

COMO DESERVIR SUA VIDA E SEU TRABALHO

Mais de 45
milhões de
exemplares
vendidos

8ª edição

DESCUBRA SUAS QUALIDADES E
ALCANÇE TODO SEU POTENCIAL

Com prefácio de Dorothy Carnegie

DALE



Companhia
Editora Nacional

CARNEGIE

**COMO
DESERVIR
SUA VIDA E SEU
TRABALHO**

COMO DESEFRUTAR SUA VIDA E SEU TRABALHO

Dale Carnegie

8ª edição

Trechos selecionados de
Como fazer amigos e influenciar pessoas
e *Como evitar preocupações e começar a viver*

Prefácio de Dorothy Carnegie
Presidenta do Conselho Diretivo, Dale Carnegie & Associates,
Inc.

Tradução
Fernando Tude de Souza e Brenno Silveira

Do original norte-americano: *How to Enjoy Your Life and Your Job*
Versão autorizada por Simon and Schuster, Inc., de Nova York
© Copyright 1970, 1985 by Dorothy Carnegie and Donna Dale Carnegie
Este livro é uma compilação de trechos de *Como fazer amigos e influenciar pessoas*,
Copyright 1936 by
Dale Carnegie, Copyright 1964 renewed by Dorothy Carnegie and Donna Dale
Carnegie.
© *Revised Edition* Copyright 1981 by Dorothy Carnegie and Donna Dale Carnegie
e
Como evitar preocupações e começar a viver, Copyright 1948 by Dale Carnegie
© Copyright renewed 1975, 1982, by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie.
© Copyright 1984 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie (Revised edition).
© Copyright Companhia Editora Nacional, 2012

Diretor Superintendente: Jorge Yunes
Gerente Editorial: Silvia Tocci Masini
Editores: Isney Savoy, Rodrigo Mendes de Almeida
Editor-assistente: Thiago Mlaker
Tradução: Fernando Tude de Souza e Brenno Silveira
Revisão da tradução: José Antonio Arantes, Heitor Ferreira da Costa
Revisão e Consultoria técnica: Rosa Moreira
Revisão: Pedro Cunha
Coordenação de arte: Márcia Matos
Diagramação: Luciana Di Iorio

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

C286c

Carnegie, Dale, 1888-1955

Como desfrutar sua vida e seu trabalho [recurso eletrônico] / Dale Carnegie ;

tradução Fernando Tude de Souza e Brenno Silveira. - São Paulo : Companhia
Editora Nacional, 2013.

recurso digital

Tradução de: How to enjoy your life and your job

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-04-01876-9 (recurso eletrônico)

1. Sucesso. 2. Conduta. 3. Livros eletrônicos. I. Título.

13-05908

CDD: 158.1

CDU: 159.947

Índices para catálogo sistemático:

1. Felicidade: Psicologia aplicada 156.1
2. Sucesso na vida: Psicologia aplicada 158 . 1
3. Sucesso profissional: Psicologia aplicada 158.1

8ª edição - São Paulo - 2012

Todos os direitos reservados



**Companhia
Editora Nacional**

Av. Alexandre Mackenzie, 619 – Jaguaré

São Paulo – SP – 05322-000 – Brasil – Tel.: (11) 2799-7799

www.editoranacional.com.br editoras@editoranacional.com.br

CTP, Impressão e acabamento IBEP Gráfica



Sumário

Prefácio

TRECHOS DE
Como evitar preocupações e começar a viver

PARTE I

Sete meios para a paz e a felicidade

1. Procure encontrar-se e ser você mesmo: lembre-se de que não há ninguém mais na Terra como você
2. Quatro excelentes hábitos de trabalho que ajudarão a evitar o cansaço e as preocupações
3. O que deixa você cansado – e o que fazer para que isso não aconteça
4. Como acabar com o tédio, que gera fadiga, preocupações e ressentimentos
5. Você aceitaria um milhão de dólares em troca do que possui?
6. Lembre-se de que ninguém chuta um cão morto
7. Faça isto – e crítica alguma poderá feri-lo

TRECHOS DE
Como fazer amigos e influenciar pessoas

PARTE II

Técnicas fundamentais para lidar com as pessoas

8. “Se quer tirar mel, não espante a colmeia”
9. O grande segredo de tratar com as pessoas

10. “Aquele que conseguir isso, terá todo o mundo a seu lado. Aquele que não o conseguir, trilhará um caminho isolado”
11. Faça isto e será bem recebido em toda parte
12. Como fazer as pessoas gostarem de você imediatamente

PARTE III

Como conquistar as pessoas a pensarem do seu modo

13. Uma maneira certa de fazer inimigos e como evitá-la
14. O caminho para a razão
15. O segredo de Sócrates
16. Como obter cooperação
17. Um apelo de que todos gostam

PARTE IV

Como mudar as pessoas sem ofendê-las nem deixá-las ressentidas

18. Como criticar e não ser odiado
19. Fale primeiro sobre seus próprios erros
20. Ninguém gosta de receber ordens
21. Evite envergonhar as outras pessoas

Prefácio

Você já parou para refletir que nós, em geral, passamos a maior parte de nossas vidas no trabalho – qualquer que seja este trabalho?

Isso significa que a atitude com que encaramos o trabalho pode determinar que nossos dias sejam tomados pelo entusiasmo e pela sensação gratificante resultantes de um ótimo desempenho – ou, então, por frustração, tédio e cansaço.

O Curso Dale Carnegie® tem por objetivo ajudá-lo a obter o máximo de seu dia de trabalho em termos de satisfação profissional, obtendo o máximo de você mesmo durante todo o tempo.

À medida em que estudar estas páginas, avalie a sua própria relação com a vida e as pessoas. Depois comece a reunir forças e descubra quantos talentos e habilidades você realmente possui e sequer pensava que possuísse – e quanto prazer há em usar essas habilidades.

Este livro é uma reunião de capítulos selecionados das edições revistas dos dois *best-sellers* de Dale Carnegie, *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas* e *Como Evitar Preocupações e Começar a Viver*. Escolhemos, de cada um desses livros, os trechos mais relevantes para pessoas como você, que deseja maior realização em sua vida, um senso de harmonia e propósito, a sensação de que você está fazendo melhor uso de seus recursos interiores – este livro irá ajudá-lo a alcançar esses objetivos. Participar de um Treinamento Dale Carnegie® é uma aventura no processo de descoberta de si mesmo; e este poderá ser um momento decisivo em sua vida. Você já possui habilidades inatas, as quais poderiam tornar-lhe a vida gloriosa. Tudo de que você precisa agora é determinação para descobri-las e utilizá-las.

Dorothy Carnegie
Presidenta do Conselho Diretivo,
Dale Carnegie & Associates.

PARTE I

SETE MEIOS PARA A PAZ E A FELICIDADE

Dale Carnegie escreveu *Como Evitar Preocupações e Começar a Viver* a fim de mostrar que a vida é, em grande parte, o que nós fazemos dela. Devemos, em primeiro lugar, aprender a aceitar a nós mesmos, vendo com igual clareza tanto o lado bom quanto aquele que não se mostra assim tão bom. Em seguida, devemos nos ocupar em fazer o necessário para que alcancemos nossos objetivos. Procedendo dessa forma, será bem pouco provável que estejamos propensos a perder tempo e energia com preocupações.

1

Procure encontrar-se e ser você mesmo: lembre-se de que não há ninguém mais na Terra como você

Tenho aqui uma carta da sra. Edith Allred, de Mount Airy, Carolina do Norte: “Quando criança, era excessivamente tímida e sensível. Pesava sempre mais do que devia e meu rosto fazia-me parecer mais gorda do que era. Minha mãe era uma senhora à moda antiga, que achava tolice fazer com que os vestidos tivessem um aspecto agradável. Costumava sempre dizer: ‘Wide will wear while narrow will tear’.¹ E vestia-me de acordo com o ditado. Nunca ia a festas, nunca me divertia; na escola, jamais participava, como as outras crianças, das atividades ao ar livre nem de jogos esportivos. Era morbidamente tímida. Sentia-me ‘diferente’ de todo mundo e completamente indesejável.

“Cresci e casei com um homem muitos anos mais velho do que eu. Mas não mudei. A família de meu marido era uma dessas famílias calmas, seguras de si, confiantes. Os seus membros eram tudo o que eu deveria ter sido, mas não fui. Procurei, por todos os meios, ser como eles, mas não o consegui. Todas as tentativas que fizeram para me tirar do casulo não tiveram outro resultado senão tornar-me ainda mais introvertida. Transformei-me numa criatura nervosa e irritável. Evitava todos os amigos. Fiquei tão mal que receava até mesmo o toque da campainha! Era um fracasso. Sabia que era um fracasso e temia que meu marido o descobrisse. Assim, sempre que nos achávamos em público, eu procurava mostrar-me alegre e excedia-me em minhas manifestações de exuberância. Sabia que tinha me excedido e, depois, ficava insatisfeita durante vários dias. Acabei por considerar-me tão infeliz que já não via razão alguma pela qual devesse prolongar a existência. E

comecei a pensar no suicídio”.

E o que foi que conseguiu transformar a vida dessa infeliz mulher? Apenas uma observação ocasional!

“Uma observação ocasional”, continuou a sra. Allred, “transformou completamente a minha vida. Minha sogra, um dia, falava na maneira como criara os filhos . E disse: ‘Acontecesse o que quer que fosse, eu insistia sempre com os meus filhos para que fossem eles mesmos... Para que fossem eles mesmos...’ Foi tal observação que operou o milagre. Num segundo, compreendi que trouxera toda aquela infelicidade à minha vida procurando enquadrar-me em uma maneira de ser à qual não me adaptava.

“Mudei da noite para o dia. Comecei a ser eu mesma. Procurei estudar a minha própria personalidade. Descobrir o que eu realmente era. Examinei os meus pontos fortes. Aprendi tudo o que pude a respeito de cores e estilos, e comecei a vestir-me do modo que achava que me convinha. Procurei fazer amigos. Entrei para uma empresa – uma empresa pequena, a princípio – e fiquei petrificada de medo quando me puseram num projeto. Mas, cada vez que falava, adquiria um pouco mais de confiança. Demorou um pouco – mas, hoje, sou muito mais feliz do que jamais julguei que fosse possível. Ao educar os meus próprios filhos, ensinei-lhes sempre a lição que tivera de aprender a custo de tão penosas experiências: ‘Aconteça o que acontecer, sejam sempre vocês mesmos’”.

Esse problema de nós querermos ser sempre nós mesmos “é tão velho como a própria história”, diz o dr. James Gordon Gilkey, “e tão universal como a vida humana”. Esse problema de nós *não querermos* ser nós mesmos é a fonte que se oculta atrás de muitas neuroses, psicoses e complexos. Ângelo Patri, que escreveu treze livros e milhares de artigos para jornais sobre educação infantil, afirma: “Não há ninguém mais infeliz do que a criatura que deseja ser outra coisa que não aquilo que é no corpo e na mente”.

Essa ânsia de ser diferente do que se é predomina, principalmente, em Hollywood. Sam Wood, um dos diretores mais famosos de Hollywood, disse que a sua maior dor de cabeça com os jovens aspirantes a artistas é exatamente este problema: fazer com que sejam eles mesmos. Todos querem ser um Clark Gable de terceira classe ou uma Lana Turner de segunda categoria. “O público já experimentou tal sabor”, vive a repetir-lhes Sam Wood. “Agora deseja outra coisa”.

Antes de começar a dirigir filmes tais como *Adeus, Mr. Chips* e *Por quem*

os sinos dobram, Sam Wood passou muitos anos no negócio de vendas de imóveis, desenvolvendo a personalidade de corretores. E declara que esses mesmos princípios se aplicam tanto no mundo dos negócios como no mundo do cinema. Não se pode chegar a parte alguma imitando os outros feito macaco. Não se pode ser um papagaio. “A experiência ensinou-me”, afirmou Sam Wood, “que o mais seguro é pôr de lado, o mais rapidamente possível, as criaturas que pretendem ser o que não são”.

Perguntei a Paul Boynton, então diretor de empregos de uma importante companhia de petróleo, qual o maior erro que as pessoas cometem ao candidatar-se a um emprego. Ele devia saber, pois entrevistou mais de sessenta mil candidatos a empregos, escrevendo, depois, um livro que se chama: *Seis maneiras de se conseguir um emprego*. Respondeu-me: “O maior erro que as pessoas cometem ao candidatar-se a um emprego é não serem elas próprias. Em lugar de abrir o coração e falar com toda a franqueza, procuram frequentemente dar as respostas que pensam que a gente deseja”. Mas isso não dá resultados, porque ninguém deseja uma imitação. Ninguém quer uma moeda falsa.

Uma certa jovem, filha de um condutor de bonde, teve de aprender essa lição da maneira mais difícil. Queria ser cantora. Mas o rosto era o que atrapalhava. Tinha uma boca enorme e dentes protuberantes. Ao cantar pela primeira vez em público, numa boate de Nova Jersey, procurou repuxar o lábio superior, para esconder os dentes. Procurou apresentar-se com glamour. O resultado? Fez um papel ridículo. Estava destinada, sem dúvida, ao fracasso.

Na boate, porém, havia um homem que a ouviu cantar e achou que ela tinha talento. “Venha cá: observei seu desempenho e sei o que está procurando esconder”, disse ele, sem rodeios. “Você está com vergonha dos seus dentes”. A jovem sentiu-se embaraçada, mas o homem prosseguiu: “Que é que tem isso? É acaso algum crime ter dentes saltados? Não procure escondê-los! Abra a boca e o público gostará de você, quando vir que não está envergonhada”. E, astutamente, acrescentou: “Ademais, esses dentes, que você está procurando esconder, podem ser a sua fortuna!”

