado apenas em 50 e não 300 por cento.

Note-se bem que eu consegui esta redução sem dizer uma palavra sobre aquilo que queria. Falei constantemente sobre aquilo que outra pessoa queria e

como poderia obtê-lo.

Vamos supor que eu tinha feito o mais humano e natural, entrando de rompante no escritório do gerente, dizendo: “Como pode pensar em aumentar o meu aluguer em 300 por cento, quando sabe que os bilhetes foram impressos e a publicidade feita? Trezentos por cento! É ridículo! Absurdo! Não pagarei!”

O que teria então acontecido? Teria iniciado uma discussão fervorosa – e sabem como terminam as discussões. Mesmo que o tivesse convencido de que estava errado, o orgulho tê-lo-ia impedido de recuar e desistir.

Eis um dos melhores conselhos dados sobre a arte delicada dos relacionamentos humanos. “Se existe um segredo para o sucesso”, disse Henry Ford, “é a capacidade de perceber o ponto de vista do outro e de ver as coisas tanto nessa perspectiva como na nossa.”

É muito bom. Quero repetir: *“Se existe um segredo para o sucesso, é a capacidade de perceber o ponto de vista do outro e de ver as coisas tanto nessa perspectiva como na nossa.”*

É tão simples, tão óbvio, que qualquer pessoa deveria perceber que é a verdade pura. No entanto, 90 por cento das pessoas deste planeta ignoram-no 90 por cento das vezes.

Um exemplo? Olhe para as cartas que forem parar à sua secretária amanhã de manhã e verá que a maior parte viola este princípio importante do senso comum. Veja por exemplo esta, escrita pelo director do departamento de rádio de uma agência de publicidade com subsidiárias espalhadas pelo continente. Esta carta foi enviada aos gestores de estações de rádio locais pelo país inteiro. (Escrevi, entre parêntesis, as minhas reacções a cada parágrafo.)

Sr. John Blank  
Blankville,

Indiana

Caro Sr. Blank,

A empresa \_\_\_\_\_ deseja manter a sua posição de liderança no *ranking* de agências publicitárias do mercado radiofônico.

*(Quem quer saber dos desejos da sua empresa? Eu preocupo-me com os meus próprios problemas. O banco está a ameaçar executar a hipoteca da minha casa, os insectos estão a destruir os gerânios, a bolsa caiu ontem, perdi o autocarro das oito e meia esta manhã, não fui convidado para a festa dos Jones a noite passada, o médico diz-me que tenho tensão alta, caspa e neurite. E depois? Chego ao escritório de manhã, preocupado, abro o correio e aparece-me um lamechas qualquer de Nova Iorque a falar do que a empresa dele quer. Bah! Se ele soubesse a impressão que esta carta causou, desistiria do sector de publicidade e envolver-se-ia num negócio de ovelhas.)*

As contas publicitárias nacionais desta agência foram um marco de sucesso na nossa rede. Os excelentes resultados obtidos nos prazos mantiveram-nos no topo ano após ano.

*(São grandes e ricos e estão no topo, não é? E depois? Isso não vale um tostão para mim, mesmo que sejam tão grandes como a General Motors, a General Electric e o estado maior do Exército dos EUA todos juntos. Se tivessem dois dedos de testa de bom senso, perceberiam que eu só estou interessado em como eu sou grande – e não em como vocês são grandes. Toda esta conversa sobre o vosso enorme sucesso faz com que eu me sinta pequeno e pouco importante.)*

O nosso desejo é dar aos clientes o último grito em informações sobre estações de rádio.

*(O vosso desejo! Vocês desejam. Que parvalhões. Não estou interessado naquilo que desejam ou no que o presidente dos Estados Unidos deseja. Deixe-me dizer-lhe uma vez por todas que estou é interessado naquilo que eu desejo – e ainda não mencionaram uma palavra sobre o assunto nesta vossa carta absurda.)*

Queira, por isso, colocar a empresa \_\_\_\_\_ na sua lista preferencial de informação semanal da estação – todos os pormenores serão úteis para que a agência possa reservar tempo de antena da melhor forma.

*(“Lista preferencial.” Que grande lata! Fazem-me sentir insignificante com esta conversa grandiosa sobre a vossa empresa... e depois pedem-me para os colocar na minha lista “preferencial”, sem sequer pedirem “por favor” nesta vossa solicitação.)*

Uma resposta rápida a esta carta, indicando as suas últimas “novidades”, seria benéfica para ambos.

*(Que tonto! Envia-me uma carta-padrão barata – uma carta com mais divulgação do que as folhas do Outono – e têm a lata de me pedir, quando estou preocupado com a hipoteca, os gerânios e a minha tensão alta, que me sente e redija uma nota pessoal de resposta à vossa carta padronizada e pedem-me para o fazer “depressa”. O que querem dizer com isso? Não sabem que eu também sou uma pessoa ocupada ou, pelo menos, estou convencido disso. E já que falamos no assunto, quem lhe deu o direito de me dar ordens? Fala em “benéfico para ambos”. Finalmente, finalmente, parece estar a adoptar o meu ponto de vista. Mas o meu benefício é um assunto que ficou muito vago.)*

Atentamente,

Fulano de Tal  
Gerente do Departamento de Rádio

P.S.: Incluímos um excerto do *Blankville Journal* que poderá interessar-lhe, e talvez queira divulgá-lo na sua estação.

*(Finalmente, aqui no post-scriptum, menciona algo que poderá ajudar-me a resolver um dos meus problemas. Porque não começou a carta por aí... mas não importa. Um profissional da publicidade considerado culpado do envio de tais inépcias com certeza funciona com um parafuso a menos. Não precisa de uma carta com as minhas últimas novidades. Precisa certamente de algumas vitaminas para a tiróide.)*

Quando pessoas que dedicam a sua vida à publicidade e se posicionam como especialistas na arte de influenciar pessoas no seu comportamento de compra escrevem uma carta destas, o que podemos esperar do homem do talho, do padeiro ou do mecânico de automóveis?

Aqui está outra carta, escrita pelo supervisor de um grande terminal de transportes a um aluno deste curso, Edward Vermylen. Que efeito teve esta carta na pessoa que a recebeu? Leia e eu depois digo-lhe.

A. Zerega's Sons, Inc.  
28 Front St.  
Brooklyn, NY 11201  
À Atenção de: Sr. Edward Vermylen

Exmos. Srs.,

As operações no nosso terminal de cargas são prejudicadas porque uma grande percentagem do material das empresas é entregue ao fim da tarde. Este facto provoca um congestionamento, horas extra de trabalho para o pessoal, atrasos nos camiões e, em alguns casos, atrasos nas entregas. A 10 de Novembro, recebemos da sua empresa um lote de 510 peças, que chegaram às nossas mãos às 16h30.

Solicitamos a sua colaboração para superar os efeitos indesejáveis da recepção tardia das encomendas. Gostaríamos de solicitar que, nos dias em que enviarem um volume correspondente ao que recebemos na data

mencionada, houvesse um esforço para que o caminhão chegasse mais cedo ou para que nos entregassem parte do material durante a manhã.

A vantagem de observar este acordo, para si, seria um descarregamento mais célere dos seus camiões e a garantia de que os contentores seguiriam na data da sua recepção.

Atentamente,

J\_\_\_-B\_\_\_, Supervisor

Depois de ler esta carta, o Sr. Vermylen, gestor de vendas da A. Zerega Sons, Inc., enviou-me, com o seguinte comentário:

Esta carta teve o efeito inverso daquele que era pretendido. A carta começa por descrever as dificuldades do terminal, que não nos interessam, em termos gerais. É então requerida a nossa colaboração, sem pensar se nos seria conveniente, e depois, finalmente, no último parágrafo, menciona-se o facto de a nossa cooperação permitir descarregar os camiões mais rapidamente, garantindo o envio na data da recepção.

Ou seja, o que é mais interessante para nós é mencionado em último lugar e o efeito global é levantar um espírito de antagonismo e não de cooperação.

Vejamos se é possível reescrever e melhorar esta carta. Não percamos tempo a falar dos nossos problemas. Como recomenda Henry Ford, vamos “adoptar o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas na sua perspectiva, bem como na nossa”.

Eis uma das formas de reformular a carta. Poderá não ser perfeita, mas será que não melhora?

Sr. Edward Vermylen  
C/o A. Zerega's Sons, Inc.  
28 Front St.  
Brooklyn, NY 11201

Caro Sr. Vermylen,

A sua empresa tem sido um bom cliente ao longo de catorze anos.

Naturalmente, estamos gratos pela sua preferência e zelamos por lhe oferecer

o serviço rápido e eficiente que merece. No entanto, lamentamos informar que não nos é possível fazê-lo quando os seus camiões trazem grandes carregamentos ao fim da tarde, como foi o caso a 10 de Novembro. Porquê? Porque muitos outros clientes fazem entregas também nesse horário. Naturalmente, isso provoca um congestionamento. Isso significa que os seus camiões ficam retidos inevitavelmente no cais, e por vezes a entrega é atrasada.

É uma situação infeliz, mas pode ser evitada. Se fizer as suas entregas no cais de manhã, sempre que possível, os camiões poderão circular, o seu material terá uma atenção imediata e os trabalhadores chegarão a casa cedo para jantar os deliciosos macarrões e massas que fabrica.

Seja qual for a altura em que chegarem os carregamentos, faremos sempre todo o possível para servi-lo rapidamente.

Como pessoa ocupada que é, não iremos pedir-lhe que responda a esta carta.

Atentamente

J\_\_\_-B\_\_\_, Supervisor

Barbara Anderson, que trabalhou num banco em Nova Iorque, queria mudar-se para Phoenix, no Arizona, devido ao estado de saúde do filho. Usando os princípios que aprendeu no nosso curso, escreveu a seguinte carta a doze bancos de Phoenix:

Exmo. Sr.,

Os meus dez anos de experiência podem ser importantes para um banco em rápido crescimento como o vosso.

Ocupei vários cargos no Bankers Trust Company em Nova Iorque, que conduziram ao meu posto actual de gerente de sucursal, adquiri competências em todas as funções da banca, incluindo relações com clientes de depósito, créditos, empréstimos e administração.

Vou viver para Phoenix em Maio, e penso poder contribuir para o vosso crescimento e lucros. Estarei em Phoenix na semana de 3 de Abril, e gostaria de ter a oportunidade de mostrar-lhe como posso ajudar o vosso banco a preencher os seus objectivos.

Atentamente,

Barbara L. Anderson

Pensa que a Sr.a Anderson recebeu alguma resposta a esta carta? Onze dos doze bancos convidaram-na para uma entrevista, e foi-lhe possível escolher a melhor oferta. Porquê? A Sr.a Anderson não falou naquilo que queria – escreveu na carta como poderia ajudá-los, e focou-se nas necessidades deles e não nas suas.

Hoje em dia, milhares de vendedores gastam as solas na estrada, exaustos e mal pagos. Porquê? Porque estão sempre a pensar apenas naquilo que desejam. Não se apercebem de que nem o leitor nem eu queremos comprar nada. Se quiséssemos, íamos para a rua às compras. Mas ambos estamos eternamente interessados em resolver os nossos problemas. E se os vendedores nos puderem mostrar como os seus serviços ou mercadoria nos podem ajudar a resolver problemas, nem precisarão de vender. Nós compraremos. E os clientes gostam de sentir que estão a comprar... e não que lhes estão a vender algo.

No entanto, muitos dos vendedores passam uma vida a vender, sem nunca ver

as coisas do ponto de vista do cliente. Por exemplo, durante anos vivi em Forest Hills, uma pequena comunidade de casas particulares no centro da Grande Nova Iorque. Um dia, quando estava a correr para a estação, encontrei por acaso um agente imobiliário que tinha comprado e vendido propriedades nessa zona durante anos. Conhecia Forest Hills muito bem, por isso perguntei-lhe, à pressa, se a minha casa de estuque tinha sido construída com rede metálica ou tijolos. Disse-me que não sabia, e contou-me o que eu já sabia – que poderia pedir essa informação à Forest Hills Garden Association. Na manhã seguinte, recebi uma carta dele. Deu-me a informação que pedi? Poderia tê-la obtido com uma chamada de um minuto. Mas não o fez. Voltou a dizer-me que poderia obter os dados por telefone e depois perguntou-me se podia tratar dos meus seguros.

Não estava interessado em ajudar-me. Estava apenas interessado em ajudar-se a si próprio.

J. Howard Lucas de Birmingham, no Alabama, conta como dois vendedores da mesma empresa lidaram com o mesmo tipo de situação. Menciona o seguinte:

“Há vários anos, estava na equipa de gestão de uma pequena empresa. Tínhamos por vizinhos a sede de uma grande seguradora nacional. Os seus agentes eram responsáveis pela mediação em certas zonas, e a nossa empresa ficou com dois agentes, que vou citar como Carl e John.

“Uma manhã, Carl passou pelo nosso escritório e mencionou, como por acaso, que a sua empresa tinha acabado de lançar um novo seguro de vida para executivos, e disse-nos que poderia ser interessante mais tarde. Ele ficou de nos voltar a falar do assunto quando tivesse mais informações.

“No mesmo dia, John viu-nos no passeio, quando estávamos a regressar do café, e gritou: ‘Luke, espera aí, tenho ótimas notícias para vocês.’ Correu para nós e, ofegante, falou-nos da nova apólice de seguro de vida para executivos que a empresa dele lançara nesse dia. (Era a mesma que Carl tinha mencionado como por acaso.) Ele queria que fôssemos dos primeiros a tê-la. Citou alguns pontos importantes na cobertura do seguro e acabou da seguinte forma: ‘Esta apólice está tão fresca, que vou pedir a alguém da sede para vir amanhã e explicar tudo. Entretanto, vamos assinar a subscrição e dar início ao processo para termos mais informações disponíveis.’ O entusiasmo dele despertou uma ânsia pela apólice, apesar de não termos pormenores. Quando obtivemos as informações, estas correspondiam à síntese inicial de John sobre a apólice, e ele conseguiu não só vender um seguro a cada um de nós, como mais tarde duplicou as nossas coberturas.

“Carl poderia ter ficado com aquelas vendas, mas não fez qualquer esforço para despertar em nós um desejo pelo seguro.”

O mundo está cheio de pessoas que procuram o seu bem-estar e oportunidades pessoais. Por isso, o indivíduo raro que tenta, altruisticamente, ajudar os outros, tem vantagens enormes. Não tem grande concorrência. Owen D. Young, um advogado de renome e um dos grandes líderes de negócios dos Estados Unidos, disse certa vez: “As pessoas que conseguem colocar-se no lugar de outras, que conseguem perceber o funcionamento das suas mentes, nunca terão de preocupar-se sobre aquilo que o futuro lhes reserva.”

Se depois de ler este livro retiver apenas uma coisa – a tendência crescente para pensar sempre no ponto de vista de outras pessoas e ver as coisas na perspectiva delas –, este princípio poderá ser uma verdadeira pedra de toque para a sua carreira.

Observar o ponto de vista da outra pessoa e despertar nela a vontade de alguma coisa não deve ser considerado como manipulação para a coagir a algo que beneficia apenas o leitor e em seu detrimento. Ambas as partes devem ser vencedoras na negociação. Nas cartas para o Sr. Vermynen, tanto o remetente como o destinatário ganharam com a implementação do que foi sugerido. Tanto o banco como a Sr.a Anderson venceram com a carta dela, porque o banco conseguiu uma funcionária de valor e a Sr.a Anderson obteve um emprego adequado. E no exemplo da mediação de seguros de John ao Sr. Lucas, ambos ficaram a ganhar com a transacção.

Outro exemplo em que todos ganham, graças à aplicação deste princípio de despertar uma necessidade, vem-nos de Michael E. Whidden de Warwick, Rhode Island, responsável de vendas da Shell Oil Company. Mike queria tornar-se vendedor Número Um na sua área, mas uma das distribuidoras de combustíveis estava a travá-lo. Era gerida por um indivíduo mais velho, que não conseguiam motivar para que limpasse a bomba. Estava num estado tão lamentável que as vendas estavam a diminuir radicalmente.

O gerente não queria ouvir os pedidos de Mike para melhorar a bomba. Depois de muitos apelos e conversas de coração aberto – todos eles sem qualquer impacte –, Mike decidiu convidar o gerente a visitar a estação de serviço mais recente da sua área.

O gestor ficou tão impressionado com as instalações da nova estação que, quando Mike o visitou, mais tarde, a bomba estava limpa e tinha registado aumentos de vendas. Isso permitiu a Mike chegar a Número Um da sua área. Inúmeras conversas e discussões falharam onde a criação de uma necessidade

no gerente resultou, mostrando-lhe uma estação de serviço moderna – e ambos, o gerente e Mike, beneficiaram com os resultados.

A maior parte das pessoas frequenta a universidade e aprende a ler Virgílio e a dominar os segredos do cálculo, sem nunca descobrir como a sua própria mente funciona. Por exemplo, uma vez dei um curso sobre Discurso Eficaz a jovens alunos da universidade que estavam prestes a entrar na Carrier Corporation, o grande fabricante de ar condicionado. Um dos participantes queria persuadir os outros a jogar basquete nos tempos livres, e isto foi o que ele disse: “Quero que comecem a jogar basquete. Eu gosto de jogar basquete, mas as últimas vezes em que fui ao ginásio não havia pessoas suficientes para fazer um jogo. Dois ou três de nós fizemos alguns passes uma noite – e eu fiquei com um olho negro. Gostava que todos vocês viessem amanhã à noite: Quero jogar basquete.”

Falou de alguma coisa que o leitor quisesse? Não quer ir para um ginásio onde ninguém vai, pois não? Não interessa saber o que ele quer. Não apetece a ninguém ficar com um olho negro.

Se calhar ele poderia ter-lhe mostrado como conseguir as coisas que deseja usando o ginásio? Claro. Melhor forma física. Mais concentração. Espírito mais claro. Divertimento. Jogos. Basquete.

Para repetir o conselho sábio do professor Overstreet: *Primeiro, desperte na outra pessoa uma necessidade premente. Quem conseguir fazê-lo terá o mundo na palma das mãos. Quem não o conseguir ficará num caminho solitário.*

Um dos meus alunos no curso de formação estava preocupado com o seu filho mais novo. A criança era demasiado magra e recusava-se a comer como deve ser. Os pais usaram os métodos usuais. Ralharam-lhe e insistiram. “A mãe quer que comas isto e isto.” “O pai quer que cresças e fiques forte como um homem.”

E pensam que o rapaz prestou atenção aos sermões? Ligou-lhes tanto como a um grão de areia na praia.

Ninguém de bom senso pode esperar que uma criança de três anos reaja ao ponto de vista de um pai de trinta. No entanto, era exactamente isso que o pai esperava. Era absurdo. Finalmente, apercebeu-se disso. Então reflectiu: “O que quer este rapaz? Como posso associar o que eu quero e o que ele quer?”

Quando começou a pensar no assunto, foi ter com ele. O filho tinha um triciclo em que adorava andar para cima e para baixo no passeio em frente de casa, em Brooklyn. A duas ou três casas vivia um monstro, na mesma rua – um rapaz maior que empurrava o mais pequeno do triciclo para poder andar.

Naturalmente, o rapazinho ia a correr para casa a chorar, e a mãe tinha de sair, tirar o monstro do triciclo e ajudar o filho a montar novamente. Esta situação acontecia quase todos os dias.

O que queria o rapazinho? Não é preciso ser Sherlock Holmes para adivinhar. O orgulho, raiva, desejo de ser importante – as suas emoções mais fortes – incitavam-no à vingança, a dar um murro no nariz do monstro. E quando o pai explicou ao filho que um dia poderia derrotar aquele miúdo maior, se comesse o que a mãe lhe punha no prato – quando o pai lhe prometeu isto –, deixou de haver problemas de alimentação. Aquele rapaz teria comido espinafres, couves, sardinhas – o que fosse preciso para ficar grande e forte e dar uma coça ao monstro que passava a vida a humilhá-lo.

Depois de resolverem este assunto, os pais atacaram o seguinte: o rapazinho tinha por hábito urinar na cama.

Dormia com a avó. De manhã, a avó acordava, apalpava o lençol e dizia: “Ora Johnny! O que é que tu voltaste a fazer esta noite?”

Ele dizia: “Não, não, não fiz. Foste tu.”

Zangas, castigos, envergonhá-lo, voltar a explicar que os pais não aprovavam este comportamento – nenhuma destas coisas manteve a cama limpa. Então os pais interrogaram-se: “Como podemos fazer com que este rapaz deixe de molhar a cama?”

Quais eram as necessidades dele? Primeiro, ele queria usar pijama como o papá em vez de usar um vestido de noite como a avó. A avó estava cansada dos seus episódios nocturnos, por isso prometeu-lhe, com agrado, comprar-lhe um pijama se ele melhorasse. Em segundo lugar, ele queria uma cama só para ele. A Avó não levantou objecções. A mãe levou-o a uma loja de Brooklyn, piscou o olho a uma vendedora, e disse: “Temos aqui um homenzinho que gostaria de fazer compras.”

A vendedora fez com que ele se sentisse importante, dizendo: “Senhor, o que posso mostrar-lhe?”

Ele endireitou-se e respondeu: “Quero comprar uma cama para mim.”

Quando lhe mostraram a que a mãe queria comprar, piscou o olho à vendedora e ela persuadiu o rapaz a comprá-la.

A cama foi entregue no dia seguinte; e nessa noite, quando o pai chegou a casa, o rapazinho correu para a porta, aos gritos: “Papá! Papá! Vem cá para cima ver a cama que eu comprei!”

O pai, olhando para a cama, obedeceu às instruções de Charles Schwab: Foi “genuíno na apreciação e generoso nos elogios”.

“Não vais molhar esta cama, pois não?”, disse o pai.

“Oh não, não! Não vou molhar esta cama.” O rapaz cumpriu a promessa, porque estava em jogo o seu orgulho. Era a cama dele. Tinha-a comprado sozinho. E agora vestia um pijama como um homenzinho. Queria comportar-se como um homem. E conseguiu.

Outro pai, K. T. Dutschmann, engenheiro de telecomunicações, aluno do curso, não conseguia que a filha de três anos comesse ao pequeno-almoço. As tácticas habituais de ralhar, implorar e ameaçar revelavam-se ineficazes. Por isso, os pais interrogaram-se: “Como posso fazer com que ela queira comer?”

A rapariguinha gostava muito de imitar a mãe, de se sentir crescida e como os grandes; então, uma manhã puseram-na na cadeira, e deixaram-na preparar o seu pequeno-almoço. No momento psicológico certo, o pai entrou na cozinha, enquanto ela misturava os cereais, e ela disse: “Olha papá, estou a preparar os cereais hoje de manhã.”

Comeu duas doses de cereais sem qualquer coacção, porque estava interessada no assunto. Tinha alcançado uma sensação de importância, tinha descoberto, na preparação dos cereais, uma forma de expressão pessoal.

William Winter disse uma vez que a “auto-expressão é uma necessidade dominante da natureza humana”. Porque não podemos aplicar a mesma psicologia nos assuntos da empresa? Quando temos uma ideia brilhante, em vez de afirmar que é nossa, porque não deixar os outros cozinhar e apurar a ideia sozinhos? Pensarão então que a ideia foi deles, gostarão dela e talvez comam vários pratos.

Não se esqueça: “Primeiro, desperte na outra pessoa uma necessidade premente. Quem puder fazê-lo terá o mundo na palma das mãos. Quem não o conseguir ficará num caminho solitário.”

---

### PRINCÍPIO 3

Desperte na outra pessoa uma necessidade premente.

---

---

**Em síntese**  
**TÉCNICAS FUNDAMENTAIS PARA LIDAR COM PESSOAS**

**PRINCÍPIO 1**

Não critique, não condene, não se queixe.

**PRINCÍPIO 2**

Mostre um apreço honesto e sincero.

**PRINCÍPIO 3**

Desperte na outra pessoa uma necessidade premente.

---

**PARTE DOIS**

**SEIS MANEIRAS  
DE FAZER COM  
QUE AS PESSOAS  
GOSTEM DE SI**

1.

## FAÇA ISTO E SERÁ BEM-VINDO EM TODO O LADO

Para quê ler este livro para aprender como conquistar amizades? Porque não estudar a técnica do maior conquistador de amigos que já existiu no mundo? Quem é ele? Poderá encontrá-lo amanhã na rua. Quando chegar a alguns metros dele, ele começará a abanar a cauda. Se parar para fazer-lhe uma festa, vai contorcer-se de forma impossível só para lhe mostrar como gosta de si. E sabe que, por detrás desta demonstração de afecto, não há segundas intenções: ele não lhe quer vender uma casa, nem quer casar consigo.

Já pensou que o cão é o único animal que não precisa de trabalhar para viver? A galinha tem de pôr ovos, a vaca produz leite, e o canário canta. Mas o cão ganha a vida sem fazer nada senão distribuir amor à sua volta.

Quando eu tinha cinco anos, o meu pai comprou-me um cachorrinho amarelo por cinquenta cêntimos. Foi a luz e a alegria da minha infância. Todas as tardes, por volta das quatro e meia, sentava-se no pátio de entrada da casa, com os seus olhos profundos a olhar para o caminho, e assim que ouvia a minha voz ou me via acenar com a lancheira pelos arbustos, disparava como um tiro, correndo pela colina acima para me dar as boas-vindas com pulos de alegria e latidos de êxtase.

*Tippy* foi o meu companheiro constante ao longo de cinco anos. Depois, numa noite trágica – nunca a esquecerei – foi morto a poucos metros da minha cabeça, por um relâmpago. A morte de *Tippy* foi a tragédia do início da minha adolescência.

Nunca leste um livro de psicologia, *Tippy*. Não precisavas. Sabias, por algum instinto divino, que podias fazer mais amigos em dois meses, graças ao teu interesse genuíno por outras pessoas, do que em dois anos, tentando fazer com que os outros se interessassem por ti. Vou repeti-lo. O leitor pode fazer mais amigos em dois meses, interessando-se por outras pessoas, do que em dois anos,

tentando que se interessem por si.

No entanto, o leitor e eu conhecemos pessoas que passam pela vida tentando convencer os outros a interessarem-se por elas.

É claro que não funciona. As pessoas não estão interessadas em si. Não estão interessadas em mim. Estão interessadas nelas próprias – de manhã, à tarde e depois do jantar.

A Companhia dos Telefones de Nova Iorque fez um estudo pormenorizado de conversas de telefone para descobrir qual a palavra usada com mais frequência. E o leitor adivinhou: é o pronome pessoal “Eu.” “Eu.” “Eu.” Foi usado 3.900 vezes em 500 conversas de telefone. “Eu.” “Eu.” “Eu.” “Eu.”

Quando olha para um fotografia de grupo em que está presente, qual o rosto que procura primeiro?

Se tentarmos apenas impressionar as pessoas e fazer com que se interessem por nós, nunca teremos amigos verdadeiros e sinceros. Os amigos, os verdadeiros amigos não se fazem desta forma.

Napoleão tentou, e no seu último encontro com Josefina, disse: “Josefina, sou um dos homens mais afortunados que possa ter existido nesta terra, e no entanto, neste momento, é a única pessoa com quem posso contar.” E os historiadores duvidam de que ele pudesse de facto contar com ela.

Alfred Adler, o famoso psicólogo de Viena, escreveu um livro chamado *What Life Should Mean to You* (O Que a Vida Deveria Significar Para Si). Nesse livro, escreve: “O indivíduo que não se interessa pelos seus semelhantes é o que mais tem dificuldades na vida, e mais prejudica os outros. É através deste tipo de indivíduo que surgem todos os erros humanos.”

Poderá ler volumes e volumes de psicologia e não descobrir nenhuma declaração tão importante para si e para mim. A observação de Adler é tão rica em significado que vou repeti-la:

“O indivíduo que não se interessa pelos seus semelhantes é o que mais tem dificuldades na vida, e mais prejudica os outros. É a partir deste tipo de indivíduo que surgem todos os erros humanos.”

Tirei uma vez um curso para escrever contos na Universidade de Nova Iorque, e, durante o curso, o editor de uma grande revista veio falar na nossa aula. Disse que podia escolher ao acaso uma de dúzias de histórias que iam parar todos os dias à sua secretária, e depois de ler alguns parágrafos, conseguia sentir se o autor gostava ou não de pessoas. “Se o autor não gostar de pessoas”,

disse, “as pessoas não gostarão das histórias dele.”

Este editor experiente interrompeu duas vezes o seu discurso sobre a escrita de ficção e desculpou-se por estar a pregar um sermão. “Estou a dizer-vos”, frisou, “as mesmas coisas que um padre vos diria. Mas não se esqueçam de que devem estar interessados em pessoas se quiserem escrever histórias que tenham sucesso.”

Se isso se aplica à escrita de ficção, ainda se aplica mais no contacto pessoal.

Passei uma noite no camarote de Howard Thurston, a última vez que ele apareceu na Broadway – Thurston era o grande mestre confirmado dos mágicos. Durante quarenta anos, viajou pelo mundo, vezes sem conta, criando ilusões, mistificando o seu público e deixando muitos queixos caídos pelo caminho. Mais de 60 milhões de pessoas pagaram para ver o espectáculo dele, e teve lucros de mais de dois milhões de dólares.

Pedi a Thurston que me contasse o segredo do seu sucesso. Com certeza não se devia à sua formação, porque ele fugiu de casa em pequeno e tornou-se um sem-abrigo, andava em carruagens de carga, dormia em montes de feno, mendigava a comida de porta em porta, e aprendeu a ler, olhando, pelas portas das carruagens, para os anúncios a desfilar pelo caminho-de-ferro.

Tinha um conhecimento superior da magia? Não, ele disse-me que tinham sido escritos centenas de livros sobre truques sofisticados, e muitas pessoas sabiam tanto sobre o assunto como ele. Mas tinha duas coisas que os outros não tinham. Primeiro, tinha a capacidade de envolver a sua personalidade em palco. Era um homem de espectáculo. Conhecia a natureza humana. Tudo aquilo que fazia, todos os gestos, entoações de voz, sobrolho franzido, tinham sido ensaiados cuidadosamente e previamente, e os seus gestos eram programados ao milímetro. Mas para além de tudo isso, Thurston demonstrava um interesse genuíno pelas pessoas. Disse-me que muitos mágicos olham para o seu público e comentam, interiormente. “Ali está um grupo de patos, um grupo de tontos; vai ser canja enganá-los.” Mas o método de Thurston era completamente diferente. Ele disse-me que sempre que subia ao palco, recitava interiormente: “Estou grato por estas pessoas me virem ver. Fazem com que seja possível, para mim, viver de forma muito agradável. Vou dar-lhes o meu melhor.”

Referiu-me que nunca entrou para o palco sem dizer primeiro, para si próprio: “Amo o meu público. Amo o meu público.” Ridículo? Absurdo? Pode pensar aquilo que quiser. Estou apenas a passar o conhecimento, sem comentários, como receita usada por um dos mágicos mais famosos de todos os tempos.

George Dyke de North Warren, na Pennsylvania, foi forçado a retirar-se do

seu negócio de estação de serviço ao fim de trinta anos, quando foi construída uma nova auto-estrada no local da sua bomba. Pouco tempo depois, os longos dias de reformado começaram a pesar-lhe, por isso começou a preencher os dias tentando tocar música numa velha gaita. Depois começou a viajar pela região, para ouvir música e falar com outros tocadores de gaita. Na sua forma de estar humilde e amigável, começou a interessar-se pela história e centros de interesse de todos os que encontrava. Embora não fosse um grande músico, fez muitas amizades durante o processo. Participou em concursos e tornou-se rapidamente conhecido entre os fãs de música Country no Leste dos Estados Unidos como “Tio George, o Gaiteiro Alegre do Condado de Fizua”. Quando ouvimos o Tio George, ele tinha setenta e dois anos e estava a desfrutar de cada minuto da sua vida. Como tinha um interesse genuíno pela vida de outras pessoas, criou uma vida nova para si próprio, numa altura em que a maior parte das pessoas considera que já terminaram os anos produtivos.

Este também era um dos segredos da popularidade surpreendente de Theodore Roosevelt. Até o pessoal doméstico gostava dele. O seu mordomo, James E. Amos, escreveu um livro sobre ele intitulado *Theodore Roosevelt, Hero to His Valet* (Theodore Roosevelt, Herói para o seu Mordomo). Nesse livro, Amos relata este incidente revelador:

A minha mulher perguntou uma vez ao presidente como era uma Codorniz-da-Virgínia. Nunca tinha visto nenhuma, e ele descreveu-lha perfeitamente. Algum tempo depois, o telefone tocou na nossa casa. [Amos e a mulher viviam numa casinha, no terreno dos Roosevelt em Oyster Bay]. A minha mulher atendeu e era o próprio Roosevelt. Ligara, disse, para lhe dizer que havia uma codorniz mesmo à frente da sua janela, e que se fosse espreitar poderia vê-la. Pequenos pormenores deste género eram típicos nele. Sempre que passava perto da nossa casa, mesmo que estivesse fora de vista, podíamos ouvi-lo chamar: “Ú-ú-ú.ú, Annie?” ou “Ú-ú-ú.ú, James!” Era uma saudação amigável de passagem.

Como é que os empregados poderiam não gostar de um homem destes? Como é que alguém poderia não gostar dele?

Roosevelt apareceu um dia na Casa Branca, numa altura em que o presidente e a Sr.a Taft estavam fora. O seu apreço genuíno por pessoas humildes ficou patente quando cumprimentou todo o pessoal doméstico antigo da Casa Branca pelo nome, incluindo as empregadas.

“Quando viu Alice, a auxiliar de cozinha”, escreve Archie Butt, “perguntou-lhe se ainda fazia pão de milho. Alice respondeu que o fazia por vezes para o pessoal, mas que ninguém o comia lá em cima.

‘Isso é uma prova de mau gosto’, lançou Roosevelt, ‘e vou dizê-lo ao presidente quando o vir’.

Alice trouxe-lhe uma fatia num prato, e ele foi para o escritório a comê-la, cumprimentando jardineiros e trabalhadores pelo caminho...

Dirigia-se a cada pessoa da mesma forma que o fazia no passado. Ike Hoover, que foi chefe camareiro na Casa Branca durante quarenta anos, conta, com lágrimas nos olhos: ‘Foi o único dia feliz que tivemos em quase dois anos, e nenhum de nós o trocaria por uma nota de cem dólares.’ ”

A mesma preocupação por pessoas aparentemente pouco importantes ajudou o representante de vendas Edward M. Sykes, Jr., de Chatham, New Jersey, a manter uma conta de cliente. “Há muitos anos”, contou, “fazia visitas a clientes para a Johnson & Johnson na região de Massachusetts. Uma das contas era uma drogaria de Hingham. Sempre que entrava na loja, falava com o vendedor de refrigerantes e o responsável de vendas durante alguns minutos, antes de falar com o dono e apontar as encomendas. Um dia, fui ter com o dono da loja, e ele disse-me para o deixar em paz porque já não estava interessado em comprar produtos da J & J. Parecia-lhe que eles estavam a concentrar as suas actividades em negócios alimentares e lojas de desconto, em detrimento das pequenas drogeries. Saí com o rabo entre as pernas, e conduzi pela cidade durante várias horas. Finalmente, decidi voltar, e pelo menos tentar explicar a nossa posição ao dono da loja.

“Quando regresssei, entrei, e como era o meu costume, cumprimentei o empregado das bebidas e o das vendas. Quando fui ter com o dono, ele sorriu e deu-me as boas-vindas. E depois fez uma encomenda do dobro do que fazia habitualmente. Olhei para ele, surpreendido, e perguntei-lhe o que tinha acontecido desde a minha visita, algumas horas antes. Apontou para o jovem no distribuidor de refrigerantes e disse-me que, depois de eu sair, o rapaz tinha ido falar com ele e dito que eu era um dos poucos vendedores que passava pela loja e o cumprimentava a ele e aos outros empregados. Disse ao dono que se havia um vendedor que merecesse aquele negócio, era eu. O dono concordou e continuou a ser um cliente fiel. Nunca esqueci que estar genuinamente interessado nas outras pessoas é uma qualidade primordial para um vendedor – e para qualquer pessoa.”

Descobri, na minha experiência pessoal, que podemos conquistar a atenção, o

tempo e cooperação das pessoas mais solicitadas se estivermos genuinamente interessados nelas. Vou exemplificar.

Há anos, leccionei um curso de escrita para ficção no Instituto de Artes e Ciências de Brooklyn, e queríamos que autores de renome, muito solicitados, como Kathleen Norris, Fannie Hurst, Ida Tarbell, Albert Payson Terhune e Rupert Hughes, viessem para Brooklyn para partilharem a sua experiência. Por isso, escrevemos cartas, dizendo que admirávamos a sua obra e estávamos muito interessados em ouvir os seus conselhos e aprender os segredos do seu sucesso.

Cada carta foi assinada por cerca de cento e cinquenta alunos. Dissemos que sabíamos que eles estavam muito ocupados – demasiado ocupados para uma palestra. Por consequência, incluímos uma lista de perguntas sobre a sua vida e métodos de trabalho. Gostaram disso. O leitor não gostaria? Por isso, saíram de casa e viajaram até Brooklyn para nos dar uma ajuda.

Através do mesmo método, persuadi Leslie M. Shaw, secretária do Tesouro no gabinete de Theodore Roosevelt; George W. Wickersham, procurador no gabinete de Taft; William Jennings Bryan; Franklin D. Roosevelt e muitas outras figuras proeminentes a virem falar com alunos dos meus cursos sobre discursar em público.

Todos nós, trabalhadores de fábrica, empregados de escritório ou mesmo um rei no seu trono – todos gostamos de pessoas que nos admiram. Veja-se o caso do kaiser alemão, por exemplo. No final da Primeira Guerra Mundial, era provavelmente o homem mais desprezado no mundo inteiro, e de forma intensa. O seu próprio país virou-lhe costas, quando fugiu para a Holanda para salvar a pele. O ódio por ele era tão ardente que milhões de pessoas teriam gostado de desfazê-lo aos pedaços e queimá-lo vivo. No meio de toda esta fúria incendiária, um rapazinho escreveu ao kaiser uma carta simples e sincera, cheia de gentileza e admiração. O rapaz dizia que, por mais que os outros pensassem, ele gostaria sempre de Wilhelm como o seu imperador. O kaiser ficou muito comovido com a carta, e convidou o rapaz a visitá-lo. O rapaz foi, e a mãe também – e o kaiser casou com ela. Aquele rapazinho não precisava de ler um livro sobre como conquistar amigos e influenciar pessoas. Sabia fazê-lo instintivamente.

Se quisermos conquistar amigos, o importante é disponibilizarmo-nos para fazer coisas para outras pessoas – coisas que exigem tempo e energia, altruísmo e preocupação. Quando o duque de Windsor era príncipe de Gales, marcaram-lhe uma viagem à América do Sul, e antes de partir dedicou meses ao estudo da língua espanhola para poder falar em público na língua dos países visitados; e

os sul-americanos adoraram-no por isso.

Durante anos, fiz questão de saber a data de aniversário dos meus amigos. Como? Apesar de não ter qualquer fé na astrologia, comecei por perguntar aos meus interlocutores se acreditavam que a data de nascimento tinha alguma influência no seu carácter e personalidade. Depois, perguntava quando tinham nascido. Se me diziam 24 de Novembro, por exemplo, repetia interiormente “24 de Novembro. Vinte e quatro de Novembro”. Assim que o amigo virava costas, escrevia o nome e data, e depois transferia-os para o meu livro de aniversários. No princípio de cada ano, tinha aquelas datas inscritas no calendário de forma a chamar a minha atenção automaticamente. Quando chegava aquele dia, lá ia uma carta minha ou um telegrama. Foi um sucesso! Era muitas vezes a única pessoa do planeta a lembrar-me.

Se a intenção é fazermos amigos, o importante é receber as pessoas com ânimo e entusiasmo. Quando alguém lhe liga por telefone, aplique a mesma psicologia. Diga “Estou?” num tom que transmita o seu agrado por lhe estarem a telefonar. Muitas empresas dão formação a telefonistas para receberem todas as chamadas num tom de voz que reflecte interesse e entusiasmo. Quem liga sente que a empresa se preocupa com ele. Não se esqueça disso amanhã, quando atender o telefone.

Mostrar um interesse genuíno pelos outros permite-lhe conquistar amigos pessoais, mas também desenvolver, nos clientes, a lealdade para com a sua empresa. Numa das edições da publicação do National Bank of North America de Nova Iorque<sup>3</sup>, foi publicada a seguinte carta, de uma cliente, Madeline Rosedale:

“Quero que saibam que tenho um grande apreço pelo vosso pessoal. Todos são educados, polidos e solícitos. É sempre agradável, depois de estar à espera numa longa fila, ter um empregado que nos recebe com prazer.

“O ano passado, a minha mãe foi hospitalizada durante cinco meses. Eu costumava ser atendida por Marie Petrucello, uma das funcionárias. Ela mostrava-se preocupada com a minha mãe e fazia sempre perguntas sobre o seu estado de saúde.”

Haverá alguma dúvida sobre se a Sr.a Rosedale vai continuar a usar o banco?

Pediram a Charles R. Walters, de um dos grandes bancos da cidade de Nova Iorque, para preparar um relatório confidencial sobre uma certa empresa. Ele conhecia apenas uma pessoa que tivesse os dados de que precisava com urgência. Quando Walters foi introduzido no escritório do presidente da empresa, uma jovem passou a cabeça pela porta e disse ao seu chefe que não

tinha selos para ele nesse dia.

“Estou a coleccionar selos para o meu filho de doze anos”, explicou o presidente a Walters.

Walters explicou a sua missão e começou a fazer perguntas. O presidente foi vago, pouco específico, confuso. Não queria falar, e aparentemente não havia nada que o convencesse a falar. A entrevista foi breve e árida.

“Francamente, não sabia o que fazer”, disse Walters, contando a história na aula. “Depois lembrei-me do que a secretária lhe tinha dito, dos selos para o filho de doze anos... E também me lembrei de que o departamento exterior do nosso banco coleccionava selos – selos tirados das cartas de pessoas de todos os continentes, pelos sete mares fora.

“Na tarde seguinte, voltei a deslocar-me e mandei um recado para dizer que tinha alguns selos para o filho dele. Mandaram-me entrar com entusiasmo? Sim, senhora. Ele não teria apertado a minha mão com mais entusiasmo se fosse candidato ao Congresso. Irradiou sorrisos e boa vontade. ‘O meu George vai adorar este’, dizia, enquanto remexia nos selos. ‘E olhe para isto! É um verdadeiro tesouro!’

“Passámos meia hora a falar de selos e a olhar para a fotografia do neto dele, e ele depois dedicou mais de uma hora do seu tempo a dar-me todas as informações de que precisava – sem que eu sequer tivesse de sugerir que ele o fizesse. Disse-me tudo o que sabia, e depois chamou os seus subordinados e perguntou o resto. Ligou a alguns dos seus sócios. Inundou-me de factos, números, relatórios e correspondência. Foi uma verdadeira ‘catcha’, como se poderia dizer numa linguagem jornalística.”

Eis outra ilustração:

C. M. Knaphle, Jr., de Filadélfia, tentou durante anos vender combustível a uma grande organização de gasoleiras em rede. Mas a empresa continuava a comprar o combustível a um distribuidor de fora da cidade, passando com o carregamento mesmo à porta do escritório de Knaphle. Knaphle fez-nos uma noite um discurso, numa das minhas aulas, despejando a sua fúria vingadora sobre as redes de abastecimento, considerando-as como uma praga para a nação.

E continuava a interrogar-se sobre a razão pela qual não lhes conseguia vender o combustível.

Sugeri-lhe que tentasse tácticas diferentes. Em resumo, isto foi o que aconteceu. Ensaíamos um debate entre membros do curso para saber se a divulgação destas redes estava a fazer mal ou bem ao país.

Knaphle, por sugestão minha, assumiu o lado negativo; concordou em

defender a cadeia de lojas, e depois foi ter com um executivo da empresa, alguém que desprezava, e disse: “Não estou aqui a tentar vender combustível. Vim pedir-lhe que me fizesse um favor.” Depois falou do trabalho de casa, e disse: “Vim pedir-lhe ajuda porque não conheço mais ninguém que me possa fornecer os dados de que preciso. Estou ansioso por vencer este debate, e ficar-lhe-ei muito reconhecido por toda a ajuda que me puder dar.”

Eis o resto da história pelas próprias palavras de Knaphle:

Pedi a este senhor exactamente um minuto do tempo dele. Foi com base neste acordo que ele consentiu em receber-me. Depois de eu ter explicado o meu caso, apontou-me uma cadeira e falou comigo durante exactamente uma hora e quarenta e sete minutos. Chamou outro executivo, que tinha escrito um livro sobre cadeias de lojas. Escreveu à National Chain Store Association (Associação Nacional de Cadeias de Lojas) e pediu para mim a cópia de um debate sobre o assunto.

Ele estava convencido de que as cadeias de lojas estavam a prestar um serviço valioso à humanidade. Tinha orgulho naquilo que estava a fazer para centenas de comunidades. Os olhos dele até brilhavam quando falava, e devo confessar que ele me abriu os olhos sobre coisas com que nem sequer sonhava. Mudou completamente a minha perspectiva mental.

Quando eu ia sair, caminhou comigo até à porta, colocou um braço nos meus ombros, desejou-me sorte no debate e pediu-me para vir ter com ele depois, para contar como tinha corrido. As últimas palavras que ele me disse foram: “Por favor venha ter comigo mais tarde, na Primavera, gostaria de fazer uma encomenda de combustível.”

Para mim foi quase um milagre. Ele ofereceu-se para comprar o meu combustível sem sequer eu o ter sugerido. Fiz mais progressos em duas horas, por estar genuinamente interessado nele e nos seus problemas, do que em dez anos, a tentar interessá-lo em mim e no meu produto.

O senhor não descobriu uma nova verdade, Sr. Knaphle, porque há muito tempo, cem anos antes de Cristo ter nascido, um velho poeta romano, Publilius Syrus, observou: “Interessamo-nos pelos outros quando eles estão interessados em nós.”

Demonstrar interesse, tal como todos os outros princípios das relações humanas, deve ser algo sincero. Deve compensar, não só para a pessoa que demonstra interesse como para a pessoa que é o centro das atenções. É uma rua

de dois sentidos – ambos ganham.

Martin Ginsberg, que tirou o nosso curso em Long Island, Nova Iorque, relata como o interesse especial que uma enfermeira demonstrou por ele afectou profundamente a sua vida.

“Foi no Dia de Acção de Graças e eu tinha dez anos, estava na zona de beneficência num hospital público e ia fazer uma operação ortopédica importante no dia seguinte. Sabia que me esperavam meses de imobilização, convalescença e dores. O meu pai tinha morrido; a minha mãe e eu vivíamos sozinhos num pequeno apartamento e com apoio da segurança social. A minha mãe não me podia visitar naquele dia.