Cass Daley aceitou o conselho e esqueceu completamente os dentes. *Daquele dia em diante*, pensou apenas no público. Passou a abrir tanto a boca e cantar com tanto gosto e entusiasmo que se tornou estrela de primeira grandeza no cinema e no rádio. Outras comediantes procuraram *imitá-la!*

William James, ao afirmar que o homem comum desenvolve apenas 10% das suas habilidades latentes, estava falando de pessoas que jamais encontraram a si mesmas. “Comparados ao que poderíamos ser”, escreveu ele, “estamos apenas meio despertos. Estamos fazendo uso apenas de uma pequena parte dos nossos recursos físicos e mentais. Falando de um modo geral, a criatura humana está vivendo, assim, muito aquém dos seus limites. Possui poderes diversos que, habitualmente, deixa de usar”.

Você e eu possuímos tais habilidades; não desperdicemos, pois, um segundo sequer com preocupações, porque não somos como outras pessoas. Você é algo de novo neste mundo. Jamais existiu, desde o começo do mundo, alguém exatamente como você; e jamais haverá, até o fim dos séculos, alguém que seja exatamente como você. A genética, essa nova ciência, informa-nos que, em grande parte, somos o que somos devido a 23 cromossomos fornecidos pelo nosso pai e 23 cromossomos fornecidos pela nossa mãe. Esses 46 cromossomos compreendem tudo o que determina a nossa herança. “Em cada um desses cromossomos pode haver”, afirmou Amram Scheinfeld, “provenientes de alguma parte, desde dezenas até centenas de genes – sendo que um único gene, em alguns casos, pode modificar toda a vida do indivíduo”. Somos, não há dúvida, “terrível e maravilhosamente” feitos.

Mesmo depois que seu pai e sua mãe se conheceram e casaram, havia apenas uma probabilidade, em 300.000 bilhões, de que nascesse a pessoa que é especificamente você! Em outras palavras, se você tivesse 300.000 bilhões de irmãos e irmãs, eles poderiam ser todos diferentes de você. Isso tudo é apenas suposição? Não. Trata-se de um fato científico. Se você quiser ler mais a respeito, consulte um livro intitulado *Você e a Hereditariedade*, de Amram Scheinfeld.

Posso falar com convicção sobre esse assunto de nós sermos nós mesmos porque me interessa profundamente por ele. Sei o que estou falando. E aprendi à custa de amarga, difícil experiência. Quando cheguei a Nova York pela primeira vez, proveniente das plantações de milho do Missouri, matriculei-me na American Academy of Dramatic Arts. Queria ser ator. Tinha uma ideia que me parecia brilhante, um atalho que me conduziria mais depressa ao êxito – uma ideia tão simples, tão fácil de provar, que não compreendia por que razão milhares de criaturas ambiciosas já não a haviam descoberto. A ideia era esta: estudaria como os atores famosos da época –

John Drew, Walter Hampden, Otis Skinner – conseguiam os seus efeitos cênicos. Imitaria, então, os seus melhores recursos de ator, transformando-me numa brilhante, vitoriosa combinação de todos eles. Que tolice! Que absurdo! Tive de desperdiçar anos de vida, imitando os outros, antes que entrasse em minha cabeça dura, de cidadão do Missouri, que eu tinha de ser eu mesmo, e que não havia possibilidade de ser qualquer outra pessoa.

Essa dolorosa experiência deveria ter sido, para mim, uma lição duradoura. Mas não foi. De modo algum. Eu era muito estúpido. Tive de aprender tudo de novo. Muitos anos depois, pus-me a escrever um livro que, na minha opinião, deveria ser o melhor livro sobre como falar em público que jamais se escreveu – e que se destinaria aos homens de negócios. Tinha, sobre a maneira de escrever tal livro, a mesma ideia que tivera com respeito à carreira de ator: tomaria emprestadas as ideias de uma porção de outros escritores e as reuniria, todas, num único volume – um livro que teria de tudo. Consegui, pois, dezenas de livros sobre como falar em público e passei um ano inteiro incorporando as suas ideias em meu manuscrito. Mas, finalmente, entrou-me de novo na cabeça que estava agindo como um idiota. Aquela miscelânea de ideias alheias era tão sintética, tão monótona, que homem de negócio algum jamais o folhearia. Joguei, então, um ano inteiro de trabalho na cesta de papéis, e comecei tudo de novo. Dessa vez, disse a mim mesmo: “Você tem de ser Dale Carnegie, com todas as suas falhas e limitações. Você não poderá, de modo algum, ser outra pessoa”. E, assim, não procurei mais ser uma combinação de outros homens. Enrolei as mangas da camisa e fiz o que deveria ter feito desde o princípio: escrevi um livro, sobre como falar em público, tirado das minhas próprias experiências, observações e convicções como orador e como professor da arte de falar em público. Aprendi – espero que para sempre – a mesma lição que Walter Raleigh. (Não estou falando do Sir Walter que lançou a sua capa sobre a lama para que a rainha passasse. Refiro-me a Sir Walter Raleigh que foi professor de literatura inglesa em Oxford, em 1904.) “Não posso escrever um livro que se compare a uma obra de Shakespeare”, disse ele, “mas posso escrever um livro que seja meu”.

Seja você mesmo. Aja de acordo com o sábio conselho que Irving Berlin deu a George Gershwin. Quando Berlin e Gershwin se encontraram pela primeira vez, Berlin já era famoso e Gershwin, um jovem compositor que procurava abrir caminho, e que trabalhava, por 35 dólares semanais, em Tim Pan Alley. Berlin, impressionado com a habilidade de Gershwin, ofereceu-

lhe um lugar como seu secretário musical, com um ordenado quase três vezes maior do que o salário que Gershwin estava recebendo. “Mas não aceite a proposta”, aconselhou-lhe Berlin. “Se você o fizer, poderá tornar-se um Berlin de segunda classe. Mas, se insistir em ser você mesmo, será algum dia um Gershwin de primeira classe”.

Gershwin ouviu o conselho e tornou-se, pouco a pouco, um dos mais significativos compositores americanos de sua geração.

Charles Chaplin, Will Rogers, Mary Margaret McBride, Gene Autry e milhões de outros aprenderam a lição que estou martelando neste capítulo. Tiveram de aprendê-la da maneira mais difícil – como aconteceu comigo.

Quando Charles Chaplin começou a fazer filmes, o diretor de suas fitas insistia para que ele imitasse um comediante alemão que estava fazendo sucesso na época. Charles Chaplin não conseguiu coisa alguma enquanto não representou à sua maneira. Bob Hope passou por uma experiência semelhante: gastou anos trabalhando num ato de cantos e bailados – e nada conseguiu, enquanto não começou a dizer gracejos e a ser ele mesmo. Will Rogers, durante anos, girou o seu laço sem dizer uma palavra, em espetáculos de *vaudeville*. Não conseguiu coisa alguma enquanto não descobriu o seu talento para dizer coisas humorísticas – e começou a falar durante os espetáculos.

Quando Mary Margaret McBride se apresentou pela primeira vez no rádio, começou a imitar uma comediante irlandesa, e fracassou. Mas quando procurou ser apenas o que era – uma jovem simples do interior do Missouri – tornou-se uma das mais populares estrelas do rádio de Nova York.

Enquanto Gene Autry procurou esconder o seu sotaque do Texas e vestir-se como os rapazes da cidade, afirmando ser de Nova York, o povo simplesmente ria, quando voltava as costas. Mas, quando se pôs a tanger o seu banjo e cantar baladas de *cowboys*, Gene Autry iniciou uma carreira que o tornou um dos mais populares *cowboys*, tanto do cinema como do rádio.

Você é algo de novo neste mundo. Fique alegre que assim seja. Tire o máximo proveito do que a natureza lhe deu. Em última análise, toda arte é autobiográfica. Você só pode cantar aquilo que realmente é. Pode pintar somente aquilo que o representa. Você deve ser o que as suas experiências, o seu meio, a sua hereditariedade fizeram de você. Para seu bem ou para seu mal, você deve cultivar o seu pequeno jardim. Para seu bem ou para seu mal, você deve tocar o seu pequeno instrumento na orquestra da vida.

Como Emerson bem o disse, em seu ensaio sobre *Self-Reliance*, (autoconfiança) “há um momento, na educação de todo homem, em que ele chega à convicção de que a inveja é ignorância, a imitação é suicídio, e de que deve aceitar a si próprio, para o bem ou para o mal, tal qual é; e de que, embora o universo esteja cheio de ouro, nenhum grão de milho lhe virá às mãos, a não ser por meio do trabalho a que se dedica no pedaço de terra que lhe foi dado para cultivar. O poder que reside dentro dele é novo na natureza, e ninguém, senão ele, sabe o que é que pode fazer, e nem ele também o sabe enquanto não o experimenta”.

Emerson disse isso dessa maneira. Mas eis aqui como o disse um poeta – Douglas Malloch:

Se você não puder ser um pinheiro no topo da colina,
Seja um arbusto no vale – mas seja
O melhor arbusto à margem do regato:
Seja um ramo, se não puder ser uma árvore.
Se não puder ser um ramo, seja um pouco de relva,
E dê alegria a algum caminho
Se não puder ser almíscar, seja, então, apenas uma tília –
Mas a tília mais viva do lago!
Não podemos ser todos capitães; temos de ser tripulação.
Há alguma coisa para todos nós aqui.
Há grandes obras e outras menores a realizar,
e é a próxima a tarefa que devemos empreender.
Se você não puder ser uma estrada, seja apenas uma senda,
se não puder ser Sol, seja uma estrela;
Não é pelo tamanho que terá êxito ou fracasso –
Mas seja o melhor do que quer que você seja!

Para cultivar uma atitude mental que nos traga paz e felicidade, lembre-se:

**Não imitemos os outros. Encontremos a nós mesmos e
sejamos nós mesmos.**

2

Quatro excelentes hábitos de trabalho que ajudarão a evitar o cansaço e as preocupações

BOM HÁBITO DE TRABALHO Nº 1

Limpe a sua mesa de todos os papéis, exceto os relacionados com o problema imediato que você tem em mão.

Roland L. Williams, presidente da Chicago and Northwestern Railway, disse certa vez: “Uma pessoa que tem sempre a sua mesa de trabalho atulhada de papéis sobre vários assuntos verá que o seu trabalho se tornará muito mais fácil e eficiente se limpar a sua escrivaninha de toda essa papelada, deixando apenas o que se relaciona com o problema imediato que tem em mãos. Chamo isso de boa ordem doméstica, e acho que é o passo número um para a eficiência”.

Se você visitar a Biblioteca do Congresso, em Washington, D.C., verá cinco palavras pintadas no teto – cinco palavras escritas pelo poeta Pope:

*“Order is Heaven’s first Law”.*²

A ordem deve ser, também, a primeira lei nos negócios. Mas é? Não. Em geral, as mesas de trabalho dos homens de negócios acham-se cheias de papéis que não se tem necessidade de ver durante semanas. Com efeito, o diretor de um jornal de Nova Orleans disse-me, certa vez, que a sua secretária, ao limpar, um dia, uma das suas mesas de trabalho, encontrara uma máquina de escrever que tinha desaparecido havia dois anos!

A simples vista de uma mesa coberta de relatórios, memorandos e cartas por responder é suficiente para criar confusão, tensão e preocupações. É pior

ainda do que isso. A ideia constante de “um milhão de coisas para fazer e da falta de tempo para tal” pode chegar a preocupá-lo a ponto de causar-lhe não só tensão e cansaço, como hipertensão, complicações cardíacas e úlceras no estômago.

O dr. John H. Stokes, professor da Graduate School of Medicine, da Universidade de Pensilvânia, leu um trabalho, perante a Convenção Nacional das Associações Médicas Americanas, intitulado: *Functional Neuroses as Complications of Organic Disease*. Nesse trabalho, o dr. Stokes fez uma lista de onze problemas sob o título: “O que procurar no estado de espírito do paciente”. Eis o primeiro tópico da lista:

A sensação de dever ou de obrigação; o rosário infindável de coisas que, a qualquer custo, têm de ser feitas.

Mas de que modo um processo tão elementar como limpar a nossa mesa e tomar decisões nos ajuda a evitar a hipertensão, esta sensação de *obrigação*, de “um rosário infindável de coisas que, a qualquer custo, têm de ser feitas”? O dr. William L. Sadler, o famoso psiquiatra, fala-nos de um paciente que, mediante esse simples expediente, evitou um colapso nervoso. Quando apareceu no consultório do dr. Sadler, estava nervoso, tenso, preocupado. Sabia que estava a caminho do desastre, mas não podia abandonar o trabalho. Precisava de alguém que o ajudasse.

“No momento em que esse homem me contava a sua história”, diz o dr. Sadler, “o meu telefone tocou. Era um chamado do hospital e, em lugar de adiar o assunto, arranjei tempo de resolver a questão naquele mesmo instante. Sempre que possível, resolvo as questões na hora. Mal desliguei o telefone, tocou de novo. Outro caso urgente, que demorei algum tempo para solucionar. A terceira interrupção aconteceu com a chegada de um colega, que veio conversar comigo sobre um dos seus pacientes, que se achava gravemente enfermo. Quando terminei de falar com ele, voltei-me para o visitante e pedi-lhe que me desculpasse por tê-lo feito esperar. Mas ele já se havia animado. A expressão do seu rosto estava inteiramente modificada”.

“Não me peça desculpas, doutor!”, disse o homem a Sadler. “Creio que, nos últimos dez minutos, compreendi o que se passa comigo. Vou voltar para o escritório e modificar os meus métodos de trabalho... Mas, antes de sair, o senhor me permite dar uma olhada na sua mesa?”

O dr. Sadler abriu as gavetas da escrivaninha. Todas vazias – exceto quanto ao material para escrever. “Diga-me uma coisa, doutor”, perguntou o

cliente, “onde é que o senhor guarda os assuntos ainda não terminados?”

“Terminados!”, respondeu Sadler.

“E a correspondência que tem de responder?”

“Respondida!”, disse Sadler. “Tenho por norma não deixar de lado uma carta enquanto não a respondo. Dito imediatamente a resposta à minha secretária”.

Seis semanas depois, esse mesmo cliente convidou o dr. Sadler para passar pelo seu escritório. Estava mudado – bem como a sua mesa de trabalho. Abriu as gavetas para mostrar que não havia assunto algum guardado, por terminar. “Seis semanas atrás”, disse ele, “eu tinha três escrivaninhas, em dois escritórios diferentes, e vivia enterrado sob um monte de trabalho. Nunca estava em dia. Depois de conversar com o senhor, voltei para cá e tirei daqui um vagão de relatórios e de papéis velhos. Agora, trabalho numa única mesa, resolvo as coisas à medida que se vão apresentando, e não tenho uma montanha de assuntos inacabados irritando-me, preocupando-me ou fazendo-me viver num estado de tensão. Mas, o que é mais surpreendente, sarei completamente. Não sinto mais coisa alguma quanto à saúde!”

Charles Evans Hughes, antigo juiz da Suprema Corte dos Estados Unidos, afirmou: “Os homens não morrem por excesso de trabalho. Morrem de dissipação e preocupações”. Sim, porque dissipam as suas energias – e porque se preocupam com o fato de lhes parecer sempre impossível realizar completamente o trabalho a que se dedicam.

BOM HÁBITO DE TRABALHO Nº 2

Faça as coisas de acordo com a sua importância.

Henry L. Doherty, fundador da Cities Service Company, conhecida por todo o país, disse que, qualquer que fosse o salário que pagasse, havia duas habilidades que lhe eram quase impossíveis encontrar.

Essas duas habilidades preciosas são: primeiro, habilidade para raciocinar; segundo, habilidade para fazer as coisas de acordo com a sua ordem de importância.

Charles Luckman, o rapaz que, em doze anos, subiu de varredor de escritório a presidente da Pepsodent Company, conseguiu um salário de cem mil dólares por ano, e que, além disso, ganhou um milhão de dólares – esse

rapaz afirmou que deve grande parte do seu êxito ao desenvolvimento das suas habilidades que Henry L. Doherty declarou ter-lhe sido quase impossível encontrar. Charles Luckman disse: “Tanto quanto me é possível lembrar, levantei-me sempre às 5 horas da manhã, porque essa é a hora, entre todas, em que consigo pensar melhor – a hora em que penso melhor, em que planejo o meu dia, em que planejo as coisas segundo a ordem de sua importância”.

Frank Betiger, um dos corretores de seguros mais bem-sucedidos dos Estados Unidos, não esperava até as 5 horas da manhã para fazer os seus planos. Fazia os seus planos na véspera, à noite – estabelecia um objetivo para si mesmo: o objetivo de vender certo número de apólices de seguro no dia seguinte. Se fracassava, acrescentava o número de apólices que deixou de vender, naquele dia, ao total do dia seguinte – e assim por diante.

Sei, por longa experiência própria, que nem sempre se é capaz de fazer as coisas segundo a sua ordem de importância, mas também sei que uma espécie de plano para se fazer as coisas mais importantes em primeiro lugar é infinitamente melhor do que se viver sempre a contemporizar.

Se George Bernard Shaw não houvesse adotado a norma rígida de fazer sempre em primeiro lugar as coisas mais importantes, teria provavelmente fracassado como escritor, permanecendo, talvez, a vida toda, como um caixa de banco. Segundo o seu plano, tinha de escrever cinco páginas por dia. Tal plano e a sua obstinada determinação em cumpri-lo salvaram-no. Tal plano fez com que, durante nove longos anos, continuasse a escrever as cinco páginas diárias, apesar de, nesses nove anos, não ter ganho mais do que trinta dólares – cerca de um centavo por dia. Inclusive Robinson Crusóé elaborava um plano do que faria em cada hora do dia.

BOM HÁBITO DE TRABALHO Nº 3

Quando você enfrentar um problema, resolva-o na hora, se dispuser dos fatos necessários para tomar uma decisão. Não adie as suas decisões.

Um de meus antigos alunos, H. P. Howell, já falecido, disse-me que, quando era membro do Conselho de Diretores da U. S. Steel, as reuniões da diretoria se prolongavam durante longo tempo – muitos problemas eram discutidos, mas poucas decisões eram tomadas. Resultado: cada membro tinha de levar para casa pilhas de relatórios para estudar.

Finalmente, o sr. Howell persuadiu o Conselho de Diretores a tratar de um problema por vez, e chegar a uma decisão. Nada de prolongar – nada de adiar. A decisão poderia exigir fatos adicionais, poderia exigir que se fizesse alguma coisa, ou que não se fizesse nada. Mas tomava-se uma decisão sobre cada problema em particular, antes de se passar para o seguinte. O sr. Howell disse-me que os resultados foram surpreendentes: os dossiês foram postos em dia. O calendário ficou limpo. Não era mais necessário que cada membro levasse para casa montes de relatórios. Não havia mais essa sensação de preocupação causada por problemas por resolver.

Eis aí uma boa norma, não só para o Conselho de Diretores da U. S. Steel, como para você e para mim.

BOM HÁBITO DE TRABALHO N° 4

Aprenda a organizar, delegar e supervisionar.

Muitos homens de negócios estão caminhando para uma morte prematura porque nunca aprenderam a delegar responsabilidades a terceiros, e insistem em fazer tudo por si próprios. Resultado: são oprimidos por pequenos detalhes e pela confusão. São dirigidos por uma sensação de urgência, de ansiedade, de preocupações, de tensão. É difícil aprender a delegar responsabilidade. Eu o sei. Foi difícil para mim – terrivelmente difícil. Também sei, por experiência própria, os desastres que podem ser causados quando delegamos autoridade a pessoas que não estão em situação de exercê-la. Mas, por mais difícil que seja delegar autoridade a terceiros, os dirigentes deverão fazê-lo, se quiserem evitar preocupações, tensões nervosas e fadigas.

O homem que cria um grande negócio e não aprende a organizá-lo, a delegar poderes a terceiros, a supervisioná-lo, explode habitualmente em consequência de doenças cardíacas, aos cinquenta ou sessenta e poucos anos – vitimado por doenças do coração, causadas por tensão nervosa e preocupações. Quer que lhe indique um exemplo específico? Olhe as notícias de falecimento do jornal que você costuma ler.

Para ajudar a evitar cansaço e preocupações:

1. Limpe sua mesa de todos os papéis, exceto os relacionados com o problema imediato que você tem em mãos.
2. Faça as coisas de acordo com a sua ordem de importância.

3. Quando se deparar com algum problema, resolva-o na hora, se dispuser dos dados necessários para chegar a uma decisão.
4. Aprenda a organizar, delegar e supervisionar.

3

O que deixa você cansado – e o que fazer para que isso não aconteça

Eis aqui um fato surpreendente e significativo: o trabalho mental, sozinho, não pode cansá-lo. Parece absurdo. Mas, há poucos anos, os cientistas procuraram descobrir quanto tempo o cérebro humano poderia funcionar sem chegar a “uma diminuição de capacidade para o trabalho”, que é como se define, cientificamente, a fadiga . Para o espanto de todos, eles descobriram que o sangue que passa através do cérebro, quando este está em atividade, não revela sinal algum de fadiga! Se você tirar sangue das veias de um operário, enquanto ele está trabalhando, verá que o sangue está cheio de “toxinas de fadiga” e outras reações. Mas, se você tirar uma gota de sangue do cérebro de um Albert Einstein, ele não revelará, até o fim do dia, toxina alguma de fadiga.

Quanto ao que diz respeito ao cérebro, ele pode funcionar “tão bem e tão rapidamente tanto no princípio como no fim de 8 ou mesmo 10 horas de trabalho”. O cérebro é inteiramente incansável... O que, então, faz com que fiquemos cansados?

Os psiquiatras afirmam que o nosso cansaço provém das nossas atitudes mentais e emocionais. Um dos psiquiatras mais ilustres da Inglaterra, J. A. Hadfield, diz, em seu livro *The Psychology Of Power*, que “a maior parte da fadiga que experimentamos é de origem mental; é muito rara, com efeito, a exaustão causada por fatores puramente físicos”.

Um dos mais destacados psiquiatras dos Estados Unidos, o dr. A. A. Brill, ainda vai além . Diz ele: “Cem por cento da fadiga dos trabalhadores sedentários que gozam de boa saúde deve-se a fatores psicológicos, ou seja,

fatores emocionais”.

Quais fatores emocionais cansam o trabalhador sedentário? Alegria? Contentamento? Não! Nunca! Tédio, ressentimento, sensação de não ser valorizado, sentimento de inutilidade, pressa, ansiedade, preocupações – eis aí os fatores emocionais que exaurem os que realizam trabalhos sedentários, e que os tornam suscetíveis de resfriados, reduzindo-lhes a eficiência e fazendo-os voltar para casa com dor de cabeça. Sim, ficamos cansados porque as nossas emoções produzem tensões nervosas em nosso corpo.

A Metropolitan Life Insurance Company alertou, num folheto sobre a fadiga: “O trabalho árduo por si só raramente causa fadiga que não possa ser curada com um bom sono ou com o repouso... As preocupações, os estados de tensão e os distúrbios emocionais são as três maiores causas da fadiga. São esses, frequentemente, os fatores responsáveis por cansaços que parecem ter como causa o trabalho físico ou mental... Lembre-se de que um músculo é um músculo que trabalha. Repouse! Poupe energia para as coisas mais importantes”.

Pare aqui, exatamente no ponto em que estamos, e submeta-se a um exame. Enquanto você está lendo estas linhas, a sua testa está contraída? Sente alguma tensão entre os olhos? Está sentado comodamente numa poltrona? Ou está com os ombros erguidos? E os músculos do seu rosto – estão contraídos? A menos que todo o seu corpo esteja mole e relaxado como o de uma velha boneca de pano, você, neste exato momento, está produzindo tensões nervosas e musculares. *Está criando tensões nervosas e fadiga nervosa!*

Por que produzimos essas tensões desnecessárias, ao realizar um trabalho mental? Daniel W. Josselyn diz: “Descobri que o principal obstáculo... é a crença quase geral de que o trabalho árduo exige uma sensação de esforço para que seja bem feito”. De modo que franzimos a testa quando nos concentramos. Contraímos os ombros. Obrigamos os nossos músculos a um movimento de *esforço*, que de modo algum auxilia o trabalho do nosso cérebro.

Eis uma verdade espantosa, trágica: milhões de pessoas, que nem sequer sonhariam em desperdiçar dinheiro, continuam pela vida afora a desperdiçar, a esbanjar energia, tão descuidadamente como sete marinheiros bêbados em Cingapura!

Qual é, então, o remédio para a fadiga nervosa? Repouse! Repouse!

Repouse! *Aprenda a repousar enquanto está fazendo o seu trabalho!*

Fácil? Não. Você terá, provavelmente, de modificar os hábitos de uma vida inteira. Mas vale a pena o esforço, pois pode revolucionar a sua vida! William James disse, no ensaio intitulado *O Evangelho do repouso*: “O excesso de tensão, a agitação, a correria, a intensidade e a angústia de expressão dos americanos... são maus hábitos – nada mais do que isso”. *A tensão é um hábito. O repouso é um hábito. Os maus hábitos podem ser desfeitos; os bons hábitos, adquiridos.*

Como é que se repousa? Começa-se a repousar com o cérebro ou com os nervos? Nem uma coisa nem outra. Começa-se sempre a *repousar com os músculos!*

Façamos uma experiência. Para lhe mostrar como isso é feito, vamos começar com os seus olhos. Leia este parágrafo inteiro e, quando chegar ao fim, recoste-se na cadeira, feche os olhos e diga baixinho *para eles*: “Vamos lá! Deixem de contrair-se, deixem essa expressão carrancuda. Vamos, vamos”. Repita isso algumas vezes, lentamente, durante um minuto...

Não notou que, depois de alguns segundos, os músculos dos seus olhos começaram a obedecer? Não lhe pareceu que uma mão lhe dissipou toda a tensão? Bem, por incrível que pareça, você teve, num minuto, toda a chave do segredo da arte de repousar. Você pode fazer a mesma coisa com o queixo, com os músculos do rosto, com o pescoço, com os ombros, com todo o corpo. Mas o mais importantes de todos os órgãos são os olhos. Dr. Edmund Jacobson, da Universidade de Chicago, chegou ao ponto de dizer que, se nós repousarmos completamente os músculos dos olhos, podemos esquecer todas as preocupações. A razão pela qual os olhos são tão importantes no alívio da tensão nervosa é que consomem um quarto de toda a energia nervosa gasta pelo corpo. Eis aí o motivo pelo qual muita gente de visão perfeitamente sã sofre de “tensão visual”. Essa gente mantém os olhos sempre tensos.

Vicki Baum, a famosa romancista, conta que, quando menina, conheceu um velho que lhe ensinou uma das mais importantes lições que aprendeu na vida. Ela caíra e ferira os joelhos e os punhos. O velho, que tinha sido palhaço de circo, ergueu-a e, ao despedir-se, disse-lhe: “Você se machucou unicamente porque não sabe relaxar. Você tem de fazer de conta que é mole como uma meia, como uma velha meia. Venha cá – vou mostrar-lhe como é que se faz”.