“À medida que o dia passava, fiquei assoberbado por um sentimento de solidão, desespero e medo. Sabia que a minha mãe estava sozinha em casa preocupada comigo, sem companhia para falar, sem ninguém com quem comer e sem sequer ter dinheiro suficiente para fazer um jantar de Acção de Graças.

“As lágrimas acumularam-se nos meus olhos, e escondi a cabeça por baixo da almofada, com os lençóis por cima. Chorei em silêncio, mas muito amargamente e de tal forma que o meu corpo se contorcia de dor.

“Uma jovem estudante de enfermagem ouviu os meus soluços e veio ter comigo. Tirou os cobertores da minha cara e começou a enxugar o meu rosto. Disse-me que se sentia sozinha, por ter de trabalhar naquele dia e não poder estar com a família. Pediu-me se não me importava de jantar com ela. Trouxe dois tabuleiros de comida: peru fatiado, puré de batata, molho de mirtilos vermelhos e gelado para a sobremesa. Falou comigo e tentou acalmar os meus receios. Apesar de sair do seu turno às quatro da tarde, ficou por sua conta quase até às onze da noite. Jogou jogos comigo, falou comigo e ficou até eu adormecer.

“Já houve muitos Dias de Acção de Graças desde os meus dez anos, mas não há nenhum em que eu não me lembre daquele dia específico, dos meus sentimentos de frustração, medo, solidão e do calor, do carinho de uma estranha, que de alguma forma fez com que tudo se tornasse suportável.”

Se quer que os outros gostem de si, se quiser desenvolver amizades verdadeiras, se quiser ajudar os outros e ao mesmo tempo ajudar-se a si próprio, guarde este princípio em mente:

---

## PRINCÍPIO 1

Interesse-se genuinamente pelas outras pessoas.

---

[3](#) *Eagle*, Nova Iorque, 31 de Março de 1978.

2.

## UMA FORMA FÁCIL DE CAUSAR UMA BOA PRIMEIRA IMPRESSÃO

Um dia, num jantar em Nova Iorque, uma das convidadas, que tinha herdado muito dinheiro, queria causar boa impressão à frente de todos. Tinha gasto uma modesta fortuna em peles de marta, diamantes e pérolas. Mas não tinha alterado a sua expressão. Ela irradiava amargura e egoísmo. Não se apercebia daquilo que todos sabem, nomeadamente, que a expressão que temos no rosto é muito mais importante do que as roupas que vestimos.

Charles Schwab disse-me que o sorriso dele valia um milhão de dólares. E estava provavelmente a subestimar a verdade. A personalidade de Schwab, o seu *charme*, a sua capacidade de fazer com que as pessoas gostassem dele eram quase totalmente responsáveis pelo seu sucesso extraordinário; e um dos factores mais aprazíveis da sua personalidade era o seu sorriso encantador.

As acções revelam mais do que as palavras, e um sorriso diz: “Gosto de si. Fico feliz ao pé de si. Estou contente por vê-lo.”

É por isso que os cães têm tanto sucesso. Ficam tão contentes por nos ver que quase saltam fora da sua pele. Por isso, naturalmente, ficamos contentes por os ver também.

O sorriso de um bebé tem o mesmo efeito.

Já estive na sala de espera de um médico, olhando para os rostos sombrios à sua volta, esperando impacientemente pela sua vez? O Dr. Stephen K. Sproul, veterinário em Raytown, Missouri, contou-nos um dia típico de Primavera na sala de espera, cheio de clientes em fila para vacinar os animais de estimação. Ninguém estava a falar com ninguém, e todos estavam provavelmente a pensar numa dúzia de coisas que poderiam estar a fazer em vez de “perder tempo” sentados naquela sala. Relatou numa das nossas aulas: “Havia seis ou sete clientes à espera, quando chegou uma senhora jovem com um bebé de nove meses e um gatinho. Por sorte ou azar, sentou-se ao lado de um senhor que

estava aborrecido com o tempo de espera. De repente, o bebé olhou para ele com um daqueles grandes sorrisos característicos dos bebés. O que fez o senhor? O que qualquer um de nós faria, claro; sorriu de volta para o bebé. Pouco depois, meteu conversa com a senhora sobre o bebé e os netos dele, e de repente toda a gente, na recepção, se juntou à conversa, e o tédio e tensão converteram-se numa experiência agradável.”

Um sorriso pouco sincero? Não. Isso não engana ninguém. Sabemos que é mecânico e não apreciamos. Estou a falar de um verdadeiro sorriso, caloroso, um sorriso que vem de dentro, o tipo de sorriso que conseguiria a cotação mais alta no mercado.

O professor James V. McConnell, um psicólogo da Universidade de Michigan, expressa os seus sentimentos sobre o sorriso. “As pessoas que sorriem”, diz, “tendem a gerir, ensinar e vender mais facilmente, e a educar crianças mais saudáveis. Existe muito mais informação num sorriso do que num sobrolho franzido. É por isso que o incentivo é uma ferramenta de ensino muito mais eficaz do que o castigo.”

A responsável de pessoal de um estabelecimento de venda a retalho em Nova Iorque disse-me que preferia contratar um vendedor que não tivesse acabado a escola secundária, se tivesse um sorriso agradável, do que contratar um doutorado em filosofia com um rosto sombrio.

O efeito de um sorriso é poderoso – mesmo quando não é visível. Companhias telefónicas de todos os Estados Unidos têm um programa chamado “poder ao telefone”, frequentado pelos funcionários que usam o telefone para vender serviços ou produtos. Neste programa, sugerem que se sorria quando se fala ao telefone. O “sorriso” transmite-se na voz.

Robert Cryer, gestor de um departamento informático para uma empresa de Cincinnati, Ohio, explica como descobriu o candidato certo para um posto difícil de preencher:

“Estava desesperado, a tentar recrutar um Ph.D. em ciências informáticas para o meu departamento. Finalmente, identifiquei um jovem com as qualificações ideais, que estava prestes a formar-se na Universidade de Purdue. Depois de várias conversas telefónicas, soube que ele tinha tido várias ofertas de outras empresas, muitas destas maiores e mais conhecidas do que a minha. Fiquei maravilhado quando aceitou a minha oferta. Depois de ele começar a trabalhar, perguntei-lhe porque nos tinha escolhido em relação às outras empresas. Fez uma pausa, e disse: ‘Penso que foi porque os gestores das outras empresas falaram comigo ao telefone de uma forma fria e profissional, e isso fez com que

me sentisse como uma transacção de negócios. A sua voz, em contrapartida, parecia mostrar que estava contente por falar comigo... e que desejava mesmo que eu me juntasse à sua empresa.’ Posso garantir-vos que continuo a atender o telefone com um sorriso.”

O presidente do Conselho de Direcção de uma das maiores empresas de borracha dos Estados Unidos disse-me que, segundo as suas observações, as pessoas raramente têm sucesso em coisas que não foram divertidas para elas. Este líder da indústria não tem muita fé no velho adágio, segundo o qual o trabalho árduo é a única chave para abrir as portas dos nossos desejos. “Tenho conhecido pessoas”, disse, “que tiveram sucesso porque tinham prazer em gerir os negócios. Mais tarde, vi essas pessoas mudarem – quando o divertimento se transformou em trabalho. A empresa ficou aborrecida. Perderam toda a alegria, e falharam.”

É importante que se divirta quando está com as pessoas, se quiser que elas também desfrutem de estar consigo.

Pedi a milhares de executivos para sorrirem às pessoas a todas as horas do dia, durante uma semana, e depois virem para a aula falar dos resultados. Como correu? Vejamos... Eis uma carta de William B. Steinhardt, corretor de Nova Iorque. O caso dele não é isolado. Na verdade, é típico de centenas de casos.

“Estive casado durante dezoito anos”, escrevia Steinhardt, “e durante todo esse tempo raramente sorria à minha mulher ou trocava meia dúzia de palavras, desde o momento em que saía da cama até estar pronto para sair para o trabalho. Sempre fui um dos maiores rezingões que alguma vez caminharam na Broadway.

“Quando me pediu para falar da minha experiência com os sorrisos, pensei em fazer um teste durante uma semana. Por isso, na manhã seguinte, enquanto penteava o cabelo, olhei para o meu rosto fechado ao espelho e disse: ‘Bill, vais tirar essa cara de poucos amigos a partir de hoje. Vais sorrir. E vais começar agora mesmo.’ Quando me sentei à mesa do pequeno-almoço, cumprimentei a minha mulher com um ‘Bom dia, querida’, e sorri quando o disse.

Tinha sido avisado de que ela poderia ficar surpreendida. Bem, subestimou-se a reacção dela. Ficou pasmada. Em choque. Disse-lhe que, de futuro, poderia contar com este acontecimento regularmente, e mantive-o todas as manhãs.

“Esta minha nova atitude trouxe mais felicidade para a nossa casa nos dois meses seguintes do que tivemos durante todo o ano anterior.

“Quando saio para o escritório, cumprimento o operador do elevador no condomínio com um ‘Bom-dia’ e um sorriso. Cumprimento o porteiro com um

sorriso. Sorrio ao empregado dos bilhetes no seu cubículo da estação de metro, quando peço troco. Quando estou na sala da Bolsa sorrio a pessoas que nunca me tinham visto sorrir antes.

“Descobri rapidamente que todos me devolviam o sorriso. Trato os que vêm ter comigo com queixas ou problemas de forma sorridente. Sorrio quando estou a ouvir, e descobri que assim é muito mais fácil conseguir compromissos. Descobri que os sorrisos me trazem dólares, muitos dólares todos os dias.

“Partilho o meu gabinete com outro corretor. Um dos seus empregados é um rapaz simpático, e fiquei tão contente com os resultados que ele estava a obter que lhe contei recentemente a minha nova filosofia sobre relacionamentos humanos. Ele confessou-me que, quando chegou ao meu gabinete com a sua empresa, me considerou um rezingão terrível – e só mudou de opinião há pouco tempo.

“Também eliminei as críticas do meu sistema. Agora, procuro transmitir o meu reconhecimento e elogios, em vez de condenar. Deixei de falar sobre aquilo que quero. Estou sempre a tentar ver o ponto de vista da outra pessoa. E estas coisas revolucionaram completamente a minha vida. Hoje sou um homem totalmente diferente, um homem mais feliz, mais rico, mais rico em amizades e felicidade – no fundo, as únicas coisas que fazem verdadeiramente sentido.”

Não vos apetece sorrir? E depois? Duas coisas. Primeiro, faça um esforço por sorrir. Se estiver sozinho, obrigue-se a assobiar, trautear uma música ou cantar. Comporte-se como se já estivesse feliz, e isso fará com que fique feliz. Veja a explicação do psicólogo e filósofo William James:

“As acções parecem seguir os sentimentos, mas na verdade acção e sentimento caminham juntos; e controlando a acção, que está sujeita a um maior domínio da vontade, podemos, indirectamente, controlar o sentimento, que não está ao nosso alcance.

“Por isso, o caminho voluntário e soberano para a alegria, quando a alegria foi perdida, é sentar-se num estado de felicidade e agir e falar como se a felicidade já lá estivesse...”

Todos, no mundo, procuram a felicidade – e há uma forma segura de a encontrar. Essa forma é controlar os pensamentos. A felicidade não depende de condições exteriores. Depende de condições interiores.

Não é aquilo que tem ou quem é, onde está, o que faz que o tornam feliz ou infeliz. É o que pensa sobre o assunto. Por exemplo, duas pessoas podem estar no mesmo local, a fazer a mesma coisa; ambas podem ter a mesma quantia de dinheiro e o mesmo prestígio – e, todavia, uma delas pode estar infeliz e a outra

feliz. Porquê? Devido a uma atitude mental diferente. Vi tantos rostos felizes em camponeses pobres a trabalharem com ferramentas primitivas no calor tórrido dos trópicos como nos escritórios com ar condicionado de Nova Iorque, Chicago ou Los Angeles.

“Não há nada bom ou mau”, disse Shakespeare, “é pensar nisso que atribui essas características.”

Abe Lincoln observou certa vez que “a maior parte das pessoas é feliz na medida em que decide sê-lo”. Tinha razão. Vi uma ilustração concreta dessa verdade quando estava a subir as escadas na estação de comboios de Long Island, em Nova Iorque. Mesmo à minha frente, trinta ou quarenta rapazes deficientes, com bengalas e muletas, lutavam para subir os degraus. Um dos rapazes foi levado ao colo. Fiquei admirado com os seus risos e alegria. Falei nisso a um dos monitores que tomava conta dos miúdos. “Oh sim”, disse, “quando um miúdo percebe que vai ser deficiente a vida inteira, primeiro fica transtornado, mas depois de ultrapassar o choque, fica resignado ao seu destino e torna-se feliz como todos os miúdos normais.”

Apeteceu-me tirar o chapéu àqueles miúdos. Ensinaram-me uma lição que espero nunca esquecer.

Trabalhar isolado numa sala fechada, num escritório, não só é solitário como nos priva da oportunidade de fazer amigos entre os outros colegas da empresa. Maria Gonzalez de Guadalajara, no México, tinha um emprego desses. Invejava a camaradagem de outras pessoas da empresa e podia ouvir o som das conversas e risos. Quando passava por elas durante as primeiras semanas no emprego, olhava timidamente para outro lado.

Ao fim de algumas semanas, pensou para consigo. “Maria, não podes ficar à espera que aquelas mulheres venham ter contigo. Tens de ir ao encontro delas.” Quando foi buscar água à máquina, fez o sorriso mais bonito que podia e disse “Bom dia, como está?” a todas as pessoas que encontrou. O efeito foi imediato. Sorrisos e cumprimentos foram devolvidos, o *hall* ficou mais iluminado, o trabalho mais simpático. Cultivou conhecimentos que evoluíram em amizades. O seu emprego e a sua vida tornaram-se mais agradáveis e interessantes.

Leia atentamente estes sábios conselhos do ensaísta e editor Elbert Hubbard – mas não se esqueça de que lê-los atentamente não o vai ajudar em nada se não os aplicar:

Sempre que estiver no exterior, baixe o queixo, mantenha a cabeça bem direita, e encha os seus pulmões ao máximo; beba os raios de sol;

cumprimente os seus amigos com um sorriso e ponha a sua alma em cada aperto de mãos. Não receie mal-entendidos e não perca um minuto a pensar sobre os seus inimigos. Tente fixar na sua mente, com firmeza, aquilo que quer fazer; e depois, sem desviar a sua rota, irá directo para o seu objectivo. Mantenha a sua mente nas grandes coisas, coisas extraordinárias, que gostaria de fazer, e depois, à medida que os dias passarem, verá que está inconscientemente a aproveitar as oportunidades requeridas para preencher os seus desejos, tal como o insecto dos corais retira das marés os elementos de que precisa. Imagine, na sua mente, a pessoa competente, honesta, útil que deseja ser, e o pensamento assim fixado estará a transformá-lo, hora a hora, nessa pessoa especial... O pensamento é supremo. Mantenha uma atitude mental correcta – de coragem, honestidade e boa disposição. Pensar correctamente é criar. Todas as coisas acontecem através do desejo, e todas as preces sinceras são correspondidas. Tornamo-nos aquilo em que o nosso coração se fixou. Mantenha o queixo recolhido e o topo da cabeça bem alto. Somos deuses numa crisálida.

Os chineses antigos eram sábios, conhecedores da sabedoria do mundo; e tinham um provérbio que deveríamos recortar e colar na parte interior do nosso chapéu. Diz o seguinte: “Um homem que não tenha um rosto sorridente não deve abrir uma loja.”

O seu sorriso é um mensageiro da sua boa vontade. O seu sorriso ilumina as vidas de todos os que o vêem. Para alguém que viu uma dúzia de pessoas franzir as sobrancelhas, lançar olhares furiosos ou desviar a cara, o seu sorriso é como o sol a brilhar através das nuvens. E, sobretudo, quando essa pessoa está submetida à pressão dos seus superiores, clientes, professores, pais ou crianças, um sorriso pode ajudá-la a perceber que nem tudo está perdido e que há alegria no mundo.

Há alguns anos, uma grande loja da cidade de Nova Iorque, reconhecendo o *stress* exercido sobre os seus vendedores durante o período das festas de Natal, ofereceu aos clientes, num panfleto, a seguinte filosofia simplificada:

## **O valor de um sorriso no Natal**

- > Não custa nada, mas cria muito.
- > Enriquece os que o recebem, sem tornar os que o dão mais pobres.
- > Acontece num ápice e a sua memória vive por vezes eternamente.

> Ninguém é tão rico que possa passar sem ele, e ninguém é tão pobre que não enriqueça com os seus benefícios.

> Cria felicidade em casa, alimenta a boa vontade nos negócios e é o traço distintivo dos amigos.

> É o descanso para quem está exausto, a luz para quem perdeu a fé, o sol para os tristes e o melhor antídoto da Natureza para os problemas.

> E no entanto não pode ser comprado, mendigado, emprestado ou roubado, porque não é um bem terrestre para ninguém até que o ofereçam.

> E se nas compras de Natal de último minuto alguns dos nossos empregados estiverem demasiado cansados para lhe sorrirem, podemos pedir-lhe que nos deixe um dos seus sorrisos?

> Ninguém precisa mais de um sorriso do que os que já não os têm para oferecer!

---

## PRINCÍPIO 2

Sorria.

---

### 3.

## SE NÃO FIZER ISTO, TERÁ PROBLEMAS

Em 1898, aconteceu uma coisa dramática em Rockland County, Nova Iorque. Uma criança morreu e, nesse dia específico, os vizinhos estavam a preparar-se para ir ao funeral. Entretanto, Jim Farley foi à cavalaria para preparar o cavalo. O chão estava coberto de neve, o ar estava frio e cortante; o cavalo não tinha feito exercício há dias; e quando o tiraram da boxe, agitou-se alegremente, deu um coice com as patas de trás, e matou Jim Farley. Por isso, a pequena aldeia de Stony Point teve dois funerais nessa semana em vez de ter apenas um.

Jim Farley deixou uma viúva, três rapazes e algumas centenas de dólares de seguro.

O filho mais velho, Jim, tinha dez anos, e foi trabalhar para uma fábrica de tijolos, acartando areia, vertendo-a em moldes e voltando-os para secarem ao sol. Jim nunca teve grandes oportunidades de formação. Mas, com o seu talento natural, tinha um dom para fazer com que gostassem dele e, por isso, foi para a política, desenvolvendo com os anos uma capacidade invulgar para recordar os nomes das pessoas.

Nunca viu as paredes das salas de aulas de uma escola secundária, mas, antes de chegar aos quarenta e seis anos, quatro colegas deram-lhe diplomas e tornou-se presidente da Comissão Nacional Democrática e director-geral dos Correios dos Estados Unidos.

Certa vez entrevistei Jim Farley e perguntei-lhe qual era o segredo do seu sucesso. Ele respondeu-me: “Trabalho árduo”, e eu disse: “Não brinque comigo.”

Ele perguntou-me então o que eu pensava ser a razão do seu sucesso. “Ouvi dizer que consegue lembrar-se do nome de dez mil pessoas”, frisei.

“Não. Está errado”, disse. “Consigo chamar 50 mil pessoas pelo nome.”

Não se iludam. Essa capacidade ajudou Farley a colocar Franklin D. Roosevelt na Casa Branca, quando dirigiu a campanha de Roosevelt em 1932.

Durante os anos em que Jim Farley se deslocou como caixeiro-viajante para a

causa dos sem-abrigo, e durante os anos em que foi empregado de balcão em Stony Point, ele criou um sistema para recordar nomes.

No início era muito simples. Sempre que conhecia alguém, procurava saber o seu nome completo e alguns dados sobre a família, trabalho e opiniões políticas. Fixava todos estes factos como elementos da “fotografia”, e na vez seguinte em que encontrasse a pessoa, mesmo um ano depois, conseguia dar um aperto de mão, perguntar pela família e pelas couves da horta. Não admira que ele tenha conseguido juntar uma multidão!

Durante meses, antes do início da campanha presidencial de Roosevelt, Jim Farley escreveu centenas de cartas por dia a pessoas de estados do Oeste e Noroeste dos EUA. Depois saltou para um comboio e em dezanove dias cobriu vinte estados e vinte mil quilómetros, viajando de *buggy*, comboio, automóvel e barco. Aparecia numa cidade, encontrava-se com as pessoas ao almoço, pequeno-almoço, lanche ou jantar, e tinha aquela conversa “de coração”. E depois voltava para a estrada para cumprir mais um percurso da viagem.

Assim que chegava à Costa Leste, escrevia para uma pessoa em cada cidade visitada, pedindo uma lista de todos os convidados com quem tinha falado. A lista final continha milhares e milhares de nomes, no entanto, cada pessoa dessa lista era alvo de uma atenção especial: receber uma carta pessoal de James Farley. Estas cartas começavam por “Dear Bill” ou “Dear Jane” e eram sempre assinadas “Jim”.

Jim Farley descobriu bem cedo, que as pessoas comuns estão mais interessadas no seu próprio nome do que nos nomes todos da terra juntos. Lembre-se desse nome e diga-o facilmente, o que será como se fizesse um louvor subtil e muito eficaz. Mas se o esquecer ou se se enganar na ortografia, ficará em séria desvantagem. Por exemplo, organizei certa vez um curso sobre Discursar em Público em Paris, e enviei formulários a todos os residentes americanos da cidade. Dactilógrafas francesas sem grandes conhecimentos de inglês preencheram os nomes e naturalmente fizeram erros. Uma pessoa, o gerente de um grande banco americano em Paris, escreveu-me uma reprimenda feroz porque o seu nome estava mal escrito.

Por vezes é difícil recordar um nome, sobretudo se for de pronúncia difícil. Em vez de tentar sequer aprender, muitas pessoas ignoram-no ou chamam a pessoa por uma alcunha fácil. Sid Levy contactou durante algum tempo um cliente cujo nome era Nicodemus Papadoulos. A maior parte das pessoas limitava-se a chamar-lhe Nick. Levy conta: “Fiz um esforço especial para repetir o nome dele interiormente antes de fazer as chamadas. Quando o

cumprimentei pelo nome completo, ‘Boa tarde, Sr. Nicodemus Papadoulos’, entrou em choque. Durante alguns minutos houve um silêncio. Finalmente, disse, com lágrimas a correr pela face: “Sr. Levy, nos quinze anos que estou neste país, nunca ninguém fez o esforço de me chamar pelo meu verdadeiro nome.”

Qual foi a razão do sucesso de Andrew Carnegie?

Chamavam-lhe o Rei do Aço; no entanto, ele pouco sabia sobre a produção de aço. Tinha centenas de pessoas a trabalhar para ele, que sabiam muito mais sobre aço do que ele.

Mas ele sabia como lidar com pessoas e foi o que lhe permitiu enriquecer. No início de vida, mostrou faro para organização, génio para a liderança. Quando chegou aos dez anos, também já tinha descoberto a importância suprema que as pessoas atribuíam ao próprio nome. E usou essa descoberta para conseguir cooperação. Um exemplo: Quando ele era criança, na Escócia, apanhou um coelho, uma mãe coelho. Em menos de nada tinha um ninho inteiro de coelhinhos – mas nada para os alimentar. Teve então uma ideia brilhante. Disse aos miúdos todos das redondezas que se conseguissem apanhar trevos e dentes-de-leão suficientes para alimentar os coelhinhos, ele dar-lhes-ia o nome do seu benfeitor.

O plano funcionou como por magia e Carnegie nunca o esqueceu.

Anos depois, arrecadou milhões usando a mesma psicologia nos negócios. Por exemplo, queria vender carris de aço à empresa de caminhos-de-ferro Pennsylvania Railroad. J. Edgar Thomson era então presidente dessa empresa. Andrew Carnegie construiu uma fábrica enorme em Pittsburgh, e chamou-lhe: “Edgar Thomson Steel Works.”

Vamos fazer um jogo. Veja se consegue descobrir a solução. Quando a Pennsylvania Railroad precisou de carris de aço, onde pensa que J. Edgar Thomson os foi comprar?... À Sears, Roebuck? Não. Não. Errado. Tente novamente.

Quando Carnegie e George Pullman estavam a lutar pela primazia no negócio das carruagens-cama, o Rei do Aço lembrou-se novamente da lição dos coelhos.

A Central Transportation Company, controlada por Andrew Carnegie, estava a lutar contra a empresa detida por Pullman. Ambas queriam ficar com o negócio das carruagens-cama da Union Pacific Railroad, e taca a taca confrontavam-se nos preços, eliminando qualquer oportunidade de lucro. Ambos, Carnegie e Pullman, foram a Nova Iorque falar com o Conselho de Direcção da Union Pacific. Um dia em que se cruzaram no St. Nicholas Hotel,

Carnegie disse: “Boa noite, Sr. Pullman. Não lhe parece que estamos a fazer uma figura triste?”

“O que quer dizer com isso?”, perguntou Pullman.

Carnegie explicou então o que lhe ia na alma – uma fusão dos interesses de ambos. Mostrou-lhe, de forma iluminada, as vantagens mútuas de trabalharem juntos e não um contra o outro. Pullman ouviu com atenção, mas não estava completamente convencido. Finalmente, perguntou: “Que nome daria à nova empresa?” E Carnegie respondeu imediatamente: “Ora, a Pullman Palace Car Company, claro.”

O rosto de Pullman iluminou-se. “Venha ter ao meu quarto”, disse. “Vamos falar no assunto.” Essa conversa fez história no mundo industrial.

Este princípio de lembrar e honrar os nomes dos amigos e parceiros de negócio foi um dos segredos da liderança de Andrew Carnegie. Tinha orgulho no facto de poder chamar muitos dos seus empregados fabris pelo primeiro nome e gabava-se do facto de que, enquanto esteve pessoalmente nos comandos, nunca tinha havido nenhuma greve para prejudicar os moinhos de aço em brasa.

Benton Love, presidente da Texas Commerce Bancshares, acredita que, quanto maior é a empresa, mais fria se torna. “Uma das formas de a aquecer”, dizia, “é recordar os nomes das pessoas. O executivo que me diz que não consegue lembrar-se dos nomes, está na verdade a dizer que não recorda uma parte significativa da empresa e, por isso, está a pisar areias movediças.”

Karen Kirsch, do Rancho Palos Verdes, na Califórnia, assistente de bordo da TWA, habituou-se a decorar os nomes do maior número de passageiros possível na sua cabine, usando os nomes quando os serve. Esta medida provocou elogios sobre o seu serviço, directamente e junto da companhia aérea. Um passageiro escreveu: “Não viajo na TWA há algum tempo, mas vou começar a viajar apenas na vossa companhia a partir de agora. Fiquei com a sensação de que a vossa companhia se transformou numa transportadora muito personalizada, e isso é importante para mim.”

As pessoas sentem tanto orgulho pelo seu nome que fazem os possíveis para o perpetuar. Até o velho P.T. Barnum, agressivo e tempestuoso, o melhor homem de espectáculo de todos os tempos, ficou decepcionado por não ter filhos para continuar o seu nome, e ofereceu ao neto, C. H. Seeley, 25.000 dólares se aceitasse passar a chamar-se “Barnum” Seeley.

Durante séculos, nobres e magnatas apoiaram artistas, músicos e escritores para que o seu trabalho criativo lhes fosse dedicado.

Bibliotecas e museus devem as suas colecções mais valiosas a pessoas que não suportam a ideia de que os seus nomes possam desaparecer da memória da humanidade. A Biblioteca Pública de Nova Iorque tem as suas colecções Astor e Lenox. O Metropolitan Museum perpetua os nomes de Benjamin Altman e J. P. Morgan. E quase todas as igrejas foram beneficiadas com vitrais que comemoram o nome dos seus benfeitores. Muitos dos edifícios nos *campus* de grande parte das universidades exibem os nomes dos benfeitores que contribuíram com somas vultuosas para obter esta honra.

A maior parte das pessoas não recorda nomes, pela simples razão de não dedicar o tempo e energia necessárias para se concentrar e fixar os nomes de forma permanente na sua mente. Arranjam desculpas: estão demasiado ocupadas.

Não estarão decerto mais ocupadas do que Franklin D. Roosevelt, e ele até se dava ao trabalho de memorizar o nome de mecânicos com quem esteve em contacto.

Um exemplo: A Chrysler construiu um automóvel especial para Roosevelt, que não podia conduzir um carro normal por ter as pernas paralisadas. W. F. Chamberlain e um mecânico vieram trazer a viatura à Casa Branca. Tenho à minha frente uma carta de Chamberlain, contando a sua experiência.

“Ensinei ao presidente Roosevelt como trabalhar com o carro, que tinha características invulgares, mas em contrapartida ele ensinou-me a arte subtil de lidar com pessoas.

“Quando cheguei à Casa Branca”, escreve Chamberlain, “o presidente foi muito amável e afável. Chamou-me pelo meu nome, fez com que me sentisse à vontade, e o que mais me impressionou foi um grande interesse da parte dele nas coisas que precisava de lhe mostrar e ensinar. O carro tinha sido desenhado para funcionar inteiramente com as mãos. Juntou-se um grupo à nossa volta, para ver o carro; ele observou: ‘Isto é maravilhoso. Basta premir um botão e começa a andar, e podemos conduzir sem esforço. É magnífico... não sei como trabalha. Adoraria ter tempo para desmontá-lo e ver como funciona.’

“Quando os amigos e parceiros de Roosevelt admiraram a máquina, ele disse, na presença deles: ‘Sr. Chamberlain, agradeço todo o tempo e esforços que dedicou ao desenvolvimento deste carro. É um excelente trabalho.’ Admirou o radiador, o espelho retrovisor especial e o relógio, as luzes especiais, o tipo de estofos, a posição do assento do condutor, as malas especiais na bagageira, com o monograma dele em cada mala. Ou seja, por outras palavras, reparou em todos os pormenores, mostrando saber que eram fruto de uma grande reflexão.

Fez questão de chamar a atenção para estas diferentes peças de equipamento à Sra. Roosevelt, a Sr.a Perkins, ministra do Trabalho, e à sua secretária. Foi mesmo chamar o velho bagageiro da Casa Branca, dizendo: ‘George, terá de ter muito cuidado com estas malas.’

“Quando terminou a lição de condução, o presidente virou-se para mim, e disse: ‘Muito bem, Sr. Chamberlain, já fiz esperar o Federal Reserve Board meia hora. Penso que está na altura de voltar ao trabalho.’

“Eu tinha levado um mecânico comigo para a Casa Branca. Foi apresentado a Roosevelt quando chegou. Não falou com o presidente e Roosevelt ouviu o nome dele apenas uma vez. Era uma pessoa tímida, e ficou sempre à retaguarda. Mas antes de se ir embora, o presidente procurou o mecânico, apertou-lhe a mão, chamou-o pelo nome e agradeceu-lhe por ter vindo para Washington. E não foi um agradecimento formal. Ele estava a pensar naquilo que dizia, era algo sentido.

“Alguns dias depois de voltar para Nova Iorque, recebi uma fotografia autografada do presidente Roosevelt e uma nota de agradecimento, expressando o seu apreço pelo meu apoio. Não sei como ele arranjou tempo para o fazer – é um mistério para mim.”

Franklin D. Roosevelt sabia que uma das formas mais simples, mais óbvias e mais importantes de obter a boa vontade das pessoas era recordar os nomes e fazer com que as pessoas se sentissem importantes – mas quantos de nós o fazem?

Normalmente, quando nos apresentam um estranho, conversamos durante alguns minutos e nem sequer nos conseguimos lembrar do seu nome na altura em que nos despedimos.

Uma das primeiras lições aprendidas pelos políticos é a seguinte: “Recordar o nome de um eleitor é um assunto de Estado. Esquecê-lo é um estado de esquecimento.”

E a capacidade de fixar nomes é quase tão importante nos negócios e contactos sociais como na política.

Napoleão III, imperador de França e sobrinho do grande Napoleão, gabava-se de que, apesar das suas tarefas imperiais, podia recordar o nome de todas as pessoas com que se encontrava.

A sua técnica? Muito simples. Quando não ouvia bem o nome, dizia: “Peço desculpa, não ouvi o nome claramente.” E se o nome fosse invulgar, dizia: “Pode soletrar?”

Durante uma conversa, dava-se ao trabalho de repetir o nome várias vezes, e

tentava associá-lo, na sua mente, aos traços da pessoa, às suas expressões e aparência geral.

Quando a pessoa era alguém importante, Napoleão era ainda mais cuidadoso. Assim que Sua Excelência estava sozinho, escrevia o nome num pedaço de papel, olhava para ele, concentrava-se, fixava-o na sua mente e depois rasgava o papel. Desta forma, ficava com uma visualização do nome, para além de lhe ficar no ouvido.

Tudo isto leva tempo, mas as “Boas Maneiras”, dizia Emerson, “são feitas de pequenos sacrifícios”.

A importância de recordar e usar os nomes não é apenas uma prerrogativa de reis e presidentes de empresas. Funciona para todos nós. Ken Nottingham, um empregado da General Motors de Indiana, costumava almoçar na cafeteria da empresa. Reparou que a mulher que trabalhava por trás do balcão tinha sempre um ar fechado. “Ela tinha estado a fazer sanduíches durante duas horas, e eu era apenas mais uma sanduíche para ela. Disse-lhe o que queria. Pesou o fiambre numa balança, depois deu-me uma folha de alface, algumas batatas e passou-me o prato.

“No dia seguinte, fui para a mesma fila. Mesma mulher, mesmo ar aborrecido. A única diferença foi eu ter reparado no crachá dela, com o nome. Sorri, e disse, ‘Olá Eunice’, e depois disse-lhe o que queria. Bem, esqueceu-se da balança, tirou muito mais fiambre, deu-me três folhas de alface e foi generosa nas batatas, até transbordarem do prato.”

Deveríamos estar conscientes da magia que existe nos nomes e perceber que é a única posse total e completa da pessoa com que estamos a lidar... e mais ninguém. O nome distingue o indivíduo de todos os outros; torna-o único entre outros. A informação que estamos a transmitir ou o pedido que fazemos assume uma importância especial quando abordamos a situação com o nome do indivíduo. Da empregada de café ao executivo sénior, o nome é mágico no relacionamento com os outros.

---

### PRINCÍPIO 3

Não se esqueça de que o nome de uma pessoa representa, para essa pessoa, o som mais doce e mais importante de qualquer língua.

---

4.

## UMA FORMA FÁCIL DE SE TORNAR UM BOM CONVERSADOR

Há algum tempo, fui a um torneio de bridge. Não jogo bridge – e estava lá uma senhora que também não jogava bridge. Descobriu que eu já tinha sido o agente de Lowell Thomas antes de ele ir para a rádio, e que tinha feito muitas viagens pela Europa, na altura em que o ajudava a preparar os relatos de viagem ilustrados que estava a produzir. Ela disse-me: “Oh, Sr. Carnegie, quero que me fale de todos esses lugares maravilhosos que visitou e daquilo que viu.”

Quando nos sentámos no sofá, comentou que o marido e ela tinham regressado recentemente de uma viagem a África. “África!”, exclamei. “Que interessante! Sempre quis conhecer África, mas nunca consegui, exceptuando uma estadia de 24 horas, uma vez, na Argélia. Diga-me, chegou a visitar os parques de animais? Sim? Que sorte. Tenho inveja de si. Conte-me como foi África.”

Isso fez com que ela falasse durante quarenta e cinco minutos. Nunca mais me perguntou onde eu tinha estado ou o que tinha visto. Ela não queria ouvir-me falar das minhas viagens. Queria apenas ter um ouvinte interessado, para poder expandir o seu ego e contar onde tinha estado.

Uma situação invulgar? Não. Há muitas pessoas assim.

Por exemplo, conheci um distinto especialista em botânica, num jantar organizado por uma editora de Nova Iorque. Nunca tinha falado com um botânico, e achei-o fascinante. Fiquei literalmente sentado na beira da cadeira a ouvi-lo falar de plantas exóticas e experiências no desenvolvimento de novas formas de vida de plantas e jardins interiores (e contou-me mesmo factos surpreendentes sobre a humilde batata). Eu tinha um pequeno jardim interior e ele foi suficientemente amável para me indicar como resolver alguns dos meus problemas.

Como disse, estávamos num jantar. Havia mais uma dúzia de convidados,

mas violei todas as regras da cortesia, ignorei todos os outros e falei durante horas com o botânico.

Chegou a meia-noite. Despedi-me de toda a gente e saí. O botânico virou-se então para o nosso anfitrião e elogiou-me sobremaneira. Eu tinha sido muito “estimulante”. Era isto e era aquilo, e terminou dizendo que eu era um “conversador interessantíssimo”.

Um conversador interessantíssimo? Eu mal abri a boca. Não poderia ter dito nada sem mudar de assunto, porque não sabia mais de botânica do que da anatomia dos pinguins. Mas tinha feito o seguinte: ouvi atentamente. Ouvi porque estava genuinamente interessado. E ele sentiu-o. Naturalmente, isso agradou-lhe. Este tipo de escuta é um dos melhores elogios que se pode fazer a alguém. “Poucos seres humanos”, escreveu Jack Woodford em *Strangers in Love*, “poucos seres humanos estão à prova do elogio que pressupõe uma atenção exclusiva e dedicada.” Fui mais longe do que uma atenção dedicada. Fui “sincero na minha aprovação e generoso nos meus elogios”.

Disse-lhe que me tinha divertido tremendamente e que tinha aprendido muito – e era verdade. Disse-lhe que gostaria de ter os conhecimentos dele – e era verdade. Disse-lhe que adoraria passear pelo campo com ele – e fi-lo. Disse-lhe que teríamos de voltar a ver-nos – e assim fizemos.

E ele ficou a pensar que eu era um excelente conversador, quando, na realidade, fui apenas um bom ouvinte que o encorajou a falar.

Qual é o segredo, o mistério, de uma conversa de negócios bem-sucedida? Bem, segundo o antigo presidente de Harvard, Charles W. Eliot: “Não há mistérios quanto a uma relação de negócios de sucesso... Uma atenção exclusiva à pessoa que está a falar consigo é muito importante. Não há nada mais lisonjeador do que isso.”

O próprio Eliot era um mestre na arte de ouvir. Henry James, um dos primeiros grandes romancistas da América, recorda: “A escuta atenta de Eliot não era apenas silêncio, mas uma forma de actividade. Sentava-se muito direito, com as mãos juntas no colo, sem fazer movimentos, exceptuando quando rolava os polegares mais ou menos depressa. Encarava o seu interlocutor e parecia estar a ouvir com os olhos para além dos ouvidos. Ouvia com a sua mente e analisava cuidadosamente aquilo que tinha para dizer no momento em que o dizia... No fim de uma entrevista, a pessoa que tinha falado com ele sentia que tinha passado a mensagem.”

Parece óbvio, não? Não é preciso estudar quatro anos em Harvard para o descobrir. No entanto, conheço, como o leitor conhece, proprietários de

negócios que alugam um espaço caro, compram os produtos de forma econômica, investem nas montras, gastam milhares de dólares em publicidade e depois contratam empregados que não têm o bom senso de serem bons ouvintes – empregados que interrompem os clientes, os contradizem, irritam e fazem tudo menos mandá-los para fora da loja.

Um estabelecimento de venda a retalho em Chicago quase perdeu uma cliente habitual, que gastava vários milhares de dólares todos os anos na loja, porque uma empregada se recusava a ouvi-la. A Sr.a Henrietta Douglas, que assistiu à nossa formação em Chicago, tinha comprado um casaco por um preço especial. Depois de o levar para casa, reparou que uma das bainhas estava descosida. Voltou no dia seguinte e pediu à empregada para o trocar. A empregada recusou-se a ouvir sequer a reclamação. “Comprou-o com preço reduzido”, disse ela. Apontou para um cartaz na parede. “Leia”, exclamou, “ ‘Os produtos em saldo não têm devolução.’ Depois de o comprar, tem de ficar com ele. Cosa a bainha em casa.”

“Mas a mercadoria estava danificada”, queixou-se a Sr.a Douglas.

“Não interessa”, interrompeu a empregada. “Quando não há devoluções, não há devoluções.”

A Sr.a Douglas estava prestes a sair, indignada, jurando que nunca mais voltaria àquela loja, quando foi abordada pelo gerente, que a conhecia de há muitos anos. A Sr.a Douglas disse-lhe o que tinha acontecido.

O gerente ouviu com atenção a história toda, examinou o casaco e depois disse: “As vendas a preço reduzido não têm devoluções, para podermos escoar a mercadoria até ao fim da estação. Mas esta política não se aplica a produtos danificados. Vamos emendar ou substituir a bainha, ou, se preferir, devolver-lhe o dinheiro.”

Que diferença no tratamento! Se este gerente não tivesse passado por ali e ouvido o cliente, uma excelente compradora poderia ter sido perdida para sempre.

Ouvir é tão importante na vida de casa como no emprego. Millie Esposito, de Croton-on-Hudson, em Nova Iorque, especializou-se em ouvir com atenção quando um dos seus filhos queria falar com ela. Uma noite, estava sentada com o filho, Robert, na cozinha, e depois de uma conversa breve sobre um assunto do dia, Robert disse: “Mãe, sei que gostas muito de mim.”

A Sr.a Esposito ficou muito comovida, e disse: “Claro que gosto muito de ti. Tinhas dúvidas disso?”

Robert respondeu: “Não, mas sei que gostas mesmo de mim porque sempre

que falo contigo de alguma coisa, para o que estás a fazer para me ouvir.”

Uma birra terrível, ou mesmo o crítico mais feroz, ficam apaziguados e são conquistados pela presença de um ouvinte atento e compreensivo – um ouvinte que fica em silêncio enquanto o acusador furioso se ergue como uma serpente e cospe o veneno do seu sistema. Um exemplo: A companhia dos telefones de Nova Iorque descobriu, há alguns anos, que teria de lidar com um dos clientes mais terríveis que alguma vez assombrou um departamento de apoio ao cliente. E assombrou-os mesmo. Foi assombroso. Ameaçou arrancar o telefone da tomada. Recusou-se a pagar algumas contas que declarou serem falsas. Escreveu cartas para jornais. Apresentou inúmeras queixas à Comissão de Serviço Público e iniciou vários processos judiciais contra a companhia dos telefones.

Finalmente, um dos “especialistas em emergências” mais hábeis foi enviado para entrevistar esta personagem tempestuosa. O “homem das emergências” ouviu e deixou o cliente queixoso desfrutar da sua tirada. O representante da companhia escutou-o e foi dizendo que “sim”, mostrando compaixão pelos problemas do cliente.

“Ele continuou a queixar-se e eu ouvi durante quase três horas”, contou o especialista, ao relatar as suas experiências numa das minhas aulas. “Depois voltei e ouvi mais. Entrevistei-o quatro vezes, e antes do final da quarta visita tornei-me membro provisório de uma organização que ele estava a fundar. Chamou-lhe a Associação Protectora dos ‘Assinantes de Telefone’. Ainda sou membro dessa organização e, tanto quanto sei, sou o único membro no mundo actualmente, para além do Sr. \_\_\_\_\_ .

“Ouvi e fui enfático com ele em todos os pontos que mencionou durante as entrevistas. Nunca tinha tido um representante dos telefones a falar com ele desta forma, tornando-se quase afável. A questão pela qual fui ter com ele nem chegou a ser mencionada na primeira visita, nem na segunda, nem na terceira, mas na quarta entrevista, o caso ficou completamente fechado, ele pagou as contas por inteiro, e pela primeira vez na história das dificuldades dele com a companhia telefónica retirou voluntariamente as queixas da Comissão de Serviço Público.”

Sem dúvida, o Sr. \_\_\_\_\_ considerava estar numa cruzada solitária, em defesa dos direitos públicos face a uma exploração vergonhosa. Mas na realidade, o que ele desejava mesmo era um sentimento de importância. Conseguiu este sentimento de importância no início, esbracejando e queixando-se. Mas assim que obteve o sentimento de importância por parte de um

representante da empresa, o seu queixume imaginado esvaneceu-se como fumo.

Uma manhã, há muitos anos, um cliente furioso irrompeu no escritório de Julian F. Detmer, fundador da Detmer Woollen Company, que mais tarde veio a ser o maior distribuidor mundial de artigos de lã no negócio das confecções.

“Este senhor devia-nos algum dinheiro”, explicou-me o Sr. Detmer. “O cliente negou-o, mas sabíamos que ele estava errado. Por isso, o nosso departamento de crédito tinha insistido para que ele pagasse. Depois de receber uma série de cartas do nosso departamento de crédito, fez as malas, viajou para Chicago e precipitou-se para o meu escritório para me informar de que não só não pagaria a conta, como nunca mais compraria um único dólar de bens à Detmer Woollen Company.

“Ouvi pacientemente tudo aquilo que ele tinha para dizer. Sentime tentado a interromper, mas percebi que não seria uma boa política. Por isso, deixei-o esgotar o seu discurso. Quando finalmente acalmou e ficou num estado mais receptivo, eu disse-lhe calmamente: ‘Quero agradecer-lhe por ter vindo a Chicago falar-me neste assunto. Fez-me um grande favor, porque se o nosso departamento de crédito o incomodou, poderá incomodar outros bons clientes e isso seria lamentável. Acredite, estou mais ansioso por ouvi-lo do que o senhor está em contá-lo.’

“Era a última coisa do mundo que ele esperava que eu dissesse. Penso que ficou um pouco decepcionado, porque tinha vindo a Chicago apontar-me uma ou duas coisas, mas eu estava a agradecer-lhe em vez de discutir com ele. Garanti-lhe que limparíamos as contas dos livros e esqueceríamos o assunto, porque ele era um cliente cuidadoso, com apenas uma conta em mãos, enquanto os nossos funcionários tinham milhares de contas para tratar. Por isso, era mais provável que ele tivesse razão, e não nós.

Disse-lhe que percebia perfeitamente o que ele sentia e que, se estivesse no lugar dele, sentiria sem dúvida o mesmo. Como ele tencionava deixar de comprar na nossa empresa, recomendei-lhe algumas outras casas de lãs.

“No passado, costumávamos almoçar juntos quando ele vinha a Chicago, por isso convidei-o para almoçar nesse dia. Aceitou a contragosto, mas quando voltámos para o escritório, ele fez uma encomenda maior do que jamais tinha feito. Voltou para casa com uma disposição mais leve e, como queria mostrar-se justo connosco – como tínhamos sido com ele – voltou a olhar para as contas, descobriu uma que estava perdida e enviou-nos um cheque com um pedido de desculpas.

“Mais tarde, quando a mulher teve um bebé, deu ao filho o segundo nome da

Detmer, e manteve-se amigo e cliente da casa até à sua morte, vinte e dois anos depois.”

Há muitos anos, um emigrante pobre dos Países Baixos costumava lavar as janelas de uma padaria depois da escola, para ajudar e apoiar a sua família. A sua família era tão pobre que ele também tinha por hábito ir para a rua, com um cesto, todos os dias, para apanhar pedaços de carvão caídos na sarjeta, provenientes dos camiões de abastecimento de combustível. Esse rapaz, Edward Bok, nunca teve mais de seis anos de escolaridade na vida; no entanto, acabou por se tornar um dos editores de revista de maior sucesso na história do jornalismo americano. Como conseguiu? É uma longa história, mas a forma como começou pode contar-se resumidamente. O ponto de partida foi a utilização dos princípios deste capítulo.