E o velho ensinou a Vicki Baum e às outras crianças a cair, dar cambalhotas e fazer saltos mortais. E insistia sempre: “Façam de conta que vocês são como uma velha meia. E, então, relaxem”.

Pode-se relaxar em qualquer momento, quase em toda a parte em que se estiver. Só que não se deve fazer esforço algum para tal. *O relaxamento é a ausência completa de qualquer tensão ou esforço.* Pense suavemente nesse relaxamento. Comece pensando no relaxamento dos músculos dos seus olhos e do seu rosto, dizendo, repetidamente: “Vamos lá... vamos lá... vamos relaxar, repousar...” Sinta a energia fluindo dos seus músculos faciais para o centro do seu corpo. Pense em você mesmo como se estivesse livre de qualquer espécie de tensão, como as criancinhas.

Isso era o que Galli-Curci, a grande soprano, costumava fazer. Helen Jepson disse-me, certa ocasião, que costumava ver Galli-Curci, antes das suas representações, sentada numa poltrona, com os músculos completamente relaxados e o queixo tão mole que chegava até a balançar. Excelente prática, que lhe evitava o excesso de nervosismo antes de entrar no palco, e impedia que ela se fatigasse.

Eis aqui quatro sugestões que o ajudarão a aprender como é que se relaxa:

- 1. Relaxe sempre que puder.** Solte o corpo, deixando que fique mole como uma velha meia. Quanto a mim, conservo uma velha meia marrom sobre a mesa, enquanto trabalho, para me lembrar de como é que devo relaxar. Se você não tiver uma velha meia, um gato servirá. Você já ergueu, alguma vez, um gatinho que estivesse dormindo ao sol? Se o fez, você já viu que as suas extremidades estavam tão moles como um jornal molhado. Até mesmo os iogues da Índia dizem que, se quisermos aprender a arte do relaxamento muscular, devemos observar os gatos. Eu nunca vi gato cansado, um gato com colapso nervoso, um gato sofrendo de insônia, preocupações ou úlceras no estômago. Você, provavelmente, evitará tais tragédias, se aprender a relaxar como os gatos.
- 2. Trabalhe, tanto quanto possível, numa posição confortável.** Lembre-se de que as tensões sobre o corpo produzem dores nas costas e fadiga nervosa.
- 3. Examine-se quatro ou cinco vezes por dia, perguntando a si mesmo:** “Estarei por acaso tornando o meu trabalho mais árduo do que ele

realmente é? Estarei usando músculos que nada têm a ver com o trabalho que estou realizando?” Isso o ajudará a criar o *hábito* do relaxamento e, como bem diz o dr. David Harold Fink, “entre os que melhor conhecem psicologia, é sabido que o hábito tem duas vezes mais importância do que qualquer outro elemento”.

4. Analise-se novamente no fim do dia, perguntando a si próprio:

“Como me sinto, quanto ao cansaço? Se estou cansado, não é por causa do trabalho mental que realizei, mas devido à maneira pela qual o fiz”.

“Julgo o trabalho que realizo”, diz Daniel W. Josselyn, “não pelo cansaço que sinto ao fim do dia, mas pelo cansaço que não sinto”. E acrescenta: “Quando me sinto particularmente cansado no fim do dia, ou quando a irritabilidade me diz que os meus nervos estão fatigados, sei, sem a menor sombra de dúvida, que aquele foi um dia ineficiente, tanto na quantidade como na qualidade do trabalho realizado”. Se cada um dos homens de negócios do mundo aprendesse essa lição, a média de falecimentos causados pela hipertensão, entre nós, cairia da noite para o dia. E deixaríamos de encher os hospitais com homens destroçados pela fadiga e pelas preocupações.

4

Como acabar com o tédio, que gera fadiga, preocupações e ressentimentos

Uma das causas principais da fadiga é o aborrecimento. Para ilustrar, tomemos o caso de Alice, uma executiva que mora na sua rua. Alice chegou em casa, certa noite, completamente exausta. Agia como se estivesse cansada. Estava cansada. Sentia dor de cabeça. Doíam-lhe as costas. Estava tão exausta que queria ir para a cama sem esperar o jantar. A mãe pediu-lhe, insistiu para que jantasse. Ela sentou-se à mesa. O telefone tocou. O namorado! Um convite para dançar! Os olhos de Alice brilharam. O seu espírito se animou. Subiu as escadas correndo, vestiu o seu vestido azul e dançou até as 3 horas da madrugada; quando finalmente voltou para casa, não sentia o menor cansaço. Estava, na verdade, tão animada que não conseguia dormir.

Será que, na realidade, Alice estava mesmo cansada, 8 horas antes, quando tinha o aspecto e agia como se estivesse exausta? Claro que estava. Sentia-se exausta porque estava aborrecida com seu trabalho, talvez aborrecida com a vida. Há milhões de Alices. Talvez você seja uma delas.

É fato bastante conhecido que a fadiga é antes produto de nossa atitude emocional do que propriamente do esforço físico. Há poucos anos, o dr. Joseph E. Barmack publicou, no *Archives of Psychology*, um relatório sobre algumas das suas experiências, mostrando como os aborrecimentos produzem a fadiga. O dr. Barmack submeteu um grupo de estudantes a uma série de testes, que não lhes podia despertar interesse. O resultado? Os estudantes sentiam-se cansados e sonolentos, queixavam-se de dores de cabeça, tensão ocular, e mostravam-se irritados. Em certos casos, sentiam até enjoo no

estômago. Era tudo apenas “imaginação”? Não. Os estudantes foram submetidos a testes de metabolismo. Esses testes revelaram que a pressão do sangue e o consumo de oxigênio diminuem verdadeiramente quando a pessoa está aborrecida, e que todo o seu metabolismo se normaliza logo que ela se sente interessada e satisfeita com o seu trabalho!

Raramente ficamos cansados quando estamos fazendo alguma coisa interessante que nos anima. Passei, por exemplo, as férias, recentemente, nas Montanhas Rochosas canadenses, na parte superior do Lago Louise. Durante dias seguidos, pesquei trutas em Coral Creek e, para lá chegar, abria caminho por entre uma vegetação mais alta do que a minha cabeça, tropeçando em troncos de árvores e lutando com galhos caídos. Mas, depois de oito horas de semelhante exercício, não me sentia exausto. Por quê? Porque estava animado, entusiasmado. Tinha a sensação de haver realizado uma grande façanha: seis enormes trutas. Suponhamos, porém, que eu não gostasse de pescaria – como é que você acha que eu me sentiria? Eu teria me sentido completamente exausto com tal esforço a uma altitude de mais de dois mil metros.

Mesmo em atividades tão exaustivas como o alpinismo, o tédio pode causar-nos mais cansaço do que o tremendo esforço exigido. Por exemplo, o sr. S. H. Kingman, presidente do Farmers and Mechanics Savings Bank, de Mineápolis, contou-me um incidente que é a ilustração perfeita desta afirmativa. Em julho de 1943, o governo canadense solicitou ao Canadian Alpine Club que lhe fornecesse um guia para treinar os participantes do Prince of Wales Rangers para galgar montanhas. O sr. Kingman foi um dos guias escolhidos para exercitar os soldados. Disse--me como ele e outros guias – homens de 42 a 59 anos de idade – conduziram esses jovens do exército através de geleiras e campos cobertos de neve, bem como a um rochedo íngreme, de 1.200 metros de altura, que tinham de escalar por meio de cordas e insignificantes, precários pontos de apoio. Galgaram o Pico de Michael, o Pico do Vice-Presidente e outros picos sem nome, de Little Yoho Valley, nas Montanhas Rochosas canadenses. Após 15 horas de escalada, esses jovens, que se achavam nas melhores condições físicas – pois tinham acabado de terminar um curso de seis semanas de árduo treinamento de “comando” – estavam completamente exaustos.

Será que o seu cansaço fora causado por terem usado músculos não exercitados no treinamento de “comando”? Qualquer homem que já passou

por tais exercícios sorria diante de tal pergunta. Não. Sentiam--se completamente exaustos porque estavam entediados de tanto subir montanhas. Ficaram tão cansados que muitos deles dormiram sem esperar sequer a comida. Mas os guias – homens que eram duas e três vezes mais velhos do que os soldados – estavam, porventura, cansados? Sim, estavam cansados – mas não exaustos. Os guias alimentaram-se calmamente e ficaram ainda acordados durante horas, comentando as aventuras do dia. Não se sentiam exaustos porque estavam interessados por aquela espécie de exercício.

Quando o dr. Edward Thorndike, da Universidade de Columbia, estava dirigindo experiências sobre a fadiga, manteve vários jovens acordados durante quase uma semana, conservando-os constantemente interessados. Depois de muitas investigações, dizem que o dr. Thorndike afirmou: “O tédio é a única causa real da diminuição do rendimento no trabalho”.

Se você é um trabalhador intelectual, não é a quantidade de trabalho que você realiza que o cansa. Você pode sentir-se cansado pela quantidade de trabalho que não realiza. Lembre-se, por exemplo, da semana passada, quando o interromperam constantemente. Cartas por responder. Compromissos desfeitos. Complicações aqui e ali. Tudo lhe saiu mal aquele dia. Você não realizou coisa alguma e chegou em casa exausto – com uma terrível dor de cabeça.

No dia seguinte, tudo saiu certo no escritório. Você trabalhou quarenta vezes mais do que no dia anterior. No entanto, foi para casa bem--disposto, alegre. Você já passou por essa experiência. Eu também.

Qual a lição para se aprender? Apenas esta: a nossa fadiga é muitas vezes causada não pelo trabalho, mas pelas preocupações, pelas frustrações, pelos ressentimentos.

Enquanto escrevia este capítulo, fui ver uma reprise do Show Boat, a deliciosa comédia musical de Jerome Kern. O Capitão Andy – Capitão do *Cotton Blossom* – diz, num dos seus interlúdios filosóficos: “As pessoas felizes são aquelas que têm de fazer coisas que gostam de fazer”. Tais criaturas são felizes porque têm mais energia, mais satisfação, menos preocupações e menos fadiga. Onde está o seu interesse, lá também se encontra a sua energia. Andar dez quarteirões em companhia de uma esposa briguenta pode ser mais fatigante do que caminhar dez milhas em companhia de uma namorada.

E daí? Que é que você pode fazer? Bem, aqui está o que uma estenógrafa fez – ela trabalhava numa companhia de petróleo em Tulsa, Oklahoma. Durante vários dias, todos os meses, precisava fazer um dos trabalhos mais monótonos que se possa imaginar: preencher formulários de fornecimentos de óleo, acrescentando algarismos e estatísticas. Era uma tarefa tão tediosa que resolveu, em defesa própria, torná-la interessante. Como? Tinha, diariamente, um torneio consigo mesma. Contava o número dos formulários que preenchia cada manhã, e procurava ultrapassar aquele número à tarde. Contava o total de cada dia e procurava melhorá-lo no dia seguinte. Resultado? Conseguiu, dentro de pouco tempo, preencher mais dessas monótonas fórmulas impressas do que qualquer outra estenógrafa da sua divisão. E que adiantou tudo isso? Elogios? Não... Agradecimentos? Não... Promoção? Não... Aumento de salário? Não... Ajudou-a, porém, a evitar a fadiga – a fadiga que nasce do tédio. Aquilo era para ela um estímulo mental. Por ter feito o melhor que podia para tornar interessante um trabalho monótono. Tinha mais energia, mais satisfação e muito mais alegria em suas horas de folga. Sei que essa história é verdadeira, porque casei com essa moça.

Eis aqui a história de outra estenógrafa que também achou que valia a pena *agir* como se o seu trabalho fosse interessante. Antes, costumava lutar contra o seu trabalho. Mas hoje já não o faz. O nome dela é Vallie G. Golden, de Elmhurst, Illinois. Aqui está a sua história, exatamente como ela me escreveu:

“Há quatro estenógrafas em nosso escritório, e cada uma de nós tem de escrever ditados de cartas de vários homens. As vezes, as nossas atribuições se complicam. Um dia, o assistente do chefe do departamento insistiu para que eu reescrevesse o ditado de uma longa carta, e eu comecei a rebelar-me. Procurei afirmar que aquela carta poderia ser corrigida, sem que houvesse necessidade de ser datilografada de novo – e ele respondeu que, se eu não a escrevesse novamente, procuraria alguma outra pessoa que o fizesse! Eu estava furiosa! Mas, quando comecei a datilografar de novo a carta, ocorreu-me, subitamente, a ideia de que uma porção de outras pessoas pularia de alegria ante a oportunidade de fazer um trabalho como o que eu estava fazendo. Afinal, eu estava recebendo um salário para fazer justamente aquela espécie de trabalho. Comecei a sentir-me melhor. De repente, resolvi fazer o meu trabalho como se verdadeiramente gostasse dele – embora o detestasse.

Fiz, então, uma descoberta importante: se fizer o meu trabalho como se gostasse dele de verdade, então, até certo ponto, gostarei dele. Descobri, também, que posso trabalhar mais depressa quando gosto do trabalho que estou fazendo. De modo que, agora, raramente há necessidade de que eu faça hora extra. Essa nova atitude fez com que eu conseguisse a reputação de ser uma boa funcionária. Quando um dos superintendentes do departamento precisou de uma secretária particular, convidou--me para o lugar – porque eu, disse-me ele, estava sempre disposta a trabalhar além do expediente, sem fazer cara feia! O poder de uma nova atitude mental foi, para mim, uma descoberta tremendamente importante. Operou maravilhas!”

Talvez, sem saber, Vallie Golden estava usando a famosa filosofia do “como se”, do prof. Hans Vaihinger. Ele nos ensinou a agir “como se” fôssemos felizes, e assim por diante.

Aja “como se” estivesse interessado em seu trabalho, e essa pequena atuação fará com que o seu interesse se torne real. Contribuirá, também, para diminuir o seu cansaço, as suas tensões nervosas, as suas preocupações.

Há alguns anos, Harlan A. Howard tomou uma decisão que modificou completamente a sua vida. Resolveu tornar interessante um trabalho monótono – e não há dúvidas de que o seu trabalho era monótono: lavar pratos, limpar balcões e servir sorvetes no refeitório de uma escola do curso secundário, enquanto os outros rapazes jogavam bola ou se divertiam com as garotas. Harlan Howard detestava o seu trabalho – mas, já que tinha necessidade de conservá-lo, resolveu fazer um estudo sobre o sorvete: como é que era feito, os ingredientes que levava, por que razão certos sorvetes são melhores do que outros. Estudou a química do sorvete, tornando-se centro de atenções no curso de química da escola. Sentia-se tão interessado pela química dos alimentos que matriculou-se no Massachusetts State College, diplomando-se no campo da tecnologia de alimentos. Quando a New York Cocoa Exchange ofereceu um prêmio de cem dólares ao melhor trabalho sobre o emprego do cacau e do chocolate – prêmio ao qual podiam concorrer todos os estudantes secundários – quem é que você supõe que o ganhou?... Isso mesmo, Harlan Howard.

Quando achou difícil conseguir emprego, abriu um laboratório particular no porão da sua casa, em Amherst, Massachusetts. Logo depois, a legislatura estadual aprovou uma nova lei. As bactérias do leite deviam ser contadas. Harlan A. Howard viu-se logo contando bactérias para catorze companhias de

leite em Amherst – e teve de contratar dois assistentes.

Onde estará ele daqui a 25 anos? Bem, os homens que hoje dirigem os negócios da química alimentar já estarão, nessa época, mortos ou aposentados; os seus lugares serão ocupados por jovens que hoje irradiam iniciativa e entusiasmo. Daqui a 25 anos, Harlan A. Howard será provavelmente um dos líderes da sua profissão, enquanto alguns dos colegas aos quais ele costumava vender sorvete, por trás de um balcão, estarão amargurados, desempregados, acusando o governo e queixando-se de que jamais tiveram sorte na vida. Harlan A. Howard também poderia não ter tido sorte, se não houvesse resolvido tornar interessante um trabalho monótono.

Há muitos anos, havia um outro jovem que se sentia entediado de ficar o dia todo diante de um torno fazendo ferrolhos numa fábrica. O seu primeiro nome era Sam. Sam queria deixar o emprego, mas tinha medo de não conseguir outro trabalho. Já que precisava fazer o seu monótono trabalho, Sam resolveu torná-lo interessante. De modo que começou uma competição com o mecânico que trabalhava na máquina ao lado. Um deles tinha de alisar a superfície do metal em sua máquina, e outro precisava afinar os ferrolhos até que ficassem com o diâmetro exato. As vezes, mudavam de máquina para ver quem fazia maior número de ferrolhos. O chefe da turma, impressionado pela rapidez e perfeição com que Sam trabalhava, deu-lhe logo um cargo melhor. Aquele foi o princípio de uma série de promoções. Trinta anos depois, Sam – Samuel Vauclain – era presidente da Baldwin Locomotive Works. Poderia ter continuado mecânico durante toda a vida se não tivesse resolvido tornar interessante um trabalho monótono.

H. V. Kaltenborn – o famoso comentarista de rádio – contou--me certa vez como é que conseguiu tornar interessante um trabalho monótono. Quando ele tinha 22 anos de idade, abriu caminho através do Atlântico num navio que transportava gado, dando água e alimento aos animais. Depois de percorrer de bicicleta a Inglaterra, chegou a Paris, com fome e sem dinheiro. Empenhando por cinco dólares a sua máquina fotográfica, pôs um anúncio na edição de Paris do The New York Herald e arranjou um emprego como vendedor de máquinas de estereoscopia. Lembro-me dos antigos estereoscópios, que costumávamos levar aos olhos para ver duas figuras exatamente iguais. Quando olhávamos acontecia um milagre. As duas lentes do estereoscópio transformavam as duas figuras numa única cena, dando o efeito de uma terceira dimensão. Via-se a distância. Tinha-se uma impressão

surpreendente de perspectiva.

Bem, como eu ia dizendo, Kaltenborn começou a vender tais aparelhos de porta em porta, em Paris, sem saber falar francês. Então, ganhou cinco mil dólares de comissão no primeiro ano, transformando-se, naquele ano, num dos vendedores mais bem pagos da França. H. V. Kaltenborn disse-me que essa experiência desenvolveu nele mais qualidades para conseguir sucesso do que um ano de estudo em Harvard. Confiança? Disse-me que, depois daquela experiência, sentia-se capaz de vender até mesmo *The Congressional Record*³ às donas de casa francesas.

Tal experiência lhe proporcionou profundo conhecimento da vida na França, o que, mais tarde, valeu muito a ele, ao comentar no rádio os acontecimentos europeus.

Como foi que conseguiu tornar-se um excelente vendedor, sem saber falar francês? Bem, pediu ao patrão que escrevesse, em perfeito francês, o que deveria dizer – decorou tudo. Tocava a campainha, a dona de casa aparecia e ele começava a recitar-lhe tudo o que havia decorado, com um sotaque tão horroroso que se tornava cômico. Mostrava à dona de casa fotografias e, quando ela lhe fazia algumas perguntas, encolhia os ombros e respondia: “Sou americano... americano”. Tirava o chapéu e mostrava uma cópia, em perfeito francês, de tudo o que deveria dizer, e que colara no fundo do chapéu. A dona de casa ria, ele também ria – e mostrava-lhe mais fotografias. Ao contar-me essas coisas, H. V. Kaltenborn confessou--me que o trabalho não era nada fácil. Disse-me que somente uma coisa o levava avante: a sua determinação em tornar o trabalho interessante. Todas as manhãs, antes de sair, olhava-se no espelho e dizia a si mesmo: *“Kaltenborn, você tem de fazer isso se quiser comer. E, já que você tem de fazer – por que não tornar a coisa interessante? Por que não imaginar, cada vez que você bater a uma porta, que você é um ator diante dos refletores, e que há uma assistência vendo-o representar? Afinal de contas, o que você está fazendo é tão engraçado como qualquer outra coisa apresentada no palco. Por que é que você não põe muita satisfação e entusiasmo nisso?”*

O sr. Kaltenborn disse-me que essas palavras diárias o ajudaram a transformar uma tarefa que detestava e temia numa aventura da qual gostava, e que lhe era altamente remuneradora.

Quando perguntei a ele se tinha algum conselho a dar aos jovens da América do Norte ansiosos por sucesso, respondeu-me: “Sim, devem

exercitar-se todas as manhãs. Falamos muito da importância do exercício físico para despertar-nos da sonolência em que muitos de nós se mantêm durante o dia. Precisamos, todavia, mais do que isso, de exercícios espirituais e mentais todas as manhãs – exercícios que nos levem à ação. Os jovens devem dirigir, todos os dias, algumas palavras a si próprios”.

Será acaso estúpido, superficial, infantil, dirigir a palavra a você mesmo todos os dias? Não, pelo contrário: é a própria essência de sólida filosofia. “A nossa vida é o que os nossos pensamentos fazem dela”. Tais palavras são tão verdadeiras, ainda hoje, como o eram há dezoito séculos, quando Marco Aurélio escreveu o primeiro livro das suas “Meditações”. “A nossa vida é o que os nossos pensamentos fazem dela”.

Falar com você próprio, todos os dias, faz com que você possa ter pensamentos de coragem e felicidade, pensamentos de poder e de paz. Ao falar a si mesmo das coisas que merecem a sua gratidão, você pode encher a mente de pensamentos que se elevam e cantam.

Pensando de maneira certa, você pode tornar qualquer trabalho menos detestável. O seu chefe quer que você se interesse pelo seu trabalho, para que ele possa ganhar mais dinheiro. Mas esqueçamos o que seu chefe deseja. Pense somente no que você lucrará se se interessar pelo trabalho. Lembre-se de que isso pode duplicar a soma de felicidade que você tira da vida, pois você gasta aproximadamente a metade das suas horas de vigília no trabalho e, se não encontrar felicidade em seu trabalho, é possível que você jamais a encontre em parte alguma. Lembre-se sempre de que, se se interessar pelo seu trabalho, você afastará da mente todas as suas preocupações, e que, no final das contas, isso poderá trazer-lhe promoções e aumentos de salário. Mesmo que tal não aconteça, reduzirá ao mínimo a sua fadiga, fazendo com que você desfrute as suas horas de folga.

5

Você aceitaria um milhão de dólares em troca do que possui?

Conheço Harold Abbott há muitos anos. Ele morou em Webb City, Missouri. Era meu empresário de conferências. Encontramo-nos certo dia em Kansas City e ele me levou de carro até a minha fazenda, em Belton, Missouri. Durante a viagem, perguntei-lhe como é que evitava as preocupações – e ele me contou uma história inspiradora, que jamais esquecerei.

“Eu vivia cheio de preocupações”, disse-me ele, “mas certo dia de primavera em 1934, descia West Dougherty Street, em Webb City, quando presenciei uma coisa que dissipou todas as minhas preocupações. Tudo aconteceu em dez segundos, mas, durante aqueles dez segundos, aprendi mais sobre como viver do que nos dez anos anteriores. Eu havia inaugurado, dois anos antes, uma mercearia em Webb City, e perdera não só todas as minhas economias, como contraíra dívidas que eu levaria sete anos para pagar. A minha mercearia fora fechada no sábado anterior – e eu me dirigia naquele momento ao Merchants and Miners Bank, a fim de fazer um empréstimo que me permitisse ir para Kansas City à procura de trabalho. Ia caminhando como um homem derrotado. Perdera toda a minha fé e espírito de luta. De repente, porém, vi um homem sem ambas as pernas subindo a rua. Vinha sentado numa pequena plataforma de madeira equipada com rodas de patins. Com um bloco de madeira em cada mão, ele próprio se impulsionava pela calçada. Encontrei-o justamente no momento em que acabava de atravessar a rua e procurava subir a guia do passeio. Ao inclinar a pequena plataforma de madeira, os seus olhos encontraram os meus. E saudou-me com um sorriso

cordial: ‘Bom dia! Que linda manhã, não é verdade?’ Enquanto o olhava, compreendi quão feliz eu era. Tinha duas pernas. Podia andar! Senti-me envergonhado de haver sentido pena de mim pouco antes. Disse a mim mesmo que, se aquele homem podia ser feliz, alegre e confiante sem pernas, eu certamente também o poderia, tendo ambas as pernas. Senti que o meu peito se dilatava. Pensava em pedir ao banco somente cem dólares. Mas tinha agora coragem para pedir *duzentos*. Era minha intenção dizer que pretendia ir para Kansas City *tentar* arranjar um emprego. Anunciei, porém, confiantemente, que desejava *conseguir* um emprego em Kansas City. Consegui tanto o empréstimo como um emprego.

“Agora, tenho as seguintes palavras coladas ao espelho do meu banheiro, para que possa lê-las todas as manhãs, enquanto faço a barba:

*I had the blues because I had no shoes,
Until upon the street, I met a man who had no feet.*⁴

Perguntei, certa ocasião, a Eddie Rickenbacker, qual a maior lição que aprendera durante os 21 dias que, com os companheiros, passara sobre uma jangada, irremediavelmente perdido no Pacífico. “A maior lição que aprendi dessa experiência”, respondeu-me, “foi que, se a gente tiver toda a água fresca que desejar para beber e toda comida que desejar comer, não deve nunca queixar-se de coisa alguma”.

A revista *Time* publicou um artigo sobre um sargento ferido em Guadalcanal. Atingido na garganta por um estilhaço de granada, esse sargento foi submetido a sete transfusões de sangue. Escrevendo uma nota ao médico, perguntou: “Viverei?” O médico respondeu: “Viverás”. Escreveu outra nota, perguntando: “Poderei ainda falar?” Novamente, a resposta foi afirmativa. Escreveu então outra nota, dizendo: “Então, com mil demônios, por que é que estou preocupado?”

Por que é que você não pergunta, neste momento, a si mesmo: “Por que diabo estou preocupado?” Você talvez verifique que o motivo é relativamente sem importância, insignificante.

Cerca de 90% das coisas, em nossa vida, estão certas – e apenas 10% erradas. Se você quiser ser feliz, tudo o que precisa fazer é concentrar--se nos 90% que estão certos e esquecer os 10% que estão errados. Se quisermos viver preocupados, amargurados, e ter úlceras no estômago, tudo o que temos

de fazer é nos concentrar nos 10% que estão errados e ignorar os 90%, que são excelentes.

As palavras *Think and Thank*⁵ acham-se inscritas em muitas das igrejas da Inglaterra do tempo de Cromwell. Tais palavras devem ser inscritas também em nossos corações: “Pense e Agradeça”. Pense em todas as coisas pelas quais devemos nos sentir gratos e agradeçamos a Deus todas as graças e toda a bondade que Ele nos concede.

Jonathan Swift, autor de *Viagens de Gulliver*, foi o pessimista mais devastador da literatura inglesa. Tinha tanta tristeza por ter nascido que usava roupas negras e jejuava nos dias de seu aniversário; contudo, em seu desespero, esse supremo pessimista da literatura inglesa louvava as grandes forças doadoras de alegria e felicidade. “Os melhores médicos do mundo”, declarou ele, “são o dr. Dieta, o dr. Silêncio e o dr. Alegria”.