Deixou a escola quando tinha treze anos, e tornou-se paquete na Western Union, mas nunca desistiu, nem por um minuto, da ideia de poder estudar. Assim, começou a ser autodidacta. Guardou o dinheiro dos transportes e ficou sem almoçar até ter juntado dinheiro suficiente para comprar uma enciclopédia de biografias americanas – e depois fez algo completamente invulgar. Leu as vidas de pessoas famosas e escreveu-lhes, pedindo informações adicionais sobre a sua infância. Era um bom ouvinte. Pediu a pessoas famosas para contarem mais sobre a sua história. Escreveu ao general James A. Garfield, que na altura estava na corrida para presidente, e perguntou-lhe se tinha sido mesmo arrastador no rio; e Garfield respondeu-lhe. Escreveu ao general Grant perguntando-lhe por uma batalha específica, e Grant fez-lhe um mapa e convidou este rapaz de catorze anos para jantar, passando o serão a falar com ele.

Em pouco tempo, o nosso paquete da Western Union estava a corresponder-se com muitas das pessoas mais famosas do país: Ralph Waldo Emerson, Oliver Wendell Holmes, Longfellow, a Sr.a Abraham Lincoln, Louisa May Alcott, o general Sherman e Jefferson Davis. Manteve não só uma correspondência com estas personalidades distintas, como quando teve férias visitou muitas delas, como convidado especial, nas suas casas. Esta experiência trouxe-lhe uma autoconfiança inestimável. Estes homens e mulheres despertaram nele uma visão e ambição que moldaram a sua vida. E tudo isto, é bom repeti-lo, apenas foi possível através da aplicação dos princípios que estão aqui em discussão.

Isaac F. Marcossou, um jornalista que entrevistou centenas de celebridades, declarou que muitas pessoas não conseguem causar uma primeira boa impressão porque não escutam com atenção. “Estão tão preocupados com

aquilo que vão dizer a seguir que não mantêm os ouvidos abertos. Pessoas muito importantes contaram-me que preferem bons ouvintes a bons faladores, mas a capacidade de escutar parece mais rara do que qualquer outra característica positiva da personalidade.”

E não são só as grandes personalidades que procuram bons ouvintes – as pessoas comuns também. Como escreveu certa vez o *Readers's Digest*: “Muitas pessoas chamam o médico, quando aquilo que querem é um público.”

Durante as horas mais sombrias da Guerra Civil, Lincoln escreveu a um velho amigo em Springfield, Illinois, pedindo-lhe para vir ter com ele a Washington. Lincoln disse-lhe que tinha alguns problemas que queria discutir com ele. O velho vizinho chegou à Casa Branca, e Lincoln falou com ele durante horas, sobre a viabilidade de emitir uma proclamação libertando os escravos. Lincoln passou em revista todos os argumentos a favor e contra esta decisão, e depois leu cartas e artigos de jornal, alguns que o criticavam por não libertar os escravos e outros que o criticavam, temendo que os libertasse. Depois de falar durante horas, Lincoln apertou a mão do seu velho vizinho, despediu-se e mandou-o de volta para o Illinois sem mesmo perguntar a sua opinião. Lincoln tinha feito a conversa toda. Isso permitiu-lhe esclarecer as ideias. “Parecia sentir-se melhor depois da conversa”, disse o velho amigo. Lincoln não queria conselhos. Queria apenas um ouvinte amigo e empático, com o qual pudesse descarregar um peso. É exactamente aquilo que todos queremos quando temos dificuldades. E é geralmente o que os clientes irritados desejam, tal como os empregados insatisfeitos ou amigos magoados.

Sigmund Freud foi um dos maiores ouvintes dos tempos modernos. Um homem, que conheceu Freud, descreveu a sua maneira de escutar. “Tocou-me de tal forma que nunca o poderei esquecer. Tinha qualidades que eu nunca tinha visto noutro homem. Nunca tinha visto uma atenção tão concentrada. Não era nada aquele “olhar penetrante da alma” que atravessa as pessoas. Os seus olhos eram suaves e geniais. A sua voz era baixa e gentil. Fazia poucos gestos. Mas a atenção que me concedeu, a sua forma de apreciar o que eu dizia, mesmo quando não o dizia muito bem, era extraordinária. *Não faz ideia daquilo que significou ser escutado desta forma.*”

Se quer saber como afugentar pessoas, levá-las a troçar de si nas suas costas ou mesmo desprezá-lo, eis a receita: Nunca oiça alguém durante muito tempo. Fale apenas sobre si próprio. Se tiver uma ideia enquanto o outro estiver a falar, não espere que ele ou ela acabem: interrompa imediatamente no meio de uma frase.

Conhece pessoas assim? Eu conheço, infelizmente, e o mais incrível é que algumas estão em cargos proeminentes.

São apenas aborrecidos – aborrecidos por estarem intoxicados pelo seu próprio ego, inebriados pela sua sensação de importância.

As pessoas que só falam de si próprias apenas pensam em si próprias. E “essas pessoas que só pensam em si”, diz Nicholas Murray Butler, presidente da Columbia University por muitos anos, “são pessoas sem esperança de formação. Não são formadas”, disse o Dr. Butler, “por mais diplomas que tenham”.

Por isso, se o seu desejo é ser um bom conversador, torne-se um ouvinte atento. Para ser interessante, torne-se interessado. Faça perguntas a que as pessoas adorarão responder. Encoraje-as a falarem de si próprias e daquilo que fazem.

Não se esqueça de que as pessoas com quem fala estão muitíssimo mais interessadas nos seus próprios anseios e problemas e em si próprias do que nos problemas do leitor. A dor de dentes de alguém significa mais para ela do que a fome na China, que mata um milhão de pessoas. Uma mazela no pescoço de alguém tem mais interesse para ele do que quarenta terremotos em África. Pense nisso da próxima vez que iniciar uma conversa.

---

#### PRINCÍPIO 4

Seja um bom ouvinte.

Encoraje os outros a falarem de si próprios.

---

## 5.

# COMO INTERESSAR AS PESSOAS

Todos os que alguma vez foram convidados de Theodore Roosevelt ficaram impressionados com o leque e diversidade dos seus conhecimentos. Podia tratar-se de convidados como um *cowboy*, um nómada, um político de Nova Iorque ou um diplomata, mas Roosevelt sabia sempre o que dizer. E como o fazia? A resposta é simples. Sempre que Roosevelt sabia que tinha visitas, ficava acordado até tarde, na véspera, a ler sobre o tema de interesse do seu convidado.

Isto porque Roosevelt sabia, como sabem todos os líderes, que o caminho de ouro para o coração de uma pessoa é falar nas coisas que ele ou ela mais acarinham.

O génio William Lyon Phelps, ensaísta e professor de literatura em Yale, aprendeu esta lição desde cedo.

“Quando eu tinha oito anos e estava de fim-de-semana em visita à minha tia Libby Linsley, na casa dela em Stratford, no Housatonic”, escreveu num ensaio sobre *Natureza Humana*, “uma noite, apareceu um visitante de meia-idade que, depois de alguma conversa de circunstância, me dedicou toda a sua atenção. Na altura, eu interessava-me por barcos, e o visitante discutiu o assunto de uma forma particularmente interessante. Depois de ele sair, falei dele com entusiasmo. Que homem! A minha tia disse-me que ele era um advogado de Nova Iorque, que não tinha qualquer interesse em barcos, que o assunto não lhe dizia nada. ‘Mas então porque passou a vida a falar de barcos?’

“Porque é um cavalheiro. Viu que estavas interessado em barcos e falou das coisas que sabia que te iriam interessar e agradar. Ele procurou ser amável.”

E William Lyon Phelps acrescentou: “Eu nunca esqueci aquela observação da minha tia.”

No momento em que estou a escrever este capítulo, tenho à minha frente uma carta de Edward L. Chalif, que trabalhou muito com os escuteiros.

“Um dia estava a precisar de um grande favor”, escreveu o Sr. Chalif. “Havia

uma grande reunião de escuteiros na Europa, e eu queria que o presidente de uma das maiores empresas americanas financiasse as despesas de viagem de um dos meus rapazes.

“Felizmente, mesmo antes de ir ter com ele, ouvi dizer que ele tinha passado um cheque de 1 milhão de dólares e que depois este foi cancelado e ele o emoldurou.

“Por isso a primeira coisa que fiz quando entrei no escritório dele foi pedir para ver o cheque. Um cheque de 1 milhão de dólares! Disse-lhe que não conhecia ninguém que tivesse alguma vez passado um cheque nesse valor, e que queria contar aos rapazes que tinha visto um cheque de 1 milhão de dólares. Ele mostrou-mo de bom grado; admirei-o e pedi-lhe para me contar toda a história.”

Reparem que o Sr. Chalif não começou logo a falar dos escuteiros, ou da reunião na Europa, ou daquilo que pretendia. Falou daquilo que interessava o seu interlocutor. Eis o resultado:

“A dada altura, este senhor, com quem estava, disse: ‘Oh, e a propósito, porque marcou a nossa reunião?’ E eu disse-lhe.

“Para minha grande surpresa”, continuou o Sr. Chalif, “atribuiu-me imediatamente o que eu pedi e muito mais. Tinha pedido para enviar apenas um rapaz para a Europa, mas ele mandou cinco e incluiu-me a mim, deu-me uma letra de crédito de mil dólares e disse-nos para ficarmos na Europa durante sete semanas. Também me deu cartas de apresentação para os presidentes das suas filiais, colocando-os ao nosso serviço, e veio ter connosco a Paris para nos mostrar a cidade. Desde então, tem dado emprego a alguns dos rapazes com pais em dificuldades, e continua muito activo no nosso grupo.

“E sei, no entanto, que se não tivesse descoberto o que o interessava, a abordagem não teria sido facilitada.”

Será uma boa técnica a aplicar nos negócios? Será? Vamos ver. Tomemos o caso de Henry G. Duvernoy, da Duvernoy and Sons, um grossista do sector de panificação em Nova Iorque.

O Sr. Duvernoy já tinha tentado vender pão a um certo hotel de Nova Iorque. Tinha visitado o gerente todas as semanas durante quatro anos. Frequentava os mesmos eventos sociais que o gerente. Até alugou quartos no hotel e ficou lá a viver para conseguir o negócio. Mas falhou.

“Então”, contou o Sr. Duvernoy, “depois de estudar relacionamentos humanos, resolvi mudar a minha tática. Decidi descobrir o que poderia interessar aquele homem, o que despertava o seu entusiasmo.

“Descobri que ele pertencia a um grupo de executivos hoteleiros chamados

Hotel Greeters of America. Não só era membro, como o seu entusiasmo contagiante o tinha transformado no presidente da organização e presidente da International Greeters. Ia a todas as convenções realizadas pelo grupo.

“Por isso, quando voltei a vê-lo, no dia seguinte, comecei a falar da Greeters. E que impacto obtive... Que impacto! Falou comigo durante meia hora sobre a Greeters, com um tom vibrante de entusiasmo. Consegui perceber que esta associação era não só um *hobby*, mas também a paixão da sua vida. Antes de sair do escritório dele, ele tinha conseguido “vender-me” um estatuto de membro na organização.

“Entretanto, não mencionei a questão do pão. Mas alguns dias depois, um funcionário do hotel ligou-me para vir apresentar amostras e preços.

“Não sei o que fez ao patrão”, disse o funcionário, “mas está mesmo focado em si!”

“Pensem nisto! Tinha estado a martelar o senhor durante quatro anos – a tentar fechar negócio – e ainda estaria a fazê-lo se não me tivesse dado ao trabalho de descobrir os seus interesses, e aquilo de que ele gostava de falar.”

Edward E. Harriman de Hagerstown, Maryland, escolheu viver no vale maravilhoso de Cumberland, em Maryland, depois de acabar o serviço militar. Infelizmente, nessa altura existiam poucos empregos disponíveis na área. Algumas pesquisas revelaram o facto de muitas empresas da área serem detidas ou controladas por um empresário fora do comum, R. J. Funkhouser, cuja ascensão da pobreza à riqueza intrigou o Sr. Harriman. No entanto, era conhecido por ser inacessível a pessoas em busca de emprego. O Sr. Harriman escreveu:

“Entrevistei uma série de pessoas e descobri que o seu grande interesse estava numa motivação pelo poder e dinheiro. Ele protegia-se de pessoas como eu usando uma secretária dedicada e firme, por isso, informei-me sobre os interesses e objectivos dela, e só então fiz uma visita inesperada ao escritório. Ela era o satélite em órbita do Sr. Funkhouser há quinze anos. Quando lhe disse que tinha uma proposta para ele que se poderia traduzir num sucesso político e financeiro, ela ficou interessada. Conversei também sobre a possibilidade de uma participação construtiva da parte dela. Depois desta conversa, ela conseguiu-me uma reunião com o Sr. Funkhouser.

“Entre no seu impressionante escritório gigante, determinado em não pedir imediatamente um emprego. Ele estava sentado por detrás de uma enorme secretária de madeira trabalhada e trovejou para mim, ‘Então, jovem?’ Eu disse: ‘Sr. Funkhouser, penso que posso trazer-lhe dinheiro.’ Ele levantou-se

imediatamente e convidou-me a sentar-me numa das grandes poltronas forradas. Enumerei as minhas ideias e as qualificações que tinha para realizar estas ideias, bem como a forma como contribuiriam para o seu sucesso pessoal e o dos seus negócios.

“ ‘R. J.’, como ficou depois conhecido, contratou-me desde logo e durante vinte anos fui crescendo nas empresas dele, com lucros para ambos.”

Falar em função dos interesses de outra pessoa acaba por compensar para ambas as partes. Howard Z. Herzig, líder no campo das comunicações com empregados, seguiu sempre este princípio. Quando lhe perguntaram qual foi a sua recompensa, o Sr. Herzig respondeu que não só tinha compensações diferentes consoante as pessoas, como em geral a recompensa tinha significado uma expansão na sua vida, sempre que falava com alguém.

---

## PRINCÍPIO 5

Fale sempre em função dos interesses da outra pessoa.

---

6.

## COMO FAZER COM QUE GOSTEM DE SI INSTANTANEAMENTE

Eu estava numa fila para registar uma carta na estação de correios da Thirty-third Street com a Eighth Avenue em Nova Iorque. Reparei que o empregado parecia aborrecido com o seu trabalho – pesar envelopes, entregar selos, arranjar troco, entregar facturas – as mesmas tarefas monótonas ano após ano. Por isso, pensei: “Vou tentar fazer com que aquele empregado goste de mim. Obviamente, para ele gostar de mim tenho de dizer algo simpático, não sobre mim, mas sobre ele.” Fiquei então a ponderar: “O que haverá nele que eu possa admirar honestamente?” Por vezes é uma pergunta de resposta difícil, sobretudo com estranhos; mas, neste caso, acabou por ser fácil. Vi imediatamente algo que despertou a minha admiração.

Assim, enquanto ele pesava o meu envelope, observei com entusiasmo: “Quem me dera ter ainda essa cabeleira.”

Olhou para cima, surpreendido, o rosto iluminado por um sorriso. “Bem, já não é o que era”, disse modestamente. Garanti-lhe que embora pudesse ter perdido alguma glória do passado, continuava a ter um cabelo magnífico. Ficou muito agradado. Continuámos a conversar por momentos, e a última coisa que ele me disse foi: “Muita gente costuma falar no meu cabelo.”

Aposto que ele foi almoçar, nesse dia, leve como uma nuvem. Aposto que foi para casa e contou tudo à mulher. Aposto que olhou para o espelho e disse: “Eu tenho de facto uma cabeça bem guarnecida.”

Contei uma vez esta história em público e uma pessoa perguntou-me logo: “O que queria obter da parte dele?”

O que eu queria obter dele!!! O que eu queria obter dele!!!

Se formos tão egoístas que não conseguimos irradiar um pouco de felicidade e fazer comentários positivos e honestos sem tentarmos obter algo dessa pessoa em troca, então é porque as nossas almas não são maiores do que uma amêndoa

amarga – e não tardaremos a descobrir o fracasso que tanto merecemos.

Oh sim, eu queria obter algo daquele funcionário. Queria algo sem preço. E consegui-o. Fiquei com a sensação de que tinha feito algo para ele, sem ele poder devolver fosse o que fosse. Essa sensação flui e perfuma a nossa memória muito depois do incidente ter desaparecido.

Existe uma lei muito importante do comportamento humano. Se obedecermos a essa lei, é quase certo que nunca teremos dificuldades. Na verdade, ao obedecer a essa lei, conseguiremos inúmeros amigos e uma felicidade constante. A lei é esta: *Faça sempre com que a outra pessoa se sinta importante*. John Dewey, como já salientámos, disse que o desejo de ser importante é a necessidade mais premente da natureza humana; e William James afirmou: “O princípio mais profundo da natureza humana é o desejo de ser reconhecido.” Como já sublinhei, é esta necessidade que nos diferencia dos animais. Esta necessidade foi responsável pela própria civilização.

Filósofos têm especulado sobre as regras dos relacionamentos humanos durante milhares de anos, e de todas essas especulações surgiu um preceito importante. Não é novidade. É tão velho quanto a história. Zaratustra ensinou-o aos seus seguidores na Pérsia, há dois mil e quinhentos anos. Confúcio apregoou-o na China há vinte e quatro séculos. Lao Tsé, o fundador do taoísmo, ensinou-o aos seus discípulos no Vale de Han. Buda apregoou-o nas margens do Ganges sagrado quinhentos anos antes de Cristo. Os livros sagrados do hinduísmo ensinaram-no nos montes pedregosos da Judeia há dezanove séculos. Jesus resumiu-o num pensamento – é provavelmente a regra mais importante do mundo: “Faz aos outros o que gostarias que te fizessem a ti.”

Queremos a aprovação das pessoas com quem entramos em contacto. Queremos reconhecimento pelo nosso verdadeiro valor. Queremos a sensação de que somos importantes no nosso pequeno mundo. Não queremos ouvir louvores baratos e enganosos, mas ansiamos por um verdadeiro apreço. Queremos que os nossos amigos e parceiros sejam, como disse Charles Schwab, “calorosos na sua aprovação e generosos nos louvores”. Todos o queremos.

Vamos então obedecer à Lei de Ouro e dar aos outros o que gostaríamos que eles nos dessem.

Como? Quando? Onde? A resposta é: a todo o momento, em qualquer lugar.

David G. Smith, de Eau Claire, no Wisconsin, contou numa das nossas aulas como lidou com uma situação delicada quando lhe pediram para ficar no *stand* de bebidas num evento musical de caridade.

“Na noite do concerto, cheguei ao parque e descobri duas senhoras idosas

muito mal-encaradas em frente do *stand* de bebidas. Aparentemente, cada uma delas pensava ser a responsável pelo projecto. Enquanto eu pensava no que poderia fazer, um dos membros da comissão de patrocinadores apareceu, entregou-me uma máquina registadora e agradeceu-me por estar a tomar conta do local. Depois apresentou-me Rose e Jane como ajudantes e escapuliu-se.

“Seguiu-se um grande silêncio. Percebi que a registadora era um símbolo de autoridade (de alguma espécie), dei a caixa a Rose e expliquei que eu poderia fazer confusão nas contas e que me sentiria melhor se ela as fizesse. Depois sugeri a Jane que mostrasse aos dois adolescentes escolhidos para as bebidas como funcionava a máquina automática de refrigerantes e pedi-lhe para assumir a responsabilidade daquela parte do projecto.

“O serão correu muito bem, com Rose a contar alegremente o dinheiro, Jane a supervisionar os rapazes e eu a desfrutar do espectáculo.”

Não é preciso esperar chegar a embaixador de França ou presidente da Comissão Clambake do seu condomínio para começar a usar esta filosofia do apreço. Pode recorrer à sua magia quase todos os dias.

Se, por exemplo, a empregada do restaurante trazer batata cozida quando pedimos batata frita, podemos dizer: “Lamento incomodá-la, mas prefiro as batatas fritas.” Ela responderá provavelmente: “Não há problema”, e de bom grado mudará o prato, porque mostrámos respeito.

Pequenas frases como “Lamento incomodar”, “Não se importa de...”, “Poderia por favor...”, “Obrigado”, são cortesias que lubrificam os mecanismos monótonos do dia-a-dia – e, por sinal, são uma marca de boa educação.

Vejamus outro exemplo. Os romances de Hall Caine – *O Cristão*, *O Deemster*, *O Manxman*, entre outros – foram todos *best-sellers* no início do século xx. Milhões de pessoas leram os romances, milhões e milhões. Ele era filho de um ferreiro. Nunca teve mais de oito anos de educação escolar na vida; no entanto, quando morreu, era o sucesso literário mais rico da sua época.

Eis a história: Hall Caine adorava sonetos e baladas; por isso, devorou toda a poesia de Dante Gabriel Rossetti. Escreveu mesmo uma palestra cantando os louvores da obra artística de Rossetti... e enviou uma cópia ao próprio Rossetti. Rossetti ficou radiante. “Um jovem com uma opinião tão elevada das minhas capacidades”, reflectiu provavelmente Rossetti, “deve ser brilhante.” Assim, Rossetti convidou o filho do ferreiro a vir para Londres e trabalhar como secretário dele. Esse foi o ponto de viragem na vida de Hal Caine; isto porque, neste novo cargo, ficou a conhecer todos os artistas literários da época. Aproveitou os conselhos deles e inspirou-se nos seus incentivos, lançando uma

carreira que projectou o seu nome com letras de ouro no céu.

A sua casa, Greeba Castle, na Ilha de Man, tornou-se uma Meca para turistas de vários cantos do mundo, e ele deixou propriedades avaliadas em milhões. No entanto – quem sabe –, poderia ter morrido pobre e desconhecido, se não tivesse escrito um ensaio expressando a sua admiração por um homem famoso.

Este é o poder, o poder tremendo de uma apreciação feita com um coração sincero.

Rossetti considerava-se importante. Não é estranho. Quase toda a gente se considera importante, muito importante.

A vida de muitas pessoas poderia provavelmente mudar se alguém os fizesse sentirem-se importantes. Ronald J. Rowland, que é um dos instrutores do nosso curso na Califórnia, também ensina produção artística. Escreveu-nos acerca de um aluno chamado Chris, da sua turma de principiantes:

Chris era um rapaz muito sossegado e tímido, com falta de autoconfiança, o tipo de aluno que raramente consegue a devida atenção. Também dou uma aula avançada que se transformou quase num símbolo de *status* e privilégio quando se é aceite.

Numa quarta-feira, Chris estava a trabalhar diligentemente na sua secretária. Senti que havia realmente uma chama escondida a arder no seu interior.

Perguntei-lhe se gostaria de estar na turma avançada. Como eu gostaria de poder explicar o olhar que vi no rosto de Chris, as emoções naquele rapaz tímido de catorze anos, a tentar reprimir as lágrimas.

“Quem, eu, Sr. Rowland? Acha que o meu nível é suficiente?”

“Sim, Chris, tens nível suficiente.”

Tive de afastar-me nesta altura, porque as lágrimas me estavam a subir aos olhos. Quando Chris saiu da aula nesse dia, com mais cinco centímetros de altura, olhou para mim, com olhos azuis profundos, e disse, num tom de voz positivo: “Obrigado, Sr. Rowland.”

Chris ensinou-me uma lição que nunca esquecerei – o nosso desejo profundo de nos sentirmos importantes. Para me ajudar a nunca esquecer esta regra, fiz um cartaz com as palavras “você é importante”. Este cartaz está por cima do quadro na sala de aulas, para que todos o vejam e para me recordar de que cada estudante que tenho à minha frente é também importante.

A verdade nua e crua, sem verniz, é que quase todas as pessoas com que depara se sentem superiores a si de alguma forma, e o caminho mais directo

para o coração delas é fazer com que percebam, de uma forma subtil, que está consciente da sua importância e a reconhece com sinceridade.

Não se esqueça da afirmação de Emerson: “Cada pessoa com quem estou é superior a mim de alguma forma. É nessa medida que aprendo com ela.”

E o mais patético disto tudo é que são os que menos podem justificar esta sensação de superioridade que estimulam o ego com uma demonstração exagerada de confusão e preconceitos, por vezes enjoativa. Como disse Shakespeare: “... o homem, o homem orgulhoso,/ Revestido de alguma autoridade fugaz,/... Demonstra truques tão rebuscados perante os céus/ Que faria os anjos chorarem”.

Vou explicar-lhe como os empresários dos meus cursos aplicaram estes princípios com resultados notáveis. Vamos pegar no caso de um advogado do Connecticut (por causa dos seus familiares ele prefere que o seu nome não seja mencionado).

Pouco depois de ter entrado no curso, o Sr. R. foi com a mulher a Long Island para visitar familiares dela. Ela deixou-o à conversa com uma velha tia, e depois foi sozinha visitar alguns parentes mais novos. Como uma das suas tarefas profissionais era fazer um discurso sobre como aplicava os princípios do apreço, pensou que poderia ganhar uma experiência valiosa se falasse com a senhora idosa. Por isso, olhou à sua volta, em casa, para ver o que poderia sinceramente destacar de positivo.

“Esta casa foi construída em meados de 1890, não foi?”

“Sim”, respondeu ela, “esse foi precisamente o ano em que foi construída.”

“Lembra-me a casa em que nasci”, disse. “É maravilhosa. Bem construída. Espaçosa. Sabe, já não se fazem casas destas.”

“Tem razão”, concordou a velha senhora. “Os jovens de hoje não querem saber de boas casas. Só querem um apartamento pequeno, e depois pavoneiam-se nos seus automóveis.”

“Esta é uma casa de sonho”, disse, numa voz vibrante de memórias doces. “Esta casa foi construída com amor. O meu marido e eu sonhámos com ela durante anos antes de a construirmos. Não tínhamos arquitecto. Planeámos tudo sozinhos.”

Mostrou ao Sr. R. a casa, e ele demonstrou uma admiração sincera pelos tesouros maravilhosos que ela tinha trazido de viagens e acarinhado durante a sua vida – xales de seda com padrão de pavão, um velho serviço de chá inglês, porcelana de Wedgwood, camas e cadeiras francesas, pinturas italianas, e tapetes de seda que outrora forravam as paredes de um *château* francês.

Depois de andar com o Sr. R pela casa, ela levou-o para a garagem. Ali, assente em blocos, estava um automóvel *Packard* – num estado perfeito.

“O meu marido comprou-me o carro pouco antes de falecer”, murmurou. “Nunca andei nele desde a sua morte... Como aprecia as coisas bonitas, vou oferecer-lho.”

“Ora, tia”, disse ele, “é demais para mim. Aprecio a sua generosidade, obviamente, mas não posso aceitá-la. Nem sequer sou parente seu. Tenho um carro novo, e a tia tem muitos familiares que gostariam de ter este *Packard*.”

“Familiares!”, exclamou. “Sim, tenho familiares que mal podem esperar que eu morra para ficarem com este carro. Mas não o terão.”

“Se não lhes quer dar o carro, pode sempre vendê-lo a um negociante de carros usados”, disse-lhe.

“Vendê-lo!”, gritou. “Acha que eu venderia este carro? Acha que eu seria capaz de ver estranhos a conduzirem pela rua neste carro – o carro que o meu marido me comprou? Não sonharia sequer em vendê-lo. Vou dar-lho a si. O senhor sabe apreciar coisas bonitas.”

Tentou recusar o carro, mas não era possível sem a ofender profundamente.

Esta senhora, que vivia sozinha numa grande casa com os seus xailes de pavão, antiguidades francesas e as suas memórias, estava sedenta de algum reconhecimento. Outrora fora jovem e bonita, muito solicitada. Outrora tinha construído uma casa com amor, e coleccionado objectos da Europa inteira, para a tornar maravilhosa. Agora, na solidão da idade, ansiava por algum calor humano, um pouco de apreço genuíno... e nunca lho davam. E quando o encontrou, como uma fonte no deserto, a sua gratidão expressou-se em nada menos do que a oferta do seu precioso *Packard*.

Peguemos noutro exemplo: Donald M. McMahon, que era supervisor da Lewis and Valentine, empresa de viveiros e arquitectura paisagística em Rye, Nova Iorque, relatou este incidente:

“Pouco depois de eu assistir à palestra sobre ‘Como Conquistar Amigos e Influenciar Pessoas’, fui contratado para planear os jardins da propriedade de um juiz famoso. O proprietário veio ter comigo para me dar algumas instruções sobre um local onde desejava plantar rododendros e azáleas.

“Eu disse-lhe: ‘Doutor, tem um *hobby* fantástico. Tenho estado a admirar os seus cães magníficos. Ouvi dizer que ganha sempre laços azuis todos os anos, na exposição de Madison Square Garden.’

“O efeito desta pequena observação de apreço foi incrível.

“ ‘Sim’, respondeu o juiz, ‘divirto-me muito com os meus cães. Quer ver o

meu canil?’

“Passou quase uma hora a mostrar-me os cães e os prémios que tinham ganho. Até foi buscar os *pedigrees* deles e explicou como a herança genética era responsável pela sua beleza e inteligência.

“Finalmente, virou-se para mim e perguntou: ‘Tem filhos pequenos?’

‘Sim’, respondi. ‘Tenho um filho.’

‘Ele não gostaria de ter um cachorro?’, perguntou o juiz.

‘Oh sim, ficaria radiante.’

‘Muito bem, vou oferecer-lhe um’, anunciou o juiz.

“Começou a explicar-me como alimentar o cachorro. Depois fez uma pausa. ‘Vai esquecer-se do que eu estou a dizer. Vou escrever tudo.’ Então o juiz entrou em casa, dactilografou o *pedigree* e instruções de alimentação, e deu-me um cachorro que valia centenas de dólares e uma hora e um quarto do seu tempo precioso, apenas por lhe ter demonstrado uma admiração sincera pelo seu *hobby* e resultados.”

George Eastman, celebrizado pela Kodak, inventou a película transparente que tornou os filmes animados possíveis, juntou uma fortuna de centenas de milhões de dólares, e tornou-se um dos empresários mais famosos do planeta. No entanto, apesar de todos estes sucessos tremendos, procurava reconhecimentos pontuais como eu e o leitor.

Um exemplo: Quando Eastman estava a construir a Eastman School of Music e o Kilbourn Hall em Rochester, James Adamson, então presidente da Superior Seating Company de Nova Iorque, queria ganhar a encomenda para o fornecimento das bancadas de espectáculo para os edifícios. Depois de ligar ao arquitecto, o Sr. Adamson marcou um encontro com o Sr. Eastman, em Rochester.

Quando Adamson chegou, o arquitecto disse: “Eu sei que quer ganhar este contrato, mas digo-lhe já que não conseguirá nada se gastar mais de cinco minutos do tempo de George Eastman. É uma pessoa muito disciplinada. Muito ocupada. Por isso diga o que tem a dizer rapidamente e retire-se.”

Adamson estava preparado para isso.

Quando o apressaram para entrar no escritório, viu Eastman debruçado sobre uma pilha de papéis na secretária. Eastman olhou para cima, tirou os óculos e deslocou-se para junto do arquitecto e do Sr. Adamson, dizendo: “Bom dia, senhores, em que posso ajudá-los?”

O arquitecto apresentou-os, e depois Adamson disse: “Enquanto estive à sua espera, Sr. Eastman, estive a admirar o seu escritório. Não me importava de

trabalhar num sítio destes. Trabalho nesta área dos revestimentos interiores em madeira, e nunca vi um escritório tão bonito na minha vida.”

George Eastman respondeu: “Está a recordar-me algo que tinha praticamente esquecido. É lindo, não é? Gostei muito dele quando foi construído. Mas agora, venho para aqui com a mente ocupada com tantas outras coisas, que por vezes nem olho para o meu escritório durante semanas.”

Adamson caminhou pela sala e acariciou um painel de madeira. “É carvalho inglês, não é? Uma textura um pouco diferente do carvalho italiano.”

“Sim”, respondeu Eastman. “Carvalho inglês importado. Foi seleccionado para mim por um amigo especializado em madeiras finas.”

Depois Eastman mostrou-lhe a sala, comentando as proporções, as cores, o trabalho manual e outros efeitos que tinha ajudado a planear e executar.

Enquanto passeavam pela sala, admirando o trabalho da madeira, detiveram-se na janela, e George Eastman, com os seus modos polidos e modestos, apontou para algumas instituições que apoiava, pensando assim ajudar a humanidade: a Universidade de Rochester, o Hospital Geral, o Hospital Homeopático, o lar Friendly Home, o Hospital das Crianças. Adamson deu-lhe os parabéns sinceros e calorosos pela maneira idealista como usava a sua riqueza para aliviar o sofrimento da humanidade. George Eastman abriu então uma vitrina de vidro e retirou dela a primeira máquina fotográfica que tinha possuído – uma invenção que tinha comprado a um inglês.

Adamson questionou-o longamente sobre as suas dificuldades iniciais em lançar o negócio, e o Sr. Eastman falou com emoção da pobreza da sua infância, contando como a sua mãe, viúva, tinha uma hospedaria, enquanto ele era empregado numa firma de seguros. O terror da pobreza assombrava-o dia e noite, e ele resolveu ganhar dinheiro suficiente para que a sua mãe não tivesse de trabalhar. O Sr. Adamson incentivou-o com mais perguntas e ficou a ouvir, absorto, enquanto ele contava a história das suas experiências com placas fotográficas secas. Explicou que trabalhava num escritório o dia inteiro, fazendo algumas sextas pontuais, enquanto os químicos faziam efeito, trabalhando e dormindo por vezes com as mesmas roupas setenta e duas horas a fio.

James Adamson entrara no escritório de Eastman às dez e quinze e tinha sido avisado de que não poderia demorar mais de cinco minutos; mas tinha passado uma hora, depois duas. E continuavam a conversar.

Finalmente, George Eastman virou-se para Adamson e disse: “A última vez que estive no Japão comprei algumas cadeiras, trouxe-as para casa, e coloquei-as na varanda. Mas o sol destruiu a pintura, e por isso fui à baixa da cidade no

dia seguinte, comprei tinta e voltei a pintá-las. Quer ver o tipo de trabalho que eu faço quando pinto cadeiras? Muito bem. Venha a minha casa, almoce comigo e poderei mostrar-lhe.”

Depois do almoço, o Sr. Eastman mostrou as cadeiras que tinha comprado no Japão a Adamson. Não valiam mais de alguns dólares, mas George Eastman, hoje milionário, tinha orgulho nelas porque as tinha pintado ele próprio.

A encomenda das bancadas valia 90 mil dólares. Quem pensa que conseguiu a encomenda – James Adamson ou um dos concorrentes?

Da altura desta história até ao falecimento do Sr. Eastman, James Adamson e ele ficaram amigos íntimos.

Claude Marais, proprietário de um restaurante em Rouen, França, usou este princípio e salvou o seu negócio depois da perda de uma empregada-chave. A senhora trabalhava com ele há cinco anos, e era um elo vital entre o Sr. Marais e a equipa de vinte e uma pessoas. Ficou chocado quando recebeu a carta de demissão dela.

O Sr. Marais conta: “Fiquei muito admirado e, sobretudo, decepcionado, porque tinha a sensação de ter sido justo e aberto face às necessidades dela. Além disso, era uma amiga, mais do que uma empregada, e, por isso, talvez a assumisse como um dado adquirido, exigindo mais dela do que de qualquer outro empregado.

“Eu não podia, obviamente, aceitar esta demissão sem uma explicação. Chamei-a à parte, e disse: ‘Paulette, terás de perceber que não posso aceitar a tua demissão. Significas muito para mim e para esta empresa, e és tão importante para o sucesso deste restaurante quanto eu.’ Repeti-o à frente do pessoal e convidei-a para minha casa, reiterando a minha confiança nela, na presença da minha família.

“A Paulette retirou o pedido de demissão e hoje posso contar com ela ainda mais do que antes. Reforço esse facto frequentemente, expressando o meu apreço pelo trabalho dela, e mostrando-lhe como ela é importante para mim e para o restaurante.”

“Fale às pessoas delas próprias”, disse Disraeli, um dos homens mais vivos que alguma vez governou o império Britânico. “Fale às pessoas delas próprias, e elas ouvi-lo-ão durante horas.”

---

## PRINCÍPIO 6

Faça com que a outra pessoa se sinta importante – e faça-o com sinceridade.

---

---

**Em síntese**  
**SEIS FORMAS PARA FAZER COM QUE AS PESSOAS**  
**GOSTEM DE SI**

**PRINCÍPIO 1**

Interesse-se genuinamente pelas outras pessoas.

**PRINCÍPIO 2**

Sorria.

**PRINCÍPIO 3**

Não se esqueça de que o nome de uma pessoa representa, para essa pessoa, o som mais doce e mais importante de qualquer língua.

**PRINCÍPIO 4**

Seja um bom ouvinte. Encoraje os outros a falarem de si próprios.

**PRINCÍPIO 5**

Fale sempre em função dos interesses da outra pessoa.

**PRINCÍPIO 6**

Faça com que a outra pessoa se sinta importante – e faça-o com sinceridade.

---

PARTE TRÊS

COMO CONQUISTAR  
PESSOAS PARA A SUA  
FORMA DE PENSAR

1.

## NÃO SE PODE GANHAR NUMA DISCUSSÃO

Pouco depois do final da Primeira Guerra Mundial, aprendi uma lição valiosa, uma noite, em Londres. Na altura, era agente de *Sir* Ross Smith. Durante a guerra, *Sir* Ross tinha sido um ás da aviação australiano na Palestina; e pouco depois da paz ser declarada, surpreendeu o mundo voando até meio do planeta em 30 dias. Nunca se tinha realizado tal façanha. Criou um impacte tremendo. O governo australiano atribuiu-lhe cinquenta mil dólares; o rei de Inglaterra fê-lo cavaleiro; e, durante uns tempos, foi o homem mais badalado sob a bandeira de Sua Majestade. Assisti uma noite a um banquete dado em honra de *Sir* Ross; e durante o jantar, o senhor que estava ao meu lado contou-me uma anedota com base na citação: “Há uma divindade que molda o nosso destino, por mais que lhe tentemos escapar.”

O convidado mencionou que a citação era da Bíblia. Estava errado. Eu tinha a certeza. Certeza absoluta. Não havia qualquer dúvida. Por isso, para conseguir sentir-me importante e mostrar a minha superioridade, decidi criar uma comitiva não solicitada nem bem-vinda para o emendar. Manteve a sua posição. O quê? Shakespeare? Impossível! Absurdo! A citação vinha da Bíblia. E ele sabia-o.

O senhor estava sentado à minha direita e Frank Gammond, um velho amigo meu, estava sentado à esquerda. O Sr. Gammond dedicou anos ao estudo de Shakespeare. Por isso, o meu adversário e eu concordámos em fazer a pergunta ao Sr. Gammond. O Sr. Gammond ouviu, deu-me um pontapé debaixo da mesa, e depois disse: “Dale, estás errado. O senhor tem razão. A citação *está* na Bíblia.”

A caminho de casa, nessa noite, eu disse ao Sr. Gammond: “Frank, sabias que aquela citação era de Shakespeare.”

“Sim, claro”, respondeu. “*Hamlet*, Acto Cinco, Cena Dois. Mas éramos

convidados numa ocasião festiva, meu caro Dale. Porque queres provar a alguém que está errado? Achas que vai fazer com que ele goste de ti? Porque não o deixas salvar a face? Ele não pediu a tua opinião. Não a queria. Para quê discutir com ele? Evita sempre estes pontos-limite.” O homem que me disse isto ensinou-me uma lição que nunca esquecerei. Provoquei não só uma situação desconfortável para o convidado, como coloquei o meu amigo numa posição embaraçosa. Teria sido muito melhor se eu não entrasse em argumentação.

Era uma lição de que eu precisava porque sempre tinha gostado de me envolver em discussões. Durante a minha juventude, discutia com o meu irmão em todas as ocasiões possíveis do Universo. Quando fui para o secundário, estudei lógica e argumentação, e envolvi-me em concursos de debate. Nem me digam que eu venho do Missouri – eu nasci lá. Foi preciso mostrarem-me. Mais tarde, ensinei debate e argumentação em Nova Iorque; e uma vez, custa-me reconhecê-lo, até pensei escrever um livro sobre o tema. Desde então, ouvi, envolvi-me e observei os efeitos de milhares de discussões. A conclusão de tudo isso é que só existe uma forma neste mundo celeste de vencer numa discussão – essa forma é evitá-la. Evitá-la como se evitam cobras e terremotos.

Em 90 por cento das vezes, as discussões terminam com cada um dos oponentes mais convencidos ainda da sua razão absoluta.

Não é possível vencer uma discussão. Não pode porque, se a perder perde-a e, se a vencer, também perde. Porquê? Bem, vamos supor que triunfa sobre o outro e lhe mostra os erros dos seus argumentos, provando-lhe que ele é *non compos mentis*. E depois? Vai sentir-se bem. E ele? Fez com que ele se sentisse inferior. Feriu o seu orgulho. Ele vai ficar ressentido com o seu triunfo. E...

Um homem convencido contra a sua vontade  
a mesma opinião mantém como verdade.

Há vários anos, Patrick J. O’Haire inscreveu-se numa das minhas aulas. Tinha pouca formação e adorava apontar erros! Tinha sido motorista, e veio ter comigo porque tinha tentado, sem grande sucesso, vender camiões. Alguma investigação da minha parte revelou o facto de ele estar constantemente a apontar erros e a criar antagonismo com as pessoas com quem queria negociar. Quando um potencial comprador dizia algo pejorativo sobre os camiões que ele estava a vender, Pat entrava em modo vermelho e atirava-se à garganta do cliente. Pat venceu muitas discussões naquela época. Como me disse depois: “Saí muitas vezes do escritório dizendo que ‘ensinei uma ou duas coisas àquele

pato'. Claro que lhe ensinei alguma coisa, mas não lhe consegui vender nada.”

O meu primeiro problema foi não ensinar Patrick J. O’Haire a falar. A minha tarefa imediata foi treiná-lo a calar-se e evitar batalhas verbais.

O Sr. O’Haire tornou-se um dos vendedores-estrela da White Motor Company em Nova Iorque. Como conseguiu fazê-lo? Eis a sua história pelas suas próprias palavras: “Se eu entrar no escritório de um cliente hoje e ele disser: ‘O quê? Um camião White? Não presta! Não o aceitaria nem que fosse dado. Vou comprar o camião Whose-It’, eu respondo: ‘O Whose-It é um bom veículo. Se comprar o Whose-It, nunca será um erro. Os Whose-It são feitos por uma boa empresa e vendidos por pessoas competentes.’

“O cliente fica sem voz. Não há espaço para discussão. Quando ele diz que o Whose-It é o melhor e eu concordo, ele é obrigado a parar. Não pode passar a tarde toda a dizer que ‘é o melhor’, quando já concordei com ele. Depois passamos para outro assunto, fora dos Whose-It, e eu começo a falar dos pontos positivos do camião White.

“Houve uma altura em que uma observação destas teria provocado um estado de raiva cega imediato. Teria começado a discutir contra os Whose-It e, quanto mais o fazia, mais o meu cliente se oporia a mim; e, quanto mais argumentos da parte dele, mais se convenceria a comprar o produto da concorrência.

“Quando olho para trás, pergunto-me como consegui alguma vez vender alguma coisa. Perdi anos da minha vida a escarafunchar e a discutir. Agora fico calado. Compensa.”

Como costumava dizer o sábio Ben Franklin:

Se argumentar, barafustar e contrapuser, poderá conseguir por vezes uma vitória, mas será uma vitória vazia, porque nunca conseguirá a boa vontade do seu oponente.

Descubra as coisas por si próprio. O que prefere, uma vitória académica, teatral, ou a boa vontade de uma pessoa? É difícil obter as duas.

O *Boston Transcript* publicou certa vez este epitáfio notável:

Aqui jaz o corpo de William Jay,  
Que morreu mantendo o seu caminho recto...  
Ele tinha sempre razão, razão até à morte, ao longo da vida,  
Mas agora está tão morto como se não tivesse razão.

Poderá ter razão, razão até à morte, à medida que avançar na sua argumentação; mas no que respeita a mudar a opinião de outra pessoa, é provável que seja tão fútil como se estivesse errado.

Frederick S. Parsons, consultor fiscal, tinha estado em conflito e discussões há uma hora com um inspector fiscal do Governo. Estava em jogo um artigo de nove mil dólares. O Sr. Parsons afirmava que estes nove mil dólares eram na realidade um crédito malparado, que nunca seria cobrado, e por isso não podia estar sujeito a imposto. “Crédito malparado uma ova!”, dizia o inspector. “Deve ser cobrado o imposto.”

“Este inspector era frio, arrogante e teimoso”, contou o Sr. Parsons à turma. “Não era possível apelar para a razão nem para os factos... Quanto mais discutíamos, mais teimoso se tornava. Por isso, decidi evitar a discussão, mudar de assunto e mostrar o meu apreço.

“E disse: ‘Suponho que este assunto é deveras mesquinho, comparado com as decisões verdadeiramente difíceis e importantes que toma todos os dias. Também estudei o sistema de fiscalidade. Mas fui forçado a aprender nos livros. O seu conhecimento vem da experiência no terreno. Por vezes gostava de ter um emprego como o seu. Seria uma aprendizagem incrível.’ E eu acreditava sinceramente naquilo que estava a dizer.

‘Bem.’ O inspector endireitou-se na cadeira, recostou-se e falou longamente do seu trabalho, contando as fraudes criativas que tinha encontrado pelo caminho. O seu tom foi ficando cada vez mais amigável, começando a falar-me dos filhos dele. Quando se foi embora, frisou que pensaria no meu problema e que me transmitiria a sua decisão daqui a uns dias.

Ligou para o meu escritório três dias depois, e informou-me de que tinha decidido manter a cobrança de impostos tal como eu a tinha registado.”

Este fiscal demonstrou uma das fraquezas humanas mais comuns. Queria sentir-se importante e, enquanto o Sr. Parsons discutia com ele, conseguia essa sensação de importância afirmando alto e bom som a sua autoridade. Mas assim que a sua importância foi reconhecida, a discussão interrompida e ele conseguiu expressar o seu ego, tornou-se mais humano, atento e empático.

Buda disse: “O ódio nunca acaba com ódio, mas com amor”, e um equívoco nunca se resolve com uma discussão, mas com tacto, diplomacia, conciliação e um desejo autêntico de perceber o ponto de vista de outra pessoa.

Lincoln repreendeu certa vez um jovem oficial das forças armadas por se envolver numa controvérsia violenta com um associado. “Nenhum indivíduo decidido a dar o melhor de si”, disse Lincoln, “pode perder tempo numa

contenda pessoal. Mas menos ainda se pode dar ao luxo de assumir as consequências, incluindo uma sobreposição do seu feitio e a perda de autocontrolo. Devemos lidar com coisas importantes com um sentido de igualdade; e lidar com as menores como sendo apenas algo que nos pertence. É preferível ceder o caminho a um cão do que ser mordido por ele, contestando o direito de passagem. Mesmo que se matasse o cão, a mordidela não seria curada.”