Você e eu podemos ter os serviços do dr. Alegria, gratuitamente, a qualquer hora do dia, bastando para tal que fixemos a atenção em todas as incríveis riquezas que possuímos – riquezas que excedem em muito os fabulosos tesouros de Ali Baba. Você venderia os seus dois olhos por um milhão de dólares? Quanto aceitaria pelas suas duas pernas? E pelas mãos? E pelos seus ouvidos? E pelos seus filhos? E pela sua família? Some tudo o que possui e verá que não venderia o que tem nem por todo o ouro armazenado pelos Rockefeller, os Ford e os Morgan reunidos.

Mas, por acaso, damos valor ao que possuímos? Ah, não. Schopenhauer disse: “Raramente pensamos no que temos, mas sempre no que nos falta”. Sim, a tendência para “raramente pensar no que temos e sempre no que nos falta” constitui a maior tragédia do mundo. Tem causado, provavelmente, mais infelicidade do que todas as guerras e doenças que a história registra.

Fez com que John Palmer se transformasse de “um rapaz normal num velho rabugento”, quase destruindo, com isso, o seu lar. Sei disso porque ele próprio me contou.

O sr. Palmer reside em Paterson, Nova Jérsei.

“Logo depois que dei baixa no exército”, disse-me ele, “comecei a trabalhar por conta própria. Trabalhava dia e noite arduamente. As coisas estavam correndo muito bem. De repente, começaram as complicações. Não conseguia receber peças nem materiais. Estava com medo de precisar fechar o meu negócio. Preocupava-me tanto que me transformei de um rapaz normal num velho rabugento. Tornei-me tão azedo e irritado que... bem, eu não

percebi, na ocasião, mas agora vejo que estive quase a ponto de destruir o meu lar, até então feliz. Certo dia, porém, um jovem mutilado de guerra que trabalhava comigo disse-me: ‘Johnny, você devia estar envergonhado de si mesmo. Você está agindo como se fosse a única pessoa no mundo que tivesse preocupações. Suponhamos que você tenha de fechar durante algum tempo. Que é que tem isso? Poderá recomeçar outra vez, quando as coisas estiverem novamente normais. Você possui uma porção de coisas pelas quais deveria estar agradecido. No entanto, vive sempre resmungando. Ah, se eu estivesse em seu lugar! Olhe para mim. Tenho apenas um braço e a metade do meu rosto foi arrancada por um estilhaço; e, apesar disso, não estou me queixando. Se você não parar com as suas lamúrias e os seus grunhidos, perderá não só o seu negócio, como também a saúde, o seu lar e os seus amigos!’

“Tais observações imediatamente fizeram com que eu caísse em mim, compreendendo a excelente situação em que me encontrava. Resolvi logo tornar a ser o que era. E o consegui”.

Uma de minhas amigas, Lucile Blake, teve de suportar, trêmula, a proximidade de uma tragédia, antes de aprender a ser feliz com o que possuía, e não se preocupar com o que lhe faltava.

Conheci Lucile Blake há muitos anos, quando ambos estudávamos na Escola de Jornalismo da Universidade de Colúmbia. Há alguns anos, ela sofreu um grande choque em sua vida. Morava, então, em Tucson, no Estado do Arizona. Vinha vivendo... Bem, eis aqui a história, tal qual ela me contou:

“Vinha vivendo, nos últimos tempos, num verdadeiro turbilhão: estudava órgão na Universidade do Arizona, dirigia uma clínica de fonoaudiologia na cidade e dava, ainda, um curso sobre apreciação musical em Desert Willow Ranch, onde estava morando. Ia a festas, bailes, fazia passeios a cavalo à luz das estrelas. Certa manhã, perdi os sentidos. Sofri uma crise cardíaca! ‘A senhora terá de permanecer de cama, durante um ano, em completo repouso’, disse-me o médico. E não me deu sequer esperança de que ficaria novamente saudável.

“Um ano de cama! Tornar-me inválida – talvez, mesmo, morrer! Fui tomada de pânico! Por que tinha de acontecer-me tudo aquilo? Que fizera eu para merecer semelhante castigo? Pus-me a chorar, a lamentar-me. Sentia-me amargurada, revoltada contra a minha sorte. Mas fui para a cama, como o médico me aconselhara. Um vizinho meu, sr. Rudolf, disse-me: ‘Você está pensando que passar um ano de cama constitui uma tragédia. Mas não

constitui. Você terá tempo para meditar e conhecer-se melhor. Em poucos meses, você se desenvolverá espiritualmente mais do que durante toda a sua vida anterior’. Acalmei-me, procurando criar um novo senso de valores. Lia livros que me inspirassem. Um dia, ouvi um comentarista de rádio dizer: ‘Pode-se exprimir apenas o que existe em nosso consciente’. Antes, ouvira muitas vezes tais palavras mas, naquela ocasião, penetraram em meu íntimo e formaram raízes. Resolvi pensar somente nas coisas pelas quais desejava viver: pensamentos de alegria, felicidade, saúde. Procurava pensar, todas as manhãs, logo que acordava, em todas as coisas pelas quais tinha de estar agradecida. Não sentia dor alguma. Tinha uma filhinha encantadora. Podia ver, ouvir. Havia belas músicas no rádio. Dispunha de tempo para ler. Boa alimentação. Bons amigos. Mostrava-me tão alegre e recebia tantas visitas que o médico mandou colocar um aviso na porta do meu quarto, dizendo que eu podia receber apenas uma pessoa de cada vez – e somente em determinadas horas.

“Desde então, já passaram alguns anos, e tenho, agora, uma vida cheia, ativa. Sinto-me profundamente grata pelo ano que passei de cama. Foi o ano mais feliz e valioso que vivi no Arizona. Ainda persiste o hábito que então adquiri, de contar as bênçãos todas as manhãs. É uma das coisas mais preciosas que possuo. Sinto-me envergonhada ao pensar que realmente só aprendi a viver quando julguei que estava à beira da morte”.

Minha cara Lucile Blake, talvez você não o saiba, mas essa foi a mesma lição que o dr. Samuel Johnson aprendeu há duzentos anos. “O hábito de se encarar sempre o lado melhor dos acontecimentos vale mais do que mil libras anuais”, disse o dr. Johnson.

Estas palavras foram proferidas, lembre-se bem, não por um otimista profissional, mas por um homem que conhecera angústias, misérias e fome durante vinte anos – e que, finalmente, tornou-se um dos escritores mais eminentes da sua geração e um dos conferencistas mais famosos de todos os tempos.

Logan Pearsall Smith reuniu muita sabedoria em poucas palavras, ao dizer: “Há duas coisas a que se pode aspirar nesta vida: primeiro, conseguir o que se deseja; depois, desfrutar o que se conseguiu. Somente as pessoas mais sábias conseguem a segunda dessas coisas”.

Você gostaria de saber como é que se pode tornar até mesmo o trabalho de lavar pratos, na pia da cozinha, uma experiência emocionante? No caso

afirmativo, leia um livro inspirador, de incrível coragem, escrito por Borghild Dahl. Chama-se *I Wanted to See*.

“Eu tinha apenas um olho”, escreve ela, “e era tão encoberto por cicatrizes que tudo que eu via passava por uma pequena abertura no canto esquerdo desse olho. Só podia ver um livro aproximando-o do rosto e forçando o meu olho para o lado esquerdo tanto quanta podia”.

Ela, porém, não aceitava piedade e recusava-se a ser considerada “diferente”. Quando pequena, ela queria brincar de amarelinha com outras crianças, mas não podia ver as marcas de giz. Por isso, depois que as outras crianças iam para casa, ela se deitava no chão e arrastava-se pela calçada com os olhos junto das marcas. Guardou na memória todos os detalhes do lugar onde ela e os amiguinhos brincavam, tornando--se, logo, hábil companheira nos jogos de correr. Costumava ler, em casa, segurando um livro impresso em grandes caracteres, tão perto dos olhos que os cílios encostavam nas páginas. Conseguiu dois títulos universitários: Bacharel em Artes, pela Universidade de Minesota, e Mestre em Artes, pela Universidade de Colúmbia.

Começou a ensinar num vilarejo chamado Twin Valley, no estado de Minesota, e subiu até tornar-se professora de jornalismo e literatura no Augustana College, em Sioux Falls, Dakota do Sul. Lecionou lá, durante treze anos, realizando também palestras em clubes femininos e programas de rádio sobre livros e autores. “No fundo, no fundo”, escreve ela, “existiu sempre o receio da cegueira total. A fim de dominá-lo, adotei uma atitude alegre, quase de entusiasmo diante da vida”.

Depois, em 1943, quando ela contava 52 anos de idade, aconteceu um milagre: uma operação na famosa Clínica Mayo. E conseguiu enxergar quarenta vezes melhor do que até então.

Desvendou-se à sua frente um mundo novo e empolgante. Achava emocionante, agora, até mesmo lavar pratos na pia da cozinha. “Ponho--me a brincar com a alva e fofa espuma”, escreve ela. “Afundo a mão e retiro-a cheia de minúsculas bolhas de sabão. Ergo-a contra a luz e vejo, em cada uma delas, as cores brilhantes de um arco-íris em miniatura”.

Ao olhar através da janela, por cima da pia da cozinha, via “as asas palpitantes, de um cinzento escuro, dos pardais, a voar sob a neve espessa que caía”.

Ficava tão extasiada a olhar as bolhas de sabão e os pardais que encerrou

o seu livro com estas palavras: “Meu bom Deus, murmurei, ‘Pai nosso que estás no Céu, eu Te agradeço. Eu Te agradeço’”.

Imagine! Agradecer a Deus porque podia lavar pratos, ver arco-íris em bolhas de sabão e pardais a voar sob a neve!

Você e eu devíamos sentir-nos envergonhados. Durante toda a vida, temos vivido numa terra repleta de belezas, mas estávamos cegos demais para ver, saciados demais para apreciá-la.

Se quiser evitar as preocupações e começar a viver, lembre-se:

**Conte as bênçãos que recebeu – e não os seus
aborrecimentos.**

6

Lembre-se de que ninguém chuta um cão morto

Em 1929, ocorreu um fato que despertou a atenção nos círculos educacionais dos Estados Unidos. Eruditos de todas as partes do país seguiram para Boston, a fim de verificar o que estava se passando. Poucos anos antes, um rapaz chamado Robert Hutchins custeara seus estudos na Universidade de Yale, trabalhando como garçom, lenhador, professor e vendedor de roupas. Apenas oito anos depois, já assumia a Presidência de uma das quatro universidades mais ricas dos Estados Unidos – a Universidade de Chicago. Que idade tinha? Trinta anos. Incrível! Os velhos educadores balançavam a cabeça. Surgiram críticas contra o “rapaz fenômeno”. Ele era isto, era aquilo – muito moço, sem experiência, de ideias educacionais curtas. Até os jornais participaram do ataque.

No dia em que tomou posse, um amigo disse ao pai de Robert Hutchins: “Fiquei indignado, esta manhã, ao ler no jornal aquele editorial atacando o seu filho”. “É verdade”, respondeu o velho Hutchins, “foi uma crítica severa, mas lembre-se de que ninguém jamais chuta um cão morto”.

Sim, quanto mais importante é o cão, mais as pessoas sentem satisfação em chutá-lo. O príncipe de Gales, que depois se tornou Eduardo VIII, recebeu este chute nos fundilhos. Frequentava então o Dartmouth College, em Devonshire – escola que corresponde à Academia Naval de Anápolis, nos Estados Unidos. O príncipe tinha cerca de 14 anos. Certo dia, um dos oficiais o encontrou chorando e perguntou-lhe o que tinha acontecido. A princípio, recusou-se a dizer, mas, finalmente, admitiu a verdade: estava sendo vítima de pontapés, por parte dos cadetes navais. O diretor do colégio chamou os rapazes e explicou-lhes que o príncipe não se havia queixado, mas que ele,

diretor, desejava saber por que é que haviam escolhido o príncipe para vítima de um tratamento tão rude.

Depois de muita relutância, os cadetes acabaram finalmente confessando que, quando se tornassem capitães e comandantes da Marinha Real, gostariam de poder dizer que tinham dado um pontapé no Rei!

De modo que, quando você for atacado ou criticado, deve lembrar--se de que isso muitas vezes é feito porque dá a quem o faz um sentimento de importância. Isso quer dizer, com frequência, que você está realizando alguma coisa e que, por isso, está sendo alvo de atenção. Muitas pessoas têm grande satisfação em atacar aqueles que são mais bem--educados ou mais bem-sucedidos do que elas. Por exemplo, quando estava escrevendo este capítulo, recebi uma carta, na qual uma mulher atacava o general William Booth, fundador do Exército da Salvação. Eu elogiara o general Booth pelo rádio – e essa mulher me escreveu dizendo que o general Booth roubara oito milhões de dólares do dinheiro que recebera para ajudar os necessitados. A acusação, naturalmente, era absurda. O que ela estava procurando era ter a mesquinha satisfação de atacar alguém que estava muito acima dela. Atirei a sua carta amarga à cesta de papéis e dei graças ao Senhor por ela não ser minha mulher. Essa carta não me disse coisa alguma quanto ao general Booth, mas me disse muita coisa a respeito de quem a enviou. Schopenhauer já o havia dito, há muitos anos: “As pessoas vulgares sentem imensa satisfação com as faltas e as excentricidades dos grandes homens”.

Difícilmente pode alguém supor que o presidente da Universidade de Yale seja um homem comum; contudo, um antigo presidente da Yale, Timothy Dwight, teve enorme prazer em acusar um homem que era candidato à Presidência dos Estados Unidos. O presidente da Yale advertiu o país de que, se esse homem fosse eleito presidente, “talvez ainda víssemos as nossas esposas e filhas vítimas de prostituição, completamente desonradas, ostensivamente manchadas; o repúdio da delicadeza e da virtude, a aversão a Deus e aos homens”.