Num artigo da *Bits and Pieces*<sup>4</sup>, dão-se algumas sugestões sobre como impedir um desacordo de se transformar numa discussão:

- > *Seja receptivo ao desacordo.* Não se esqueça do *slogan*, “Quando dois parceiros estão sempre de acordo, é porque um deles não é necessário.” Se surgiu algum ponto em que nunca tinha pensado, agradeça o facto de lhe chamarem a atenção para isso. É possível que esse desacordo seja a sua oportunidade de ser corrigido antes de cometer um erro grave.
- > *Desconfie da sua primeira impressão instintiva.* A nossa primeira reacção natural, numa situação desagradável, é sermos defensivos. Preste atenção. Mantenha-se calmo e observe a sua primeira reacção. Poderá ser o pior de si e não o melhor.
- > *Controle o seu feitio.* Lembre-se de que as pessoas se medem por aquilo que as enfurece.
- > *Oiça primeiro.* Dê uma oportunidade de falar ao seu adversário. Deixe-o acabar. Não resista, não se defenda nem contraponha. Isso só levantará barreiras. Procure construir pontes de entendimento. Não crie barreiras ainda mais altas no desacordo.
- > *Procure áreas de consenso.* Quando tiver ouvido o seu oponente, pondere os pontos e áreas em que concordam.
- > *Seja honesto.* Procure áreas em que pode admitir erros e diga-o. Peça desculpa pelos seus erros. Ajudará a desarmar os seus oponentes e reduzirá a defensiva.
- > *Prometa pensar nas ideias do seu oponente e pondere o assunto com cuidado.* Seja sincero. O seu adversário pode ter razão. É muito mais fácil, nesta etapa, concordar em pensar nos pontos dele do que avançar rapidamente e ficar numa posição em que o seu adversário poderá dizer: “Tentei avisá-lo, mas não me quis ouvir.”
- > *Agradeça sinceramente ao seu oponente pelo seu interesse.* Uma pessoa que dedica tempo a discordar de si está interessada nas mesmas coisas. Pense

nela como uma pessoa que quer realmente ajudá-lo, e pode transformar os seus adversários em amigos.

> *Adie a acção para dar a ambos os lados o tempo de pensar no problema.*

Sugira uma nova reunião mais tarde naquele dia, ou noutra dia, quando todos os factos ficarem esclarecidos. Como preparação para esta reunião, interrogue-se sem piedade:

Poderão os meus adversários ter razão? Pelo menos em parte? Existirá alguma verdade ou mérito na sua posição ou argumentação? A minha reacção poderá aliviar o problema, ou vai apenas aliviar a minha frustração? A minha reacção pode afastar ainda mais os meus oponentes ou trazê-los mais perto? A minha reacção pode elevar a estima que têm por mim? Poderei ganhar ou perder? Que preço terei de pagar se vencer? Se ficar silencioso, o desacordo manter-se-á? Esta situação difícil poderá ser uma oportunidade para mim?

O tenor de ópera Jan Peerce, depois de estar casado durante cinquenta anos, disse um dia: “A minha mulher e eu fizemos um pacto há muito tempo, e mantivemo-lo, por mais que estivéssemos zangados um com o outro. Quando um dos dois grita, o outro deve ouvir – porque quando duas pessoas gritam, não há comunicação, apenas ruído e vibrações negativas.”

---

## PRINCÍPIO 1

A única forma de vencer numa discussão é evitá-la.

---

2.

## UMA FORMA SEGURA DE CONSEGUIR INIMIGOS – E COMO EVITÁ-LA

Quando Theodore Roosevelt estava na Casa Branca, confessou que se pudesse ter razão 75 por cento das vezes, alcançaria as suas expectativas mais ambiciosas.

Se essa era a taxa de sucesso de uma das personalidades mais distintas do século xx, o que deveremos pensar o leitor e eu?

Se puder garantir que tem razão em apenas 55 por cento das vezes, poderá invadir Wall Street e fazer um milhão de dólares por dia. Se não conseguir assegurar que tem razão em 55 por cento das vezes, porque há-de dizer aos outros que estão errados?

Pode dizer às pessoas que estão erradas com um olhar ou uma entoação, um gesto, de forma tão eloquente como se o fizesse por palavras – e se lhes disser que estão errados, fará com que queiram estar de acordo consigo? Nunca! Apenas desfere um golpe directo à sua inteligência, juízo, orgulho e auto-estima. Isso faz com que queiram retorquir. Mas nunca os fará mudar de ideias. Poderá mesmo esmagá-los com toda a lógica de Platão ou Emanuel Kant, mas nunca mudará as suas opiniões, porque feriu os seus sentimentos.

Nunca comece por anunciar: “Vou provar-lhe isto e isto.” Não é coisa boa. É como dizer: “Sou mais inteligente do que tu. Vou ensinar-te uma ou outra coisa e fazer com que mudes de ideias.”

É um desafio. Cria uma oposição e faz com que o ouvinte queira batalhar consigo antes mesmo de começar.

É difícil, mesmo nas condições mais favoráveis, mudar a opinião das pessoas. Para quê torná-lo ainda mais difícil? Para quê colocar-se em desvantagem?

Se quer provar alguma coisa, faça com que ninguém perceba. Faça-o de forma tão subtil, tão habilidosa que ninguém sinta que está a fazê-lo. Foi o que Alexander Pope expressou sucintamente:

> Os homens devem ser ensinados como se não os estivéssemos a ensinar e as coisas que eles não sabem devem ser apresentadas como coisas esquecidas.

Como disse Galileu há trezentos anos:

> Não podemos ensinar nada a um homem; apenas o podemos ajudar a descobri-lo em si.

Como disse Lorde Chesterfield ao seu filho:

> Sê mais sábio do que os outros se puderes; mas não lhes digas.

Sócrates repetiu aos seus seguidores em Atenas:

> Uma coisa apenas sei, e é que nada sei.

Bem, não podemos esperar sermos mais espertos do que Sócrates, por isso deixei de dizer às pessoas que estavam erradas. E descobri que compensa.

Se uma pessoa fizer uma declaração que considera errada – sim, mesmo que saiba que está errada –, não será melhor começar por: “Bem, vamos lá ver. Tive outra ideia, mas pode ser que esteja errado. Acontece muitas vezes. E se estiver errado, é importante corrigi-lo. Vamos então examinar os factos.”

Existe uma magia, uma magia positiva, em frases como: “Poderei estar errado, acontece muitas vezes. Vamos examinar os factos.”

Ninguém no céu ou na terra ou na água, ou por baixo da terra poderá opor-se se disser: “Posso estar errado. Vamos examinar os factos.”

Um dos nossos alunos que escolheu esta abordagem para lidar com clientes foi Harold Reinke, um concessionário da Dodge em Billings, no Montana. Contou-nos que, devido ao *stress* do negócio automóvel, estava sempre irritado e impaciente quando lidava com as queixas dos clientes. O que provocava atitudes inflamadas, perda de negócios e um sentimento geral de mau ambiente.

Contou à turma: “Quando percebi que não ia para lado nenhum, tentei uma nova estratégia. Dizia algo do género: ‘O nosso concessionário já cometeu tantos erros que por vezes fico envergonhado. Talvez tenha havido um erro no seu caso. Conte-me o que se passou.’

“Esta abordagem era desarmante, e quando o cliente liberta um peso

emocional, é geralmente muito mais razoável no que respeita a resolver a questão. Na verdade, vários clientes agradeceram-me por ter uma atitude tão compreensiva. E dois deles até trouxeram amigos para comprar carros novos. Neste mercado altamente competitivo, precisamos de mais clientes deste género, e acredito que o facto de mostrar respeito por todas as opiniões dos clientes e tratá-los diplomaticamente e com cortesia ajuda a derrotar a concorrência.”

Nunca terá dificuldades se admitir que poderá ter errado. Estancará, pelo contrário, a discussão e inspirará o seu oponente para que seja tão justo, aberto e disponível quanto você o foi. Fará com que ele queira admitir que também ele pode estar errado.

Se tiver a certeza de que uma pessoa está errada, e lho disser francamente, o que acontecerá? Vou exemplificar. O Sr. S – um jovem advogado de Nova Iorque – defendeu uma vez um caso importante perante o Supremo Tribunal dos Estados Unidos<sup>5</sup>. O caso envolvia uma soma de dinheiro importante e uma questão legislativa crucial. Durante a discussão, um dos magistrados do Tribunal Supremo disse-lhe: “O estatuto das limitações no Direito Marítimo é de seis anos, não é verdade?”

O Sr. S deteve-se, olhou para a Legislação por momentos, e lançou: “Sr. Dr. Juiz, não há qualquer estatuto de limitações na Lei Marítima.”

“Um vento frio desceu sobre o Tribunal”, contou o Sr. S, no relato da sua experiência numa das aulas do autor, “e a temperatura na sala pareceu descer alguns graus centígrados. Eu tinha razão. A Justiça estava errada. E eu tinha-o dito. Consegui um tratamento amigável? Não. Continuo a pensar que a Lei estava do meu lado. E sei que tinha falado no meu melhor. Mas não persuadei o juiz. Tive o enorme descaramento de dizer a um homem conceituado e conhecedor que ele estava errado.”

Poucas pessoas são lógicas. Maioritariamente somos preconceituosos e facciosos. A maior parte de nós está cega com noções pré-concebidas, ciúme, dúvida, medo, inveja e orgulho. E a maioria dos cidadãos não quer mudar de ideias no que respeita à sua religião, corte de cabelo, ideologia ou estrela de cinema favorita. Por isso, se tem tendência para dizer às pessoas que estão erradas, por favor leia o parágrafo seguinte todas as manhãs antes do pequeno-almoço. É do esclarecedor livro de James Harvey Robinson, *The Mind in the Making* (A Mente em Transformação).

Por vezes mudamos de ideia sem qualquer resistência ou emoções pesadas,

mas se nos disserem que estamos errados, ficamos ressentidos e o coração endurece. Somos incrivelmente descuidados na formação das nossas crenças, mas sentimo-nos invadidos por uma paixão ilícita por elas se alguém nos tentar privar da sua companhia. É óbvio que não são as ideias em si que nos são queridas, mas é a nossa auto-estima que é ameaçada... A palavrinha “meu” ou “minha” é a mais importante nos assuntos humanos, e ter consciência disso é o início da sabedoria. Possui a mesma força, quer se trate de o “meu” jantar, o “meu” cão e a “minha” casa, ou o “meu” pai, o “meu” país e o “meu” Deus. Ficamos não só incomodados por insinuarem que o nosso relógio está errado, o nosso carro desleixado, mas também a nossa concepção de Marte, a pronúncia de “Epíteto” ou o valor medicinal do silício, a data de Sargão I estão sujeitos a revisão. Gostamos de continuar a acreditar naquilo que nos habituámos a aceitar como verdade, e os ressentimentos despertados quando se lançam dúvidas sobre qualquer um dos nossos pressupostos levam-nos a procurar todo o tipo de desculpas para nos agarrarmos a eles. O resultado é o facto de grande parte daquilo a que chamamos racionalização consistir em descobrir argumentos para continuarmos a acreditar naquilo em que já acreditamos.

Carl Rogers, o conhecido psicólogo, escreveu no seu livro *On Becoming a Person* (Transformar-se numa Pessoa):

Descobri um valor enorme no processo em que me permito perceber outra pessoa. A forma como formulei esta declaração poderá parecer-lhe estranha. Será necessário permitir-se perceber o outro? Penso que sim. A nossa primeira reacção à maior parte das declarações (que ouvimos noutras pessoas) é um juízo de valor em vez da compreensão. Quando alguém expressa um sentimento, atitude ou crença, a nossa tendência é quase imediatamente sentir “isso está certo”, ou “é um disparate”, “não é normal”, “não é razoável”, “está mal”, “não é bonito”. É muito raro permitir-nos perceber precisamente o que significa a declaração para a outra pessoa<sup>6</sup>.

Uma vez, escolhi um decorador de interiores para tratar dos tecidos em minha casa. Quando a conta chegou, fiquei estarecido.

Alguns dias depois, uma amiga minha apareceu e olhou para as cortinas. Mencionei o preço, e ela exclamou, num tom triunfal: “O quê? É terrível. Parece-me que foi enganado.”

Era verdade? Sim, ela tinha dito a verdade, mas poucas pessoas ouvem as verdades que se reflectem no seu bom juízo. Como humano que sou, tentei defender-me. Apontei que o melhor é sempre pagar mais barato, mas que não se pode esperar ter qualidade e um gosto artístico a preço de desconto, etc., etc.

No dia seguinte, outra amiga apareceu, admirou as cortinas e desfez-se em entusiasmo, dizendo como gostaria de poder pagar algo de tão bonito para a sua casa. A minha reacção foi completamente diferente. “Bem, para dizer a verdade”, disse, “não me posso dar a esse luxo. Paguei demasiado caro. Estou arrependido de o ter feito.”

Quando estamos errados, podemos admiti-lo. E se lidarem connosco com gentileza e tacto, podemos admiti-lo aos outros e até mesmo sentir orgulho pela nossa franqueza e abertura de espírito. Mas não, se for outra pessoa a tentar obrigar-nos a engolir à força um facto desagradável.

Horace Greeley, o editor mais famoso da América na época da Guerra Civil, discordava violentamente da política de Lincoln. Acreditava que poderia levar Lincoln a concordar com ele através de uma campanha de ridicularização e resposta agressiva. Liderou uma campanha amarga mês após mês, ano após ano. Na verdade, escreveu um ataque brutal, amargo, sarcástico e pessoal ao presidente Lincoln na noite em que Booth o alvejou.

E esta amargura toda fez com que Lincoln concordasse com Greeley? Nada disso. O ridículo e a maledicência raramente conseguem esse resultado.

Se quiser sugestões excelentes sobre como lidar com pessoas e lidar consigo, melhorando a sua personalidade, leia a autobiografia de Ben Franklin – uma das histórias de vida mais fascinantes já escritas, um dos clássicos da literatura americana.

Um dia, quando Ben Franklin era um jovem irrequieto, um velho amigo quaker chamou-o à parte e lançou-lhe algumas verdades lancinantes, algo do género:

Ben, és impossível. As tuas opiniões agridem todos os que discordam de ti. Tornaram-se tão ofensivas que ninguém quer saber delas. Os teus amigos descobriram que se divertem mais quando não estás com eles. Sabes tanto que ninguém te pode dizer nada. Aliás, ninguém ousaria, porque o esforço provocaria apenas desconforto e seria demasiado penoso. Por isso, é provável que não aprendas mais do que sabes e que é muito pouco.

Uma das coisas mais importantes que sei sobre Ben Franklin é a forma como

aceitou esta observação dura. Era suficientemente crescido e sábio para perceber que era verdade, para sentir que ia directo ao desastre social e ao fracasso. Por isso, mostrou a outra face. Começou imediatamente a mudar a sua atitude insolente e facciosa.

“Decidi aplicar uma regra”, disse Franklin, “segundo a qual enfrentaria todas as contradições directas face aos sentimentos dos outros, e todas as minhas afirmações positivas. Proibi-me mesmo de utilizar todas as palavras que implicavam uma opinião fixa, como ‘certamente’, ‘sem dúvida’, etc., e adoptei, em vez disso, as expressões ‘concebo’, ‘percebo’ ou ‘imagino’ que algo seja assim ou assado, ou ‘parece-me, neste momento, que...’ Quando outra pessoa afirmava algo que me parecia errado, negava-me o prazer de a contradizer abruptamente, e mostrar imediatamente o absurdo da sua afirmação; e quando respondia, comecei a observar, em certos casos ou circunstâncias, que a sua opinião podia estar certa, mas que no caso presente me parecia existir alguma diferença, etc. Descobri rapidamente as vantagens desta mudança de perspectiva na minha postura; as conversas que iniciava corriam melhor. A forma modesta como apresentava as minhas opiniões era mais bem recebida e enfrentava menos oposição; sentia-me menos mortificado quando estava errado e concorria melhor com os outros para que desistissem dos seus erros e se juntassem a mim quando porventura tinha razão.

“E esta postura, que de início impus com alguma violência à minha apetência natural, tornou-se finalmente tão fácil e tão habitual para mim, que nestes últimos cinquenta anos ninguém ouviu uma expressão dogmática saída de mim. E devo a este hábito (para além da minha integridade) o facto de ter começado a ganhar peso junto dos meus cidadãos, quando propus novas instituições, ou alterações das antigas, e uma influência crescente em audiências públicas, quando delas me tornei membro; eu era um orador medíocre, nada eloquente, sujeito a tanta hesitação na minha escolha das palavras, pouco correcto na linguagem, mas apesar disso consegui marcar pontos.”

Como funciona o método de Ben Franklin na gestão? Vamos dar dois exemplos.

Katherine A. Allred de Kings Mountain, Carolina do Norte, é supervisora de engenharia industrial numa fábrica de fio. Contou numa das nossas aulas como lidou com um problema delicado, antes e depois da nossa formação.

“Uma das minhas responsabilidades”, relatou, “é implementar e manter sistemas de incentivos e padrões para os nossos operadores, para que possam ganhar mais dinheiro na produção de mais fio. O sistema que usávamos

funcionava bem quando tínhamos apenas dois ou três tipos diferentes de fio, mas tínhamos aumentado o *stock* e a capacidade para conseguir produzir doze variedades diferentes. O sistema actual já não era adequado para pagar os operadores de forma justa pelo trabalho realizado e dar-lhes um incentivo para aumentar a produção. Criei um novo sistema que nos permitiria pagar o operador por tipo de fio usado a dada altura. Com o meu novo sistema em mãos, entrei numa reunião, determinada em provar à direcção que este sistema era a abordagem certa. Expliquei-lhes em pormenor como estavam errados, mostrei-lhes que estavam a ser injustos e como eu tinha todas as respostas que eles procuravam. Escusado será dizer que falhei redondamente! Estava tão ocupada a defender a minha posição sobre o novo sistema que não lhes deixei abertura para admitirem graciosamente os seus problemas com o antigo. O assunto morreu ali.

“Depois de várias sessões deste curso, apercebi-me de que tinha cometido erros. Pedi outra reunião, e desta vez perguntei quais os problemas com que se deparavam. Discutimos cada ponto, e perguntei-lhes a sua opinião sobre a melhor forma de proceder. Com algumas sugestões em surdina, a intervalos adequados, fiz com que desenvolvessem eles próprios o sistema. No final da reunião, quando apresentei finalmente o meu modelo, aceitaram-no com entusiasmo.

“Hoje estou convencida de que não se consegue nada de bom e pode-se mesmo ter um grande prejuízo se dissermos directamente às pessoas que estão erradas. O único resultado é despir as pessoas da sua dignidade e tornar-se um elemento indesejado de qualquer discussão.”

Peguemos noutro exemplo – e lembre-se de que estes casos citados são típicos da experiência de milhares de outras pessoas. R. V. Crowley era vendedor numa empresa de madeiras em Novo Iorque. Crowley admitiu que dizia, há anos, à equipa de inspectores de lenha que estavam errados. E tinha vencido em todas as discussões. Mas não tinha adiantado. “Estes inspectores da lenha”, disse o Sr. Crowley, “são como os árbitros no basebol. Depois de tomarem uma decisão, nunca a alteram”.

O Sr. Crowley constatou que a sua empresa perdia milhares de dólares graças às discussões que vencia. Por isso, quando estava no meu curso, resolveu mudar de tática e abandonar as discussões. Com que resultados? Eis a história tal como a contou aos colegas de turma:

“Uma manhã, o telefone tocou no meu escritório. Uma pessoa furiosa e incomodada do outro lado informou-me de que um dos camiões de lenha que

enviámos para a sua fábrica não estava em condições. A sua empresa deixou de descarregar e pediu que tomássemos medidas imediatas para remover a mercadoria do local. Depois de descarregarem um quarto do camião, o seu inspector da lenha relatou que o material estava 55 por cento abaixo da qualidade. Nessas circunstâncias, recusavam-se a aceitá-la.

“Dirigi-me imediatamente para a fábrica e pelo caminho fui pensando na melhor forma de lidar com a situação. Geralmente, nestas circunstâncias, teria citado as leis da qualidade e tentado, seguindo a minha experiência e conhecimentos como inspector de lenha, convencer o outro inspector de que a mercadoria era de topo, e que ele tinha uma má interpretação das regras da inspecção. No entanto, lembrei-me de aplicar as regras da formação.

“Quando cheguei à fábrica, deparei com o comprador e o inspector com maus fígados, ambos preparados para uma discussão e luta. Dirigimo-nos ao camião que estava a ser descarregado, e pedi-lhes para continuarem a descarregar, para constatar como estavam as coisas. Pedi ao inspector para destacar os desperdícios, como tinha feito, e colocar as peças em condições noutra monte.

Depois de o observar durante alguns momentos comecei a perceber que a inspecção era demasiado severa e que ele estava a interpretar as regras erradamente. Aquela lenha era pinho branco, e eu sabia que aquele inspector tinha formação em madeiras duras, mas não era competente nem tinha experiência em pinho branco. O pinho branco era a minha especialidade, mas será que coloquei objecções à forma como avaliava a lenha? Nem pensar. Continuei a observar e comecei progressivamente a fazer perguntas sobre a razão pela qual algumas peças não eram aceitáveis. Não insinuei nem por um momento que o inspector pudesse estar errado. Sublinhei que a única razão das minhas perguntas era poder fornecer à empresa dele a mercadoria exacta que desejavam.

Como colocava as perguntas de forma muito amigável e num espírito de cooperação, insistindo continuamente em como tinham razão para pôr de parte as tábuas que não eram adequadas ao seu objectivo, ele começou a acalmar-se e a tensão entre nós começou a diminuir. Uma observação minha, introduzida com cuidado, fez nascer na mente dele a ideia de que talvez algumas destas peças rejeitadas estivessem dentro dos padrões que eles tinham encomendado, e que os requisitos exigiam uma categoria mais cara. Fui muito cuidadoso, no entanto, em não fazer com que ele pensasse que eu estava a cristalizar neste problema.

Gradualmente, toda a sua atitude mudou. Admitiu finalmente que não tinha

experiência em pinho branco e começou a questionar-me sobre cada peça que era descarregada. Expliquei a categoria de cada peça, insistindo sempre que não queríamos que ele ficasse com ela se não fosse adequada ao requisitos. Chegou finalmente a um ponto em que se sentia culpado sempre que colocava uma peça no monte das rejeições. Finalmente, percebeu que o erro estava do lado dele, por não terem especificado a qualidade que desejavam.

“O desfecho final foi ele passar em revista todo o carregamento, depois de eu me ir embora, aceitarem-no todo, e recebermos um cheque avultado.

“Só neste exemplo, algum tacto e a determinação de refrear o instinto de desmentir outra pessoa fizeram poupar à minha empresa um montante substancial, e nem saberia avaliar o valor monetário da boa vontade que se conquistou naquele dia.”

Perguntaram a Martin Luther King como, enquanto pacifista, podia admirar o general da Força Aérea Daniel “Chapie” James, então o oficial negro mais condecorado da nação. O Dr. King respondeu: “Eu avalio as pessoas segundo os seus próprios padrões – não pelos meus.”

De forma semelhante, o general Robert E. Lee falou certa vez ao presidente da Confederação, Jefferson Davis, nos termos mais elogiosos, sobre um certo oficial das suas fileiras. Um outro oficial em funções ficou estarecido. “General”, disse, “não sabe que o homem de quem fala é um dos seus inimigos mais amargos, que não perde uma oportunidade para o difamar?”

“Sei”, respondeu o general Lee, “mas o presidente pediu-me a minha opinião sobre ele e não a opinião que ele tinha de mim.”

Já agora, não estou a revelar nada de novo neste capítulo. Há dois mil anos, Jesus disse: “Concorda com o teu adversário rapidamente.”

E 2200 anos antes de Cristo nascer, o rei Akhtoi do Egipto deu conselhos sábios ao filho – conselhos muito necessários actualmente. “Sê diplomático”, aconselhou o rei. “Isso ajudar-te-á a marcar pontos.”

Por outras palavras, não discuta com o seu cliente ou cônjuge ou adversário. Não lhes diga que estão errados, não mexa na onça com pau curto. Use a diplomacia.

---

## PRINCÍPIO 2

Mostre respeito pelas opiniões dos outros.

## Nunca diga: “Está errado.”

---

[5](#) *Lustgarten vs Fleet Corporation* 280 U.S. 320.

[6](#) Adaptado de Carl R. Rogers, *On Becoming a Person* (Boston: Houghton Mifflin, 1961), pp. 18ss.

### 3.

## SE ESTIVER ERRADO, RECONHEÇA-O

A poucos minutos a pé de minha casa, existia um bosque de floresta virgem, onde arbustos de bagas brilhavam na Primavera, onde os esquilos faziam ninhos e criavam os filhos, e as ervas cresciam até à altura do pescoço de um cavalo. Este pedaço de terra selvagem chamava-se Forest Park – e era uma floresta, talvez não muito diferente daquilo que Colombo encontrou quando descobriu a América. Caminhava muitas vezes por este parque com *Rex*, o meu pequeno bulldog Boston. Era um cãozinho manso, amigável e inofensivo; e como raramente nos cruzávamos com gente no parque, levava *Rex* sem trela nem açaimo.

Um dia, encontrámos um polícia a cavalo no parque, um polícia ansioso por mostrar a sua autoridade.

“Quem mandou deixar esse cão correr à solta no parque, sem açaimo nem trela?”, repreendeu-me. “Não sabe que é ilegal?”

“Sim, sei”, respondi suavemente, “mas não pensei que ele pudesse incomodar aqui.”

“Não pensou! Não pensou! A lei está-se nas tintas para o que pensa ou deixa de pensar. Esse cão podia matar um esquilo ou morder uma criança. Desta vez, passa; mas se eu voltar a apanhar esse cão sem trela e açaimo, vai ter de contar essa história ao juiz.”

Prometi, arrasado, obedecer.

E obedeci – algumas vezes. Mas *Rex* não gostava do açaimo e eu também não; por isso, decidimos arriscar. Tudo correu bem durante uns tempos, e depois houve uma nota falsa. *Rex* e eu corríamos por uma ladeira uma tarde quando, subitamente – para desespero meu – vi a majestade da lei, no seu cavalo alto. *Rex* estava à minha frente, e ia direito ao polícia.

Estava feito. Sabia-o. Por isso não esperei que o polícia começasse a falar. Adiantei-me. Disse: “Senhor guarda, apanhou-me de surpresa. Sou culpado. Não tenho álibi nem desculpas. Avisou-me a semana passada de que se eu

trouxesse outra vez o meu cão sem açaimo me passaria uma multa.”

“Bem, bem”, respondeu o polícia num tom suave. “Eu sei que é uma tentação deixar um cãozinho desses correr por aqui, sem ninguém.”

“Claro que é uma tentação”, respondi, “mas é ilegal.”

“Bem, um cãozinho desses não vai fazer mal a ninguém”, retorquiu o polícia.

“Não, mas poderia matar um esquilo.”

“Ora, parece-me que está a levar isto demasiado a sério”, disse. “Vou dizer-lhe o que pode fazer. Deixa-o correr por esta ladeira, onde eu não o posso ver, e esqueçamos o assunto.”

Aquele polícia, como ser humano, queria sentir-se importante; por isso quando comecei a culpar-me, a única forma de alimentar a sua auto-estima era tomar esta atitude magnânima, mostrando a sua compaixão.

Mas imaginem que eu me tentava defender... bem, alguém já discutiu com um polícia?

Em vez de travar uma batalha com ele, admiti que ele tinha toda a razão e que eu estava completamente errado; reconheci o facto rapidamente, abertamente e com entusiasmo. O assunto ficou encerrado graciosamente, comigo do lado dele e com ele do meu lado. O próprio Lorde Chesterfield não poderia ter sido mais delicado do que este polícia montado que, uma semana antes, me tinha ameaçado com toda a força da justiça.

Se soubermos que vamos ser repreendidos de qualquer forma, não será melhor adiantarmo-nos e fazê-lo à partida? Não será mais fácil ouvir autocríticas do que suportar acusações dos lábios de outra pessoa?

Diga de imediato à outra pessoa todas as coisas pejorativas que sabe que ela pensa sobre si, que deseja ou tenciona dizer – e diga-as antes que a outra pessoa tenha a oportunidade de o fazer. Há grandes probabilidades de provocar uma atitude generosa, de perdão, e que os seus erros sejam assim minimizados, tal como o polícia montado fez comigo e com *Rex*.

Ferdinand E. Warren, um artista comercial, usou esta técnica para conquistar a boa vontade de um comerciante de arte petulante e rezingão.

“É importante, quando se criam imagens para publicidade ou publicação, ser muito específico e exacto”, disse o Sr. Warren ao contar a história.

“Alguns editores de arte exigem que as suas comissões sejam pagas imediatamente; e, nestes casos, é possível que surja algum erro. Conheci um director de arte em especial que ficava sempre deliciado quando descobria pequenos erros. Saí muitas vezes do seu escritório enojado, não por causa das críticas, mas pelo seu método de ataque. Há pouco tempo entreguei-lhe um

trabalho urgente, e ele ligou-me para ir imediatamente ter com ele. Disse que havia um problema. Quando cheguei, descobri exactamente o que tinha antecipado – e temido. Ele estava hostil, feliz pela oportunidade de criticar. Perguntou, muito aceso, porque tinha feito isto e aquilo. Tinha chegado a oportunidade de aplicar a autocrítica que andava a estudar. Por isso, disse: ‘Se o que está a dizer é verdade, estou de facto equivocado e não há desculpas pelo que fiz. Desenho para si há tempo suficiente para não cair neste tipo de erro. Estou envergonhado.’

“Começou imediatamente a defender-me. ‘Sim, tem razão, mas no fundo, não é um erro grave. É apenas uma questão...’

‘Eu interrompi-o. ‘Qualquer erro’, disse eu, ‘pode custar caro e é irritante.’

Tentou interromper, mas não o deixei. Estava a divertir-me. Pela primeira vez na minha vida, estava a autocriticar-me – e adorei.

‘Deveria ter tido mais cuidado’, continuei. ‘Dá-me sempre muito trabalho, e merece o melhor; por isso vou recomeçar o trabalho.’

‘Não, não!’, protestou. ‘Nunca pensaria em propor-lhe tal coisa.’ Elogiou o meu trabalho, garantiu-me que queria apenas fazer uma pequena alteração, que o meu erro não tinha custado um centavo à empresa e, no fundo, era apenas um pormenor – nada de preocupante.

“A minha disponibilidade para me autocriticar retirou-lhe toda a vontade de lutar. Acabou por me levar a almoçar; e antes de partir, passou-me um cheque e deu-me outra comissão.”

Há um certo grau de satisfação em ter a coragem de admitir os seus próprios erros. Limpa o ambiente de toda a culpa e sentimentos defensivos, e ajuda frequentemente a resolver o problema criado pelo erro.

Bruce Harvey, de Albuquerque, no Novo México, autorizou certa vez um pagamento por engano, pagando o salário por inteiro a um empregado com baixa médica. Quando descobriu o seu erro, chamou a atenção ao empregado e explicou que, para corrigir o erro, teria de retirar no seu próximo pagamento o montante pago em excesso. O empregado alegou que isso lhe provocaria sérios problemas financeiros, e perguntou se o dinheiro não poderia ser devolvido em várias vezes? Para fazê-lo, explicou Harvey, teria de obter a aprovação do seu supervisor. “Eu sabia que isso”, contou Harvey, “teria um efeito explosivo. Comecei a pensar como lidar melhor com a situação, até que me apercebi de que toda esta confusão era culpa minha, e teria de admiti-lo perante o patrão.

“Entrei no seu escritório, disse-lhe que tinha cometido um erro e depois pu-lo ao corrente de todos os factos. Ele respondeu irritadamente que a culpa era do

departamento de recursos humanos. Repeti que a culpa era minha. Ele vociferou novamente acerca do desleixo do departamento de contabilidade. Mais uma vez expliquei que a culpa era minha. Ele culpou duas outras pessoas do escritório. Mas a cada vez reiterei que a culpa era minha. Finalmente, olhou para mim e disse: ‘Ok, a culpa é sua. Agora ponha tudo como deve ser.’ O erro foi corrigido e ninguém teve problemas. Sentime muito bem, pois fui capaz de lidar com uma situação de tensão e tive a coragem de não procurar justificações. Desde então, o meu patrão passou a ter-me mais respeito.”

Qualquer idiota pode tentar defender os erros que comete – e a maioria fá-lo –, mas admitir os próprios erros faz-nos sobressair do rebanho e transmite-nos um sentimento de nobreza e exaltação. Uma das coisas mais bonitas que a história recorda de Robert E. Lee, por exemplo, é a forma como ele assumiu a culpa, sozinho, pelo fracasso da carga de Pickett em Gettysburg.

A carga de Pickett foi indubitavelmente o ataque mais brilhante e pitoresco que jamais ocorreu no mundo ocidental. O próprio general George E. Pickett era pitoresco. Usava o cabelo tão comprido que os seus caracóis arruivados quase tocavam nos ombros; e, tal como Napoleão durante as campanhas, escrevia quase diariamente ardentes cartas de amor a partir do campo de batalha. As suas fiéis tropas aplaudiram-no naquela trágica tarde de Junho enquanto ele cavalgava alegremente em direcção às linhas da União, com o seu chapéu descuidadamente tombado de lado sobre a orelha direita. Deram-lhe vivas e seguiram-no, ombro a ombro, fila contra fila, com os estandartes esvoaçando e as baionetas brilhando ao sol. Era uma visão heróica. Ousada. Magnífica. Um murmúrio de admiração percorreu as linhas da União enquanto o contemplavam.

As tropas de Pickett avançaram num trote fácil, através de pomares e milheirais, atravessando um prado e cruzando uma ravina. Durante todo este tempo, o canhão inimigo rasgava horríveis sulcos nas fileiras. Mas eles continuavam, implacáveis e irresistíveis.

Subitamente, a infantaria da União levantou-se por detrás do muro de pedra de Cemetery Ridge onde se havia ocultado e disparou saraivada atrás de saraivada em direcção às tropas de assalto de Pickett. O cume da colina era uma parede de chamas, um matadouro, um vulcão devastador. Em poucos minutos toda a brigada dos comandantes de Pickett, à excepção de um, estava derrotada, e quatro quintos dos seus homens haviam caído.

O general Lewis A. Armistead, que liderava as tropas no assalto final, correu em frente, saltou o muro de pedra e, acenando o chapéu, gritou: “Chumbo neles,

rapazes!”

Eles fizeram-no. Saltaram o muro, trespassaram os inimigos com as baionetas, esmagaram-lhes os crânios com os mosquetes e cravaram as bandeiras do Sul em Cemetery Ridge. Os estandartes ondularam apenas por uns instantes. Mas esse brevíssimo momento constituiu o ponto alto da Confederação.

A carga de Pickett – extraordinária, heróica – foi, no entanto, o princípio do fim. Lee tinha falhado. Não podia penetrar no Norte. E sabia-o.

O Sul estava condenado.

Lee estava tão desgostoso, tão chocado, que apresentou a demissão e pediu a Jefferson Davis, o presidente da Confederação, que nomeasse um homem mais jovem e mais capaz. Se Lee quisesse atirar as culpas do desastroso insucesso da carga de Pickett para cima de outrem, poderia ter encontrado inúmeras desculpas. Alguns dos seus comandantes de divisão tinham falhado. A cavalaria não tinha chegado a tempo para apoiar o ataque da infantaria. Isto tinha corrido mal e aquilo tinha corrido ainda pior. Mas Lee era demasiado nobre para culpar os outros. Enquanto as tropas destroçadas e ensanguentadas de Pickett penosamente regressavam às linhas confederadas, Robert E. Lee cavalgou sozinho para as interceptar e cumprimentou-as como acto de contrição que roçava o sublime. “Tudo isto foi culpa minha”, confessou. “Eu, e apenas eu, fracassei nesta batalha.” Poucos generais, em toda a história, tiveram a coragem e o carácter para admitir algo semelhante.

Michael Cheung, que ensina o nosso curso em Hong Kong, relatou como a cultura chinesa apresenta alguns problemas e como por vezes é necessário reconhecer que os benefícios de aplicar um princípio podem ser mais vantajosos do que manter uma velha tradição. Teve um aluno de meia-idade que estivera separado do filho por muitos anos. O pai tinha sido viciado em ópio, mas agora estava reabilitado. De acordo com a tradição chinesa, uma pessoa mais velha não pode dar o primeiro passo. O pai sentia que deveria ser o filho a tomar a iniciativa no sentido de uma reconciliação. Numa das primeiras sessões, falou aos colegas sobre os netos que nunca tinha conhecido e o quanto desejava a reconciliação com o filho. Os seus companheiros de turma, todos chineses, compreenderam este conflito entre o seu anseio e uma tradição há muito estabelecida. O pai sentia que os jovens deveriam respeitar os mais velhos, que tinha razão em não ceder ao seu desejo e que deveria esperar que o seu filho o abordasse.

Perto do final do curso, o pai dirigiu-se novamente à turma. “Ponderei o

problema”, afirmou. “O Dale Carnegie diz ‘Se estais errados, admiti isso rápida e enfaticamente.’ É demasiado tarde para que eu o admita rapidamente, mas posso admiti-lo enfaticamente. O meu filho tinha razão em não me querer ver e em me afastar da sua vida. Posso perder a face pedindo perdão a alguém mais novo, mas a verdade é que eu estive em falta e é minha responsabilidade admitir este erro.” A turma aplaudiu e apoiou-o totalmente. Na aula seguinte contou como tinha ido a casa do filho pedir perdão e fora perdoado, e como tinha agora iniciado uma relação renovada com o seu filho, com a sua nora e com os seus netos, que finalmente havia conhecido.

Elbert Hubbard foi um dos autores mais originais que alguma vez agitou uma nação e as suas afirmações mordazes frequentemente geraram ferozes ressentimentos. Mas Hubbard, com o seu raro dom para lidar com pessoas, transformava amiúde os inimigos em amigos.

Quando, por exemplo, um leitor indignado lhe escreveu dizendo que não concordava com este e aquele artigos, e chamando-lhe nomes pouco simpáticos, Elbert Hubbard respondeu da seguinte forma:

“Pensando bem, não concordo inteiramente comigo próprio. Nem tudo o que escrevi ontem me agrada inteiramente hoje. Estou contente por ficar a conhecer o que pensa sobre o assunto. Da próxima vez que vier para estes lados tem de nos fazer uma visita e resolveremos esta questão de uma vez por todas. Um abraço, ainda que de muito longe,

Com os melhores cumprimentos, Elbert Hubbard.”

O que acha que poderia dizer a um homem que o tratou desta forma?

Quando temos razão, tentemos convencer as pessoas das nossas opiniões de forma gentil e diplomática, e quando estamos errados – e isso acontecerá frequentemente para nossa surpresa, como reconheceremos se formos honestos com nós mesmos – admitamos os nossos erros rapidamente e com entusiasmo. Com esta técnica não obterá só resultados surpreendentes; quer acredite, quer não, é muito mais divertida, dadas as circunstâncias, do que tentar defender-se.

Lembre-se do velho provérbio: “Com a luta nunca se alcança o suficiente; mas com a complacência obtém-se mais do que o previsto.”

---

### PRINCÍPIO 3

Se estiver errado, admita-o rápida e enfaticamente.

---

## 4.

# UMA GOTA DE MEL

Se perder a cabeça e lhes disser “uma ou duas verdades”, obterá um excelente momento de descompressão. Mas e a outra pessoa? Partilhará do seu prazer? Será que o seu tom beligerante, a sua atitude hostil, tornarão mais fácil que concorde consigo?

“Se vieres até mim com os punhos em riste” afirmou Woodrow Wilson, “creio que posso prometer-te que os meus se dobrarão tão depressa quanto os teus; mas se vieres ter comigo e disseres: ‘Vamo-nos sentar e trocar ideias e, se forem divergentes, compreender porque é que isso acontece, qual é o ponto fulcral da questão’, descobriremos que afinal não estamos tão apartados um do outro, que as questões sobre as quais não concordamos não são assim tantas, que os pontos em que estamos de acordo são muitos e que, se tivermos a paciência, a franqueza e o desejo de nos reunirmos, poderemos ficar unidos.”

Ninguém apreciou mais a verdade da afirmação de Woodrow Wilson do que John D. Rockefeller, Jr. Em 1915, quando Rockefeller era o homem mais intensamente desprezado no Colorado, uma das mais sangrentas greves da história da indústria americana chocou o estado durante dois terríveis anos. Mineiros irados e beligerantes exigiam que a Colorado Fuel and Iron Company pagasse salários mais elevados; Rockefeller controlava a companhia. Haviam sido destruídos bens; as tropas foram chamadas. Tinha sido derramado sangue. Mineiros haviam sido mortos, os corpos cravados de balas.

Numa altura como esta, num ambiente repleto de ódio, Rockefeller quis convencer os grevistas dos seus pontos de vista. E conseguiu fazê-lo. Como? Aqui vos deixo a história. Após semanas dedicadas a estabelecer amizades, Rockefeller dirigiu-se aos representantes dos grevistas. Todo o seu discurso é uma obra de arte. Produziu resultados assombrosos. Acalmou as vagas tempestuosas de ódio que ameaçavam engolir Rockefeller. Granjeou-lhe uma hoste de admiradores. Os factos foram apresentados de uma forma tão amigável que os grevistas voltaram ao trabalho sem dizer mais uma palavra acerca do

aumento dos salários pelos quais tinham lutado tão violentamente.

Apresento em seguida o início desse discurso admirável. Reparem como efectivamente irradia benevolência. Lembrem-se que Rockefeller falava a homens que, alguns dias antes, o queriam enforcar na árvore mais alta; todavia, ele não poderia ter sido mais simpático, mais amistoso, do que se se dirigisse a um grupo de missionários benfeitores. O seu discurso foi encantador, com frases tais como “*tenho orgulho de estar aqui*”, “*tendo visitado as vossas casas*”, “*conheci muitas das vossas mulheres e filhos*”, “*encontramo-nos aqui não como estranhos, mas como amigos*”, “*espírito de mútua amizade*”, “*os nossos interesses comuns*”, “*é apenas devido à vossa cortesia que aqui me encontro*”, etc.

“Este é um dia memorável na minha vida”, começou Rockefeller. “É a primeira vez que tenho a felicidade de conhecer os representantes dos funcionários desta grande companhia, os seus administradores e superintendentes, em conjunto, e posso assegurar-lhes que estou orgulhoso de aqui estar, e que recordarei este momento para o resto da minha vida. Se esta reunião tivesse decorrido há duas semanas, estaria aqui como um estranho para a maioria de vós, reconheceria apenas algumas faces. Mas tive a oportunidade, na semana que passou, de visitar todos os campos de carvão na área sul e de falar individualmente com praticamente todos os representantes, à excepção dos que se encontram fora; depois de vos visitar nas vossas casas, de conhecer as vossas mulheres e filhos, reunimo-nos aqui não como estranhos, mas antes como amigos, e é nesse espírito de mútua amizade que estou feliz por ter esta oportunidade de discutir convosco os nossos interesses comuns.

“Uma vez que esta reunião é entre os administradores e os representantes dos trabalhadores, apenas estou aqui devido à vossa cortesia, pois não sou suficientemente afortunado para ser qualquer um dos dois; e no entanto, sinto que estou intimamente ligado a todos vós uma vez que, de certo modo, represento simultaneamente os accionistas e os directores.” Não é este um exemplo soberbo da arte de transformar os inimigos em amigos?

Suponham que Rockefeller tinha optado por uma abordagem diferente. Suponham que tinha entrado em conflito com os mineiros e que lhes tinha atirado à cara factos devastadores. Suponham que lhes tinha dito, através do tom de voz utilizado e de insinuações, que estavam errados. O que poderia ter acontecido? Teria despoletado mais raiva, mais ódio, mais revolta.

*Se o coração de um homem está pejado de discórdia e sentimentos negativos*

*em relação a ti, não poderás convencê-lo a pensar como tu, nem com toda a lógica do cristianismo. Os pais que repreendem os filhos, os patrões dominadores e os maridos e esposas impertinentes deveriam perceber que as pessoas não querem alterar as suas opiniões. Não podem ser forçadas ou compelidas a concordar consigo ou comigo. Mas podem ser levados a fazê-lo, se formos gentis e amigáveis, sempre muito gentis e sempre muito amigáveis.*

De facto, Lincoln assegurava isso mesmo há mais de um século. Estas são as suas palavras:

“É uma velha e verdadeira máxima que ‘não se apanham moscas com vinagre’. O mesmo se passa com os homens; se queres ganhar um homem para a tua causa, primeiro tens de o convencer de que és um amigo sincero. Neste sentido, é uma gota de mel que conquista o seu coração; o que, digam o que disserem, constitui a forma privilegiada de conquistar a sua razão.”

Os gestores aprenderam que obtêm melhores resultados estabelecendo boas relações com os grevistas. Quando, por exemplo, 2.500 empregados da White Motor Company reivindicaram salários mais elevados e o estabelecimento de uma filial do sindicato, o então presidente da companhia Robert F. Black não perdeu a cabeça e não começou com condenações, ameaças e alusões a prepotência e comunismo. Efectivamente, louvou os grevistas. Publicou um anúncio nos jornais de Cleveland aplaudindo-os pela “forma pacífica como tinham deposto as ferramentas”. Ao encontrar os piquetes de greve sem nada em que se ocupar, trouxe-lhe umas dúzias de tacos de basebol e luvas, convidando-os a jogar nos terrenos baldios. Para os que preferiam *bowling*, alugou um campo de *bowling*.

Esta atitude amigável por parte do Sr. Black operou o que a amizade sempre consegue: mais amizade. Por conseguinte, os grevistas pediram emprestadas vassouras, pás e carros do lixo e começaram a apanhar fósforos, papéis, beatas de cigarros e de charutos por toda a fábrica. Imaginem! Imaginem os grevistas a limpar o recinto da fábrica enquanto lutavam por salários mais elevados e pelo reconhecimento do sindicato. Não havia memória de um tal acontecimento na longa e tempestuosa história das guerras laborais americanas. A greve terminou com o estabelecimento de um compromisso no prazo de uma semana – terminou sem quaisquer sentimentos negativos de rancor.

Daniel Webster, que se assemelhava a um deus e falava como Jeová, foi um dos advogados mais bem sucedidos que alguma vez defendeu um caso; no entanto, acompanhava os seus argumentos mais enérgicos com comentários amigáveis tais como: “Fica à consideração do júri”, “Talvez valha a pena pensar sobre isto”, “Aqui estão alguns factos que estou certo de que não irão esquecer” ou “Com o vosso conhecimento da natureza humana, facilmente apreenderão quão significativos são estes factos”. Nada de atropelos. Sem métodos para exercer pressão. Nenhuma tentativa para forçar os outros a concordar com as suas opiniões. Webster utilizava uma abordagem pausada, calma, amigável, o que o ajudou a tornar-se famoso.

O leitor poderá nunca ser chamado a resolver uma greve ou a dirigir-se a um júri, mas poderá querer que a sua renda de casa seja mais baixa. Será que a abordagem amigável o poderá ajudar neste caso? Vejamos.

O. L. Straub, um engenheiro, queria que a renda de casa fosse reduzida. E sabia que o seu senhorio era intratável. “Escrevi-lhe” contou Straub durante um discurso perante a turma, “notificando-o de que iria deixar o apartamento assim que o contrato expirasse. A verdade é que não desejava mudar-me. Eu queria ficar, desde que a renda pudesse ser reduzida. Mas a situação parecia desesperada. Outros inquilinos já tinham tentado – e falharam. Todos me diziam que era muito difícil negociar com o senhorio. Mas eu disse para os meus botões: ‘Estou a frequentar um curso que ensina como lidar com as pessoas, por isso vou experimentar nele... e observar os resultados.’

“Ele e a sua secretária vieram visitar-me assim que receberam a minha carta. Recebi-o à porta com um cumprimento amigável. Honestamente iludi-o com boa vontade e entusiasmo. Não comecei por reclamar como a renda era alta. Comecei por referir o quanto gostava do seu apartamento. Acreditem, fui ‘caloroso na aprovação e pródigo em elogios’. Louvei-o pela forma como geria o edifício e confessei-lhe que gostaria muito de ficar por mais um ano, mas que não podia comportar o preço da renda.

“Era evidente que ele nunca tinha tido uma tal recepção por parte de um inquilino. Não sabia bem o que pensar.

“Depois começou a contar-me os seus problemas. Inquilinos que não paravam de reclamar. Um tinha escrito catorze cartas, algumas delas claramente insultuosas. Outro ameaçara deixar de pagar a renda a menos que o senhorio evitasse que o vizinho de cima ressonasse. ‘É um alívio’, comentou ‘ter um inquilino satisfeito como o senhor.’ E em seguida, sem eu ter sequer pedido, ofereceu-se para reduzir um pouco a renda. Eu queria um abatimento maior, por

isso avancei um valor que poderia pagar, e ele aceitou sem uma palavra.

“Enquanto saía, virou-se para mim e perguntou, ‘Que decoração posso encomendar para si?’

“Se eu tivesse tentado que a renda fosse reduzida utilizando os métodos dos outros inquilinos, estou certo de que teria tido o mesmo insucesso que eles. Foi a abordagem amigável, compreensiva e apreciativa que venceu.”

Dean Woodcock de Pittsburgh, Pennsylvania, é superintendente de um departamento da companhia de electricidade local. Os seus funcionários foram chamados para reparar um equipamento no topo de um poste. Este tipo de trabalho tinha anteriormente sido desempenhado por um departamento diferente e só recentemente havia sido transferido para a secção de Woodcock. Apesar de os seus empregados terem tido formação para este tipo de trabalho, era a primeira vez que eram efectivamente chamados para o realizar. Todos na organização estavam interessados em ver se o executariam e como iriam resolver o problema. O Sr. Woodcock, vários dos seus gestores subordinados e membros dos outros departamentos do serviço foram assistir à operação. Estavam lá também muitos carros e camiões, e algumas pessoas estavam por ali a observar os dois homens solitários no topo do poste.

Olhando em redor, Woodcock reparou que um homem no cimo da rua saía do carro com uma máquina fotográfica e começava a tirar fotografias da situação. Os funcionários da companhia estão extremamente conscientes da importância das relações públicas e, de repente, Woodcock apercebeu-se do que a situação aparentava ser para o homem da máquina fotográfica – dúzias de pessoas mobilizadas para fazer o trabalho de duas. Apressou-se a ir acima em direcção ao fotógrafo.

“Vejo que está interessado na nossa operação.”

“Sim, e a minha mãe vai ficar ainda mais interessada. Ela tem acções da vossa companhia. Isto vai ser uma forma de ela abrir os olhos. Pode até chegar à conclusão de que o investimento que fez é pouco acertado. Ando há anos a dizer-lhe que há um enorme desperdício de meios nas companhias como a vossa. E isto prova-o. Pode ser até que também haja jornais interessados nestas fotografias.”

“É o que parece, não é? Eu pensaria o mesmo, se estivesse na sua posição. Mas esta é uma situação excepcional...” e Dean Woodcock prosseguiu explicando que este era o primeiro trabalho deste tipo do seu departamento e como todos os funcionários até ao nível dos executivos estavam interessados. Garantiu que em circunstâncias normais duas pessoas poderiam dar conta do

recado. O fotógrafo arrumou a máquina, apertou a mão de Woodcock e agradeceu-lhe o tempo despendido a explicar-lhe a situação.

A abordagem amigável de Dean Woodcock poupou a sua companhia a muitos embaraços e publicidade negativa.

Outro colega de uma das nossas aulas, Gerald H. Winn de Littleton, em New Hampshire, contou como tinha conseguido um acordo muito satisfatório numa reclamação de danos através da abordagem amigável.

“No princípio da Primavera”, relatou, “antes que o solo se libertasse do gelo do Inverno, houve uma tempestade forte e pouco usual e a água, que normalmente seria encaminhada para valas e sistemas de drenagem ao longo das ruas, tomou um novo curso em direcção a um lote onde eu tinha acabado de construir uma casa.

“Não podendo escoar-se, a pressão da água rodeou as fundações da casa. A água introduziu-se sob o chão de cimento da cave fazendo-o rachar, inundando a cave e danificando a fornalha e o esquentador. A reparação destes estragos custava mais de dois mil dólares. E eu não tinha seguro para cobrir este tipo de prejuízos.

“No entanto, descobri a curto prazo que o dono da fracção não tinha instalado, como devia, um colector pluvial perto da casa, o qual deveria ter prevenido este problema. Marquei uma entrevista com ele. Durante a viagem de trinta e cinco quilómetros até ao seu escritório, analisei cuidadosamente a situação e, lembrando os princípios que aprendi neste curso, decidi que mostrar a minha irritação não teria grande utilidade. Quando cheguei permaneci muito calmo e comecei a falar das suas férias recentes às Índias Ocidentais; depois, quando senti que o momento tinha chegado, mencionei o ‘pequeno’ problema dos estragos causados pela água. Rapidamente acedeu a cumprir a sua parte, ajudando a corrigir o problema.

“Alguns dias mais tarde telefonou e disse-me que pagaria os estragos e que também iria instalar o colector pluvial para prevenir que situações semelhantes se repetissem no futuro.

“Apesar de a culpa ser do proprietário da fracção, se eu não tivesse iniciado a conversa de uma forma amigável, teria tido grandes dificuldades em que ele se responsabilizasse pela situação.”

Há vários anos, quando eu não passava de um rapaz de pé descalço que tinha de ir por montes e vales para chegar à escola mais próxima no noroeste do Missouri, li uma fábula acerca do sol e do vento. Discutiam entre si qual deles

era o mais forte, até que o vento disse: “Vou provar-te que sou eu. Vês o homem que ali está com um casaco? Aposto que lhe consigo tirar o casaco mais rapidamente do que tu.”

Então o sol escondeu-se atrás de uma nuvem e o vento soprou até quase se transformar num tornado, mas quanto mais forte soprava, com mais força o homem apertava o casaco contra si.

Por fim, o vento acalmou-se e desistiu, e o sol saiu de trás da nuvem e sorriu gentilmente para o velho homem. Este, passado pouco tempo, limpou a testa e tirou o casaco. Foi então que o sol disse ao vento que a gentileza e a amabilidade são sempre mais fortes que a fúria e a força.

A utilidade da gentileza e da amabilidade é demonstrada diariamente pelas pessoas que aprenderam que não se apanham moscas com vinagre. F. Gale Connor de Lutherville, Maryland, provou-o quando teve de levar o seu carro, com apenas quatro meses, à garagem do vendedor pela terceira vez. Contou à nossa turma: “Era óbvio que tentar falar, argumentar ou gritar com o encarregado da garagem não iria resolver o meu problema satisfatoriamente.

“Entrei na sala de exposições e pedi para falar com o dono da agência, o Sr. White. Depois de aguardar um pouco, levaram-me ao escritório dele. Apresentei-me e expliquei-lhe que tinha comprado o carro no seu estabelecimento devido às recomendações de amigos que anteriormente tinham feito negócio com ele. Disse-lhe que os preços eram muito competitivos e que o seu serviço era excepcional. Sorriu de satisfação enquanto me ouvia. Depois expliquei-lhe o problema que estava a ter com o departamento de apoio ao cliente. ‘Pensei que talvez estivesse interessado em conhecer esta situação, que poderá manchar a sua excelente reputação’, acrescentei. Ele agradeceu-me por ter chamado a sua atenção para a situação e assegurou-me que o meu problema seria resolvido. Não só se envolveu pessoalmente, mas também me emprestou o seu carro para que eu o utilizasse enquanto o meu estava a ser reparado.”

Esopo era um escravo grego que vivia na corte de Crespo e concebia fábulas imortais seiscentos anos antes de Cristo. Todavia, as verdades que contava acerca da natureza humana são tão verdadeiras em Boston e Birmingham actualmente como eram há vinte e seis séculos em Atenas. O sol pode fazer com que tire o casaco mais depressa que o vento; e a gentileza, a abordagem amigável e a simpatia podem fazer com que as pessoas alterem a sua forma de pensar mais rapidamente do que todas as ameaças e violências no mundo.

Lembre-se do que Lincoln disse: “Não se apanham moscas com vinagre.”

---

PRINCÍPIO 4  
Comece de forma amigável.

---

## 5.

# O SEGREDO DE SÓCRATES

Ao falar com as pessoas, não comece por discutir as coisas sobre as quais discordam. Comece por enfatizar – e continue a enfatizar – as coisas sobre as quais concordam. Continue a enfatizar, se possível, que ambos procuram atingir os mesmos fins e que a diferença entre ambos está no método e não nos objectivos.

Faça com que a outra pessoa diga “Sim, sim” logo no início. Se possível, evite que o seu oponente diga “Não”. Uma resposta negativa, de acordo com o professor Overstreet<sup>7</sup>, é um obstáculo bastante difícil de ultrapassar. Depois de ter dito “não”, o seu orgulho exigirá que se mantenha coerente consigo próprio. Poderá mais tarde sentir que o “não” foi precipitado; mas, no entanto, há que ponderar a questão do seu precioso orgulho! Depois de ter afirmado algo, sente que deverá defender essa posição. Assim, é muitíssimo importante que uma pessoa seja encaminhada desde o início para uma direcção afirmativa.

O orador experiente consegue obter, desde o início, um conjunto de respostas positivas. Esta situação desencadeia o processo psicológico dos ouvintes numa direcção afirmativa. É como o movimento de uma bola de bilhar. Impulsionada numa direcção, é preciso alguma força para a desviar, mas muito mais força é necessária para a enviar de volta na direcção oposta.

Os padrões psicológicos são muito claros. Quando uma pessoa diz “Não” e acredita realmente no que está a dizer, ele ou ela estão a fazer muito mais do que simplesmente pronunciar uma palavra de três letras. Todo o organismo – glandular, nervoso, muscular – se congrega numa condição de rejeição. Verifica-se uma retracção ou uma intenção de retraimento, geralmente infinitesimal, mas, por vezes, num grau observável. Em resumo, todo o sistema neuromuscular fica preparado para se defender contra a aceitação. Quando, pelo contrário, a pessoa diz “Sim”, nenhuma destas actividades de retracção tem lugar. O organismo fica imbuído de uma atitude que predispõe ao avanço, de aceitação e aberta. Desta forma, quantos mais “Sins” for possível obter, logo no

início, mais provável será conseguirmos captar a atenção para a nossa derradeira proposta.

Esta é uma técnica muito simples – a da resposta “Sim”. E, no entanto, é tão negligenciada! Muitas vezes parece que as pessoas sentem que adquirem uma importância especial se antagonizarem os outros logo desde o início.

Faça com que um estudante, um cliente, uma criança, um marido ou uma esposa digam “Não” no começo, e será necessária a sabedoria e a paciência de um santo para transformar essa encrespada negativa numa atitude afirmativa.

A utilidade desta técnica “Sim, sim” permitiu que James Ebersson, que trabalhava como caixa no Banco Greenwich Savings, na cidade de Nova Iorque, cativasse um potencial cliente que, de outra forma, teria perdido.

“O homem entrou para abrir uma conta” disse o Sr. Ebersson, “e eu entreguei-lhe o formulário respectivo para preenchimento. Respondeu de boa vontade a algumas questões, mas recusou-se terminantemente a responder a outras.

“Antes de ter começado a estudar relações humanas, teria respondido a este possível cliente que, se se recusasse a fornecer ao banco as informações exigidas, teríamos de recusar a abertura da conta. Tenho vergonha de ter agido desta forma no passado. É natural que um ultimato como esse me tivesse feito sentir bem. Teria mostrado quem mandava ali, que as regras e regulamentos do banco são para cumprir. Mas esse tipo de atitude não transmitiria certamente um sentimento de apreço e importância ao homem que entrara no banco para nos presentear com a sua confiança.

“Resolvi utilizar um pouco de senso comum nessa manhã. Decidi não referir o que o banco exigia, mas, sim, falar das aspirações do cliente. E, acima de tudo, estava determinado a fazer com que dissesse ‘sim, sim’ desde o início. Por isso concordei com ele. Disse-lhe que a informação que se recusava a transmitir não era absolutamente necessária.

“ ‘No entanto’, afirmei, ‘suponha que quando falecer tem dinheiro neste banco. Não gostaria que o banco transferisse o dinheiro para o seu parente mais próximo, que tem esse direito de acordo com a lei?’

“ ‘Sim, claro’, respondeu.

“ ‘Não acha’, continuei, ‘que seria uma boa ideia dar-nos o nome do seu parente mais próximo para que, no caso do seu falecimento, possamos dar resposta aos seus desejos sem erros nem atrasos?’

“Mais uma vez ele disse: ‘Sim’.

A atitude do jovem suavizou-se e modificou-se quando se apercebeu de que não queríamos as informações para nosso proveito, mas sim para seu bem.

Antes de sair do banco este jovem não só me forneceu toda a informação sobre si próprio, como também abriu, conforme sugeri, uma conta fiduciária, nomeando a mãe como beneficiária, e forneceu, também de boa vontade, todas as informações relativas à sua mãe.

“Descobri que, ao conseguir que dissesse ‘Sim, sim’ desde o começo, ele esqueceu a questão principal e ficou satisfeito por acatar as minhas sugestões.”

Joseph Allison, um representante comercial da Westinghouse Electric Company, contou a seguinte história: “Havia um homem na minha área a quem a minha companhia desejava muito fazer uma venda. O meu predecessor tinha-o contactado durante dez anos sem lhe conseguir vender uma única coisa. Quando fiquei responsável pela área, telefonei continuamente durante três anos sem conseguir obter uma encomenda. Finalmente, após treze anos de chamadas e de conversa de vendedor, conseguimos vender-lhe alguns motores. Se estes provassem estar em condições, seguir-se-ia uma encomenda de várias centenas. Estas eram as minhas expectativas, certo? Sabia que estavam em condições. Por isso, quando telefonei três semanas depois, estava na melhor das disposições.

“O engenheiro-chefe cumprimentou-me com esta notícia terrível: ‘Allison, não lhe posso comprar o resto dos motores.’

“ ‘Porquê?’, perguntei pasmado. ‘Porquê?’

“ ‘Porque os vossos motores são demasiado quentes. Não consigo pôr-lhes a mão em cima.’

“Sabia que não adiantava argumentar. Já tinha tentado essa estratégia por demasiado tempo. Por isso tentei obter a resposta “Sim, sim.”

“ ‘Bem, vejamos, Sr. Smith’, respondi, ‘ concordo consigo cem por cento; se esses motores ficam demasiado quentes, não deve comprar mais motores iguais. Deverá comprar motores que não ficam mais quentes que o estabelecido pela National Electrical Manufacturers Association. Não é assim?’

“Ele concordou. Tinha conseguido o meu primeiro ‘sim’.

“ ‘Os regulamentos da National Electrical Manufacturers Association afirmam que um motor convenientemente construído deverá ter uma temperatura de 72 graus Fahrenheit acima da temperatura ambiente, não é verdade?’

“ ‘Sim’, concordou, ‘é isso mesmo. Mas os vossos motores ficam muito mais quentes.’

“Não contrapus a afirmação. Apenas perguntei, ‘E qual é a temperatura da oficina?’

“ ‘Oh, cerca de 75 graus Fahrenheit’.

“ ‘Bem’, repliquei, ‘se a temperatura da oficina é de 75 graus e lhe acrescentar 72, perfaz um total de 147 graus Fahrenheit. Não lhe parece que esaldaria a mão se a sustivesse sob um jacto de água quente à temperatura de 147 graus Fahrenheit?’

“Uma vez mais teve de concordar que ‘sim’.

“ ‘Bem’, sugeri, ‘então não seria uma boa ideia manter as mãos afastadas dos motores?’

“ ‘Bem, parece-me que tem razão’, admitiu. Continuámos a conversar por mais um tempo. Em seguida ele telefonou à secretária e aprovou um negócio de aproximadamente 35.000 dólares para o mês seguinte.

“Levei anos e perdi milhares de dólares de negócio antes de finalmente aprender que não compensa discutir, que é muito mais proveitoso e interessante olhar para as coisas do ponto de vista do outro, e tentar que a pessoa diga ‘sim, sim’.”

Eddie Snow, que patrocina os nossos cursos em Oakland, Califórnia, conta como se tornou um bom cliente de uma loja só porque o proprietário o levou a dizer “sim, sim”. Eddie tinha ficado interessado na caça com arco e tinha gasto uma soma considerável a comprar equipamento e acessórios numa loja que vendia este tipo de produtos. Quando o seu irmão o foi visitar, quis que a loja lhe alugasse um arco. O empregado informou-o de que não alugavam arcos, por isso Eddie telefonou para outra loja. Eddie descreve o que se passou:

“Um senhor muito simpático atendeu o telefone. A sua resposta ao meu pedido de aluguer foi completamente diferente da que recebi da primeira loja. Afirmou que, com grande pena sua, já não alugavam arcos, pois não podiam comportar os custos. Depois perguntou-me se já tinha anteriormente alugado um arco. Respondi: ‘Sim, há muitos anos.’ Lembrou-me que provavelmente teria pago na altura cerca de 25 a 30 dólares pelo aluguer. Eu respondi ‘sim’ mais uma vez. Depois perguntou se eu era o tipo de pessoa que gostava de poupar. Naturalmente respondi ‘sim’. Prosseguiu explicando que tinham à venda em saldo *kits* com arcos e todo o equipamento necessário pelo preço de 34,95 dólares. Podia comprar o conjunto completo por apenas mais 4,95 dólares do que se alugasse o arco. Explicou que esta era a razão porque tinham acabado com o sistema de aluguer. Não achava eu que era razoável? A minha resposta ‘sim’ levou à compra do *kit* e, quando o fui buscar, comprei mais uma série de itens nesta loja, tornando-me desde então um cliente regular.”

Sócrates, o “moscardo de Atenas”, foi um dos maiores filósofos que o mundo já conheceu. Fez algo que só um punhado de homens em toda a história foi

capaz de fazer: mudou radicalmente o curso do pensamento humano; e hoje em dia, vinte e quatro séculos após a sua morte, é ainda honrado como um dos persuasores mais sábios que alguma vez influenciou este mundo de disputas.

O seu método? Dizia às pessoas que estavam erradas? Oh, não, Sócrates nunca o faria. Era demasiado astuto para tal. Toda a sua técnica, actualmente chamada “método socrático”, se baseava na possibilidade de obter uma resposta “sim, sim”. Colocava questões com as quais o seu oponente era obrigado a concordar. Continuava a conquistar concordância após concordância, até obter um exército de sins. Continuava a colocar questões até que por fim, quase sem dar por isso, os seus opositores tomavam consciência de estarem a apoiar uma conclusão que teriam recusado veementemente alguns minutos antes.

Da próxima vez que estivermos tentados a dizer a alguém que está errado, lembremo-nos do velho Sócrates e façamos uma pergunta gentil – uma pergunta que dê origem a uma resposta “sim, sim”.

Os chineses têm um provérbio repleto da sabedoria milenar do Oriente: “Quem pisa suavemente vai longe.”

Os eruditos chineses gastaram cinco mil anos a estudar a natureza humana e alcançaram uma perspicácia subtil: “Quem pisa suavemente vai longe.”

---

## PRINCÍPIO 5

Leve a outra pessoa a dizer “sim, sim” imediatamente.

---

[Z](#) Harry A. Overstreet, *Influencing Human Behavior* (New York: Norton, 1925).

6.

## A VÁLVULA DE SEGURANÇA PARA LIDAR COM RECLAMAÇÕES

Será que a maioria das pessoas fala demasiado ao tentar que os outros concordem com ela? Deixe que a outra pessoa faça as despesas da conversa. Ela sabe mais sobre os seus assuntos e sobre os seus problemas do que você. Por isso, faça-lhe perguntas. Deixe que ela lhe diga coisas.

Se não concordar com o que dizem, poderá sentir-se tentado a interromper. Mas não o faça. É perigoso. Não prestarão atenção ao que está a dizer quando têm uma miríade de ideias próprias que necessitam de ser exprimidas. Por isso, escute pacientemente e tenha uma mente aberta. Seja sincero. Encoraje-as a expressar as suas ideias na totalidade.

Será que esta política gera frutos nos negócios? Vejamos. Aqui fica a história de um representante comercial que foi obrigado a experimentar este método.

Um dos maiores construtores de automóveis dos Estados Unidos estava em negociações relativamente à aquisição do suprimento anual de estofos. Três importantes fabricantes tinham apresentado amostras e todas elas haviam sido examinadas por executivos da companhia, tendo sido enviada a cada fabricante a informação de que, em determinado dia, um representante de cada fornecedor teria a oportunidade de expor os seus motivos para ganhar o contrato.

G.B.R., o representante de um dos fabricantes, chegou à cidade com uma laringite aguda. “Quando chegou a minha vez de reunir com os executivos”, disse o Sr. R\_\_\_\_\_ quando relatou o caso antes de uma das minhas aulas começar, “tinha perdido a voz. Mal conseguia sussurrar. Fui levado para uma sala e encontrei-me face a face com o engenheiro de têxteis, com o responsável pelas compras, com o director de vendas e com o presidente da empresa. Fiquei de pé e fiz um esforço insano para falar, mas apenas consegui emitir um pequeno pio.

Estavam todos sentados em redor de uma mesa, por isso escrevi numa folha

de papel: “Meus senhores, perdi a voz. Estou sem fala.”

“ ‘Eu falo por si’, disse o presidente. E assim fez. Mostrou as minhas amostras e louvou os aspectos positivos. Seguiu-se uma discussão animada sobre os méritos dos meus produtos. E o presidente, uma vez que estava a falar por mim, tomou a posição que eu assumiria durante a discussão. A minha participação não passou de sorrisos, assentimentos e alguns gestos.

“Em resultado desta singular reunião, obtive o contrato, o qual inclui mais de meio milhão de metros de tecido para estofos, num valor acumulado de 1.600,000 dólares – a maior encomenda que eu alguma vez tinha recebido.

“Sei que teria perdido o contrato se não tivesse perdido a voz, pois tinha uma ideia completamente errada acerca de toda a proposta. Descobri, completamente por acaso, como pode ser economicamente vantajoso deixar a outra pessoa fazer as despesas da conversa.”

Deixar a outra pessoa falar ajuda tanto em situações familiares como nos negócios. A relação de Barbara Wilson com a sua filha Laurie estava a deteriorar-se rapidamente. Laurie, que sempre tinha sido uma criança calma e complacente, tinha-se tornado uma adolescente pouco cooperante e, por vezes, mesmo beligerante. O Sr. Wilson aplicava-lhe sermões, ameaçava-a, castigava-a, mas em vão.

“Um dia”, contou-nos a Sr.a Wilson durante uma das aulas, “simplesmente desisti. A Laurie tinha-me desobedecido e saiu de casa para visitar uma amiga antes de acabar as tarefas que lhe competiam. Quando voltou, eu estava disposta a gritar com ela pela milésima vez, mas não tive força para tanto. Apenas olhei para ela tristemente e perguntei: ‘Porquê, Laurie, porquê?’

“Laurie reparou que eu não estava bem e, numa voz calma, perguntou: ‘Queres mesmo saber?’ Eu acenei que sim e Laurie começou a falar, primeiro do modo hesitante, depois as palavras saíram em torrente. Eu nunca a escutava. Estava sempre a mandá-la fazer isto e aquilo. Quando ela me queria confidenciar pensamentos, sentimentos, ideias, eu interrompia-a com mais ordens. Comecei a aperceber-me de que ela precisava de mim – não como uma mãe mandona, mas como uma confidente, uma salvação para toda a incerteza do crescimento. E tudo o que eu até então tinha feito era falar quando, de facto, deveria ter escutado. Nunca a ouvia. “A partir desse momento deixei-a falar tanto quando ela queria. Laurie diz-me o que lhe vai na cabeça, e a nossa relação melhorou incomensuravelmente. É outra vez uma pessoa cooperante.”

Um grande anúncio apareceu na página financeira de um jornal de Nova Iorque pedindo uma pessoa com competências e experiência pouco usuais.

Charles T. Cubellis respondeu ao anúncio, enviando a resposta para um apartado. Uns dias mais tarde foi convidado, por carta, a telefonar para marcar uma entrevista. Antes do telefonema, passou horas em Wall Street tentando descobrir tudo o que fosse possível acerca da pessoa que tinha fundado a empresa. No decurso da entrevista, comentou: “Eu ficaria muitíssimo orgulhoso por me associar a uma organização com um currículo como o vosso. Creio que começou há vinte e oito anos, apenas com uma sala e um estenógrafo, não foi?”

Quase todas as pessoas de sucesso gostam de recordar as dificuldades iniciais. Este homem não era excepção. Falou durante muito tempo de como tinha começado com 450 dólares em caixa e uma ideia original. Contou como tinha combatido o desânimo e lutado contra o ridículo, trabalhando aos domingos e durante as férias, entre doze e dezasseis horas por dia; como finalmente tinha vencido, apesar de todas as adversidades, até se ter tornado um dos mais importantes executivos em Wall Street, onde o procuravam em busca de informações e de conselhos. Tinha orgulho num currículo como este. Tinha esse direito, e passou um excelente momento relatando-o. Finalmente, colocou ao Sr. Cubellis algumas perguntas breves sobre a sua experiência e, em seguida, telefonou a um dos seus vice-presidentes e anunciou: “Creio que esta é a pessoa que procuram.”

O Sr. Cubellis deu-se ao trabalho de identificar os feitos do seu possível empregador. Mostrou o maior interesse na outra pessoa e nos seus problemas. Encorajou a outra pessoa a falar a maior parte do tempo – e causou uma impressão favorável.

Roy G. Bradley de Sacramento, Califórnia, teve o problema oposto. Ele escutou, enquanto um bom candidato a um lugar de vendedor tentava obter emprego na firma de Bradley. Roy conta:

“Como éramos uma pequena sociedade de corretagem, não tínhamos quaisquer benefícios adicionais, tais como hospitalização, seguro médico ou plano de reforma. Cada representante é um agente independente. Nem sequer disponibilizamos directivas de prospecção, pois não temos possibilidade de as anunciar, como fazem os nossos maiores concorrentes.

“Richard Pryor tinha o tipo de experiência que procurávamos para o lugar vago e foi em primeiro lugar entrevistado pelo meu assistente, que o informou de todos os aspectos negativos relacionados com o trabalho. Parecia ligeiramente desencorajado quando entrou no meu gabinete. Mencionei o único benefício de estar associado com a minha firma, o de ser um agente independente e, por conseguinte, ser virtualmente um empresário em nome

individual.

“Enquanto ele me falava acerca destas vantagens, ultrapassava cada pensamento negativo que tivera quando vinha para a entrevista. Por várias vezes, era como se ele estivesse meio a pensar consigo próprio enquanto analisava cada pensamento. De vez em quando fiquei tentado a acrescentar alguns pontos aos seus pensamentos; todavia, à medida que a entrevista chegava ao fim, senti que ele se tinha autoconvencido, muito à sua própria custa, de que gostaria de trabalhar para a firma.

“Pelo facto de eu ter sido um bom ouvinte e ter deixado o Dick falar a maior parte do tempo, ele foi capaz de pesar os prós e os contras de forma justa na sua mente e de chegar a uma conclusão positiva, o que constituiu um desafio que ele colocou a si próprio. Contratámo-lo e ele tem sido um representante excepcional da nossa firma.”

Até os nossos amigos preferirão falar-nos dos seus sucessos do que ouvir-nos relatar os nossos êxitos. La Rochefoucauld, o filósofo francês, dizia: “Se desejas inimigos, supera os teus amigos; mas se desejas amigos, deixa que eles te superem.”

Porque é que é assim? Porque quando os nossos amigos nos ultrapassam, sentem-se importantes; mas quando nós os ultrapassamos, eles – ou pelo menos alguns entre eles – irão sentir-se inferiorizados e invejosos.

A melhor conselheira de colocação na Midtown Personnel Agency em Nova Iorque era Henrietta G\_\_\_\_\_. Mas nem sempre foi assim. Durante os primeiros meses em que trabalhou na agência, Henrietta não tinha um único amigo entre os seus colegas. Porquê? Porque todos os dias se vangloriava das colocações que tinha conseguido, das novas contas que tinha aberto e de tudo o mais que tinha alcançado. “Eu era boa naquilo que fazia”, confessou Henrietta numa das nossas aulas. “Mas em vez de os meus colegas partilharem os meus triunfos, pareciam ressentir-se deles. E eu queria ser como aquelas pessoas. Realmente queria que fossem minhas amigas. Depois de ouvir algumas das sugestões que foram feitas neste curso, comecei a falar menos sobre mim e a ouvir mais os meus colegas. Também eles tinham sucessos de que se vangloriar e ficavam mais excitados ao contar-me o que haviam conseguido do que a ouvir os meus êxitos. Agora, quando temos algum tempo para conversar, peço-lhes que partilhem as suas alegrias comigo, e apenas refiro os meus sucessos quando me pedem para o fazer.”

---

## PRINCÍPIO 6

Deixe a outra pessoa fazer as despesas da conversa.

---

7.

## COMO OBTER COOPERAÇÃO

Não acredita muito mais nas ideias que descobriu sozinho do que nas ideias que lhe foram oferecidas numa bandeja de prata? Se assim é, não será uma má ideia tentar que as outras pessoas sejam forçadas a engolir as suas opiniões? Não será mais ajuizado fazer sugestões e deixar os outros chegar a conclusões?

Adolph Seltz de Filadélfia, gerente de vendas num *stand* de automóveis e estudante num dos meus cursos, encontrou-se subitamente confrontado com a necessidade de injectar entusiasmo num grupo de vendedores de automóveis desencorajado e desorganizado. Convocou uma reunião de vendas e incentivou os seus colaboradores a explicarem exactamente o que esperavam dele. À medida que falavam, escreveu as ideias que iam surgindo num quadro. Depois disse: “Dar-lhes-ei todas estas qualidades que esperam de mim. Agora quero que me digam o que tenho direito a esperar de vós.” As respostas não se fizeram esperar: lealdade, honestidade, iniciativa, optimismo, trabalho em equipa, oito horas diárias de trabalho entusiástico. A reunião terminou com um novo alento, uma inspiração renovada – um dos vendedores ofereceu-se para trabalhar catorze horas por dia – e o Sr. Seltz confidenciou-me que os aumentos nas vendas tinham sido fenomenais.

“As pessoas fizeram uma espécie de negociação moral comigo”, afirmou o Sr. Seltz, “desde que eu cumprisse a minha parte, estavam determinadas a cumprir a delas. Consultá-las sobre os seus desejos e aspirações foi o estímulo de que necessitavam.”

Ninguém gosta de sentir que lhe estão a vender qualquer coisa ou que o estão a mandar fazer alguma coisa. Preferimos muito mais sentir que estamos a comprar porque queremos, ou a agir segundo as nossas próprias ideias. Gostamos de ser consultados acerca dos nossos desejos, dos nossos anseios, dos nossos pensamentos.

Vejam o caso de Eugene Wesson. Perdeu milhares e milhares de dólares em comissões antes de aprender esta verdade. O Sr. Wesson vendia esboços para

um estúdio que criava modelos para estilistas e fabricantes de têxteis. O Sr. Wesson tinha telefonado a um dos estilistas mais bem cotados em Nova Iorque uma vez por semana, todas as semanas, durante três anos. “Ele nunca recusou receber-me”, disse o Sr. Wesson, “mas nunca comprava. Analisava sempre os meus esboços com muita atenção e depois dizia: ‘Não, Wesson, acho que hoje não compramos nada’.”

Após 150 tentativas falhadas, Wesson apercebeu-se de que provavelmente tinha caído numa rotina mental, pelo que resolveu devotar uma noite por semana ao estudo de como influenciar o comportamento humano, para o ajudar a desenvolver novas ideias e a gerar um entusiasmo renovado.

Decidiu-se por esta nova abordagem. Juntou meia dúzia de esboços inacabados e dirigiu-se ao escritório do comprador. “Preciso que me faça um pequeno favor, se não se importa”, disse. “Estão aqui alguns esboços inacabados. Não me quer dizer como os poderemos acabar, de forma que possam ser usados por si?” O comprador olhou para os desenhos por uns momentos sem dizer uma palavra. Finalmente respondeu: “Deixe-os comigo durante alguns dias, Wesson, e depois venha visitar-me.”

Wesson regressou três dias mais tarde, recolheu as sugestões que tinha solicitado, levou os esboços de volta para o estúdio e terminou-os de acordo com as ideias do comprador. Resultado? Foram todos aceites.

Após este episódio, o mesmo comprador encomendou inúmeros esboços a Wesson, todos desenhados de acordo com as suas ideias. “Percebi a razão pela qual durante anos não lhe consegui vender nada”, disse o Sr. Wesson. “Estava a insistir para que comprasse o que eu pensava que ele devia adquirir. Depois mudei completamente de estratégia. Insisti que me transmitisse as suas ideias. Isto fez com que ele sentisse que estava a criar os esboços. E estava mesmo. Não tive de lhe vender nada. Ele comprou.”

Deixar que as outras pessoas sintam que a ideia é delas não funciona só em negócios e na política, funciona também na vida familiar. Paul M. Davis de Tulsa, Oklahoma, contou ao seu curso como tinha aplicado este princípio:

“Eu e a minha família desfrutámos uma das mais interessantes viagens de férias que jamais fizemos. Há muito que desejava visitar sítios históricos como o campo de batalha da Guerra Civil em Gettysburg, o Independence Hall em Filadélfia e a capital da nossa nação. Valley Forge, em Jamestown e a vila colonial restaurada de Williamsburg estavam igualmente no topo da lista de coisas que eu desejava ver.

“Em Março, a minha mulher, Nancy, decidiu que tinha as suas próprias ideias

para as nossas férias de Verão, que incluíam uma volta pelos Estados do Oeste, a visita a locais de interesse no Novo México, Arizona, Califórnia e Nevada. Há muitos anos que ela queria fazer este trajecto. Mas era obviamente impossível realizar ambas as viagens.

“A nossa filha Anne tinha acabado de completar um curso em história dos EUA, no secundário, e tinha ficado muito interessada nos acontecimentos marcantes da história do nosso país. Perguntei-lhe se gostaria de visitar os locais de que tinha ouvido falar nas nossas próximas férias. Ela disse que adoraria.

“Duas noites mais tarde sentámo-nos em volta da mesa de jantar e Nancy anunciou que, se todos concordássemos, as férias de Verão seriam passadas nos Estados do Leste, que seria uma excelente viagem para a Anne e muito interessante para todos nós. Todos concordámos.”

O mesmo tipo de psicologia foi utilizado por um fabricante de aparelhos de raios X para vender os seus equipamentos a um dos maiores hospitais em Brooklyn. Este hospital estava a construir um anexo e preparava-se para o equipar de forma a tornar-se o departamento de raios X mais avançado da América. O Dr. L\_\_\_\_, encarregado do departamento de raios X, era assediado por representantes de vendas, cada um descrevendo as maravilhas dos equipamentos da sua empresa.

Um fabricante, no entanto, foi mais engenhoso. Sabia mais sobre como manipular a natureza humana do que os outros. Escreveu uma carta mais ou menos nos seguintes termos:

“A nossa fábrica terminou recentemente uma nova linha de equipamentos de raios X. A primeira remessa destas máquinas acabou de chegar ao nosso escritório. Não são perfeitas. Sabemo-lo e queremos melhorá-las. Por isso ficar-lhe-íamos eternamente gratos se pudesse dispensar-nos algum do seu tempo para as examinar e nos ensinar como podem ser aperfeiçoadas para melhor responder às exigências da sua profissão. Sabendo como é uma pessoa ocupada, ficarei feliz por enviar o meu carro para o ir buscar à hora que lhe for mais conveniente.

“Fiquei surpreendido por receber aquela carta”, confessou o Dr. L\_\_\_\_\_ enquanto relatava o incidente a toda a turma. “Fiquei simultaneamente surpreendido e agradado. Nunca um fabricante de raios X tinha procurado os meus conselhos. Fez-me sentir importante. Estava ocupado todas as noites naquela semana, mas cancelei um jantar já combinado para ir observar o

equipamento. Quanto mais o estudava, mais ficava convencido de quanto o apreciava.

“Ninguém tinha tentado vender-me nada. Senti que a ideia de comprar aquele equipamento para o hospital tinha partido de mim. Convenci-me da sua qualidade superior e mandei instalá-lo.”

No seu ensaio “Self-Reliance”, Ralph Waldo Emerson afirmava, “em cada trabalho de génio reconhecemos os nossos próprios pensamentos rejeitados; regressam a nós com uma certa majestade alienada”.

O coronel Edward M. House detinha uma enorme influência nos assuntos nacionais e internacionais quando Woodrow Wilson ocupava a Casa Branca. Wilson confiava no coronel House para sugestões e aconselhamento, mais ainda do que nos membros do seu próprio gabinete.

Que método utilizava o coronel para influenciar o presidente? Felizmente sabemos-lo, pois o próprio House o revelou a Arthur D. Howden Smith, e Smith cita House num artigo do *The Saturday Evening Post*:

“Depois de ficar a conhecer o presidente” relatou House, “aprendi que a melhor maneira de o converter a uma nova ideia era instalá-la na sua mente casualmente, mas de maneira que ela o interessasse – para que se apropriasse dela. A primeira vez que isto aconteceu, não passou de um acidente. Eu tinha ido visitá-lo à Casa Branca e insisti na prossecução de uma política que ele parecia desaprovar. Mas, vários dias mais tarde, à mesa do jantar, fiquei surpreendido ao ouvir que estava a apresentar a minha sugestão como se fosse ideia dele.”

Será que House o interrompeu para dizer, “Essa ideia não é sua. É minha?” Oh, não. House não o faria. Era demasiado correcto para tal. Não se importava com os créditos. Queria resultados. Por isso deixou que Wilson continuasse a pensar que a ideia era sua. House fez até mais do que isso. Deu a Wilson crédito público por essas ideias.

Lembremos que todos aqueles com quem contactamos são apenas humanos, tal como Woodrow Wilson. Portanto, utilizemos a técnica do coronel Edward House.

Um homem, na maravilhosa província canadense de New Brunswick, utilizou esta técnica em mim e obtive o meu apoio. Na altura estava a planear ir pescar e fazer canoagem em New Brunswick. Por isso escrevi ao escritório de turismo pedindo informações. É claro que o meu nome e morada foram colocados numa lista de distribuição, pois fui imediatamente invadido por inúmeras cartas, folhetos e informações sobre campos e guias. Fiquei desnorreado. Não sabia

qual deles escolher. Foi então que o dono de um dos campos fez algo inteligente. Enviou-me os nomes e os telefones de várias pessoas de Nova Iorque que tinham estado no seu campo e convidou-me a telefonar-lhes e a descobrir por mim próprio o que ele tinha para oferecer.

Para minha surpresa, verifiquei que conhecia um dos homens na lista. Telefonei-lhe, fiquei a saber como tinha sido a sua experiência e, em seguida, enviei para o campo a data da minha chegada.

Os restantes tinham tentado vender-me os seus serviços, mas aquele deixara-me que eu os vendesse a mim próprio. Aquela organização venceu. Há vinte e cinco séculos Lao Tsé, um sábio chinês, afirmou algumas coisas que os leitores deste livro poderão utilizar hoje em dia:

“A razão pela qual os rios e os mares recebem a homenagem de centenas de cursos de água das montanhas é porque permanecem nos locais abaixo deles. Por isso são capazes de reinar sobre todos os riachos das montanhas. Também o sábio, que deseja estar acima dos homens, se deve colocar abaixo deles; se desejar ficar à sua frente, colocar-se-á atrás. Assim, embora o seu lugar seja acima dos homens, estes não sentem o seu peso; embora o seu lugar seja à sua frente, não consideram que isso seja uma ofensa.”

---

## PRINCÍPIO 7

Faça com que a outra pessoa sinta que a ideia é dele ou dela.

---

8.

## A FÓRMULA QUE FARÁ MARAVILHAS PARA SI

Lembre-se de que as outras pessoas podem estar totalmente erradas. Mas elas acreditam que não. Não as condene. Qualquer tolo o poderia fazer. Tente compreendê-las. Apenas as pessoas sábias, tolerantes, excepcionais tentam sequer fazê-lo.

Existe uma razão pela qual o outro pensa e age como o faz. Investigue qual é essa razão – e obterá a chave para compreender as suas acções, talvez mesmo a sua personalidade. Tente honestamente colocar-se no lugar dele.

Se disser a si próprio: “Como me sentiria, como reagiria se estivesse no lugar dele?”, poupará tempo e aborrecimentos, pois “interessando-nos pela causa, somos menos atreitos a não gostar dos efeitos”. E, por acréscimo, incrementará enormemente as suas competências em matéria de relações humanas.

“Pare um minuto”, aconselha Kenneth M. Goode no seu livro *How to Turn People Into Gold*, “pare um minuto para contrastar o seu ardente interesse nos seus próprios assuntos e a sua moderada preocupação acerca de tudo o resto. Perceba, então, que todas as outras pessoas no mundo sentem exactamente o mesmo! Depois, no seguimento de Lincoln e Roosevelt, terá alcançado o único fundamento sólido da relação interpessoal; designadamente, o sucesso em lidar com as pessoas depende da compreensão tolerante do ‘ponto de vista’ do outro.”

Sam Douglas de Hempstead, Nova Iorque, costumava dizer à sua mulher que ela passava demasiado tempo a trabalhar no relvado, arrancando as ervas daninhas, colocando fertilizante, cortando a relva duas vezes por semana, quando de facto o relvado não aparentava estar em melhores condições do que quando se tinham mudado para aquela casa há quatro anos. Naturalmente que ela ficava incomodada com os seus comentários e, de cada vez que os fazia, o ambiente do serão ficava arruinado.

Depois de frequentar o nosso curso, o Sr. Douglas apercebeu-se de como tinha sido tolo todos aqueles anos. Nunca lhe tinha ocorrido que ela gostava de fazer aquele trabalho e que certamente gostaria de receber um elogio pelo seu empenho.

Uma noite, depois de jantar, a sua mulher disse que gostaria de arrancar algumas ervas e convidou-o para a acompanhar. Ele, de início, recusou, mas depois pensou melhor, saiu no seu encalço e começou a ajudá-la a arrancar as ervas. Ela estava visivelmente satisfeita, e passaram juntos uma hora de trabalho árduo e de conversa prazenteira.

Depois desta ocasião, ele passou a ajudá-la com frequência na jardinagem e a elogiá-la pelo belo aspecto do relvado e pelo fantástico trabalho que estava a fazer no pátio, onde o solo parecia cimento. Resultado: uma vida mais feliz para ambos porque ele aprendeu a olhar para as coisas do ponto de vista dela – ainda que o assunto fosse apenas ervas daninhas.

No seu livro *Getting Through to People*, o Dr. Gerald S. Nirenberg comenta: “A cooperação na conversa consegue-se quando mostramos que consideramos as ideias e os sentimentos da outra pessoa tão importantes como os nossos. Ao começar uma conversa elucidando a outra pessoa sobre o propósito ou a intenção das suas palavras, orientando o que diz pelo que gostaria de escutar se fosse o ouvinte e aceitando o ponto de vista dele ou dela, é uma forma de encorajar o ouvinte a obter uma mente aberta às suas ideias”<sup>8</sup>.

Sempre gostei de andar e de cavalgar num parque perto da minha casa. Tal como os druidas da Gália antiga, também eu venero os carvalhos, pelo que ficava muito pesaroso, estação após estação, ao ver os rebentos e as árvores mais jovens destruídos por fogos desnecessários. Estes fogos não eram provocados por fumadores descuidados. Eram quase todos causados por jovens que iam para o parque brincar aos nativos e cozinhar uma salsicha ou um ovo sob as árvores. Por vezes, estes fogos atingiam tais proporções que os bombeiros tinham de ser chamados para lutar contra as chamas.

Havia um letreiro no limite do parque informando que qualquer pessoa que iniciasse um incêndio estava sujeita a uma multa e a pena de prisão, mas o letreiro situava-se numa zona pouco frequentada do parque e poucos dos culpados chegavam sequer a vê-lo. A polícia montada devia velar pelo parque, mas não levava este seu dever muito a sério e os incêndios continuavam a alastrar, estação após estação. Numa ocasião, corri para um polícia e informei-o de que um incêndio alastrava rapidamente pelo parque, na esperança de que notificasse os bombeiros, mas ele, desinteressado, respondeu que não era da sua

conta, pois ficava fora da sua área de intervenção! Fiquei desesperado, pelo que após este incidente, sempre que ia passear, agia como um comité unitário auto-intitulado cuja missão era proteger o domínio público. No princípio, receio que não tenha sequer tentado perceber o ponto de vista das outras pessoas. Quando via um incêndio a deflagrar sob as árvores, ficava tão infeliz que, na ânsia de fazer o que considerava ser correcto, fazia algo errado. Corria para os rapazes, avisava-os de que poderiam ser presos por provocar um incêndio, ordenava autoritariamente que o apagassem; e, se por acaso recusassem, ameaçava-os de que os faria prender. Estava apenas a descarregar os meus sentimentos sem pensar nos pontos de vista deles.

O resultado? Eles obedeciam... obedeciam de mau humor e com ressentimento. Depois de eu atravessar o topo da colina, é provável que ateassem novamente a fogueira e desejassem incendiar todo o parque.