Parece até uma acusação contra Hitler, não é verdade? Mas não foi. Tratava-se de uma denúncia contra Thomas Jefferson. *Qual* Thomas Jefferson? Não pode ser, certamente, o *imortal* Thomas Jefferson, o autor da Declaração da Independência e padroeiro da democracia. Sim, perfeitamente: ele era o homem.

Que americano você supõe que foi acusado de “hipócrita”, “impostor” e

“pouco menos que assassino”? Numa charge de jornal, caricaturaram-no junto de uma guilhotina, pronta para decepar-lhe a cabeça. A multidão zombava-o, vaiava-o, quando passava pela rua. Quem era? George Washington.

Mas isso aconteceu há muito tempo. Talvez a natureza humana tenha melhorado, desde então. Vejamos. Tomemos o caso do almirante Peary, o explorador que espantou e comoveu o mundo ao atingir o Polo Norte por meio de trenós puxados por cães, em 6 de abril de 1909 – objetivo que muitos homens ousados procuraram, durante séculos, alcançar, mas que sofreram, passaram fome e morreram na empresa. O próprio Peary quase morreu de fome e de frio. Oito dos seus dedos ficaram tão congelados que precisaram ser amputados. Aconteceram-lhe tantos infortúnios que achou que iria enlouquecer. Os seus superiores da Marinha, em Washington, ficaram furiosos, pois Peary estava sendo alvo de demasiadas aclamações e enorme publicidade. Acusaram-no, então, de receber dinheiro para realizar expedições científicas e, em lugar disso, “ficar perambulando de um lado para outro pelo Ártico”. E eles provavelmente acreditavam nisso, pois é quase impossível não se acreditar naquilo em que se quer acreditar. Estavam tão resolvidos a humilhar e a barrar Peary que somente uma ordem direta do presidente McKinley conseguiu fazer com que ele continuasse as suas explorações polares.

Será que Peary seria atacado, se tivesse apenas um emprego sedentário no Departamento de Estado em Washington? Não, não seria, se tal fosse o caso, suficientemente importante para despertar inveja. O general Grant passou por uma experiência ainda pior que a do almirante Peary. Em 1862 o general Grant conquistou a primeira grande e decisiva vitória que as forças do Norte tiveram – uma vitória conseguida no decurso de uma única tarde, uma vitória que fez com que Grant se tornasse, da noite para o dia, um ídolo nacional, uma vitória que teve tremenda repercussão mesmo nas regiões mais distantes da Europa, uma vitória que fez com que os sinos repicassem e as fogueiras iluminassem o céu desde o Maine até as margens do rio Mississipi. Contudo, seis semanas depois desta grande vitória, Grant – o Herói do Norte – *foi preso e afastado do comando do seu exército. Sofreu humilhações e angústias.*

Por que foi preso o general Ulysses S. Grant ainda no auge da vitória? Foi preso, em grande parte, por ter despertado o ciúme e a inveja dos seus

arrogantes superiores.

Se formos tentados a nos preocupar com críticas injustas, lembremo-nos de que a crítica injusta é muitas vezes um elogio disfarçado. Lembremo-nos de que ninguém chuta jamais um cão morto.

Faça isto – e crítica alguma poderá feri-Io

Entrevistei, certa vez, o general Smedley Butler – o velho “Gim-let-Eye”.⁶ O velho “Hell-Devil”⁷ Butler! Lembra-se dele? Era o general mais pitoresco e fanfarrão que já comandou os fuzileiros navais dos Estados Unidos.

Contou-me ele que, quando moço, desejava desesperadamente tornar-se popular, causar boa impressão em todos. Naquela época, as menores críticas feriam-no sobremaneira. Mas confessou-me que, depois de trinta anos na Marinha, ficara com o couro rijo. “Fui censurado, insultado, chamado de medroso, pérfido e patife. Os técnicos amaldiçoavam--me. Fui alvo de toda espécie de palavras feias, irreproduzíveis, da língua inglesa. Se me incomodava com isso? Que nada! Quando ouvia alguém me acusando, nunca voltava a cabeça para ver quem era”.

Talvez o velho “Gimlet-Eye” Butler fosse demasiado indiferente à crítica alheia. Mas uma coisa é certa: quase todos nós levamos muito a sério as pequenas críticas e dardos que nos arremessam. Lembro-me de que, certa vez, há muitos anos, um repórter do jornal *Sun*, de Nova York, compareceu a uma das demonstrações dos meus cursos de educação de adultos e ridicularizou a mim e ao meu trabalho. Se fiquei furioso? Tomei tudo como um insulto pessoal. Telefonei a Gil Hodges, presidente do comitê executivo do *Sun*, e praticamente exigi que ele publicasse um artigo expondo os fatos – em lugar de ridicularizar-me. Estava decidido a punir o crime como merecia.

Hoje, sinto-me envergonhado de ter agido daquela maneira. Compreendo, agora, que a metade das pessoas que compraram o jornal não leu o artigo. E que a metade das pessoas que o leram encarou-no unicamente como um divertimento inocente. Metade dos que se deliciaram com o artigo esqueceu

dele dentro de poucas semanas.

Compreendo, hoje, que ninguém está pensando em você ou em mim, nem se importando com o que dizem de nós. Estão pensando neles próprios – antes do café da manhã, depois do café e o tempo todo, até dez minutos depois da meia-noite. Ficariam mil vezes mais preocupados com qualquer dor de dente que tivessem do que com a notícia da sua morte ou da minha.

Mesmo que você e eu sejamos vítimas da calúnia, do ridículo, de traição, de punhaladas pelas costas, por parte de um dentre cada seis de nossos mais íntimos amigos, não nos entreguemos a uma orgia de piedade por nós mesmos. Ao invés disso, lembremo-nos de que foi precisamente isso o que aconteceu com Jesus. Um dos Seus doze amigos mais íntimos se tornou traidor por um suborno que, em nossa moeda de hoje, não ia além de alguns modestos reais. Outro dos Seus doze amigos mais íntimos abandonou Jesus, abertamente, no momento em que Ele estava em perigo, declarando, por três vezes, que nem sequer o conhecia – e jurou que estava dizendo a verdade. Um em cada seis. Isso foi o que aconteceu a Jesus. Por que razão nós dois – você e eu – devemos esperar uma média melhor?

Descobri, há muitos anos, que embora não possa evitar que os outros me critiquem injustamente, posso fazer uma coisa infinitamente mais importante: decidir se permitirei que a acusação injusta me perturbe.

Vamos esclarecer este ponto: não pretendo afirmar que devemos ignorar todas as críticas que nos fazem. Longe disso. Afirmo que *devemos ignorar apenas as críticas injustas*. Perguntei, certa vez, a Eleanor Roosevelt como é que ela recebia as críticas injustas – e Alá bem o sabe que ela foi vítima de muitas delas. Ela, provavelmente, teve mais amigos sinceros e inimigos violentos do que qualquer outra mulher que já viveu na Casa Branca.

Confessou-me que, quando jovem, era quase morbidamente tímida – e que receava o que os outros pudessem dizer dela. Tinha tanto medo de críticas que, um dia, pediu um conselho à tia, irmã de Theodore Roosevelt. “Tia Bye”, disse ela, “quero fazer assim e assim, mas tenho medo de ser criticada”.

A irmã de Teddy Roosevelt olhou-a fixamente nos olhos e respondeu: “Nunca se incomode com o que os outros digam, sempre que você saiba, no íntimo do coração, que está agindo direito”. Eleanor Roosevelt disse--me que esse pequeno conselho foi para ela, mais tarde, na Casa Branca, como um rochedo de Gibraltar. Afirmou-me que a única maneira de se evitar qualquer

crítica é ficar-se numa prateleira como uma porcelana de Dresden. “Faça o que você acha, no fundo do coração, que está certo – pois você, de qualquer modo, será criticado. Você será condenado se o fizer, e condenado se não o fizer”. Eis aí o conselho de Eleanor Roosevelt.

Quando Matthew C. Brush era presidente da American International Corporation, perguntei-lhe se ele alguma vez foi sensível a críticas. E ele me respondeu: “Sim, era muito sensível, a princípio. Fazia questão de que todos os empregados da organização pensassem que eu era perfeito. E, se eles não o achavam, preocupava-me. Procurei agradar a primeira pessoa que me criticara, mas as próprias medidas que tomei para remediar a situação junto a essa pessoa enfureceram uma terceira. Depois, quando procurei resolver a situação, de maneira a satisfazer a essa terceira pessoa, surgiram mais dois descontentes. Descobri, finalmente, que, quanto mais procurava pacificar os ânimos e suavizar suscetibilidades, para evitar críticas à minha pessoa, mais eu aumentava os meus inimigos. De modo que, afinal, disse a mim mesmo: ‘Se você erguer a cabeça acima da multidão, será, fatalmente, criticado. De maneira que convém você ir se acostumando com essa ideia’. Isso me ajudou tremendamente. Desde então, adotei a norma de agir sempre da melhor maneira possível e, depois, abrir o meu velho guarda-chuva e deixar que a tempestade de críticas escorra para os lados, em lugar de descer-me pelo pescoço”.

Deems Taylor foi um pouco mais longe: deixou a tempestade de críticas escorrer-lhe pelo pescoço e deu uma boa gargalhada diante dela – em público. Quando estava fazendo os seus comentários durante um dos intervalos dos concertos de domingo à tarde da Orquestra Sinfônica e Filarmônica de Nova York, uma mulher escreveu-lhe uma carta, chamando-o de “mentiroso, traidor, pérfido, cretino”. O sr. Taylor diz em seu livro *Of Men and Music*: “Tenho a suspeita de que ela não se interessava pela palestra”. No programa da semana seguinte, o sr. Taylor leu essa carta, ao microfone, para milhões de ouvintes – e recebeu outra carta, da mesma senhora, alguns dias depois, “expressando a sua inabalável opinião. De que ele era mentiroso, traidor, pérfido e cretino”. Não se pode deixar de admirar um homem que recebe dessa maneira as críticas que lhe fazem, admirar-lhe a serenidade, a inabalável segurança e senso de humor.

Quando Charles Schwab se dirigiu aos estudantes de Princeton, confessou-lhes que uma das mais importantes lições que aprendera na vida

lhe fora ministrada por um velho operário alemão que havia trabalhado numa de suas usinas metalúrgicas. Um dia, esse alemão se viu metido em violenta discussão, sobre a guerra, com outros operários metalúrgicos, e estes o lançaram ao rio que passava pelo lugar. “Quando ele apareceu em meu escritório”, disse o sr. Schwab, “ensopado e cheio de lama, perguntei-lhe o que havia dito aos homens que o atiraram ao rio”. Ele respondeu-me: “Nada. Apenas ri”.

O sr. Schwab disse-me que adotara como lema as palavras do velho alemão: “Apenas rir”.

Esse lema é especialmente bom quando você for alvo de alguma crítica injusta. Você pode replicar ao homem que lhe responde, mas o que é que se pode dizer a um homem que “apenas ri”?

Lincoln poderia ter fracassado sob a tensão da Guerra Civil, se não houvesse aprendido quanto era insensato procurar responder a todos os que o criticavam tão rudemente. Sua descrição de como lidava com seus críticos tornou-se uma joia literária – um clássico. O general MacArthur colocara uma cópia dela sobre sua mesa no quartel-general, durante a guerra; e Winston Churchill pendurara uma reprodução emoldurada na parede de seu gabinete em Chartwell. Ei-la: “Se procurasse ler, quem dirá responder, todos os ataques que me fizeram, esta loja, provavelmente, já estaria fechada para qualquer outro negócio. Ajo da melhor maneira que sei – da melhor maneira que posso; e pretendo continuar a fazê-lo até o fim. Se, no fim, me sair bem, então não me importará o que digam contra mim. Se, no fim, me sair mal, então não fará diferença que dez anjos jurem que eu estava certo”.

Quando você for criticado injustamente, lembre-se: aja da melhor maneira que puder; depois, abra o seu velho guarda-chuva e evite que a tempestade de críticas lhe escorra pelo pescoço.

PARTE II

TÉCNICAS FUNDAMENTAIS PARA LIDAR COM AS PESSOAS

Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas é um livro sobre o relacionamento humano – a convivência harmoniosa com as pessoas, a necessidade de se ter amigos para se levar uma vida agradável. Resistir à tentação de criticar e adquirir o hábito de fazer elogios e apreciações sinceras – eis o que, acima de tudo, leva as pessoas a gostarem de nós. E as mesmas coisas que nos fazem felizes no plano das relações de trabalho e de amizade também nos proporcionarão uma vida doméstica feliz – a primeira necessidade de todo homem e de toda mulher.

8

“Se quer tirar mel, não espante a colmeia”

No dia 7 de maio de 1931, a cidade de Nova York testemunhou a mais sensacional caçada humana de que a velha metrópole já teve notícia. Depois de semanas de procura, Crowley — alcunhado “Two Gun”, o assassino que não fumava nem bebia — fora localizado e cercado no apartamento de sua namorada, em West End Avenue.

Cento e cinquenta policiais e detetives dirigiram o cerco ao seu esconderijo no último andar do prédio. Depois de abrirem buracos no teto, procuraram alcançar Crowley, “o rei dos matadores”, com gás lacrimogêneo. Armaram então suas metralhadoras nos edifícios vizinhos, e por mais de uma hora, uma das zonas residenciais mais finas de Nova York esteve em rebuliço com os tiros de pistolas e o barulho das metralhadoras. Crowley, agachado atrás de uma cadeira estofada, atirava incessantemente contra a polícia. Dez mil pessoas emocionadas assistiam à batalha. Nada parecido havia sido visto antes nas ruas de Nova York.