Com a passagem dos anos, adquiri um pouquinho mais de conhecimento sobre a natureza humana, um pouco mais de tacto, uma maior tendência para ver as coisas sob a perspectiva do outro. Assim, em vez de dar ordens, dirigia-me a um fogo incandescente e começava uma conversa deste tipo:

“Estão a divertir-se rapazes? O que vão cozinhar para a ceia? Também gostava muito de fazer fogueiras, quando era rapaz, e ainda gosto. Mas sabem que são muito perigosas, aqui no parque. Sei que não querem fazer mal, mas há outros rapazes que não são tão cuidadosos. Vêm para aqui e reparam que vocês fizeram uma fogueira; por isso fazem uma também, não a apagam devidamente quando vão para casa e o fogo espalha-se entre as folhas secas e mata as árvores. Se não tivermos mais cuidado, deixaremos de ter árvores aqui. Vocês podiam ir parar à prisão, pelo facto de terem feito esta fogueira. Mas não quero ser mandão e interferir com o vosso entretenimento. Gosto de ver que apreciam divertir-se; mas por favor afastem todas as folhas do fogo agora mesmo e sejam cuidadosos em cobri-lo com terra antes de se irem embora, está bem? E da próxima vez que queiram divertir-se, podem acender a fogueira na colina, na areia? Ali, de certeza que não tem efeitos nefastos. Muito obrigada rapazes. Divirtam-se.”

Que diferença que aquele tipo de conversa ocasionou! Fez com que os rapazes quisessem cooperar. Sem mau humor, sem ressentimentos. Não foram forçados a obedecer a ordens. Tinham salvo as suas faces. Sentiam-se melhor e eu sentia-me melhor porque tinha gerido a situação tendo em consideração o ponto de vista deles.

Ver as coisas através dos olhos de outra pessoa pode aliviar as tensões quando

os problemas pessoais se tornam insustentáveis. Elizabeth Novak de New South Wales, na Austrália, estava seis semanas atrasada no pagamento da prestação do carro. “Numa sexta-feira”, contou, “recebi um telefonema desagradável do homem responsável pela minha conta, que me informou de que se eu não pagasse 122 dólares na segunda-feira de manhã poderia ter como certo que a companhia iria pôr em prática outras medidas. Não tinha maneira de obter aquele dinheiro no fim-de-semana, pelo que, quando atendi o seu telefonema na segunda-feira logo de manhã, estava à espera do pior. Mas em vez de parecer aborrecida, encarei a situação do seu ponto de vista. Pedi sinceramente desculpa pelo incómodo que havia causado e comentei que deveria ser a sua cliente mais problemática, pois não era a primeira vez que me atrasava com o pagamento. O seu tom de voz alterou-se de imediato e assegurou-me que eu estava longe de ser uma das suas clientes realmente problemáticas. Continuou dando-me vários exemplos de como os seus clientes por vezes eram rudes, como lhe mentiam e frequentemente evitavam até falar com ele. Eu ouvi e deixei-o desabafar os seus problemas comigo. Depois, sem que eu o tivesse sugerido, disse que não tinha importância se não pudesse pagar tudo de imediato. Poderia pagar-lhe 20 dólares no final do mês e saldar as contas quando me fosse mais conveniente.”

Amanhã, antes de pedir a alguém que apague o fogo, que compre o seu produto ou que contribua para a sua obra de caridade preferida, porque não faz uma pausa, fecha os olhos e tenta pensar na questão a partir do ponto de vista do outro?

Pergunte a si próprio: “Porque é que ele ou ela quereria fazer isto?” Na verdade, isto demorará tempo, mas evitará que faça inimigos e fará com que obtenha melhores resultados com menos tensão e esforço.

“Preferiria andar para trás e para a frente no passeio fronteiro ao escritório de uma pessoa durante duas horas, antes de uma entrevista”, afirmou Dean Donham da escola comercial de Harvard, “do que entrar naquele escritório sem ter uma ideia perfeitamente clara do que iria dizer e do que aquela pessoa provavelmente responderia – a partir do conhecimento que eu possuía dos seus interesses e motivações.”

Isso é tão importante que vou repetir em *itálico* para lhe dar maior ênfase.

*Preferiria andar para trás e para a frente no passeio fronteiro ao escritório de uma pessoa durante duas horas, antes de uma entrevista, do que entrar naquele escritório sem ter uma ideia perfeitamente clara do que iria dizer e do que aquela pessoa provavelmente responderia – a partir do conhecimento que eu possuía dos seus interesses e motivações.*

Se, como resultado de ler este livro, obtiver apenas uma coisa – uma tendência crescente para pensar sempre em termos do ponto de vista da outra pessoa e para ver as coisas a partir da perspectiva dessa pessoa em simultâneo com a sua – se obtiver apenas essa única coisa deste livro, pode facilmente acontecer que isso venha a ser uma das alavancas da sua carreira.

---

## PRINCÍPIO 8

Procure ver honestamente as coisas do ponto de vista da outra pessoa.

---

[8](#) Dr. Gerald S. Nirenberg, *Getting Through to People* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963), p. 31.

## 9.

# O QUE TODA A GENTE QUER

Não gostaria de ter uma frase mágica que fizesse parar as argumentações, eliminasse os sentimentos negativos, fomentasse a boa vontade e fizesse com que a outra pessoa o escutasse atentamente?

Sim? Pois bem. Aqui está ela: “Não o culpo minimamente por se sentir assim. No seu lugar, provavelmente sentiria exactamente o mesmo.”

Uma resposta deste tipo acalmará o sujeito mais rabugento do mundo. E poderá dizer que foi 10 por cento sincero, porque se efectivamente fosse a outra pessoa, é claro que sentiria exactamente o mesmo. Tomem o exemplo de Al Capone. Imaginem que tinham herdado o mesmo aspecto físico, temperamento e maneira de pensar de Al Capone. Suponham que tinham vivido no mesmo ambiente e tido as mesmas experiências. Então, seriam precisamente o que ele foi e teriam feito o que ele fez. Porque foi tudo isso – e tudo isso apenas – que o tornaram naquilo que ele foi. A única razão porque não somos cobras venenosas, por exemplo, é porque os nossos pais e as nossas mães não eram cobras venenosas.

Temos muito pouco crédito por sermos aquilo que somos – e lembrem-se sempre que as pessoas que nos abordam irritadas, transtornadas, irracionais merecem muito pouco crédito por serem como são. Sintam pena desses pobres diabos. Compadeçam-se deles. Sejam compreensivos com eles. Digam para vocês próprios: “Calma, dá graças a Deus por não seres assim.”

Três quartos das pessoas que vai conhecendo na sua vida estão sedentas e carentes de compreensão. Dê-lhes isso, e elas adorá-lo-ão.

Uma vez fiz um programa de rádio sobre a autora do livro *Mulherzinhas*, Louisa May Alcott. Naturalmente, sabia que ela tinha vivido e escrito este livro imortal em Concord, Massachusetts. Mas, mesmo sem pensar no que estava a dizer, falei acerca de visitar a sua velha casa em Concord, New Hampshire. Se eu tivesse mencionado New Hampshire apenas uma vez, talvez me tivessem perdoado. Mas pobre de mim! Disse-o duas vezes. Fui inundado com cartas e

telegramas, mensagens iradas que voltejavam em torno da minha cabeça indefesa como um enxame de vespas. Muitos tinham um tom indignado, outros eram insultuosos. Uma dama dos tempos coloniais, que havia sido criada em Concord, Massachusetts, mas que vivia agora em Filadélfia, fez desabar sobre mim a sua cólera. Não poderia ter sido mais ofensiva se eu tivesse acusado a Sr.a Alcott de ser um canibal da Nova Guiné. Enquanto lia a carta, dizia para comigo: “Graças a Deus que não estou casado com esta mulher.” Apeteceu-me escrever-lhe e dizer-lhe que, apesar de ter cometido um erro de geografia, ela tinha cometido um erro muitíssimo mais grave em termos de cortesia. E essa seria apenas a minha frase de entrada. Depois iria arregaçar as mangas e dizer-lhe o que realmente pensava. Mas não o fiz. Controlei-me. Apercebi-me de que qualquer idiota que perdesse a cabeça poderia fazê-lo e que um idiota efectivamente o faria.

Queria estar acima dos idiotas. Por isso resolvi tentar transformar a sua hostilidade em estima. Seria um desafio, uma espécie de jogo que poderia jogar. Disse para comigo, “afinal de contas, se eu estivesse no lugar dela, provavelmente iria sentir-me tal e qual ela se sente”. Por isso, estava determinado a compreender o seu ponto de vista. Na vez seguinte que fui a Filadélfia, telefonei-lhe. A conversa decorreu mais ou menos da seguinte forma:

EU: Sr.a Fulana, escreveu-me uma carta há umas semanas e gostaria de lhe agradecer.

ELA: (num tom incisivo, culto, bem-educado): Com quem tenho a honra de falar?

EU: Não me conhece. O meu nome é Dale Carnegie. Ouviu o programa de rádio que eu fiz sobre Louisa May Alcott há alguns domingos, e eu cometi a incorrecção imperdoável de dizer que ela tinha vivido em Concord, New Hampshire. Foi um erro crasso e gostaria de me desculpar pela falha. A senhora foi muito simpática em ter despendido o seu tempo para me escrever.

ELA: Peço-lhe desculpas, Sr. Carnegie, por ter escrito daquela forma. Perdi a cabeça. Tenho de lhe pedir perdão.

EU: Ora essa! Não é a senhora que deve pedir perdão, sou eu. Qualquer criança em idade escolar saberia a informação correcta. Pedi desculpas pelo erro no domingo seguinte e agora gostaria de lhe pedir desculpas a si, pessoalmente.

ELA: Nasci em Concord, Massachusetts. Desde há dois séculos que a minha família tem um papel importante na economia de Massachusetts e sou muito

orgulhosa do meu estado natal. Fiquei realmente incomodada quando afirmou que a Sr.a Alcott tinha vivido em New Hampshire. Mas estou francamente envergonhada por ter escrito aquela carta.

EU: Asseguro-lhe que a sua vergonha não tem comparação com a minha. O meu erro não afectou Massachusetts, mas afectou-me a mim. É tão raro que uma pessoa com a sua posição e cultura perca tempo a escrever a alguém que falou na rádio; espero que volte a escrever-me se detectar mais algum erro nos meus programas.

ELA: Sabe, apreciei muito a forma como recebeu a minha crítica. Deve ser uma pessoa muito simpática. Gostaria de o conhecer melhor.

Assim, pelo facto de eu me ter desculpado e compreendido o seu ponto de vista, ela começou a desculpar-se e a entender a minha perspectiva, tive o prazer de controlar o meu temperamento e a satisfação de retribuir um insulto com a gentileza. Diverti-me muito mais a trazê-la para o meu lado do que se a mandasse para um sítio feio.

Todos os homens que ocupam a Casa Branca enfrentam quase diariamente problemas espinhosos relacionados com relações humanas. O presidente Taft não constituiu excepção e aprendeu através da experiência o valor imenso da simpatia para neutralizar a acidez dos sentimentos negativos. No seu livro *Ethics in Service*, Taft conta um episódio bastante divertido sobre como acalmou a ira de uma mãe ambiciosa e desapontada.

“Uma senhora em Washington”, escreveu Taft, “cujo marido possuía alguma influência política, visitou-me e insistiu durante mais de seis semanas para que atribuísse um cargo ao filho. Ela dava assistência a inúmeros senadores e membros do Congresso e acompanhou-os para se assegurar de que falavam enfaticamente. O lugar em causa requeria qualificações técnicas e, seguindo as recomendações do chefe de gabinete, nomeei outra pessoa. Recebi então uma carta da tal mãe, acusando-me de ser extremamente ingrato, uma vez que havia recusado fazer dela uma mulher feliz como poderia ter feito apenas com um pequeno gesto. Queixava-se ainda de ter trabalhado com a sua delegação estatal e obtido os votos necessários para que uma norma legislativa em que eu estava particularmente interessado passasse e de ser esta a forma como eu a recompensava.

“Quando se recebe uma carta destas, a primeira coisa que nos vem à cabeça é descobrir como havemos de ser severos com uma pessoa que foi tão inconveniente e mesmo um pouco impertinente. Depois, podemos tentar

alinhar uma resposta. Depois, se formos inteligentes, poremos a carta numa gaveta e fechamo-la à chave. Tiramo-la de lá passados dois dias – estas cartas levam sempre dois dias a obter resposta, e quando a retiramos passado esse intervalo de tempo, não a enviamos. Foi este o caminho que segui. Após este tempo sentei-me, escrevi-lhe uma carta tão educada quanto me foi possível explicando-lhe que, dadas as circunstâncias, compreendia o seu desapontamento enquanto mãe, mas que a decisão da nomeação não dependia só de mim, que tinha de seleccionar uma pessoa com as qualificações técnicas exigidas e que, por conseguinte, tinha de seguir as recomendações do chefe de gabinete. Expressei o meu desejo de que o seu filho alcançasse o que ela desejava, na posição que então detinha. Isto modificou-a e ela escreveu-me uma nota expressando o seu arrependimento por ter escrito a carta anterior.

“Mas a nomeação que eu tinha feito não foi imediatamente confirmada e, após algum tempo, recebi uma nova carta, supostamente do seu marido, mas que estava escrita na mesma letra que as anteriores. Fui então informado de que, em virtude da prostração nervosa que se seguira ao seu desapontamento com o caso, ela ficara acamada e tinha desenvolvido um grave cancro no estômago. Será que eu não iria restituir-lhe a saúde anulando a primeira nomeação e substituindo-a pela do seu filho? Fui obrigado a escrever uma nova carta, desta vez ao marido, dizendo que esperava que o diagnóstico estivesse errado, que estava solidário com ele no desgosto que a grave doença da mulher lhe causava, mas que seria impossível anular a nomeação. O homem que eu tinha nomeado estava confirmado e, dois dias depois de ter recebido a carta, decorreu um espectáculo musical na Casa Branca. As duas primeiras pessoas que nos cumprimentaram, a mim e à Sr.a Taft, foram o tal casal, apesar de a mulher ainda há pouco se encontrar moribunda.”

Jay Mangum era representante de uma empresa de manutenção de elevadores em Tulsa, Oklahoma, que tinha o contrato de manutenção dos elevadores de um dos principais hotéis em Tulsa. O gerente do hotel não queria fechar os elevadores por mais de duas horas de cada vez, pois não desejava causar inconvenientes aos hóspedes do hotel. A reparação a executar demoraria pelo menos oito horas e era difícil à empresa disponibilizar um mecânico especializado de acordo com as conveniências do hotel.

Quando o Sr. Mangum conseguiu agendar um mecânico super-especializado para efectuar a reparação, telefonou para o hotel e, em vez de discutir com o gerente para que lhe desse o tempo necessário, disse, “Rick, eu sei que o seu

hotel tem muito movimento e que gostaria de manter o elevador fechado o mínimo de tempo possível. Compreendo a sua preocupação com esta situação e queremos fazer todo o possível para atender aos seus desejos. No entanto, o nosso diagnóstico da situação mostra que, se não realizarmos o trabalho completo, o seu elevador poderá sofrer avarias ainda maiores que causariam paragens mais longas. Sei que não gostaria de causar incómodos aos seus clientes por vários dias.”

O gerente foi obrigado a concordar que uma paragem de oito horas era preferível a uma paragem de vários dias. Ao mostrar compreensão com a aspiração do gerente em manter os seus clientes satisfeitos, o Sr. Mangum conseguiu a sua concordância sem que ele guardasse rancor.

Joyce Norris, uma professora de piano em St. Louis, Missouri, contou como tinha lidado com problemas relacionados com raparigas adolescentes com os quais os professores de piano frequentemente se vêem confrontados. Babette tinha umas unhas excepcionalmente longas. Este é um obstáculo sério para alguém que deseja desenvolver competências como pianista.

A Sr.a Norris relatou: “Eu sabia que as suas longas unhas seriam um problema para que pudesse tocar bem, como ela própria desejava. Durante as conversas anteriores ao início das aulas não fiz qualquer menção às suas unhas. Não a queria desencorajar de ter aulas e também sabia que ela não desejava perder algo em que tinha tanto orgulho e que tratava tão bem para ficar mais atraente.

“Após a primeira lição, quando senti que o momento chegara, disse: ‘Babette, tens umas mãos lindas e umas belas unhas. Se queres tocar piano tão bem como serias capaz e como gostarias, ficarás surpreendida o quanto mais rápido e mais fácil será se cortares as unhas mais curtas. Pensa nisso, está bem?’ Ela fez uma cara de absoluta recusa. Também falei com a sua mãe acerca desta situação, referindo novamente como ela tinha umas unhas bonitas. Outra reacção negativa. Era evidente que as unhas bem tratadas de Babette eram muito importantes para ela.

“Na semana seguinte Babette voltou para a sua segunda lição. Para minha surpresa, as unhas estavam cortadas curtas. Elogiei-a e admirei-a por ter feito um sacrifício tão grande. Também agradei à sua mãe por ter influenciado Babette para que cortasse as unhas. Ela respondeu: ‘Oh, não tive nada a ver com isso. Babette decidiu fazê-lo sozinha, e olhe que esta é a primeira vez que ela apara as unhas a conselho de alguém.’ ”

A Sr.a Norris ameaçou Babette? Disse-lhe que se recusava a ensinar uma

estudante com unhas compridas? Não, não o fez. Informou Babette de que as suas unhas eram um elemento de beleza e que seria um sacrifício cortá-las. Deu a entender: “Eu compreendo-te – eu sei que não será fácil, mas compensará em termos de desenvolvimento musical.”

Sol Hurok era provavelmente o empresário número um da América. Durante quase meio século lidou com artistas mundialmente famosos como Chaliapin, Isadora Duncan, e Pavlova. O Sr. Hurok confidenciou-me que uma das primeiras lições que aprendeu ao lidar com estrelas temperamentais tinha sido a necessidade de compreensão, compreensão e mais compreensão pelas suas idiossincrasias.

Durante três anos foi empresário de Feodor Chaliapin – um dos maiores baixos que alguma vez eletrizou os ostentosos camarotes do Metropolitan, mas Chaliapin constituía um problema constante. Agia como uma criança mimada. Para repetir a inimitável frase do Sr. Hurok: “Era o diabo em pessoa.”

Por exemplo, Chaliapin telefonava ao Sr. Hurok na tarde do dia em que iria cantar e dizia: “Sol, sinto-me terrivelmente mal. A minha garganta parece um hambúrguer cru. É impossível cantar hoje.” O Sr. Hurok começava uma discussão? Oh, não. Sabia que um empresário não podia lidar com os artistas dessa forma. Por isso corria ao hotel do Sr. Chaliapin, cheio de gentilezas. “Mas que pena”, lamentava-se. “Mas que pena! Meu pobre rapaz. Claro que não pode cantar. Vou cancelar o compromisso imediatamente. Apenas lhe custará uns milhares de dólares, mas isso não é nada comparado com a sua reputação.”

Então, Chaliapin suspirava e dizia: “Talvez seja melhor voltar um pouco mais tarde. Venha às cinco e veremos como me sinto então.”

Às cinco horas o Sr. Hurok voltava ao hotel, cheio de compreensão. Mais uma vez insistia em cancelar o espectáculo e, mais uma vez, Chaliapin suspirava e dizia: “Bem, talvez seja melhor voltar mais tarde. Talvez já esteja melhor.”

Às sete e meia o grande baixo concordava em cantar, mas apenas se o Sr. Hurok subisse ao palco do Metropolitan e anunciasse que Chaliapin estava com uma gripe terrível e a sua voz não estava muito boa. O Sr. Hurok mentia e dizia que sim, que o faria, pois sabia que essa era a única forma de fazer com que o baixo entrasse em palco.

O Dr. Arthur I. Gates afirmou no seu esplêndido livro *Educational Psychology*: “A espécie humana anseia por compreensão. A criança mostra a sua ferida ansiosamente; ou inflige a si própria uma ferida ou uma mazela para obter simpatia em abundância. É para o mesmo propósito que os adultos

mostram os seus ferimentos, relatam os acidentes, as doenças, em especial os pormenores das operações cirúrgicas. ‘A autocompaixão’ relativamente a infortúnios, reais ou imaginários, é, de algum modo, uma prática universal.”

Por isso, se quiser que os outros pensem da mesma forma que o leitor, ponha em prática o...

---

## PRINCÍPIO 9

Mostre simpatia pelas ideias e desejos da outra pessoa.

---

## 10.

# UM APELO DE QUE TODOS GOSTAM

Fui educado nos limites do condado de Jesse James no Missouri e visitei a quinta James em Kearney, Missouri, onde o filho de Jesse James então vivia.

A sua mulher contou-me a história de Jesse, como roubava comboios e assaltava bancos e depois dava o dinheiro aos agricultores das redondezas para que pagassem as hipotecas.

É provável que Jesse James se visse a si próprio como um idealista de bom coração, tal como fizeram Dutch Schultz, “Two Gun” Crowley, Al Capone e muitos outros “padrinhos” do crime organizado gerações mais tarde. A realidade é que todas as pessoas se têm em alta conta e gostam de ser boas e altruístas segundo os seus próprios padrões.

J. Pierpont Morgan observou, num dos seus interlúdios analíticos, que uma pessoa tem geralmente duas razões para fazer algo: uma que soa bem e outra que é verdadeira.

A própria pessoa pensará na razão verdadeira. Não é preciso sublinhar isto. Mas todos nós, que somos intrinsecamente idealistas, gostamos de pensar em motivos que soam bem. Por isso, para mudar as pessoas, apele aos motivos mais nobres. Será isto demasiado idealista para que funcione nos negócios? Vejamos. Tomemos o caso de Hamilton J. Farrell, da Farrell-Mitchell Company, em Glenolden, Pennsylvania. O Sr. Farrell tinha um inquilino decepcionado que ameaçava mudar-se. O contrato de arrendamento ainda estava em vigor por mais quatro meses, mas mesmo assim ele notificou que iria sair de imediato, independentemente do contrato de arrendamento.

“Estas pessoas tinham vivido em minha casa todo o Inverno – a parte mais cara do ano”, disse o Sr. Farrell enquanto contava a história ao curso, “e eu sabia que seria difícil arrendar o apartamento novamente antes do Outono. Estava já a imaginar que iria perder o rendimento proveniente da renda e, acreditem, fiquei furioso.

“Habitualmente, teria ameaçado o inquilino e tê-lo-ia aconselhado a ler outra

vez o contrato. Teria sublinhado que se por acaso se mudasse, a renda dos meses em falta teria de ser paga na totalidade – e que eu poderia, *e iria*, recebê-la.

“No entanto, em vez de perder a cabeça e fazer uma cena, decidi tentar outra tática. Comecei assim. ‘Sr. Doe’, disse, ‘ouvi a sua história e continuo a não acreditar que se queira mudar. Os anos que levo no negócio de arrendamento de casas deram-me experiência acerca da natureza humana e sempre o encarei como um homem de palavra. De facto, estou tão certo disto, que sou até capaz de fazer uma aposta.

“ ‘Ora bem, eis a minha proposta. Aguarde uns dias antes de tomar uma decisão, pense uma segunda vez. Se voltar a falar comigo no início do próximo mês, antes de pagar a sua renda, e me disser que ainda tenciona mudar-se, dou-lhe a minha palavra que aceitarei a sua decisão como final. Considerarei legítima a sua mudança e admitirei que fiz um julgamento errado. Mas continuo a acreditar que é um homem de palavra e que honrará o contrato que assinou. Porque, afinal de contas, ou somos homens ou bichos – e a escolha geralmente cai sobre nós!’

“Bem, quando chegou o novo mês, este senhor veio ter comigo e pagou pessoalmente a renda. Ele e a sua mulher tinham falado sobre o assunto e decidido permanecer. Concluíram que a única coisa honrada a fazer seria cumprir o contrato.”

Quando o falecido Lorde Northcliffe descobriu que um jornal tinha utilizado uma fotografia sua, que ele não queria que fosse publicada, escreveu uma carta ao editor. Mas será que disse, “Por favor nunca mais publiquem essa minha fotografia: Não gosto dela?” Não, apelou a um motivo mais nobre. Apelou ao respeito e apreço que todos nós temos pela maternidade. Escreveu: “Agradeço que não publiquem nunca mais essa minha fotografia. A minha mãe não gosta dela.”

Quando John D. Rockefeller, Jr. desejava que os fotógrafos dos jornais deixassem de tirar fotografias aos seus filhos tinha de apelar a motivos mais nobres. Não dizia: “Não quero que as fotografias deles sejam publicadas.” Não, ele apelava ao desejo profundo que todos nós temos de não molestarmos crianças. Dizia: “Sabem como é, rapazes. Alguns de vocês também têm crianças. E sabem que não é muito bom para os mais novos terem demasiada publicidade.”

Quando Cyrus H. K. Curtis, o pobre rapaz do Maine, iniciava a sua carreira meteórica, que estava destinada a dar-lhe milhões como dono do *The Saturday*

*Evening Post* e do *Ladies' Home Journal*, não podia pagar aos seus colaboradores os mesmos preços que as outras revistas pagavam. Não podia contratar autores de primeira classe para escrever apenas por dinheiro. Por isso apelou aos seus motivos mais nobres. Por exemplo, persuadiu Louisa May Alcott, a autora imortal de *As Mulherzinhas* a escrever para ele quando estava no topo da sua fama; e fê-lo oferecendo-se para enviar um cheque de cem dólares, não para ela, mas para a sua obra de caridade favorita.

É neste momento que os mais cépticos podem contestar: “Oh, essa artimanha está bem para Northcliffe e Rockefeller ou para uma novelista sentimental. Mas gostava de ver fazer isso com os malandros a quem tenho de cobrar as contas!” Pode ser que tenha razão. Nada funciona em todos os casos – e nada funcionará com todas as pessoas. Mas se está satisfeito com os resultados que tem obtido até agora, porquê mudar? Se não está satisfeito, porque não experimenta?

De qualquer forma, acho que gostará de ler esta história verídica contada por James L. Thomas, um antigo aluno meu:

Seis clientes de uma determinada companhia automóvel recusavam-se a pagar as contas correspondentes a serviços prestados. Nenhum dos clientes contestou a conta na totalidade, mas cada um deles argumentou que uma parcela estava errada. Em cada um dos casos, o cliente tinha concordado com o trabalho realizado, pelo que a companhia sabia que tinha razão e afirmou-o. Este foi o primeiro erro.

Os passos que os funcionários do departamento de crédito deram para cobrar estas facturas vencidas foram os indicadas a seguir. Acha que foram bem-sucedidos?

1. Telefonaram a cada um dos clientes e disseram-lhes abruptamente que tinham de pagar uma conta que já estava fora de prazo.
2. Disseram claramente que a companhia estava completa e incondicionalmente certa e que, por conseguinte, o cliente estava completa e incondicionalmente errado.
3. Declararam que eles, a companhia, sabia mais de automóveis do que o cliente alguma vez poderia ansiar saber. Por isso onde estava a discussão?
4. Resultado: Eles contestaram.

Será que algum destes métodos fomentou a reconciliação com o cliente e resolveu a disputa? Poderá responder a isso por si próprio.

Quando chegou a este ponto, o gerente de crédito estava em vias de accionar

as vias legais, quando felizmente o assunto chegou aos ouvidos do director-geral. O director-geral investigou estes clientes em falta e descobriu que todos eles tinham a reputação de pagarem as contas prontamente. Algo estava errado – algo estava drasticamente errado acerca do método de pagamento. Por isso chamou James L. Thomas e disse-lhe para cobrar aquelas facturas “incobráveis”.

Estes foram, pelas suas palavras, os passos que o Sr. Thomas deu:

1. A minha visita a cada cliente tinha por objectivo cobrar uma factura há muito fora de prazo – uma conta que sabíamos ser legítima. Mas eu não disse uma palavra acerca disso. Expliquei que estava a telefonar para saber o que a companhia tinha feito, ou o que deveria ter feito.
  2. Deixei claro que, até ouvir a versão do cliente sobre a história, não tinha qualquer opinião, disse-lhe que a companhia não considerava que era infalível.
  3. Disse-lhe que apenas estava interessado no seu carro e que ele sabia mais do seu próprio carro do que qualquer outra pessoa no mundo; que ele era a autoridade no assunto.
  4. Deixei-o falar, e ouvi-o com todo o interesse e compreensão que ele quis – e que esperava.
  5. Finalmente, quando o cliente estava num estado de espírito razoável, expus o caso apelando ao seu sentido de justiça. Apelei aos motivos mais nobres. “Primeiro”, afirmei, “quero que saiba que considero que este assunto foi muito mal conduzido. O senhor foi importunado, aborrecido e irritado por um dos nossos representantes e isso nunca deveria ter acontecido. Lamento profundamente e, como representante da companhia, peço desculpas. Enquanto estava aqui sentado a ouvir a sua versão dos acontecimentos, não pude deixar de ficar impressionado com o seu sentido de justiça e paciência. E agora, porque é um homem justo e paciente, vou-lhe pedir que faça algo por mim. É algo que pode fazer melhor do que ninguém. Uma coisa sobre a qual sabe mais do que qualquer outra pessoa. Aqui está a sua factura; sei que é seguro para mim pedir-lhe que a salde, tal como o senhor faria se fosse o presidente da minha companhia, mas vou deixar isso à sua consideração. Seja o que for que decidir está bem.”
- Ele pagou a conta? Certamente que sim e com muito prazer. As contas eram de 150 a 400 dólares – mas será que o cliente preferiu ficar com o dinheiro? Sim, um deles ficou. Um deles recusou-se a pagar um cêntimo do montante

em falta; mas os outros cinco deram à companhia o valor total! E aqui fica a cereja no topo do bolo: entregámos carros novos a todos os seis clientes nos dois anos seguintes!

“A experiência ensinou-me”, afirmou o Sr. Thomas, “que quando não existem informações concretas sobre o cliente, a única base sólida sobre a qual agir é assumir que ele ou ela são sinceros, honestos, verdadeiros e dispostos e ansiosos por pagar as contas, uma vez convencidos de que têm razão. Posto de forma diferente e talvez mais clara, as pessoas são honestas e tentam cumprir as obrigações. As exceções a esta regra são relativamente raras e estou convencido de que os indivíduos inclinados a prevaricar reagirão favoravelmente a maior parte das vezes se lhes fizerem sentir que os consideram honestos, íntegros e justos”.

---

PRINCÍPIO 10  
Apele aos motivos mais nobres.

---

11.

## OS FILMES FAZEM. A TV FAZ. PORQUE É QUE VOCÊ NÃO FAZ?

Há muitos anos, o *Evening Bulletin* de Filadélfia estava a ser prejudicado por uma campanha de murmúrios perigosa. Estava a circular um boato mal-intencionado. Diziam aos anunciantes que o jornal já não era atractivo para os leitores porque tinha anúncios a mais e notícias a menos. Era necessário tomar medidas imediatas. A intriga tinha de ser silenciada.

Mas como?

Aqui está a forma como foi conseguido.

O *Bulletin* recortava da sua edição regular todos os textos de todos os tipos num determinado dia, classificava-os e publicava-os no formato de livro. O livro chamava-se *One Day*. Continha 307 páginas – tantas quantas um livro de capa dura; todavia, o *Bulletin* tinha imprimido todas estas notícias e material relacionado num único dia e tinha-as vendido, não por vários dólares, mas por apenas alguns cêntimos.

A impressão deste livro enfatizou o facto de o *Bulletin* conter uma enorme quantidade de matérias de leitura interessantes. Transmitia os factos de forma mais viva, mais interessante, mais impressionante, do que as páginas de números e o simples relato poderiam ter feito.

Estamos na época da dramatização. Mostrar a verdade não é suficiente. A verdade tem de ser mostrada de forma mais intensa, interessante, dramática. Deve colocar-se no lugar do homem do espectáculo. Os filmes fazem-no. A televisão também o faz e, se quiser prender a atenção, deve fazê-lo.

Os peritos que decoram as montras conhecem o poder da dramatização. O fabricante de um novo veneno para ratazanas, por exemplo, ofereceu aos comerciantes uma montra que incluía duas ratazanas vivas. Na semana em que as ratazanas foram mostradas as vendas aumentaram para o quántuplo do normal.

Nos anúncios de televisão abundam exemplos da utilização de técnicas teatrais de venda de produtos. Sente-se um serão em frente do seu televisor e analise o que os anunciantes fazem em cada uma das apresentações. Notará como um medicamento antiácido altera a cor do ácido num tubo de ensaio enquanto o do concorrente não o faz, como uma marca de sabonete ou de detergente tira a gordura de uma camisa enquanto a outra marca a deixa cinzenta. Verá um automóvel a fazer manobras em torno de uma série de obstáculos e curvas – muito melhor do que ficar a saber apenas porque lhe contaram. Caras felizes mostrarão contentamento relativo a uma série de produtos. Todos estes efeitos tornam mais interessantes para o espectador as vantagens oferecidas pelo que quer que seja que está a ser vendido – e efectivamente levam as pessoas a comprá-lo.

Poderá enfatizar as suas ideias de negócio ou qualquer outro aspecto da sua vida. É fácil. Jim Yeaman, vendedor na empresa NCR (National Cash Register) em Richmond, Virgínia, contou como conseguiu fazer uma venda através de uma demonstração teatral.

“A semana passada fui a uma mercearia na vizinhança e reparei que as caixas registadoras estavam desactualizadas. Aproximei-me do dono e disse-lhe: ‘Está literalmente a desperdiçar cêntimos cada vez que um cliente passa na caixa’. Enquanto falava, atirei um punhado de cêntimos para o chão. Ele ficou de imediato mais atento. As simples palavras teriam despertado o seu interesse, mas o som dos cêntimos a caírem no chão fê-lo efectivamente parar. Consegui que me fizesse uma encomenda para substituir todas as suas velhas máquinas.

Também funciona na vida familiar. Quando o namorado de há muitos anos pediu a sua amada em casamento usou apenas as palavras? Não! Pôs-se de joelhos. Mostrou dessa forma que realmente sentia o que dizia. Já não pedimos ninguém em casamento de joelhos, mas muitos namorados ainda criam uma atmosfera romântica antes de fazer a pergunta.

Encenar o que pretende funciona igualmente com as crianças. Joe B. Fant, Jr., de Birmingham, Alabama, estava com dificuldades em conseguir que o seu filho de cinco anos e a sua filha de três apanhassem os brinquedos, por isso inventou um “comboio”. O Joey era o engenheiro (capitão Casey Jones) no seu triciclo. A carruagem da Janet estava atrelada e, de tarde, ela carregava todo o “carvão” no vagão (a carruagem dela) e depois saltava lá para dentro, enquanto o seu irmão conduzia ao longo do quarto. Desta forma o quarto ficava arrumado – sem reprimendas, argumentos ou ameaças.

Mary Catherine Wolf de Mishawaka, Indiana, estava com alguns problemas

no trabalho e decidiu que deveria discuti-los com o patrão. Na manhã de segunda-feira pediu uma reunião com ele, mas disseram-lhe que estava muito ocupado e que ela poderia falar com a secretária para marcar uma data no final da semana. A secretária informou que a agenda dele estava muito cheia, mas que iria tentar encontrar um tempinho para ele a receber.

A Sr.a Wolf descreveu o que se passou:

“Não consegui que me desse uma resposta durante toda a semana. Sempre que a inquiria dava-me uma desculpa pela qual o patrão não me podia receber. Chegou sexta-feira de manhã e não tinha uma resposta definitiva. Precisava mesmo de falar com ele e discutir os meus problemas antes do fim-de-semana, por isso perguntei-me como iria conseguir que ele me recebesse.

“O que finalmente fiz foi isto. Escrevi-lhe uma carta formal. Indiquei na carta que compreendia perfeitamente como tinha estado extremamente ocupado toda a semana, mas que era importante que eu falasse com ele. Incluí na carta um formulário e um envelope endereçado a mim, pedindo-lhe por favor que o preenchesse ou pedisse à sua secretária para o fazer e que o devolvesse. O formulário dizia o seguinte:

Sr.a Wolf, estarei disponível para a receber no dia \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_ horas. Disponibilizarei \_\_\_\_\_ minutos do meu tempo.

“Pus esta carta no seu cesto da correspondência às 11 horas. Às 14 horas verifiquei a minha caixa do correio. Ali estava o meu envelope auto-endereçado. Tinha respondido ao meu formulário, dizendo que me poderia receber essa tarde e que me poderia dispensar 10 minutos do seu tempo. Reuni com ele, falámos durante mais de uma hora e resolvi os meus problemas.

“Se não tivesse tido aquele gesto teatral que lhe mostrou que realmente precisava de falar com ele, provavelmente ainda hoje estaria à espera da marcação de uma hora para me receber.”

James B. Boynton tinha de apresentar um extenso relatório de mercado. A sua firma tinha acabado de realizar um estudo exaustivo para uma empresa de uma marca de creme hidratante líder no mercado; o possível cliente era um dos maiores homens da área da publicidade e um dos mais admiráveis.

A sua primeira abordagem falhou quase antes de começar.

“Da primeira vez que entrei”, explicou o Sr. Boynton, “dei por mim enredado numa discussão fútil sobre os métodos utilizados na investigação. Ele

argumentava e discutia. Disse-me que eu estava errado e eu tentei provar que estava correcto.

“Finalmente consegui fazer passar o meu ponto de vista, com grande satisfação minha, mas o tempo tinha acabado, a entrevista tinha terminado e eu ainda não tinha apresentado os resultados.

“Da segunda vez não me preocupei com as tabelas de números e com os dados. Fui ver o homem. Dramatizei os meus factos.

“Assim que entrei no seu escritório, vi que estava ocupado ao telefone. Enquanto terminava a conversa, abri a minha mala e despejei trinta e dois frascos de creme hidratante em cima da sua secretária – todos os produtos que ele conhecia – todos concorrentes do seu creme.

“Em cada frasco tinha colocado uma etiqueta com os resultados da investigação realizada. E cada etiqueta contava a história de forma breve, intensa.

“O que aconteceu?

“Já não houve discussão. Aqui estava algo novo e diferente. Pegou no primeiro frasco, depois noutro frasco, de creme hidratante e leu a informação na etiqueta. Gerou-se uma conversa amigável. Colocou algumas questões adicionais. Estava francamente interessado. Originalmente, apenas me tinha dispensado dez minutos para apresentar os factos, mas passaram-se dez minutos, quarenta minutos, e ao fim de uma hora ainda estávamos a conversar.

“Estava agora a apresentar os mesmos factos que apresentara anteriormente. Mas desta vez usava a dramatização, as artes do espectáculo – e a diferença que fez.”

---

## PRINCÍPIO 11

### Dramatize as suas ideias.

---

12.

## QUANDO NADA FUNCIONA, EXPERIMENTE ISTO

Charles Schwab tinha um gestor, na fábrica de moagem, cujo pessoal não estava a produzir a sua quota de trabalho.

“Como é possível”, perguntou-lhe Schwab, “que um gestor tão competente como o senhor não consiga pôr a fábrica a produzir o que deveria?”

“Não sei”, respondeu o gestor. “Já manipulei o pessoal, já fiz pressão, trovejei e zinguei-me, ameacei-os com maldições e despedimentos. Mas nada funciona. Não produzem, mesmo.”

A conversa surgiu no final do dia, mesmo antes da chegada do turno da noite. Schwab pediu ao gestor um pedaço de giz e, depois, virando-se para o funcionário mais próximo, perguntou:

“Quantas fornadas fizeram hoje no vosso turno?”

“Seis”

Sem dizer mais, Schwab escreveu a giz um grande “6” no chão, e foi-se embora.

Quando o turno da noite chegou, viu o “6” e perguntou o que significava.

“Esteve cá o grande chefe hoje”, contou o pessoal diurno. “Perguntou-nos quantas fornadas tínhamos feito, e eu disse seis. Ele escreveu-o a giz no chão.”

Na manhã seguinte, Schwab voltou a passear pela fábrica. O turno da noite tinha apagado o “6” e substituído por um grande “7” a giz, no chão. O turno da noite julgava ser melhor que o de dia, é? Bem, iam mostrar ao turno da noite como era. A equipa pôs mãos à obra com entusiasmo, e quando saiu nessa noite, deixou um enorme e esmagador “10”. As coisas estavam numa escalada.

Pouco depois, esta fábrica de moagem, que estava a arrastar a perna na produção, começou a produzir mais trabalho do que qualquer outra unidade.

O princípio?

Vou deixar Charles Schwab dizê-lo nas suas próprias palavras: “A melhor

forma de fazer as coisas”, diz Schwab, “é estimular a competição. Mas não de uma forma interesseira, apenas estimulando o desejo de superação.”

O desejo de superação! O desafio! Tirando as luvas! Uma forma infalível de estimular o espírito das pessoas.

Sem um desafio, Theodore Roosevelt nunca teria sido presidente dos Estados Unidos. O Cavaleiro de Aço, recém-chegado de Cuba, foi escolhido para governador do Estado de Nova Iorque. A oposição descobriu que ele já não era um residente legalizado no Estado, e Roosevelt, assustado, pensou em retirar-se. Mas depois, Thomas Collier Platt, então senador americano de Nova Iorque, retirou-se da corrida. Virou-se repentinamente para Theodore Roosevelt, exclamando: “Será que o herói de San Juna Hill é um covarde?”

Roosevelt manteve-se na corrida – e o resto é história. O desafio mudou não só a sua vida, mas também teve um impacto real sobre o futuro do seu país.

“Todos os homens têm receios, mas os bravos põem os medos de parte e avançam, por vezes para a morte, mas sempre para a vitória, como dizia a Guarda do Rei na Grécia antiga. Não pode existir desafio maior do que a oportunidade de ultrapassar esses medos.

Quando Al Smith era governador de Nova Iorque enfrentou essa tarefa. Sing Sing, na altura a prisão mais conhecida a oeste de Devil’s Island, não tinha director. Ouvia-se falar em escândalos pelos corredores, escândalos e rumores duvidosos. Smith precisava de um homem forte para liderar Sing Sing – um homem de ferro. Mas quem? Mandou chamar Lewis E. Lawes, de New Hampton.

“Que tal ficar a tomar conta de Sing Sing” disse alegremente, quando Lawes se apresentou. “Precisam de um homem com experiência.”

Lawes ficou estarecido. Conhecia os perigos de Sing Sing. Era um cargo político, sujeito à instabilidade dos caprichos políticos. Vários directores tinham passado por ali – um deles durou apenas três semanas. Ele tinha uma carreira a ponderar. Valeria a pena o risco?

Depois Smith, ao vê-lo hesitar, recostou-se na cadeira e sorriu. “Jovem”, disse, “não o condeno por estar assustado. É um lugar de risco. É preciso estofo para lá chegar e ficar.”

E assim foi. E ficou. Ficou, e tornou-se o director mais famoso da sua época. O seu livro *20.000 Anos em Sing Sing* vendeu centenas de milhares de exemplares. Os programas no ar e histórias da vida na prisão inspiraram dúzias de filmes. A sua “humanização” dos criminosos provocou milagres traduzidos em reformas prisionais.

“O salário por si só”, disse Harvey S. Firestone, fundador da grande empresa de pneus Firestone Tyre and Rubber, “nunca foi o principal motivo para reunir ou manter as melhores estrelas. Penso que o segredo está no próprio jogo.”

Frederic Herzberg, um dos grandes cientistas comportamentais, concordava. Estudou em profundidade as atitudes de trabalho de milhares de pessoas, desde trabalhadores de fábrica a executivos seniores. E qual terá sido o factor de maior motivação – a faceta única do trabalho que mais estimulava as pessoas? O dinheiro? Boas condições de trabalho? Benefícios extra? Não, nada disso. O grande factor de motivação para as pessoas era o próprio emprego. Quando o trabalho era estimulante e interessante, os trabalhadores ansiavam por fazê-lo e estavam motivados para darem o seu melhor.

É isso que todas as pessoas de sucesso adoram: o jogo. A oportunidade de realização pessoal. A oportunidade de mostrar o seu valor, de se superar e vencerem. É o que cria as corridas e maratonas, os concursos de comilões e gincanas. O desejo de superação. O desejo de uma sensação de importância.

---

PRINCÍPIO 12  
Lance um desafio.

---

---

**Em síntese**  
**CONQUISTE PESSOAS PARA A SUA FORMA DE PENSAR**

**PRINCÍPIO 1**

A única forma de vencer numa discussão é evitá-la.

**PRINCÍPIO 2**

Mostre respeito pelas opiniões dos outros. Nunca diga: “Está errado.”

**PRINCÍPIO 3**

Se estiver errado, admita-o rápida e enfaticamente.

**PRINCÍPIO 4**

Comece de forma amigável.

**PRINCÍPIO 5**

Leve a outra pessoa a dizer “sim, sim” imediatamente.

**PRINCÍPIO 6**

Deixe a outra pessoa fazer as despesas da conversa.

**PRINCÍPIO 7**

Faça com que a outra pessoa sinta que a ideia é dela.

**PRINCÍPIO 8**

Procure ver honestamente as coisas do ponto de vista da outra pessoa.

**PRINCÍPIO 9**

Mostre simpatia pelas ideias e desejos da outra pessoa.

PRINCÍPIO 10  
Apele aos motivos mais nobres.

PRINCÍPIO 11  
Dramatize as suas ideias.

PRINCÍPIO 12  
Lance um desafio.

---

## PARTE QUATRO

SEJA UM LÍDER:  
COMO MUDAR AS  
PESSOAS SEM AS  
OFENDER NEM  
DESPERTAR  
RESSENTIMENTOS

1.

## SE TEM DE DESCOBRIR UM CULPADO, EIS COMO DEVE PROCEDER

Um amigo meu foi convidado para a Casa Branca durante um fim-de-semana, quando vigorava a administração de Calvin Coolidge. Ao passar perto do gabinete privado do presidente, ele ouviu Coolidge dizer a uma das assistentes: “Que lindo vestido trouxe hoje, é de facto uma jovem muito atraente.”

Este piropo foi provavelmente o mais efusivo que Silent Cal alguma vez proferiu a uma secretária em toda a sua vida. Foi tão fora do normal, tão inesperado, que a secretária corou, confusa. Depois Coolidge disse: “Ora, não fique envergonhada. Só lho disse para que se sentisse melhor. A partir de agora, quero que tenha mais cuidado com a pontuação.”

Este método talvez tenha sido um pouco óbvio, mas a psicologia foi perfeita. É sempre mais fácil ouvir coisas desagradáveis depois de ouvirmos gabar os nossos pontos positivos.

O barbeiro hidrata a pele antes de barbear o cliente; e isso foi precisamente o que fez McKinley em 1896, quando estava na corrida para a presidência. Um dos republicanos importantes da altura tinha escrito um discurso de campanha que julgava ser melhor do que os de Cícero, Patrick Henry e Daniel Webster todos juntos. Com grande brio, ele leu o seu discurso imortal a McKinley. O discurso tinha aspectos positivos, mas não servia. McKinley não o queria ofender. Não podia abafar o seu entusiasmo vibrante, mas tinha de recusar. Veja como ele foi delicado.

“Meu amigo, é um discurso fantástico, magnífico”, disse McKinley. “Não era possível fazer algo melhor. Em muitas ocasiões seria precisamente o mais correcto a transmitir, mas será adequado para esta ocasião em particular? Por mais que lhe pareça perfeito do seu ponto de vista, devo considerar o seu efeito do ponto de vista do Partido. Vá para casa e escreva-me um discurso nas linhas que lhe indiquei e mande-me um exemplar.”

E foi o que ele fez. McKinley sublinhou e corrigiu, ajudou-o a rescrever o segundo discurso, e ele tornou-se um dos melhores oradores da campanha.

Eis a segunda carta mais famosa que Abraham Lincoln alguma vez escreveu. (A mais famosa foi escrita à Sr.a Bixby, expressando o seu pesar pelo falecimento dos cinco filhos que perdera na guerra.) É provável que Lincoln tenha redigido a carta em cinco minutos; no entanto, vendeu-se num leilão público em 1926 por doze mil dólares, e isso, já agora, foi mais do que Lincoln conseguiu poupar durante meio século de trabalho árduo. A carta foi escrita ao general Joseph Hooker a 26 de Abril de 1863, durante o período mais negro da Guerra Civil. Durante dezoito meses, os generais de Lincoln tinham conduzido as tropas da Union Army de uma derrota trágica para outra. Uma carnificina humana gratuita e idiota. A nação estava em choque. Milhares de soldados tinham desertado, e até mesmo os membros republicanos do Senado estavam revoltados e queriam forçar Lincoln a sair da Casa Branca. “Estamos hoje no limiar da destruição”, disse Lincoln. “Parece-me mesmo que o Todo Poderoso está contra nós. Não vejo nenhum luar de esperança.” A carta estava envolta neste ambiente de amargura negra e caos.

Vou reproduzir aqui a carta porque mostra como Lincoln tentou mudar um general obstinado, quando o destino inteiro de uma nação dependia das acções deste general.

Esta é provavelmente a carta mais contundente que Lincoln escreveu depois de se tornar presidente: no entanto, observará que ele louvou o general Hooker antes de falar dos seus erros gravíssimos.

Sim, eram erros graves, mas Lincoln não lhes chamou assim. Lincoln foi mais conservador, mais diplomático. Lincoln escreveu: “Existem algumas coisas face às quais não estou completamente satisfeito consigo.” Vejam este tacto! E diplomacia!

Eis a carta endereçada ao general Hooker:

Coloquei-o na liderança da Força Armada do Potomac. Obviamente, fi-lo por razões que julguei serem suficientes, pese embora julgue importante que saiba que existem algumas questões face às quais não estou completamente satisfeito consigo.

Considero-o como um soldado corajoso e competente, algo que aprecia com certeza. Julgo também que não mistura política com a sua profissão, algo em que está perfeitamente correcto. Possui autoconfiança, uma qualidade valiosa e mesmo indispensável.

É ambicioso, o que, numa medida razoável, é um bem mais do que um mal. Mas penso que, durante o comando das tropas do general Burnside, alimentou a sua ambição e travou-o o mais possível, causando desta feita um grande prejuízo ao país e a um oficial irmão meritório e honrado.

Chegou-me aos ouvidos, de uma forma indesmentível, uma afirmação sua, segundo a qual tanto as Forças Armadas como o Governo precisavam de um ditador. Obviamente, não foi por isso, mas apesar disso que lhe atribuí o comando.

Apenas os generais que acumulam sucessos se podem tornar ditadores.

Aquilo que agora lhe peço é um sucesso militar, e nisto arrisco ser ditador.

O Governo irá apoiá-lo na medida das suas capacidades, que não são maiores ou menores do que as que tem aplicado a todos os comandantes. Temo porém que o espírito que ajudou a disseminar nas tropas, criticando o seu comando e minando a confiança no seu comandante, se volte contra si. Irei apoiá-lo, naquilo que puder, para se livrar desse espírito.

Nem o senhor, nem Napoleão, se voltasse da sepultura, poderiam retirar algo positivo de uma tropa em que este espírito impera, por isso acautele-se com a precipitação. Acautele-se com a precipitação, mas mude a sua energia e vigilância constante para avançar e trazer-nos vitórias.

O leitor não é um Coolidge, um McKinley ou um Lincoln. Quer saber se esta filosofia funcionará para si nos contactos diários da sua gestão. Será o caso? Vamos ver. Peguemos no caso de W. P. Gaw, da Wark Company, Filadélfia.

A Wark Company tinha um contrato para construir e terminar um grande edifício de escritórios em Filadélfia até uma certa data. Estava tudo a correr bem; o edifício estava quase terminado, quando subitamente o subcontratado para realizar o trabalho ornamental em bronze para a parte exterior do prédio declarou que não poderia fazer a entrega a tempo. O quê! Um prédio inteiro suspenso! Multas pesadas! Perdas preocupantes! Tudo por causa de uma pessoa!

Chamadas interurbanas. Discussões! Conversas acaloradas! Tudo em vão. Então o Sr. Gaw foi enviado para Nova Iorque, para enfrentar o leão do bronze na sua toca.

“Sabe que é a única pessoa em Brooklyn com este nome?”, perguntou o Sr. Gaw ao presidente da empresa subcontratada, depois das apresentações formais. O presidente ficou surpreendido. “Não, não sabia.”

“Bem”, disse o Sr. Gaw, “quando saí do comboio esta manhã, dei uma vista

de olhos à lista telefónica para obter a sua morada, e era a única pessoa na lista de Brooklyn com o seu nome.”

“Não fazia ideia”, disse o subcontratado. Olhou para a lista, interessado. “Bem, é um nome pouco usual”, disse com orgulho. “A minha família veio da Holanda e instalou-se em Nova Iorque há quase duzentos anos”. Continuou a falar sobre a família e os antepassados durante alguns minutos. Quando terminou, o Sr. Gaw louvou a dimensão da sua fábrica e comparou-a com várias outras que já havia visitado. “É uma das fábricas de bronze mais limpas e arrumadas que há vi”, disse Gaw.

“Dediquei uma vida inteira à construção deste negócio e tenho algum orgulho nisso. Quer dar uma vista de olhos pelas instalações?”

Durante a visita de inspecção, o Sr. Gaw felicitou o dono pelo seu sistema de produção, e disse-lhe como e porque lhe parecia superior ao da concorrência. Gaw comentou algumas máquinas invulgares, e o fornecedor explicou que tinha sido ele a inventar as máquinas. Deteve-se um tempo considerável para explicar a Gaw como funcionavam e o trabalho excelente que permitiam. Insistiu em levar o seu visitante a almoçar. Até então, repare-se, não tinha sido trocada uma palavra sobre o verdadeiro objectivo da visita de Gaw.

Depois do almoço, o fornecedor disse: “Passemos então aos negócios. Sei naturalmente porque está aqui. Nunca esperei que a nossa reunião fosse tão agradável. Pode voltar para Filadélfia com a promessa de que o material será fabricado e enviado, mesmo que eu tenha de atrasar outras encomendas.”

O Sr. Gaw conseguiu tudo aquilo que pretendia, sem sequer ter de o pedir. O material chegou a tempo e horas, e o edifício foi terminado no dia previsto no contrato de adjudicação.

Teria sido este o desfecho se o Sr. Gaw tivesse usado o método de dinamite e bastão geralmente usado nestes casos?

Dorothy Wrublewski, gestora de uma sucursal do Federal Credit em Fort Monmouth, New Jersey, relatou numa das aulas como conseguiu ajudar uma das suas funcionárias a tornar-se mais produtiva.

“Contratámos recentemente uma jovem para o balcão. O contacto com os clientes era muito bom. Era segura e eficiente ao lidar com transacções individuais. O problema surgiu ao fim do dia, na altura do balanço.

“O chefe de balcão veio ter comigo e sugeriu com insistência que eu despedisse a senhora. ‘Está a atrasar-nos a todos porque é muito lenta a fazer o balanço. Já lhe mostrei várias vezes, mas não consegue apanhar a ideia. Temos de mandá-la embora.’

“No dia seguinte, observei como ela trabalhava rapidamente ao lidar com as transações diárias comuns e como era simpática com os clientes.

“Não demorei muito a descobrir porque tinha dificuldades com o fecho. Depois da agência fechar, fui falar com ela. Estava obviamente nervosa e aborrecida. Elogiei-a por ser tão simpática e esforçada com os clientes, e louvei a sua precisão e rapidez nas tarefas. Depois sugeri que revíssemos o procedimento usado para as contas da caixa. Quando percebeu que eu confiava nela, seguiu facilmente as minhas sugestões e dominou rapidamente esta tarefa. Nunca mais tivemos problemas com ela.”

Começar por elogios é como o dentista que começa a trabalhar com Novocaína. O paciente é tratado com a broca, mas a Novocaína adormece a dor. Um líder usará o...

---

## PRINCÍPIO 1

Comece por elogios e uma apreciação honesta.

---

2.

## COMO CRITICAR – E NÃO SER ODIADO POR ISSO

Charles Schwab estava a circular por uma das suas instalações siderúrgicas, um dia, ao meio-dia, quando apanhou alguns dos empregados a fumar. Mesmo por cima das suas cabeças estava um cartaz com as palavras “Não fumar”. Será que Schwab apontou para o cartaz e disse: “Não sabe ler?” Oh não, Schwab não faria isso. Foi ter com o grupo, deu um charuto a cada um, e disse, “Agradecia-vos muito, rapazes, se fumassem estes charutos lá fora.” Sabiam que ele sabia que tinham quebrado uma regra – e ficaram cheios de admiração por ele não ter falado no assunto e lhes ter dado um pequeno presente que fez com que se sentissem importantes. Seria impossível não gostar de um homem destes, não é?

John Wanamaker usava a mesma técnica. Wanamaker costumava fazer uma ronda pela sua loja gigante em Filadélfia, todos os dias. Uma vez, viu uma cliente à espera ao balcão. Ninguém lhe estava a prestar atenção. Os vendedores? Oh, estavam agrupados na outra ponta do balcão a rir e a conversar. Wanamaker não disse uma palavra. Passou discretamente para trás do balcão, tratou pessoalmente com a cliente e depois passou as compras aos vendedores, para embrulharem, a caminho da saída.

As entidades oficiais são muitas vezes criticadas por serem inacessíveis ao público. São pessoas ocupadas, e por vezes a responsabilidade é dos seus assistentes demasiado protectores, que não querem sobrecarregar os patrões com demasiados visitantes. Carl Langford, que foi presidente da Câmara de Orlando, na Florida, o lar da Disney World durante anos, costumava dar instruções ao seu pessoal para que deixassem as pessoas ter acesso a ele. Afirmava ter uma política de “porta aberta”; no entanto, os cidadãos da comunidade eram bloqueados por secretárias e administradores quando ligavam.

Finalmente, o presidente da Câmara arranjou uma solução. Mandou tirar a

porta do seu gabinete! Os assistentes perceberam a mensagem, e ele conseguiu exercer uma verdadeira administração aberta a partir do dia em que a sua porta foi simbolicamente abolida.

Mudar simplesmente uma palavra de três letras é por vezes a diferença entre o fracasso e o sucesso na mudança das pessoas sem ofender ou provocar ressentimentos.

Muitas pessoas começam as suas críticas por um elogio sincero, seguido da palavra “mas” e a terminar com uma frase de crítica. Por exemplo, quando se tenta alterar a atitude desmazelada de uma criança face aos deveres, podemos dizer: “Estamos muito orgulhosos de ti, Johnnie, por teres melhorado as notas este trimestre. *Mas* se tivesses trabalhado mais a álgebra, os resultados teriam sido melhores.”

Neste caso, Johnnie poderá ter-se sentido encorajado, até ouvir a palavra “mas”. Nessa altura, poderá questionar a sinceridade do elogio inicial. Para ele, o elogio transformou-se numa introdução contrita para inferir uma crítica sobre o seu fracasso. A credibilidade está em jogo, e é possível que não se alcancem os objectivos de alterar a atitude de Johnnie face ao estudo.

Esta situação pode ser ultrapassada facilmente se substituirmos a palavra “mas” por “e”. “Estamos muito orgulhosos de ti, Johnnie, por teres subido as notas neste trimestre, e se continuares a fazer este esforço no próximo, a tua nota de álgebra poderá subir ao nível das outras.”

Johnnie pode agora aceitar o elogio, porque não houve uma continuação com a inferência do fracasso. Foi chamada a atenção para o comportamento que se deseja alterar indirectamente, e é provável que ele tente estar à altura das expectativas.

Chamar a atenção para os erros de alguém indirectamente faz milagres em pessoas sensíveis, que podem ressentir-se amargamente com críticas directas. Marge Jacob, de Woonsocket, Rhode Island, contou a uma das nossas turmas como convenceu trabalhadores da construção civil desleixados a limparem os detritos à medida que faziam as obras na sua casa.

Nos primeiros dias de obras, quando a Sr.a Jacob regressou do emprego, reparou que tinha o jardim cheio de aparas de madeira. Não queria entrar em conflito com os trabalhadores, porque faziam um trabalho excelente. Por isso, depois de eles irem para casa, ela apanhou, com os filhos, todas as aparas, juntando-as num canto. Na manhã seguinte, chamou o mestre-de-obras à parte, e disse: “Estou muito contente com a forma como deixaram a entrada da casa a noite passada; está óptima e limpa, e não é um insulto para os vizinhos.” A

partir desse dia, os trabalhadores passaram a apanhar e a juntar as aparas para o lado, e o mestre-de-obras passou por ali todos os dias para saber em que estado ficava a entrada depois de um dia de trabalho.

Uma das grandes fontes de controvérsia entre os membros das tropas de reserva e os seus treinadores habituais são os cortes de cabelo. Os reservistas consideram-se civis (e são-no, a maior parte do tempo) e não gostam de usar o cabelo curto.

O sargento Harley Kaiser da USAR School 542nd lidou com este problema quando estava a trabalhar num grupo de oficiais não comissionados na reserva. Como sargento das tropas regulares, e da velha guarda, poder-se-ia esperar que gritasse com as tropas e as ameaçasse. Pelo contrário, decidiu agir indirectamente.

“Vocês são líderes”, disse. “Serão mais eficazes se derem o exemplo. Devem ser o exemplo que os vossos homens seguirão. Sabem como são os regulamentos militares em relação ao corte de cabelos. Eu vou cortar o cabelo hoje, embora esteja muito mais curto do que o de alguns de vocês. Olhem para o espelho, e se acharem que precisam de um corte de cabelo para serem um bom exemplo, eu arranjo tempo para poderem ir ao barbeiro.”

O resultado era de esperar. Vários dos candidatos olharam para o espelho e foram ao barbeiro naquela tarde para fazerem o corte “regulamentar”. O sargento Kaiser comentou, na manhã seguinte, que já conseguia ver qualidades de liderança em alguns membros do pelotão.

A 8 de Março de 1887, o eloquente Henry Ward Beecher faleceu. No domingo seguinte, Lyman Abbott foi convidado para falar no púlpito agora vago com o falecimento de Beecher. Ansioso por dar o seu melhor, ele escreveu, reescreveu e poliu o seu discurso, com o cuidado meticuloso de um Flaubert. Depois, leu-o à mulher. Estava péssimo – tal como a maior parte dos discursos escritos. Ela poderia ter dito: “Lyman, é um desastre. Não vai servir. Toda a gente vai adormecer. Parece que estás a ler uma enciclopédia. Deverias saber fazer algo melhor, depois de tantos anos como orador. Por amor de Deus, porque não falas como um ser humano? Porque não te comportas com naturalidade? Vai ser uma vergonha se leres isso em público.”

Isso é o que ela *poderia* ter dito. E se ela o tivesse feito, sabe bem o que teria acontecido. Ela também o sabia. Por isso, limitou-se a observar que seria um excelente artigo para a *North American Review*. Ou seja, elogiou-o e ao mesmo tempo sugeriu subtilmente que não servia como discurso. Lyman Abbott percebeu a indirecta, rasgou o seu manuscrito, preparado com tanto cuidado, e

falou, sem usar sequer os apontamentos.

Uma das formas mais eficazes de corrigir os erros dos outros é...

---

## PRINCÍPIO 2

Chame a atenção para os erros dos outros indirectamente.

---

### 3.

## PRIMEIRO, FALE DOS SEUS PRÓPRIOS ERROS

A minha sobrinha, Josephine Carnegie, veio para Nova Iorque para ser minha secretária. Tinha dezanove anos, tinha acabado o ensino secundário há três, e a sua experiência de trabalho estava umas migalhas acima do zero. Tornou-se uma das secretárias mais eficientes a leste do Suez, mas no início, era... bem, alguém com um potencial a melhorar. Um dia, quando comecei a criticá-la, pensei: “Espera um minuto, Dale Carnegie, um minuto. Tens o dobro da idade dela. Tiveste dez mil vezes mais experiência de trabalho. Como podes esperar que ela tenha o teu ponto de vista, a tua capacidade de análise, a tua iniciativa, por mais medíocres que sejam? E espera aí, Dale, o que estavas tu a fazer aos dezanove anos? Lembras-te daqueles erros idiotas e *gaffes*? Lembras-te da altura em que fizeste aquilo... e mais aquilo...?”

Depois de pensar no assunto, com honestidade e imparcialidade, concluí que a média de Josephine aos dezanove era melhor do que a minha nessa idade – e isso, lamento confessar, não é nenhum elogio para Josephine.

Depois disso, sempre que queria chamar a atenção de Josephine para um erro, começava sempre da mesma forma: “Fizeste um erro, Josephine, e sabe Deus que não é pior do que muitos que fiz. Não nasceste ensinada. Isso vem com a experiência, e és melhor do que eu era na tua idade. Fiz tantas asneiras e cometi tantas *gaffes* que nem me atrevo a criticar-te a ti ou a outra pessoa. Mas não achas que teria sido melhor se tivesses feito isto ou isto?”

É muito mais fácil ouvir uma lista de erros se a pessoa que critica começar por admitir humildemente que também ela está longe de ser irrepreensível.

E. G. Dillistone, engenheiro em Brandon, no Manitoba, Canadá, tinha problemas com a sua nova secretária. As cartas que ditava chegavam à sua secretária com dois ou três erros de ortografia por página. O Sr. Dillistone conta como lidou com isso:

“Como muitos engenheiros, o meu inglês e a minha ortografia não são um ponto forte. Durante anos, trazia um caderninho preto com as palavras que me causavam mais dificuldade na escrita. Quando percebi que o facto de apontar os erros não ia levar a minha secretária a reler com mais atenção ou a consultar um prontuário, resolvi adoptar uma nova abordagem. Quando a carta seguinte me chegou, com erros, sentei-me com ela e disse:

‘Esta palavra não me soa bem. É uma das palavras com que tenho sempre dificuldades. Foi por essa razão que criei este caderninho. (Abri o livro na página apropriada.) Sim, aqui está. Tenho muito cuidado com a minha ortografia, porque as pessoas criam logo uma primeira impressão depois das cartas, e os erros de ortografia fazem com que pareçamos menos profissionais.’

“Não sei se ela copiou ou não o meu sistema, mas desde aquela conversa, a frequência dos erros diminuiu significativamente.”

O príncipe Bernhard von Bülow, personagem polida, aprendeu à sua custa a necessidade premente deste processo, em 1909. Von Bülow era então chanceler imperial da Alemanha, e no trono estava Guilherme, II – Guilherme O Altivo; Guilherme O Arrogante; Guilherme, o último kaiser alemão, que construiu uma armada e marinha que eram, segundo se vangloriava, duras e indestrutíveis.

Depois aconteceu uma coisa incrível. O kaiser disse coisas, coisas inacreditáveis, coisas que abalaram o continente e iniciaram uma série de explosões pelo mundo inteiro. Para piorar as coisas, o kaiser fez anúncios ridículos, interesseiros e absurdos em público, e fê-lo na qualidade de hóspede em Inglaterra, dando a sua autorização real para que fossem publicados no *Daily Telegraph*. Por exemplo, declarou que era o único alemão que sentia amizade pelos Ingleses; que estava a construir uma marinha contra a ameaça japonesa; que ele, e só ele, tinha salvo a Inglaterra de ser espezinhada pela Rússia e pela França; que tinha sido o *seu* plano de campanha a permitir a Lorde Roberts, de Inglaterra, derrotar os Boers na África do Sul; e assim sucessivamente.

Nunca tinham sido proferidas tais palavras nos lábios de um rei europeu em tempo de paz, nos últimos cem anos. O continente inteiro ecoou com a fúria de um enxame de vespas. A Inglaterra incendiou-se. Os estadistas alemães ficaram estarecidos. E no meio de toda esta consternação, o kaiser entrou em pânico e sugeriu ao príncipe von Bülow, chanceler imperial, que deveria assumir as culpas. Sim, queria que von Bülow anunciasse que a responsabilidade era sua, que tinha aconselhado o monarca a dizer estas coisas incríveis.

“Mas Majestade”, protestou von Bülow, “parece-me completamente

impossível que alguém, quer na Alemanha, quer na Inglaterra, possa acreditar que eu aconselharia Sua Majestade a ter tais propósitos.”

Assim que as palavras saíram da boca de von Bülow, percebeu que tinha cometido um erro grave. O kaiser começou a fumar.

“Considera-me um asno”, gritou, “capaz de percalços que o senhor nunca teria cometido!”

Von Bülow sabia que deveria ter elogiado antes de condenar; mas como era tarde demais para isso, fez o melhor que tinha a fazer. Elogiou depois de ter criticado. E o resultado foi um milagre.

“Nunca me atrevera a sugerir tal coisa”, respondeu respeitosamente. “Vossa Majestade supera-me em muitos aspectos; não apenas, obviamente, nos vossos conhecimentos navais e militares, mas sobretudo, em ciências naturais. Ouvi vezes sem conta, cheio de admiração, as explicações de Vossa Majestade sobre o barómetro ou a telegrafia sem fios, ou os raios Roentgen. Sou um ignorante sem vergonha de todos os ramos das ciências naturais, não tenho noções de química ou física, e sou perfeitamente incapaz de explicar o mais simples dos fenómenos naturais. Mas”, continuou von Bülow, “em contrapartida, tenho alguns conhecimentos históricos e talvez algumas qualidades úteis na política, nomeadamente na diplomacia.”

O kaiser resplandecia. Von Bülow tinha-o elogiado. Von Bülow tinha-o valorizado e mostrado humildade. O kaiser podia perdoar-lhe tudo depois disto. “Não lhe tenho dito sempre”, exclamou com entusiasmo, “que nos completamos perfeitamente? Deveríamos manter-nos juntos, e assim faremos!”

Apertou a mão a von Bülow, não apenas uma vez, mas muitas vezes. E mais tarde, nesse dia, estava ainda tão empolgado que exclamou, com os punhos cerrados: “Se alguém me vier dizer algo contra o príncipe von Bülow, *dar-lhe-ei um murro no nariz.*”

Von Bülow salvou-se a tempo, mas, por melhor diplomata que fosse, tinha cometido um erro: deveria ter *começado* por falar dos seus próprios defeitos e da superioridade de Wilhelm – sem inferir que o kaiser não tinha juízo e que precisava de uma ama-seca.

Se um par de frases ditas com humildade e com elogios sobre o outro podem transformar um kaiser arrogante e insultado num amigo do peito, imagine o que a humildade e elogios podem fazer por si e por mim nos contactos diários. Usados da forma mais adequada, podem realizar milagres nos relacionamentos humanos.

Admitir os seus próprios erros – mesmo quando não os corrigimos – pode

ajudar alguém a alterar o seu comportamento. Esta situação ficou bem explícita no caso de Clarence Zerhusen, de Timonium, Maryland, quando descobriu que o seu filho de quinze anos andava a experimentar cigarros.

“Naturalmente, eu não queria que David fumasse”, disse-nos o Sr. Zerhusen, “mas a mãe dele e eu fumávamos cigarros; estávamos sempre a dar-lhe um mau exemplo. Expliquei a Dave como eu tinha começado a fumar, na idade dele, e como a nicotina tinha provocado um vício de que era quase impossível livrar-me. Lembrei-lhe como a minha tosse era irritante, e como ele me tinha implorado para deixar de fumar, há alguns anos apenas.

“Não o incitei a parar, nem fiz ameaças, nem o avisei dos perigos. Apenas sublinhei o facto de eu estar viciado em cigarros e o que isso significava para mim.

“Pensou no assunto durante uns tempos e decidiu que não fumaria até ter terminado o ensino secundário. À medida que os anos passaram, David nunca passou a fumar, nem faz tenções de o fazer alguma vez.

“Depois daquela conversa, eu próprio tomei a decisão de deixar de fumar cigarros, e com o apoio da minha família, consegui fazê-lo.”

Um bom líder segue este princípio:

---

### PRINCÍPIO 3

Fale dos seus próprios erros antes de criticar a outra pessoa.

---

## 4.

# NINGUÉM GOSTA DE RECEBER ORDENS

Tive certa vez o prazer de jantar com Sr.a Ida Tarbell, a directora da American Biographers. Quando lhe disse que estava a escrever este livro, começámos a discutir o assunto importante de lidar com pessoas, e ela contou-me que, quando estava a escrever a sua biografia de Owen D. Young, tinha entrevistado uma pessoa que estivera no mesmo escritório que o Sr. Young durante três anos. Esta pessoa declarou que, durante todo esse período, nunca tinha ouvido Owen D. Young dizer, por exemplo: “Faça isto ou aquilo”, ou: “Não faça isto ou aquilo”. Ele dizia: “Já pensou em fazer isto”, ou: “Pensa que isto funcionaria?” Frequentemente, dizia, depois de ditar uma carta: “O que pensa disto?” Quando lia a carta de um dos seus assistentes, dizia, “Talvez fosse melhor formularmos as coisas desta forma.” Dava sempre a oportunidade às pessoas de fazerem elas próprias as coisas; nunca mandava os assistentes fazerem coisas; deixava-os fazerem-nas, deixava-os aprender com os próprios erros.

Uma técnica deste tipo incentiva as pessoas a corrigirem erros. Uma técnica deste tipo salvaguarda o orgulho das pessoas, e transmite-lhes um sentimento de importância. Estimula a cooperação em vez da rebelião.

Os ressentimentos provocados por uma ordem ríspida podem perdurar muito tempo – mesmo que a ordem tenha sido dada para corrigir uma situação declaradamente desastrosa. Dan Santarelli, professor numa escola do ensino técnico no Wyoming, Pensilvânia, contou a uma das nossas turmas como um dos seus alunos tinha bloqueado a entrada de uma das lojas da escola, estacionando ilegalmente o seu carro no local. Um dos outros instrutores irrompeu na sala de aulas e perguntou, num tom arrogante: “De quem é o carro que está a impedir a entrada?” Quando o aluno dono do carro respondeu, o professor gritou: “Tire-me esse carro daí e já, ou vou rebocá-lo à força para longe.”

Claro que o aluno tinha agido mal. O automóvel não deveria estar estacionado ali. Mas a partir desse dia, o aluno não só ficou ressentido com a atitude do

professor, como todos os alunos da turma fizeram os possíveis para dificultar a vida do instrutor e tornar a sua vida desagradável.

Como poderia ter lidado com a situação de forma diferente? Se tivesse perguntado num tom amável: “De quem é o carro lá fora?”, e depois sugerido que, se o tirassem, outros carros poderiam entrar e sair, o estudante teria de bom grado retirado o automóvel e nem ele nem os colegas teriam ficado aborrecidos e ressentidos.

Fazer perguntas torna não só as ordens mais suaves, como estimula a criatividade das pessoas que são interrogadas. Há mais probabilidade de as pessoas aceitarem uma ordem se fizeram parte da decisão que provocou essa ordem.

Quando surgiu a Ian Macdonald, de Joanesburgo, na África do Sul, director-geral de uma pequena fábrica especializada em componentes de máquinas de precisão, a oportunidade de aceitar uma grande encomenda, convenceu-se de que não conseguiria respeitar a data de entrega prometida. O trabalho que já estava programado na fábrica e o tempo necessário para completar a encomenda tornavam muito difícil que ele aceitasse o trabalho.

Em vez de pressionar o seu pessoal para acelerar o trabalho e apressar a encomenda, chamou-os a todos, explicou-lhes a situação e disse-lhes quanto significava para a empresa e para eles se conseguissem tornar possível a execução da encomenda a tempo. Depois começou a fazer perguntas:

“O que podemos fazer para lidar com esta encomenda?”

“Lembram-se de alguma forma diferente de processá-la na fábrica, que nos permita aceitar este trabalho?”

“Haverá alguma forma de ajustarmos os nossos horários ou tarefas pessoais para facilitar as coisas?”

Os empregados apresentaram muitas ideias e insistiram para ele aceitar a encomenda. Lidaram com o assunto numa perspectiva de “Nós conseguimos fazê-la”, e a encomenda foi aceite, produzida e entregue nos prazos.

Um líder eficaz pratica...

---

## PRINCÍPIO 4

Faça perguntas em vez de dar ordens directas.

---

5.

## DEIXE A OUTRA PESSOA SALVAR A FACE

Há muitos anos, a empresa General Electric foi confrontada com a tarefa delicada de retirar Charles Steinmetz da liderança de um departamento. Steinmetz, um génio de primeira linha na área da electricidade, era um desastre na direcção do departamento de cálculos. No entanto, a empresa não se atrevia a ofendê-lo. Ele era indispensável, e extremamente sensível. Por isso, deram-lhe um novo título. Tornaram-no engenheiro consultor da General Electric – um novo título para o trabalho que já estava a desempenhar – colocando outra pessoa no departamento.

Steinmetz ficou satisfeito.

Os executivos da G. E. também. Conseguiram manobrar delicadamente a sua estrela mais caprichosa, e fizeram-no sem tempestades – deixando-o salvar a face.

Deixar as pessoas salvarem a face! É tão importante, tão vital! E poucos de nós pensam alguma vez no assunto! Espezinhamos sem dó os sentimentos dos outros, fazendo as coisas à nossa maneira, apontando erros, proferindo ameaças, criticando uma criança ou um empregado à frente dos outros, sem sequer considerar as feridas no orgulho da outra pessoa. E bastam, no entanto, alguns minutos de reflexão, uma ou outra palavra de consideração, uma compreensão genuína da atitude da outra pessoa, para aliviar profundamente as picadas!

É importante não o esquecer na próxima ocasião em que formos confrontados com a tarefa desagradável de descartar ou repreender um empregado.

“Despedir pessoas não é divertido. Ser despedido ainda é menos engraçado.” (Estou a citar a carta que me escreveu Marshall A. Granger, um mago da contabilidade conceituado.) “O nosso negócio é sazonal. Por isso, temos de despedir muitas pessoas depois da azáfama das declarações de impostos.

“Um dos chavões da nossa profissão é o de que ninguém gosta de ser

carrasco. Por isso, decidimos despachar o assunto o mais depressa possível, geralmente da forma seguinte: ‘Sente-se, Sr. Smith. A época terminou, e não temos mais trabalho para si. Obviamente, já sabia que tinha sido contratado apenas para a época alta, etc., etc.’

“O efeito, nestas pessoas, é algum desapontamento e a sensação de serem ‘despachados’. A maior parte deles está nesta área da contabilidade para a vida inteira, e não ficam particularmente agradados com a empresa que os descarta tão facilmente.

“Decidi recentemente despedir o pessoal temporário com um pouco mais de tacto e consideração. Por isso, só os chamo depois de ter pensado e considerado o seu trabalho durante o Inverno. E digo algo do género, ‘Sr. Smith, fez um bom trabalho (se for o caso). Daquela vez que o mandei para Newark, tinha uma tarefa difícil. Ficou numa situação difícil, mas saiu-se lindamente, e quero que saiba que a empresa tem orgulho em si. Tem jeito para isto – e com certeza irá longe. Esta empresa acredita em si, torce por si, e não queremos que o esqueça.’

“Qual o efeito? As pessoas saem sentindo-se muito melhor face ao despedimento. Não sentem que as ‘descartam’. Sabem que se tivéssemos trabalho para elas, ficariam. E quando voltamos a precisar delas, vêm ter connosco com uma postura de apreço e tratamento pessoal genuínos.”

Numa das sessões do nosso curso, dois membros da turma discutiram os efeitos negativos da descoberta de erros *versus* efeitos positivos de deixar a outra pessoa salvar a face.

Fred Clark de Harrisburg, Pensilvânia, contou um incidente que surgiu na sua empresa: “Numa das nossas reuniões de produção, um vice-presidente colocou perguntas muito específicas a um dos nossos supervisores de produção, relativas a um processo produtivo. O seu tom de voz era agressivo, e destinava-se a apontar um desempenho inadequado por parte do supervisor. Como não queria ficar embaraçado face aos seus pares, o supervisor foi evasivo nas suas respostas. Isso fez com que o vice-presidente perdesse a paciência, criticasse duramente o supervisor e o acusasse de estar a mentir.

“Mesmo que houvesse uma relação de trabalho antes deste encontro, esta foi destruída em poucos minutos. O supervisor, que era basicamente um bom trabalhador, deixou de ser útil à empresa. Alguns meses depois deixou a empresa e foi trabalhar para a concorrência, onde sei que está a fazer um bom trabalho.”

Outra aluna da turma, Anna Mazzone, contou como um incidente semelhante surgiu no seu local de trabalho – mas que diferença na abordagem e resultados!

A Sr.a Mazzone, especialista em *marketing* para uma empresa de embalagem alimentar, recebeu a sua primeira missão importante – um teste de *marketing* para um novo produto. Ela disse à turma: “Quando vieram os resultados do teste, fiquei devastada. Tinha feito um erro sério no meu planeamento, e o teste inteiro teria de ser repetido. E o pior é que não tinha tempo para o discutir com o meu chefe antes da reunião onde iria apresentar um relatório sobre o projecto.

“Quando fui chamada para o relatório, estava a tremer de medo. Estava prestes a ter um colapso, mas resolvi que não ia chorar e ter todos os homens a comentar como as mulheres são ineptas a lidar com assuntos de gestão, por serem demasiado emocionais. Apresentei o relatório de forma sintética e expliquei que, devido a um erro, iria repetir o estudo antes da próxima reunião. Sentei-me, à espera que o meu patrão trovejasse.

“Pelo contrário, ele agradeceu o meu trabalho e observou que era habitual cometer erros num novo projecto, e que tinha a certeza de que o novo inquérito seria impecável e útil à empresa. Garantiu, à frente de todos os colegas, que tinha fé em mim e sabia que eu tinha dado o meu melhor, e que a minha falta de experiência, e não falta de capacidades, era responsável pelo meu lapso.

“Deixei aquela reunião com a cabeça erguida e determinada a nunca mais decepcionar aquele chefe.”

Mesmo que tenhamos razão e que a outra pessoa esteja errada, o único efeito de levar alguém a perder a face é destruir o seu ego. O lendário pioneiro da aviação e escritor francês Antoine de Saint-Exupéry escreveu: “Não tenho o direito de dizer ou fazer nada que possa diminuir um indivíduo perante ele próprio. O que importa não é o que eu penso dele, mas o que ele pensa dele. Ferir um homem na sua dignidade é um crime.”

Um verdadeiro líder segue sempre o...

---

## PRINCÍPIO 5

Deixe a outra pessoa salvar a face.

---

## 6.

# COMO INCENTIVAR AS PESSOAS PARA O SUCESSO

Pete Barlow era um velho amigo meu. Tinha um espectáculo com cães e póneis e passava a vida a viajar com circos e feirantes. Adorava ver Pete a treinar cães novos para o espectáculo. Reparei que sempre que o cão mostrava o mínimo progresso, Pete o acariciava e louvava, dando-lhe carne e fazendo um grande alarido.

Não é nenhuma novidade. Os treinadores de animais usam a mesma técnica há séculos.

Mas porque não usamos o mesmo senso comum, quando tentamos mudar as pessoas, que usamos para mudar cães? Porque não usamos carne em vez de um chicote? Porque não usamos elogios em vez de condenar? Vamos louvar o mínimo progresso. Isso será uma inspiração para que a outra pessoa continue a melhorar.

No seu livro *I Ain't Much, Baby – But I'm All I Got* (Não sou grande coisa, querida – mas sou tudo o que tenho), o psicólogo Jess Lair observa: “O elogio é como um raio de sol para o espírito humano quente; não podemos florescer nem crescer sem ele. E todavia, embora muitos de nós estejam sempre prontos para aplicar aos outros o vento frio das críticas, ficamos relutantes em dar ao nosso semelhante o brilho quente de um elogio.”<sup>9</sup>

Eu consigo olhar para trás, na minha vida, e perceber como algumas palavras de louvor mudaram radicalmente o meu futuro. Não consegue dizer o mesmo da sua vida? A história está cheia de exemplos da magia pura dos elogios.

Por exemplo, há muitos anos, um rapaz de dez anos estava a trabalhar numa fábrica em Nápoles. Ambicionava ser cantor, mas o seu primeiro professor desencorajou-o. “Não sabes cantar”, disse. “Não tens voz nenhuma. Parece o som do vento nas persianas.”

Mas a sua mãe, uma camponesa pobre, abraçou-o e elogiou-o, dizendo-lhe

que sabia que ele podia cantar, que já via progressos, e andava descalça para poupar dinheiro e pagar-lhe aulas de música. Os elogios e encorajamentos daquela camponesa mudaram a vida daquele rapaz. O seu nome era Enrico Caruso, e tornou-se um dos cantores de ópera mais importantes e famosos da sua época.

No início do século XIX, um jovem de Londres aspirava a ser escritor. Mas tudo parecia estar contra ele. Nunca tinha conseguido estar na escola mais de quatro anos. O seu pai tinha sido atirado para a cadeia porque não podia pagar as dívidas, e este jovem conheceu o gosto amargo da fome. Finalmente, arranjou um emprego, para colar etiquetas em garrafas de verniz, num armazém miserável, infestado de ratos, com dois outros rapazes – mendigos das barracas de Londres. Tinha tão pouca confiança na sua capacidade de escrever, que um dia escapuliu-se de noite para enviar o seu primeiro manuscrito por correio, para que ninguém troçasse dele. História após história foram recusadas. Finalmente, chegou o grande dia em que uma delas foi aprovada. É verdade que não lhe pagaram um cêntimo por ela, mas um dos editores fez-lhe um elogio. Um editor mostrou reconhecimento. Ficou tão entusiasmado que andou pelas ruas, sem rumo, com lágrimas a correr pelas faces.

O elogio, o reconhecimento, recebidos por ter conseguido editar uma história, mudaram toda a sua vida, porque se não tivesse tido este incentivo, poderia ter passado a vida inteira a trabalhar em fábricas infestadas de ratos. Talvez tenha ouvido falar desse rapaz. O seu nome era Charles Dickens.

Outro rapaz de Londres ganhava a vida numa loja de vestuário. Tinha de acordar às cinco da manhã, varrer a loja e ser um escravo durante catorze horas por dia. Era verdadeira escravatura, e ele desprezava esse trabalho. Ao fim de dois anos, não aguentava mais, por isso acordou uma manhã e, sem esperar pelo pequeno-almoço, caminhou 25 quilómetros para falar com a mãe que trabalhava como governanta.

Estava frenético. Implorou. Chorou. Jurou que se mataria se tivesse de ficar na loja mais tempo. Depois, escreveu uma carta longa e patética ao seu velho professor da escola, declarando que estava de coração partido, que já não queria viver. O velho professor fez-lhe alguns elogios e garantiu-lhe que ele era um rapaz inteligente, destinado a tarefas mais peculiares, e ofereceu-lhe um emprego como professor.

Esse elogio mudou o futuro daquele rapaz e causou um efeito que perdura até hoje na literatura inglesa. Porque esse rapaz continuou a escrever, criando inúmeros *best-sellers*, e ganhou mais de um milhão de dólares com a sua pena.

Já deve ter ouvido falar dele. O seu nome: H. G. Wells.

Usar os elogios em vez das críticas é o conceito básico por detrás dos ensinamentos de B. F. Skinner. Este grande psicólogo contemporâneo mostrou, através de experiências com animais e seres humanos que, quando as críticas são minimizadas e os elogios realçados, as acções positivas das pessoas são reforçadas e as negativas ficam atrofiadas, por falta de atenção.

John Ringelspaugh, de Rocky Mount, na Carolina do Norte, usou este princípio com os filhos. A dada altura, como em muitas famílias, a forma principal de comunicação do pai e da mãe com as crianças era através de gritos. E, como em muitos casos, as crianças tornavam-se um pouco piores e não um pouco melhores depois de cada sessão destas – e os pais também. Parecia não haver nenhum fim à vista para este problema.

Para resolver a situação, o Sr. Ringelspaugh decidiu usar alguns dos princípios que estava a aprender no nosso curso. Conta como correu: “Decidimos elogiar em vez de lhes imputar as asneiras. Não era fácil, porque por vezes só víamos as coisas negativas que faziam; era mesmo difícil descobrir motivos de elogio. Conseguimos apontar algumas coisas, e ao fim de um dia ou dois, algumas das coisas aborrecidas que faziam deixaram de acontecer. Começaram a investir nos elogios que estávamos a fazer. Até passaram a esforçar-se para fazerem as coisas bem feitas. Nenhum de nós conseguia acreditar. Obviamente, não durou sempre, mas a norma atingida depois de as coisas se equilibrarem ficou muito mais alta. Deixou de ser necessário reagir como o fazíamos. As crianças passaram a fazer muito mais coisas correctas do que incorrectas.” Tudo isto foi o resultado de um elogio por cada pequeno progresso das crianças, em vez de condenar tudo aquilo que faziam mal.

Este princípio também funciona no trabalho. Keith Roper, de Woodland Hills, Califórnia, aplicou este princípio a uma situação na sua empresa. Chegou-lhe um material à gráfica de qualidade excepcional. O funcionário que tinha feito o trabalho era novo e tinha dificuldade em adaptar-se ao emprego. O seu supervisor estava aborrecido com aquilo que considerava ser uma atitude negativa, pensando seriamente em despedi-lo.

Quando o Sr. Roper foi informado desta situação, foi pessoalmente à gráfica e teve uma conversa com o jovem. Disse-lhe que estava muito contente com o trabalho que tinha acabado de receber, e sublinhou que era o melhor trabalho que tinha visto naquelas instalações há muito tempo. Explicou especificamente porque era superior o desempenho e como era importante o contributo daquele jovem na empresa.

Pensa que isso afectou a atitude do jovem gráfico face à empresa? Em poucos dias, foi uma transformação total. Contou a vários colegas a conversa, e como havia alguém na empresa que apreciava um bom trabalho. E a partir desse dia, foi um trabalhador leal e dedicado.

O que fez o Sr. Roper não foi apenas lisonjear o jovem gráfico e dizer “És bom.” Explicou-lhe em pormenor porque é que o seu trabalho era superior. Por ter destacado um aspecto específico, em vez de fazer apenas elogios gerais, o seu reconhecimento adquiriu um significado maior para a pessoa que o recebeu. Todos gostam de ser lisonjeados, mas quando o elogio é específico, a sua percepção é de sinceridade – e não algo que se diz apenas para que o outro se sintam bem.

Lembre-se, todos procuramos o apreço e reconhecimento, e faremos quase tudo para o obter. Mas ninguém gosta da falta de sinceridade. Ninguém quer ser engraxado.

Vou repeti-lo: Os princípios transmitidos neste livro funcionam apenas quando vêm do coração. Não estou a defender que se usem truques na manga. Estou a falar de uma nova forma de viver.

A propósito de mudar pessoas. Se o leitor e eu pudermos inspirar as pessoas com quem entramos em contacto, para que se apercebam dos tesouros escondidos que possuem, faremos muito mais do que mudá-las. Poderemos literalmente transformá-las.

É um exagero? Então leia estas sábias palavras de William James, um dos psicólogos e filósofos mais distintos que a América alguma vez produziu:

Comparando com aquilo que deveríamos ser, estamos apenas meio acordados. Usamos apenas uma parte ínfima dos nossos recursos físicos e mentais. Em termos gerais, o ser humano vive muito aquém dos seus limites. Possui poderes de vários tipos que geralmente descarta.

Sim, o leitor que lê neste momento estas linhas possui poderes de vários tipos que geralmente descarta; e um dos poderes que provavelmente não explora totalmente é a sua capacidade mágica de elogiar pessoas e inspirá-las face às suas possibilidades latentes.

As capacidades murcham com as críticas; florescem com os incentivos. Para se tornar um líder de pessoas mais eficaz, aplique o...

---

## PRINCÍPIO 6

Elogie o progresso mais ínfimo e todas as melhorias. Seja caloroso na sua aprovação e generoso nos elogios.

---

[9](#) Jess Lair, *I Ain't Much, Baby – But I'm All I Got* (Greenwich, Conn.: Fawcett, 1976), p. 248.

## 7.

# ESCOLHA A REPUTAÇÃO CERTA

O que fazer quando alguém que tem sido um bom empregado começa a desleixar-se? Pode despedi-lo, mas isso não resolve nada. Pode repreender o funcionário, mas isso provoca geralmente ressentimentos. Henry Henke, um gestor de serviços de uma grande empresa de camionagem em Lowell, no Indiana, tinha um mecânico cujo trabalho se tinha tornado inferior à média. Em vez de o expulsar ou ameaçar, o Sr. Henke chamou-o ao seu gabinete, e teve uma conversa de coração aberto.

“Bill”, disse, “é um ótimo mecânico. Está neste ramo há vários anos. Tem reparado muitos veículos para grande satisfação dos clientes. Na verdade, temos tido elogios sobre o seu bom trabalho. No entanto, ultimamente, o tempo que demora a completar o seu trabalho tem aumentado e os resultados não chegam à altura do que é capaz. Por ter sido um mecânico excepcional no passado, queria que soubesse que essa situação não me agrada, e talvez possamos descobrir juntos alguma forma de resolver o problema.”

Bill respondeu que não se tinha apercebido de que andava a falhar no seu desempenho, e garantiu ao patrão que o trabalho que lhe era atribuído não estava fora das suas capacidades e que tentaria melhorar no futuro.

E fê-lo? Obviamente. Voltou a ser um mecânico rápido e cuidadoso. Para estar à altura da reputação que Henke lhe atribuiu, não podia fazer outra coisa senão oferecer um desempenho comparável ao que tivera no passado.

“As pessoas comuns”, disse Samuel Vauclain, então presidente da Baldwin Locomotive Works, “podem ser bem geridas se conseguirmos o seu respeito e mostrarmos que as respeitamos por algum tipo de competência.”

Em suma, se quiser melhorar determinada capacidade de uma pessoa, comporte-se como se essa característica já fizesse parte das suas competências. Shakespeare disse: “Assuma uma virtude, mesmo que não a possua.” E poderá ser benéfico assumir e declarar abertamente que essa outra pessoa tem a virtude que deseja ver desenvolvida. Mostre-lhe a reputação a que deverá estar à altura,

e ela fará progressos fabulosos para não o desapontar.

Georgette Leblanc, no seu livro *Souvenirs, My life with Maeterlinck*, descreve a transformação espantosa de uma humilde Cinderela belga.

“Uma empregada de mesa, de um hotel vizinho, trazia-me as refeições”, escreveu. “Chamavam-lhe ‘Marie, a lavadora de pratos’, porque tinha começado a carreira como ajudante. Era uma espécie de monstro, vesga, de pernas tortas, pobre em corpo e em espírito.

“Um dia, quando segurava no meu prato de massa com a mão vermelha, eu disse-lhe sem rodeios: ‘Marie, não conhece os tesouros que traz em si.’

“Habituada a conter as emoções, Marie esperou alguns instantes, sem arriscar o mínimo gesto, temendo uma catástrofe. Depois, colocou o prato na mesa, suspirou e disse, ingenuamente: ‘*Madame*, nunca teria acreditado.’ Não duvidou, não fez nenhuma pergunta. Voltou simplesmente para a cozinha e repetiu o que eu lhe tinha dito, e a fé era tão forte que ninguém troçou dela. A partir desse dia, até conseguiu alguma consideração. Mas a mudança mais curiosa deu-se na humilde Marie. Convencida de que era o receptáculo de maravilhas por descobrir, começou a cuidar do rosto e do corpo de tal forma que a sua juventude roubada pareceu florescer e esconder modestamente a sua simplicidade.

“Dois meses depois, anunciou o seu próximo casamento com o sobrinho do chefe. ‘Vou ser uma senhora’, disse, e agradeceu-me. Uma simples frase mudou a sua vida.”

Georgette Leblanc criou uma reputação para “Marie, a lavadora” em que teria de estar à altura – e essa reputação transformou-a.

Bill Parker, um representante de vendas de uma empresa do ramo alimentar em Daytona Beach, Florida, estava muito entusiasmado com a nova linha de produtos que a sua empresa estava a introduzir no mercado, e ficou aborrecido quando o gestor de uma grande cadeia alimentar independente se recusou a vender os produtos na sua loja. Bill remoeu todo o dia esta rejeição, e decidiu voltar à loja, a caminho de casa, naquela noite, para voltar a insistir.

“Jack”, disse, “depois de sair daqui, hoje de manhã, apercebi-me de que não tinha explicado bem a nossa nova linha, e gostaria que me dedicasse algum tempo para expor os pontos que omiti. Sei que está sempre disponível para ouvir e que tem a coragem de mudar de opinião quando os factos merecem uma mudança.”

Como poderia Jack recusar ouvi-lo? Com aquela reputação, seria difícil.

Uma manhã, o Dr. Martin Fitzhugh, um dentista de Dublin, na Irlanda, ficou

estarecido quando uma paciente lhe apontou que o apoio metálico do copo que estava a usar para bochechar não estava muito limpo. É verdade que a paciente bebia do copo, e não do apoio, mas não era de todo profissional usar um equipamento duvidoso.

Quando a paciente saiu, o Dr. Fitzhugh retirou-se para o gabinete privado para escrever um recado a Bridgit, a empregada, que vinha duas vezes por semana limpar o consultório. Escreveu:

Cara Bridgit,

Vejo-a raramente, mas queria agradecer-*lhe* o bom trabalho de limpeza que tem feito. Já agora, lembrei-me de que, como duas horas, duas vezes por semana, é muito pouco tempo, se precisar de mais meia hora extra de vez em quando, para fazer aqueles trabalhos “mais a fundo”, como polir o apoio dos copos e coisas do género, estou disposto, obviamente, a pagar-*lhe* pelo tempo extra.

“No dia seguinte, quando entrei no consultório”, relata o Dr. Fitzhugh, “a minha mesa estava polida como um espelho, tal como a minha cadeira, da qual eu praticamente não saía. Quando fui para a sala de tratamentos, descobri o apoio para copos mais brilhante, reluzente e cromado que jamais tinha visto. Tinha dado à empregada uma reputação excelente, e devido a este simples gesto, ela excedeu-se em relação ao seu trabalho anterior. E de quanto tempo extra precisou para isso? Isso mesmo – nenhum.”

Existe um velho ditado: “Se der um mau nome a um cão, mais vale enforcá-lo.” Mas se *lhe* der um bom nome, veja o que irá passar-se!

Quando Ruth Hopkins, professora primária em Brooklyn, Nova Iorque, olhou para a nova turma, no primeiro dia de aulas, a sua excitação e alegria por começar um novo ano escolar transformou-se em ansiedade. Na turma deste ano tinha Tommy T., o “rapaz mau” mais conhecido da escola. O professor do ano anterior queixara-se constantemente de Tommy aos colegas, ao reitor e a todos os que o podiam ouvir. Não era apenas malandro; provocava problemas de disciplina sérios na turma, arranjando brigas com os rapazes, aborrecendo as raparigas, sendo insolente para o professor, e as coisas pareciam piorar à medida que ficava mais velho. A sua única faceta positiva era uma capacidade de aprendizagem rápida, e um bom trabalho escolar em geral.

A Sr.a Hopkins decidiu lidar com o “problema Tommy” imediatamente.

Quando deu as boas-vindas aos alunos, fez comentários sobre cada um: “Rosa, que lindo vestido trazes”, “Alicia, ouvi dizer que desenhas muito bem”. Quando chegou a vez de Tommy, olhou-o nos olhos e disse: “Tommy, ao que sei és um líder natural. Conto contigo para me ajudares a transformar esta turma na melhor deste ano.” Reforçou esta afirmação ao longo dos primeiros dias, felicitando Tommy por todas as acções e comentando como isso provava que ele era um bom aluno. Com essa reputação a respeitar, nem mesmo um rapaz de nove anos poderia decepcioná-la e ele não o fez.

Se quiser aperfeiçoar-se num papel difícil de liderança para mudar as atitudes e comportamentos de outros, use o...

---

## PRINCÍPIO 7

Crie uma reputação superior que o outro terá de respeitar.

---

## 8.

# MOSTRE COMO O ERRO É FÁCIL DE CORRIGIR

Um amigo meu, solteiro, com cerca de quarenta anos, ficou noivo, e a sua noiva persuadiu-o a ter aulas de dança. “Deus sabe que eu precisava de aulas de dança”, confessou-me ao contar a história, “porque dançava como quando tinha começado, há vinte anos. A primeira professora que contratei disse provavelmente a verdade. Disse que tudo em mim estava errado; teria de esquecer tudo e começar de novo. Mas isso despedaçou-me o coração. Fiquei sem incentivo para continuar. Por isso desisti dela.

“A professora seguinte talvez tenha mentido. Disse-me calmamente que o meu estilo de dança talvez fosse um pouco antiquado, mas as bases estavam correctas, e garantiu-me que eu não teria dificuldade em aprender novos passos. A primeira professora tinha-me desincentivado ao sublinhar os meus erros. A nova fez o contrário. Estava sempre a louvar tudo aquilo que eu fazia bem e a minimizar os meus erros. ‘Tem um sentido do ritmo natural’, garantia-me. ‘É de facto um bailarino nato.’ O meu bom senso diz-me que sempre fui e sempre serei um bailarino de quarta categoria; no entanto, lá no fundo, continuo a pensar que talvez ela fosse sincera. É claro que eu lhe pagava para o dizer, mas para quê falar nisso?

“De qualquer forma, sei que sou um bailarino melhor do que teria sido se ela não me tivesse dito que tenho um sentido natural do ritmo. Isso incentivou-me. Deu-me esperança. Fez com que quisesse evoluir.”

Se disser ao seu filho, mulher ou empregado que ele ou ela são estúpidos ou burros em alguma coisa, que não têm jeito e estão a fazer tudo mal, destruirá quase todos os incentivos para que tentem melhorar. Mas se usar a técnica oposta – sendo generoso nos incentivos, fazendo com que as coisas pareçam fáceis de fazer, indicando que está convencido de que a pessoa tem capacidades, que existe um talento adormecido –, essa pessoa irá praticar horas a fio para dar

o seu melhor.

Lowell Thomas, um artista exímio nos relacionamentos humanos, usava esta técnica. Fomentava a autoconfiança, inspirava as pessoas com coragem e fé. Por exemplo, passei um fim-de-semana com o Sr. e a Sr.a Thomas; e numa noite de sábado, pediram-me para participar num jogo de bridge amigável, à frente da lareira. Bridge? Oh não! Não! Eu não. Eu não percebia nada do assunto. Aquele jogo sempre foi um mistério insondável para mim. Não! Não! Impossível!

“Ora, Dale, não há truques nenhuns”, respondeu Lowell. Não há nada de especial no bridge, para além da memória e escolhas. Escreveste artigos sobre a memória. O bridge será uma brincadeira para ti. Tem tudo a ver contigo.”

E de repente, sem saber como, estava sentado pela primeira vez numa mesa de bridge. Tudo porque me disseram que eu teria um talento natural para isso e que o jogo tinha sido feito para ser fácil.

Falar de bridge recorda-me Ely Culbertson, cujos livros sobre o jogo foram traduzidos numa dúzia de línguas e venderam mais de um milhão de cópias. No entanto, ele confessou que nunca teria transformado o jogo numa profissão se uma certa rapariga não lhe tivesse garantido que ele tinha faro para o assunto.

Quando ele chegou à América em 1922, tentou arranjar um emprego como professor de filosofia e sociologia, mas não conseguiu.

Depois tentou vender carvão, mas falhou.

E tentou vender café, mas isso também foi um fracasso.

Tinha jogado bridge, mas nunca lhe tinha ocorrido que poderia um dia ensiná-lo. Não era grande jogador, e também era muito teimoso. Fazia tantas perguntas e tantas análises posteriores ao jogo que ninguém queria jogar com ele.

A seguir, conheceu uma bela professora de bridge, Josephine Dillon, apaixonou-se e casou com ela. Ela reparou como ele analisava cuidadosamente as cartas, e persuadiu-o de que era um génio potencial na mesa de jogo. Foi esse incentivo e apenas esse, disse-me Culbertson, que transformou o bridge numa profissão para ele.

Clarence M. Jones, um dos instrutores do nosso curso em Cincinnati, Ohio, contou como o facto de incentivar e tornar os erros fáceis de corrigir mudou completamente a vida do seu filho.

“Em 1970, o meu filho David, que tinha então quinze anos, veio viver comigo para Cincinnati. Tinha tido uma vida dura. Em 1958, abriu a cabeça num acidente de carro, e ficou com uma cicatriz terrível na testa. Em 1960, a mãe dele e eu divorciámo-nos, e ele foi viver para Dallas, no Texas, com a mãe. Até aos quinze anos tinha estado quase sempre em turmas especiais para pessoas

com problemas de aprendizagem, no sistema escolar de Dallas. Talvez devido à sua cicatriz, os reitores da escola tinham decidido que ele tinha alguma lesão cerebral e não poderia funcionar normalmente. Tinha dois anos de atraso, por isso continuava na primária. E no entanto, continuava a não saber a tabuada, contava com os dedos e quase não conseguia ler.

“Havia um ponto positivo. Adorava trabalhar em estações de rádio e televisão. Queria tornar-se um técnico de televisão. Incentivei-o e observei que precisaria da matemática para se candidatar à formação. Decidi ajudá-lo a tornar-se exímio nesta área. Comprámos quatro conjuntos de cartas: multiplicação, divisão, adição e subtracção. Quando usávamos as cartas, púnhamos as respostas correctas de lado. Quando David errava numa, dava-lhe a resposta correcta e depois voltava a inserir a carta no baralho, até não restarem mais cartas. Fazia um grande alarido a cada carta em que ele acertava, sobretudo quando tinha falhado anteriormente. Todas as noites voltávamos ao baralho, até não sobrarem mais cartas. E cronometrávamos o exercício. Prometi-lhe que, se conseguíssemos ter todas as cartas certas em oito minutos, sem erros, deixaríamos de o fazer todas as noites. A tarefa parecia impossível para David. Na primeira noite, levou 52 minutos, na segunda, 48, depois 45, 44, 41, e depois menos de 40. Festejámos cada recorde: eu chamava a minha mulher, e ambos o abraçávamos e fazíamos uma pequena dança. No fim do mês, estava a fazer as cartas perfeitamente em menos de oito minutos. Sempre que ele melhorava, pedia para repetir. Tinha feito a descoberta fantástica de que aprender é fácil e divertido.

“Naturalmente, as notas em álgebra deram um salto. É incrível como a álgebra se torna mais fácil quando podemos multiplicar. Ficou surpreso quando trouxe um B a matemática. Isso nunca tinha acontecido. Outras mudanças surgiram com uma rapidez quase inacreditável. A leitura melhorou rapidamente, começou a usar o seu talento natural para o desenho. Mais tarde, nesse ano escolar, o professor de ciências pediu-lhe para apresentar um trabalho. Escolheu o desenvolvimento de uma série altamente complexa de modelos, para demonstrar o efeito das alavancas. Exigia alguma perícia, não só nos desenhos e criação de modelos, como em matemática aplicada. O trabalho teve o primeiro prémio na feira de ciências da escola, entrou no concurso da cidade e ganhou o terceiro prémio de Cincinnati.

“E assim foi. Um miúdo que tinha chumbado dois anos, a quem tinham dito que tinha ‘lesões cerebrais’, a quem os colegas chamavam ‘Frankenstein’, dizendo que o cérebro devia ter saído pela ferida do corte na testa. De repente,

descobriu que podia mesmo aprender e fazer coisas. O resultado? A partir do segundo ciclo e até ao terceiro, nunca saiu do quadro de honra; na secundária foi eleito para a Sociedade Nacional de Honra. Depois de descobrir que a aprendizagem era fácil, a sua vida inteira mudou.”

Se quiser ajudar os outros a melhorar, lembre-se do...

---

## PRINCÍPIO 8

Use os incentivos. Faça com que os erros pareçam fáceis de corrigir.

---

## 9.

# FAÇA COM QUE OS OUTROS FIQUEM FELIZES POR FAZEREM AQUILO QUE SUGERE

Em 1915, a América estava estarecida. Há mais de um ano que as nações da Europa estavam a massacrar-se numa escala nunca antes conhecida nos anais sangrentos da história da humanidade. Seria possível alcançar a paz? Ninguém sabia. Mas Woodrow Wilson estava determinado a tentar. Decidiu enviar um representante pessoal, um emissário da paz, para reunir com os senhores da guerra da Europa.

William Jennings Bryan, secretário de Estado, Bryan, o advogado da paz, desejava ir. Viu ali uma oportunidade de prestar um grande serviço e imortalizar o seu nome. Mas Wilson nomeou outra pessoa, o seu amigo íntimo e conselheiro coronel Edward M. House; e coube a House a tarefa delicada de anunciar as más notícias a Bryan, sem o ofender.

“Bryan ficou claramente desapontado quando soube que eu ia para a Europa como emissário de paz”, escreveu o coronel House no seu diário. “Ele disse que tinha pensado fazê-lo...”

“Respondi que o presidente pensava que não seria adequado alguém realizar esta tarefa oficialmente, *que a sua ida teria despertado as atenções*, e que as pessoas ficariam a pensar porque estava ele ali...”

Percebe a inferência? House praticamente disse a Bryan que ele era *demasiado importante* para a tarefa e Bryan ficou satisfeito.

O coronel House, astuto, experiente e conhecedor dos meandros do mundo, aplicou uma das regras importantes dos relacionamentos humanos: *Fazer sempre com que o outro se sinta feliz por fazer aquilo que lhe sugeriu.*

Woodrow Wilson observou esta política, mesmo quando convidou William Gibbs McAdoo para ser membro do seu gabinete. Era a maior honra que

poderia conferir a alguém, e, no entanto, Wilson ofereceu o convite de tal forma que McAdoo se sentiu duplamente importante. Eis a história nas palavras de McAdoo: “Ele [Wilson] disse que estava a definir o seu gabinete e que ficaria muito contente se eu aceitasse um cargo de secretário do Tesouro. Tinha uma forma deliciosa de apresentar as coisas; dava a impressão de que ao aceitar esta grande honra eu estaria a fazer-lhe um favor.”

Infelizmente, Wilson nem sempre usou este tacto. Se o tivesse feito, a história poderia ter sido diferente. Por exemplo, Wilson não agradou ao Senado e ao Partido Republicano quando inscreveu os Estados Unidos na Liga das Nações. Wilson recusou-se a levar líderes republicanos proeminentes como Elihu Root, Charles Evans Hughes ou Henry Cabot Lodge para a conferência de paz. Em vez disso, levou alguns desconhecidos do seu próprio partido. Fez-se difícil para os republicanos, impediu-os de pensarem que a Liga era ideia deles, impediu-os de porem o dedo no bolo; e o resultado desta gestão crua dos relacionamentos humanos destruiu a sua carreira, arruinou a sua saúde, encurtou a sua vida, fez com que a América ficasse fora da Liga e alterou o curso da história mundial.

Homens de Estado e diplomatas não são os únicos a usar esta abordagem de faça-o-outro-feliz-por-fazer-o-que-deseja. Dale O. Ferrier, de Fort Wayne, Indiana, conta como incentivou um dos seus filhos a fazer de boa vontade uma das tarefas que lhe foi atribuída:

“Uma das tarefas de Jeff era apanhar as peras por baixo da pereira, para que a pessoa a cortar a relva não tivesse de parar para as apanhar. Ele não gostava desta tarefa e o mais habitual era não a fazer ou fazê-la tão mal que era preciso parar o aparador de relva para apanhar as peras restantes. Em vez de ter um confronto cara a cara com ele, um dia disselhe: ‘Jeff, vamos fazer um acordo. Por cada cesto cheio de peras que apanhares, pago-te um dólar. Mas depois de acabares, por cada pêra que ficar no chão, tiro-te um dólar. O que te parece?’ Como seria de esperar, não só apanhou todas as peras, como tive de ficar de olho nele para não as tirar da árvore para encher os cestos.”

Conheci um homem que tinha de recusar muitos convites para discursar, convites de amigos, de pessoas com quem tinha obrigações; no entanto, fazia-o de forma tão astuta que a outra pessoa ficava pelo menos satisfeita com a sua recusa. Como o fazia? Não se limitava a falar do facto de estar demasiado ocupado, demasiado isto ou aquilo. Não, depois de expressar o seu agradecimento pelo convite e lamentar não poder aceitá-lo, sugeria um orador para o substituir. Ou seja, não dava tempo à outra pessoa para se sentir infeliz com a recusa. Orientava imediatamente os pensamentos da outra pessoa para

outro orador que poderia aceitar o convite.

Gunter Schmidt, que assistiu ao nosso curso na Alemanha Ocidental, contou-nos o caso de uma empregada, no supermercado que geria, que era negligente na colocação dos preços adequados nas prateleiras com produtos. Provocava assim confusão e queixas por parte dos clientes. Advertências, reprimendas e confrontos não tinham resolvido o assunto. Finalmente, Schmidt chamou-a ao seu gabinete e disse-lhe que a ia nomear Supervisora das Etiquetas de Preços para a loja inteira, e que seria responsável por manter todas as prateleiras actualizadas nos preços. Esta nova responsabilidade e título mudaram completamente a sua atitude, e passou a assumir as suas responsabilidades de forma satisfatória a partir dessa altura.

Infantil? Talvez. Mas foi o que disseram a Napoleão quando criou a Legião de Honra e distribuiu 15 mil cruzeiros aos seus soldados, transformando dezoito dos seus generais em “Marechais de França” e chamando às suas tropas a “Grande Armada”. Napoleão foi criticado por dar “brinquedos” a veteranos endurecidos pela guerra, e Napoleão respondeu: “Os homens são governados por brinquedos.”

Esta técnica de atribuir títulos e autoridade funcionou para Napoleão e funcionará para si. Por exemplo, uma amiga minha, a Sr.a Ernest Gent, de Scarsdale, Nova Iorque, estava aborrecida com uns rapazes que andavam a atravessar e a destruir o seu jardim. Tentou ser dura. Nada funcionou. Depois tentou dar ao pior do gangue um título e uma sensação de autoridade. Transformou-o no seu “detective” e encarregou-o de manter todos os intrusos longe da sua relva. Isso resolveu o problema. O seu “detective” acendeu a lareira no pátio, aqueceu uma barra de ferro até ficar incandescente e ameaçou marcar quem ousasse pisar a relva.

Um líder eficaz deve manter em mente as seguintes regras quando é necessário alterar atitudes ou comportamentos.

1. Seja sincero. Não prometa nada que não possa realizar.
2. Esqueça os benefícios para si próprio e concentre-se nos benefícios para a outra pessoa.
3. Saiba exactamente o que quer que a outra pessoa faça.
4. Seja empático. Interrogue-se sobre o que a outra pessoa deseja realmente.
5. Considere os benefícios que essa pessoa receberá, fazendo aquilo que sugerir.
6. Adapte esses benefícios aos desejos da outra pessoa.

Quando fizer o seu pedido, formule-o de forma a transmitir à outra pessoa a ideia de que beneficiará pessoalmente com isso. Podemos dar uma ordem breve da seguinte forma: “John, temos clientes amanhã e preciso do armazém limpo. Por isso varra tudo, ponha a mercadoria em ordem nas prateleiras e dê uma polidela no balcão”. Ou podemos expressar a mesma ideia mostrando a John os benefícios que terá realizando a tarefa: “John, há uma tarefa a fazer imediatamente. *Se for feita agora, não precisa de a fazer mais tarde.* Vou trazer alguns clientes amanhã para mostrar as nossas instalações. Quero mostrar-lhes o armazém, mas não está em condições. Se puder varrer, organizar a mercadoria nas prateleiras e polir o balcão, daremos uma imagem mais profissional *e terá feito o seu papel para dar à empresa uma boa imagem.*”

Ficará John feliz por fazer aquilo que sugere? Provavelmente não ficará muito feliz, mas mesmo assim ficará mais do que se não lhe tivesse apontado os benefícios. Partindo do princípio de que John tem orgulho no armazém e está interessado em contribuir para a imagem da empresa, é mais provável que coopere. Também foi explicado a John que o trabalho teria de ser feito de qualquer forma e que, ao fazê-lo já, não terá de o fazer mais tarde.

Seria ingénuo pensar que terá sempre uma reacção positiva por parte de outras pessoas quando usa esta abordagem, mas a experiência de muitos prova que é mais fácil mudar atitudes desta forma do que se não usar estes princípios – e se aumentar a sua taxa de sucesso, nem que seja em 10 por cento, ter-se-á tornado 10 por cento mais eficaz como líder do que era antes – e isso é o *seu* benefício.

É mais provável que as pessoas façam o que deseja que façam quando usa o...

---

## PRINCÍPIO 9

Faça com que os outros fiquem felizes por fazerem aquilo que sugere.

---

---

**Em síntese**  
**SEJA UM LÍDER**

O trabalho de um líder inclui frequentemente mudar as atitudes e comportamentos do seu pessoal. Algumas sugestões para conseguirlo:

**PRINCÍPIO 1**

Comece por elogios e uma apreciação honesta.

**PRINCÍPIO 2**

Chame a atenção para os erros dos outros indirectamente.

**PRINCÍPIO 3**

Fale dos seus próprios erros antes de criticar a outra pessoa.

**PRINCÍPIO 4**

Faça perguntas em vez de dar ordens directas.

**PRINCÍPIO 5**

Deixe a outra pessoa salvar a face.

**PRINCÍPIO 6**

Elogie o progresso mais ínfimo e todas as melhorias. Seja caloroso na sua aprovação e generoso nos elogios.

**PRINCÍPIO 7**

Crie uma reputação superior que o outro terá de respeitar.

**PRINCÍPIO 8**

Use incentivos. Faça com que os erros pareçam fáceis de corrigir.

## PRINCÍPIO 9

Faça com que os outros fiquem felizes por fazerem aquilo que sugere.

---

# UM ATALHO PARA A DISTINÇÃO

Por Lowell Thomas

*Esta informação biográfica sobre Dale Carnegie foi redigida como introdução à edição original de Como Conquistar Amigos e Influenciar Pessoas. Foi reproduzida nesta edição para fornecer aos leitores informação adicional sobre Dale Carnegie.*

Era uma noite fria de Janeiro em 1935, mas o tempo não os afastou. Duas mil e quinhentas pessoas amontoavam-se na grande sala de festas do Hotel Pennsylvania, em Nova Iorque. Todos os lugares disponíveis estavam ocupados às sete e meia. Às oito, uma multidão ansiosa continuava a afluir. O balcão espaçoso ficou rapidamente cheio. Nesta altura, até os lugares de pé eram disputados, e centenas de pessoas, cansadas depois de um dia de trânsito, estavam de pé há uma hora e meia, nessa noite, para assistir – a quê?

Um desfile de moda?

Uma corrida de bicicletas de seis dias ou uma aparição pessoal de Clark Gable?

Não. Estas pessoas foram atraídas por um anúncio de jornal. Há dois dias, viram este anúncio de página inteira, no *New York Sun*, a olhar para eles:

## **APRENDA A FALAR EFICAZMENTE**

### **PREPARE-SE PARA A LIDERANÇA**

Um tema velho? Sim, mas pasme-se, na cidade mais sofisticada do planeta, durante um período de depressão, com 20 por cento da população em crise, duas mil e quinhentas pessoas saíram de casa e apressaram-se a chegar ao hotel, respondendo a um anúncio. As pessoas que vieram eram de um estrato económico alto – executivos, empregados e profissionais.

Estes homens e mulheres vieram assistir ao lançamento de um curso ultramoderno e ultra prático sobre “Falar Eficazmente e Influenciar Pessoas nos

Negócios” – um curso dado pelo Dale Carnegie Institute of Effective Speaking and Human Relations.

Porque estavam ali, estes dois mil e quinhentos gestores e gestoras?

Devido a uma fome súbita de mais formação, por causa da depressão?

Aparentemente não, porque este mesmo curso já tinha lotação esgotada em Nova Iorque em cada edição dos últimos vinte e quatro anos. Ao longo dessa época, mais de quinze mil profissionais e gestores foram formados por Dale Carnegie. Até mesmo organizações de peso, cépticas e conservadoras, como a Westinghouse Electric Company, a McGraw-Hill Publishing Company, a Câmara de Comércio de Brooklyn, o American Institute of Electrical Engineers e a Companhia de Telefones de Nova Iorque acederam a esta formação nos seus escritórios, para os seus membros e executivos.

O facto de estas pessoas, dez ou vinte anos depois de deixarem o ensino básico ou secundário, se deslocarem para esta formação é um dos sinais mais alarmantes do nosso sistema educativo.

O que querem de facto aprender os adultos? Esta é uma pergunta importante, e para lhe responder, a Universidade de Chicago, a American Association for Adult Education e a United YMCA Schools fizeram um inquérito ao longo de dois anos.

Esse inquérito revelou que o principal interesse dos alunos é a saúde. Revelou também que o seu segundo foco de interesse é desenvolver competências em relacionamentos humanos – querem aprender a técnica para lidar com outras pessoas e influenciá-las. Não querem ouvir palestras sobre psicologia; querem sugestões que possam usar imediatamente na gestão, contactos sociais e em casa.

Então é isso que os adultos querem estudar, não é?

“Muito bem”, disseram as pessoas que responderam ao inquérito. “Muito bem. Se é isso que querem, vamos fazê-lo”.

Procuraram, então, manuais e descobriram que não tinha sido escrito nenhum guia prático para ajudar as pessoas a resolverem os seus problemas diários em relacionamentos humanos.

Era um grande imbróglio! Durante centenas de anos, escreveram-se toneladas de volumes sobre grego, latim e matemática avançada – temas pelos quais um indivíduo médio não dá dois vinténs. Mas sobre o tema pelo qual há a maior sede de conhecimento, uma verdadeira paixão para obter orientação e apoio – nada!

Isso explicava a presença de dois mil e quinhentos indivíduos amontoados na

Sala Grande do Hotel Pennsylvania, respondendo a um anúncio de jornal. Aqui, aparentemente, estaria finalmente aquilo que procuravam há muito.

Na escola secundária debruçaram-se sobre livros, julgando que o conhecimento por si só seria o “abre-te sésamo” para obter recompensas financeiras e profissionais.

Mas alguns anos passados na azáfama da gestão e da vida profissional trouxeram uma grande decepção. Viram como alguns dos casos mais importantes de sucesso nos negócios se ficaram a dever a pessoas que detinham, para além dos conhecimentos, a capacidade de comunicar bem, conquistar pessoas para a sua forma de pensar, e “venderem-se” a si próprios e às suas ideias.

Descobriram rapidamente que quando se aspira a envergar o chapéu de capitão e navegar o navio das empresas, a personalidade e capacidade de falar são mais importantes do que um conhecimento dos verbos em latim ou um diploma de Harvard.

A publicidade no *New York Sun* prometia que a reunião seria uma fonte de entretenimento. E foi.

Dezoito pessoas que tinham assistido ao curso foram empurradas para a frente do microfone – e quinze delas tiveram exactamente setenta e cinco segundos para contarem a sua história. Apenas setenta e cinco segundos para falar, e o gongue soava, e o mestre-de-cerimónias gritava: “A seguir! O próximo!”

O evento desenrolou-se com a velocidade de uma manada de búfalos a tropejar pela planície. Espectadores mantiveram-se de pé durante uma hora e meia para ver a *performance*.

Os intervenientes eram uma amostra da vida real: vários representantes de vendas, um executivo da distribuição, um padeiro, o presidente de uma associação de comerciantes, dois gestores da banca, um agente de seguros, um contabilista, um dentista, um arquitecto, um farmacêutico que viera de Indianápolis a Nova Iorque para ter o curso, um advogado que viera de Havana para se preparar para um discurso importante de três minutos.

O primeiro orador trazia o nome gaélico de Patrick J. O’Haire. Nascido na Irlanda, esteve na escola durante quatro anos, partiu para a América, trabalhou como mecânico e depois como motorista.

Hoje, no entanto, aos quarenta, tinha uma família a crescer e precisava de mais dinheiro, por isso tentou vender camiões. Assolado por um complexo de inferioridade que, como disse, lhe estava a destruir o coração, dava passadas largas à frente de gabinetes meia dúzia de vezes, antes de conseguir ganhar

coragem suficiente para abrir a porta. Ficou tão desanimado como vendedor que pensou em voltar a fazer trabalho manual como mecânico, até que um dia recebeu uma carta, convidando-o para uma reunião organizacional do Dale Carnegie Course in Effective Speaking.

Não queria assistir. Temia lidar com muitos licenciados e sentir-se deslocado.

A sua mulher, desesperada, insistiu para que ele fosse, dizendo: “Poderá ser bom para ti, Pat. Só Deus sabe como precisas.” Foi ao local onde teria lugar a reunião, e ficou no passeio durante cinco minutos, antes de conseguir criar a autoconfiança suficiente para entrar na sala.

As primeiras vezes que tentou falar em público, ficou tonto com o medo. Mas à medida que as semanas passavam, perdeu o medo do público e descobriu que adorava falar – quantas mais pessoas, melhor. Perdeu também o medo de indivíduos e superiores. Apresentou-lhes as suas ideias e subiu rapidamente para o departamento de vendas. Tornou-se uma pessoa valorizada e apreciada na empresa. Nessa noite, no Hotel Pennsylvania, Patrick O’Haire ergueu-se perante duas mil e quinhentas pessoas e contou uma história alegre, de altos e baixos nos seus sucessos. O público sucumbiu a várias rodadas de gargalhadas. Poucos oradores profissionais teriam conseguido uma *performance* destas.

O próximo interveniente, Godfrey Meyer, era um bancário de cabelo grisalho, pai de onze crianças. A primeira vez que tinha tentado falar numa aula, ficou literalmente paralisado. A sua mente recusou-se a funcionar. A sua história é uma ilustração vívida de como a liderança gravita em torno dos que sabem falar.

Trabalhava em Wall Street, e durante vinte cinco anos tinha vivido em Clifton, New Jersey. Ao longo desse tempo, não tinha participado em assuntos da comunidade e conhecia cerca de quinhentas pessoas.

Pouco depois de ser ter inscrito no curso Carnegie, recebeu a folha de impostos e ficou furioso por aquilo que considerava serem impostos injustos. Geralmente teria ficado em casa a fumar, ou teria descarregado a sua fúria nos vizinhos. Mas em vez disso, pôs o chapéu, foi à Câmara e descarregou em público.

O resultado desse discurso de indignação foi que os cidadãos de Clifton, New Jersey, o incitaram a candidatar-se a presidente da Câmara. Por isso, durante semanas, foi de uma reunião para a outra, denunciando desperdícios e extravagâncias municipais.

Havia noventa e seis candidatos em campo. Quando contaram os votos, o nome de Godfrey Meyer estava na liderança. Numa noite tinha-se tornado numa figura pública entre as quarenta mil pessoas da sua comunidade. Em

consequência dos seus discursos conseguiu fazer oitenta vezes mais amigos em seis semanas do que tinha conseguido nos vinte e cinco anos anteriores.

E o seu salário na Câmara permitiu-lhe ter um retorno de 1.000 por cento por ano face ao investimento no curso Carnegie.

O terceiro orador, líder de uma grande associação nacional de produtores alimentares, contou como tinha sido incapaz de se levantar e expressar as suas ideias em reuniões do conselho directivo.

Depois de aprender a pensar de pé, aconteceram duas coisas surpreendentes. Tornou-se rapidamente presidente da sua associação, e nessa qualidade, foi forçado a fazer reuniões em todo o país. Excertos dos seus discursos foram reproduzidos nas notícias da Associated Press e impressos em artigos de jornais e revistas do sector pelo país fora.

Em dois anos, depois de aprender a falar mais eficazmente, recebeu mais publicidade grátis pela sua empresa e produtos do que tinha conseguido obter previamente com 25 milhões de dólares gastos em publicidade directa. Este orador admitiu que lhe tinha acontecido hesitar em ligar a alguns dos executivos mais importantes de Manhattan e convidá-los para almoçar com ele. Mas com o prestígio que acumulou graças aos seus discursos, foram estas mesmas pessoas que lhe ligaram para o convidar para almoçar, desculpando-se por lhe fazerem perder tempo.

A capacidade de falar é um atalho para a distinção. Lança as pessoas para a ribalta, levanta-lhes a cabeça e os ombros acima da multidão. E a pessoa que souber falar razoavelmente vê muitas vezes serem-lhe atribuídas capacidades desproporcionadas face às que realmente possui.

Tem havido um movimento tremendo de formação contínua na nação; e a força mais espectacular nesse movimento foi Dale Carnegie, um indivíduo que ouviu e analisou mais discursos do que qualquer outro homem. Segundo um *cartoon* “*Ripley’s Believe-it-or-not*” ele analisou 150 mil discursos. Se esse número não o impressiona, pense que significa um discurso por dia praticamente desde que Colombo descobriu a América. Ou, por outras palavras, se todas as pessoas que falaram à sua frente tivessem usado apenas três minutos e tivessem aparecido seguidas, teriam sido necessários dez meses, dia e noite, para os ouvir a todos.

A própria carreira de Dale Carnegie, cheia de contrastes gritantes, foi um exemplo daquilo que se pode conseguir quando obcecado por uma ideia original e incendiado pelo entusiasmo.

Nascido numa quinta do Missouri, a dezasseis quilómetros de uma estação de

comboios, nunca tinha visto um eléctrico até aos doze anos; no entanto, quando chegou aos quarenta e seis, conhecia os lugares mais afastados do planeta, de Hong Kong a Hammerfest; a certa altura, ficou mais perto do Pólo Norte do que o quartel-general do almirante Byrd em Little America estava do Pólo Sul.

Este rapaz do Missouri, que outrora andava na apanha das framboesas e cortava asteráceas por cinco cêntimos à hora, tornou-se o líder na formação mais bem paga dos executivos de grandes empresas na arte da expressão pessoal.

Esta semente de *cowboy*, que outrora empurrou o gado e vitelos, galopando pelas cercas do Dakota Sul ocidental, foi mais tarde para Londres apresentar palestras sob os auspícios da família real.

Este rapaz, que foi um fracasso total na primeira meia dúzia de vezes em que tentou falar em público, tornou-se mais tarde o meu gestor pessoal. Muito do meu sucesso deveu-se à formação com Dale Carnegie.

O jovem Carnegie teve de lutar para aceder ao ensino, porque as vacas magras estavam sempre a assolar a velha quinta do noroeste do Missouri com o seu estômago vazio. Ano após ano, o rio “102” subia e afogava o milho, arrastando os fardos de palha. Época após época, os porcos rechonchudos ficavam doentes e morriam de cólera, os preços caíam no mercado bovino e das mulas e o banco ameaçava executar hipotecas.

Minada pelo desespero, a família vendeu tudo e comprou outra propriedade perto do State Teacher’s College (escola secundária) em Warrensburgh, no Missouri. Era possível obter comida e dormida na cidade por um dólar por dia, mas o jovem Carnegie não se podia dar a esse luxo. Por isso, ficava na quinta e andava para trás e para a frente a cavalo, cinco quilómetros por dia. Em casa, ordenhava as vacas, rachava a lenha, alimentava os porcos e estudava os verbos em latim, à luz de uma lâmpada a óleo, até os olhos se fecharem e ele começar a cabecear.

Mesmo quando ia para a cama à meia-noite, punha o despertador para as três. O pai dele criava porcos com *pedigree* Duroc-Jersey – e havia o perigo, durante as frias noites de Inverno, de os leitões congelarem; por isso, punham-se num cesto, coberto com uma lona solta, e colocava-se o cesto ao pé do fogão, na cozinha. Esfomeados, os porquinhos exigiam uma refeição quente às três da manhã. Assim, quando o despertador tocava, Dale Carnegie arrastava-se dos lençóis, pegava no cesto de leitões e levava-os para a mãe, que os amamentava, enquanto ele esperava, levando-os depois de volta para o calor do fogão da cozinha.

Havia seiscentos alunos no State Teacher's College, e Dale era um dos seis que não podiam pagar o alojamento na cidade. Ele tinha vergonha da penúria que o obrigava a galopar de volta para a quinta e ordenhar as vacas todas as noites. Tinha vergonha do casaco, demasiado apertado, e das calças, demasiado curtas. Desenvolveu rapidamente um complexo de inferioridade, e procurou, à sua volta, um atalho para a distinção. Constatou que havia certos grupos, na escola, que gozavam de influência e prestígio – os jogadores de futebol e baseball, e os fulanos que venciam os concursos de debate e discurso público.

Sabendo que não teria sorte no atletismo, decidiu ganhar um dos concursos de orador. Passou meses a preparar os discursos. Praticava na sela, a caminho de casa e da escola; praticou os discursos a ordenhar vacas; e depois encheu o celeiro de palha, com profusão de gestos e mímicas, interpelando pombos assustados com os assuntos do dia.

Mas apesar de toda a sua boa vontade e preparação, enfrentou apenas derrota atrás de derrota. Tinha dezoito anos na altura – era sensível e orgulhoso. Ficou tão desanimado, tão deprimido, que pensou mesmo em suicidar-se. E depois, repentinamente, começou a vencer, não apenas num concurso, mas em todas as provas de orador na escola.

Os outros alunos começaram a implorar-lhe que os treinasse; e também ganhavam.

Depois de terminar o secundário, ele começou a vender cursos por correspondência aos agricultores dos montes arenosos do Nebraska ocidental e Wyoming de leste. Apesar de toda a sua energia e entusiasmo ilimitados, não conseguiu nada. Ficou tão desanimado que foi para o seu quarto de hotel em Alliance, no Nebraska, a meio do dia, atirou-se para a cama, e chorou de desespero. Queria voltar a estudar, queria retirar-se da dura batalha da vida, mas não podia. Por isso, resolveu ir para Omaha e arranjar outro emprego. Não tinha dinheiro para um bilhete de comboio, viajando num comboio de mercadorias e alimentando duas carruagens de cavalos selvagens em troca do bilhete. Depois de chegar a Omaha, arranjou um emprego para vender *bacon*, sabão e banha na Armour and Company. A sua área de vendas era nas Badlands e o território índio e de pasto do Dakota do Sul ocidental. Percorria a área de comboio de mercadorias, diligência ou cavalo, e dormia em hotéis dos pioneiros, onde a única divisória entre quartos era uma cortina de tecido. Estudou livros sobre vendas, cavalgou em garanhões fogosos, jogou póquer com os índios e aprendeu a fazer cobranças. E quando, por exemplo, um lojista do interior não podia pagar em dinheiro o *bacon* e presuntos encomendados, Dale Carnegie

pegava numa dúzia de sapatos da sua prateleira, vendia o calçado ao pessoal dos caminhos-de-ferro, e enviava as receitas para a Armour and Company.

Por vezes estava em comboios de mercadorias mais de cem quilómetros por dia. Quando o comboio parava para descarregar, apressava-se a ir à cidade, falava com três ou quatro comerciantes, apontava encomendas; e quando o apito tocava, corria pela rua fora e saltava para a carruagem, com a máquina em andamento.

Em dois anos, pegou num território pouco lucrativo, que estava na posição 25 do grupo, e levou-o para número um das vinte e nove rotas do Sul de Omaha. A Armour and Company ofereceu-se para o promover, dizendo: “Conseguiste algo que parecia impossível.” Mas ele recusou a promoção, despediu-se, foi para Nova Iorque, estudou na American Academy of Dramatic Arts, e viajou pelo país, desempenhando o papel de Dr. Harley em *Polly no Circo*.

Nunca seria um Booth ou um Barrymore. Tinha o bom senso de o reconhecer. Por isso, voltou ao seu trabalho de vendas, vendendo automóveis e camiões para a Packard Motor Car Company.

Não percebia nada de motores e não se importava nada com isso. Terrivelmente infeliz, tinha de se arrastar para o emprego todos os dias. Ansiava por algum tempo de estudo, para escrever os livros que tinha sonhado escrever no secundário. Assim, despediu-se. Tinha previsto passar os dias a escrever histórias e romances, sustentando-se como professor na escola da noite.

O que poderia ensinar? Passando em revista os seus anos no secundário, constatou que a formação na arte de falar em público lhe tinha dado mais autoconfiança, coragem, postura e capacidade para enfrentar reuniões com profissionais do que todas as matérias dadas no liceu juntas. Por essa razão, incitou as escolas YMCA de Nova Iorque a darem-lhe uma oportunidade para liderar grupos de discurso público para profissionais.

Como? Transformar executivos em oradores? Absurdo. As pessoas da YMCA sabiam do que falavam. Tinham tentado tirar esses cursos – e tinham falhado sempre. Quando se recusaram a pagar-lhe um salário de dois dólares por noite, ele concordou numa formação à comissão e numa percentagem dos lucros líquidos – se houvesse lucros. E ao fim de três anos, estavam a pagar-lhe 30 dólares por noite nessa base – em vez de dois dólares.

O curso cresceu. Outros da “Y” ouviram falar nele, e críticos também. Dale Carnegie tornou-se um formador de circuito, com eventos em Nova Iorque, Filadélfia, Baltimore e, mais tarde, Paris e Londres. Todos os manuais eram demasiado académicos e teóricos para os gestores que afluíam aos cursos. Por

isso, escreveu o seu próprio livro, chamado *Falar em Público e Influenciar Pessoas nos Negócios*, que se tornou o texto oficial em todas as YMCA, bem como na American Banker's Association e na National Credit Men's Association.

Dale Carnegie afirmava que todas as pessoas conseguem falar quando estão furiosas. Dizia que, se der um murro no queixo do homem mais ignorante da cidade, e o atirar ao chão, ele levanta-se e fala de forma eloquente, com calor e ênfase, ao nível do orador mais famoso do mundo, William Jennings Bran, no pico da sua carreira. Afirmava que quase todas as pessoas podem falar de forma aceitável em público, se tiverem autoconfiança e uma ideia a ferver interiormente.

A forma de desenvolver a autoconfiança, disse, é fazer aquilo que mais nos assusta e registar uma série de experiências de sucesso nessa área. Assim, forçava cada aluno a falar nas sessões do curso. A audiência é compreensiva. Todos estão no mesmo barco e, com uma prática constante, desenvolvem coragem, confiança e entusiasmo que se transmitem nos seus discursos.

Dale Carnegie dir-nos-ia que ganhou a vida, todos estes anos, não a ensinar o discurso em público – isso foi accidental. O seu trabalho principal era ajudar as pessoas a vencerem os seus medos e desenvolverem a coragem.

Começou por liderar apenas um curso para falar em público, mas os alunos que vieram eram gestores, homens e mulheres. Muitos não viam o interior de uma sala de aulas desde há trinta anos. Muitos pagavam as propinas com um plano de pagamentos. Queriam resultados, e o mais rápido possível – resultados que pudessem usar no dia seguinte em contactos profissionais, e como oradores perante grupos.

Foi assim forçado a ser expedito e prático. Por conseguinte, desenvolveu um sistema de formação único – uma associação inédita de discurso em público, capacidade de vendas, relacionamentos humanos e psicologia aplicada.

Relutante em aplicar regras rápidas e difíceis, desenvolveu um curso tão real como o sarampo e muito mais divertido.

Quando as aulas terminavam, os alunos formavam clubes próprios e continuavam a encontrar-se uma vez por mês durante anos. Um grupo de dezanove pessoas, de Filadélfia, reuniu-se duas vezes por mês no Inverno durante dezassete anos. Os alunos viajavam frequentemente 80 a 160 quilómetros para assistirem às aulas. Um aluno costumava vir todas as semanas de Chicago a Nova Iorque.

O professor William James, de Harvard, costumava dizer que as pessoas

desenvolvem em média dez por cento das suas capacidades mentais latentes. Dale Carnegie, ao ajudar homens e mulheres de negócios a desenvolver possibilidades latentes, criou um dos movimentos mais significativos na formação para profissionais.

Lowell Thomas, 1936

# **CURSOS DALE CARNEGIE**

## **O curso Dale Carnegie sobre Comunicação Eficaz e Relações Humanas**

Provavelmente o programa de desenvolvimento das relações interpessoais mais popular de todos os tempos, este curso foi desenhado para desenvolver a autoconfiança, a capacidade de interagir com os outros, tanto na família como nas relações sociais e ocupacionais, para melhorar o nível de comunicação de ideias, construir atitudes positivas, aumentar o entusiasmo, reduzir a tensão e ansiedade e melhorar a nossa capacidade de usufruir da vida. Milhares de pessoas frequentam, individualmente, este curso anualmente, como também é regularmente usado por empresas, agências governamentais e outras organizações para desenvolver o potencial dos seus membros.

## **O curso Dale Carnegie de Vendas**

Este curso de grande participação foi concebido para ajudar as pessoas envolvidas em vendas ou gestão de vendas a tornarem-se mais profissionais e bem-sucedidas nas suas carreiras. Debruça-se sobre a tão mal compreendida mas vital vertente da motivação do cliente e da sua aplicação a qualquer produto ou serviço que esteja a ser vendido. Os agentes comerciais são colocados na linha de fogo do estado actual dos negócios e aprendem a usar métodos de venda motivacionais para conseguirem alcançar uma percentagem mais alta de resultados positivos e aumentarem ganhos e lucros.

## **O Seminário de Gestão Dale Carnegie**

Este programa aplica os princípios de Dale Carnegie sobre relações humanas e aplica-os aos negócios. Destaca-se a importância de obter resultados equilibrados através do desenvolvimento do potencial humano, para assegurar crescimento e lucros de longo prazo. Os participantes constroem a descrição da sua própria posição e aprendem a estimular a criatividade no seu pessoal, a motivar, a delegar e comunicar, e também a resolver problemas e tomar decisões de forma sistemática. Destaca-se a aplicação personalizada destes princípios ao trabalho de cada pessoa.

Se estiver interessado em qualquer destes cursos, pode obter informações sobre quando e onde são administrados escrevendo para:

Dale Carnegie & Associates, Inc.

1475 Franklin Ave.  
Garden City, N. Y. 11530