Quando Crowley foi capturado, o comissário de polícia Mulrooney declarou que o bandido “Two Gun” era um dos elementos mais perigosos na história do crime em Nova York. “Ele matará”, disse o comissário, “no cair de uma pena” .

Mas como Crowley, o “Two Gun”, enxergava a si mesmo? Nós o sabemos, porque, enquanto a polícia estava atirando contra o seu apartamento, ele escreveu uma carta endereçada “a quem possa interessar”. E, ao escrevê-la, o sangue que corria de um dos seus ferimentos deixou um rastro carmesim no papel. Nesta carta, Crowley disse: “Debaixo do meu casaco há um coração cansado, mas bondoso — um coração incapaz de fazer

mal a qualquer pessoa”.

Pouco tempo antes, estava Crowley namorando sua garota numa estrada no campo em Long Island. Subitamente um policial dirigiu-se para o carro estacionado e pediu: “Deixe-me ver sua licença”.

Sem dizer uma só palavra, Crowley sacou sua arma e derrubou o policial com um tiro. Quando este caiu, já agonizante, Crowley saltou do carro, tirou o revólver do policial e deu outro tiro no corpo, que se achava prostrado. E era esse assassino quem dizia: “Debaixo do meu casaco há um coração cansado, mas bondoso — um coração incapaz de fazer mal a qualquer pessoa”.

Crowley foi condenado à cadeira elétrica. Ao chegar à câmara da morte, na prisão de Sing-Sing, teria ele exclamado: “Isto é o que consegui por matar pessoas”? Em absoluto. Ele disse: “É o que consegui por defender-me”.

O ponto interessante do caso é o seguinte: “Two Gun” não se culpava por coisa alguma.

Será que essa atitude é pouco comum entre os criminosos? Se pensa assim, leia o seguinte:

“Passei os melhores anos da minha vida proporcionando os mais doces prazeres ao povo, ajudando-o a divertir-se, e tudo o que consegui com esse meu gesto foi insultos e a existência de um homem caçado”.

Foi Al Capone quem falou assim. Sim, o até então Inimigo Público Número Um dos EUA, o mais sinistro chefe de *gangsters* que já apareceu em Chicago. Capone não se condena. Julga-se um benfeitor público — um benfeitor público mal-apreciado e mal compreendido.

E o mesmo fez Dutch Schultz antes de baquear, atingido pelas balas dos *gangsters* em Newark. Dutch Schultz, um dos mais notáveis larápios de Nova York, declarou numa entrevista aos jornais que ele era um benfeitor público. E acreditava nisto.

Mantive uma correspondência interessante sobre o assunto com Lewis Lawes, o diretor da infame prisão de Sing-Sing durante anos. Afirmou-me ele que “poucos criminosos em Sing-Sing consideram-se más pessoas. São tão humanos como você e eu. Por isso justificam e explicam. Eles podem dizer-lhe por que tiveram de arrombar um cofre ou ser rápidos no gatilho. E, de modo geral, tentam, por uma forma de raciocínio, falsa ou lógica, justificar seus atos antissociais para si mesmos e, conseqüentemente, sustentam, com arrogância, que não deviam estar presos”.

Se Al Capone, Crowley, o “Two Gun”, Dutch Schultz e os homens e mulheres desesperados que se acham atrás das grades da prisão não se recriminam por coisa alguma — que diremos acerca das pessoas com as quais vocês e eu diariamente estamos em contato?

O falecido John Wanamaker confessou certa vez: “Eu aprendi há 30 anos que é uma loucura a crítica. Já não são pequenos os meus esforços para vencer minhas próprias limitações sem me preocupar com o fato de que Deus não realizou igualmente a distribuição dos dons de inteligência”.

Wanamaker aprendeu esta lição muito cedo; mas, quanto a mim, errei por este velho mundo durante um terço de século até que ele mesmo começou a ensinar-me que, 99 vezes em cem, nenhum homem já se criticou por coisa alguma, não importando quanto possa ele estar errado.

A crítica é fútil, porque coloca a pessoa na defensiva, e, usualmente, faz com que ela se esforce para justificar-se. A crítica é perigosa, porque fere o precioso orgulho do indivíduo, alcança a sua sensação de importância e gera o ressentimento.

B. F. Skinner, o mundialmente famoso psicólogo, através de seus experimentos, demonstrou que um animal que é recompensado por bom comportamento aprenderá com maior rapidez e reterá bem mais o que aprendeu do que um animal castigado por mau comportamento. Estudos mostram que o mesmo se aplica ao homem. Através da crítica não operamos mudanças duradouras e conseqüentemente ocorre o ressentimento.

Hans Selye, outro notável psicólogo, afirmou: “Com a mesma intensidade com que ansiamos por aprovação, tememos a condenação”.

O ressentimento que as críticas geram pode desmoralizar os empregados, os membros de uma família e os amigos, e ainda assim não corrigir a situação condenada.

George B. Johnston, de Enid, Oklahoma, trabalha como coordenador da segurança de uma empresa de engenharia. Entre as suas responsabilidades está a fiscalização que busca garantir que todos os empregados, ao trabalharem no campo, usem seus capacetes. Segundo ele, ao encontrar trabalhadores sem capacete, impunha-lhes sua autoridade ao falar sobre o regulamento e exigia-lhes que o cumprissem rigorosamente. Como resultado, obtinha obediência imediata, mas tão logo se afastava, os operários retiravam seus capacetes.

Decidiu, por isso, experimentar uma abordagem diferente. Na primeira

oportunidade em que viu alguns dos trabalhadores infringindo os regulamentos, perguntou-lhes se o capacete era desconfortável ou se ele não se ajustava às suas cabeças. Em seguida, lembrou-lhes, empregando um tom de voz agradável, que os capacetes tinham a função de prevenir acidentes e sugeriu que eles os usassem, para seu próprio bem, durante o período de trabalho. O resultado foi um aumento da observância do regulamento, sem que surgissem ressentimentos ou perturbações emocionais.

Milhares de páginas da história estão cheias de exemplos da futilidade da crítica, e eles poderão ser encontrados facilmente. Tome, para ilustração, a famosa polêmica entre Theodore Roosevelt e o presidente Taft — polêmica que dividiu o Partido Republicano, colocou Woodrow Wilson na Casa Branca, traçou notáveis e luminosas linhas através da I Grande Guerra e alterou o curso da história. Façamos uma revisão dos fatos, rapidamente. Quando Theodore Roosevelt deixou a Casa Branca, em 1908, fez Taft seu sucessor, e seguiu para a África à caça de leões. Ao regressar, Roosevelt explodiu. Denunciou Taft pelo seu conservadorismo, formou o partido Bull Moose e tudo mais para demolir o Grand Old Party (Partido Republicano). Na eleição que se seguiu, William Howard Taft e o Partido Republicano contaram apenas com dois Estados: Vermont e Utah. Foi a mais estrondosa derrota que o velho e tradicional partido já sofrera.

Theodore Roosevelt acusava Taft; mas será que este teria recriminado a si mesmo? Naturalmente que não. Com lágrimas nos olhos, Taft dissera: “Não vejo como podia ter feito as coisas de outro modo”.

Quem merecia a censura? Roosevelt ou Taft? Francamente, não sei, nem me interessa saber. Quero apenas mostrar que toda a crítica de Theodore Roosevelt não convenceu Taft de que ele estava errado. Apenas fez com que procurasse justificar-se, reiterando com lágrimas nos olhos: “Não vejo como podia ter feito as coisas de outro modo”.

Veja agora o exemplo do escândalo da Teapot Dome Oil. Manteve os jornais tomados de indignação durante o início dos anos 1920. Arruinou a nação! Na memória dos vivos nada parecido com tal escândalo havia acontecido antes na vida pública americana. Eis os fatos concretos do escândalo: Albert B. Fall, Secretário do Interior no governo Harding, era responsável pelo arrendamento das reservas de petróleo em Elk Hill e Teapot Dome — reservas de petróleo que tinham sido postas de lado para o uso futuro da Marinha. Abriu o secretário do Estado, Fall, uma concorrência

pública? Não, senhor. Entregou o nababesco e rentável contrato diretamente ao seu amigo Edward L. Doheny. E que fez este? Concedeu a Fall o que ele, com satisfação, chamou de “empréstimo”, a quantia de cem mil dólares. Então, de uma forma altamente inteligente, o secretário Fall ordenou à Marinha dos Estados Unidos naquele distrito que obrigasse a retirada dos competidores que, com seus postos adjacentes, estavam escavando o petróleo da Armada em Elk Hill. Os competidores, obrigados a retirar-se de seus terrenos, à força de armas e baionetas, dirigiram-se imediatamente ao tribunal e divulgaram o escândalo dos cem mil dólares da concessão das reservas de petróleo da Teapot Dome. A podridão descoberta foi tamanha que arruinou a administração Harding, encheu de náuseas toda a nação, ameaçou de dissolução o Partido Republicano e colocou Albert B. Fall atrás das grades.

Fall foi condenado como poucos homens na vida pública já o foram. Teria ele se arrependido? Nunca! Anos mais tarde, Herbert Hoover, num discurso público, declarou que a morte do presidente Harding tinha sido motivada pelo trauma moral que lhe causara a traição de um amigo. Quando a sra. Fall ouviu isso, saltou da cadeira, chorou, cerrou os punhos e exclamou: “O quê? Harding foi traído por Fall? Não! Meu marido jamais traiu alguém. Esta casa cheia de ouro não faria meu marido cometer um erro. Ele, sim, é que foi traído, levado ao calvário e crucificado”.

Eis aí a natureza humana em ação, o culpado culpando todos, menos a si mesmo. Somos todos assim. Por isso, quando você e eu tivermos a tentação de criticar alguém amanhã, devemos nos lembrar de Al Capone, “Two Gun” e Albert Fall. Compreendamos que as críticas são como os pombos. Sempre voltam aos pombais. Tenhamos em mente que, provavelmente, a pessoa a quem vamos criticar e condenar se justificará e, por sua vez, vai nos condenar; ou, como disse o nobre Taft: “Não vejo como podia ter feito as coisas de outro modo”.

Na manhã de um sábado, 15 de abril de 1865, agonizava Abraham Lincoln num quarto de uma modesta pensão que ficava em frente ao Teatro Ford, onde John Wilkes Booth o alvejara. O enorme corpo de Lincoln estava estendido diagonalmente em uma desconjuntada cama, muito pequena para ele. Uma reprodução barata do famoso quadro de Rosa Bonheur, *The Horse Fair*, estava à cabeceira da cama e a pálida chama amarela do bico de gás iluminava veladamente o ambiente.

Quando Lincoln agonizava, disse o sr. Stanton, ministro da Guerra: “Aqui

está o mais perfeito governante que o mundo já viu” .

Qual o segredo do sucesso de Lincoln ao lidar com as pessoas? Estudei a vida de Abraham Lincoln durante dez anos, e dediquei três anos inteiros escrevendo e reescrevendo um livro intitulado: *Lincoln, esse desconhecido*. Creio ser este o mais detalhado e exaustivo estudo sobre a personalidade de Lincoln e sua vida no lar que um ser humano podia realizar. Fiz um estudo especial do método de Lincoln para tratar com as pessoas. Ele gostava da crítica? Oh, sim. Quando ainda jovem, no Pigeon Creek Valley, de Indiana, não somente criticou, como escreveu cartas e poemas ridicularizando os outros e jogando essas cartas nas estradas, em pontos onde tinha a certeza de que seriam encontradas. Uma delas provocou ressentimentos que duraram toda a vida. Mesmo depois de estar advogando em Springfield, Illinois, Lincoln atacava seus adversários abertamente em cartas que publicava nos jornais. Fez isso muitas vezes.

No outono de 1842, ridicularizou um frívolo e belicoso político chamado James Shields. Lincoln satirizou-o numa carta anônima publicada no *Springfield Journal*. A cidade riu às gargalhadas. Shields, sensível e orgulhoso, foi presa fácil da indignação. Descobriu o autor da carta, montou no seu cavalo, procurou Lincoln e o desafiou para um duelo. Lincoln não queria lutar. Era contra os duelos, mas não pôde recusar, pois se tratava de sua honra. Coube a Lincoln escolher a arma. Confiando na extensão de seus braços, escolheu as compridas espadas de cavalaria; tomou lições de esgrima com um graduado de West Point. No dia marcado, ele e Shields encontraram-se num trecho de areia do rio Mississippi, dispostos a lutar até a morte; no último minuto, porém, os padrinhos resolveram suspender o duelo.

Este foi o mais triste incidente pessoal da vida de Lincoln. Foi, porém, para ele, uma valiosa lição na arte de tratar as pessoas. Nunca mais escreveu uma carta ofensiva. Nunca mais ridicularizou ninguém. E, desde então, jamais criticou qualquer pessoa por coisa alguma.

De tempos em tempos, durante a Guerra Civil, Lincoln colocava sucessivamente, à frente do exército do Potomac, vários generais, e todos eles — McClellan, Pope, Bumside, Hooker, Meade — erraram tragicamente, levando Lincoln a andar de um lado para outro em desespero. Metade da nação condenava selvagememente esses incompetentes generais, mas Lincoln, “com maldade para nenhum e com caridade para todos”, manteve-se em paz. Uma das máximas que sempre repetia era: “Não julgueis, se não quiserdes ser

julgados”.

E, quando a sra. Lincoln e outros falavam asperamente dos sulistas, Lincoln replicava: “Não os critiquem; são eles exatamente o que nós seríamos sob idênticas condições”.

Contudo, se algum homem teve oportunidade para criticar, certamente este homem foi Lincoln. Tomemos apenas 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 o sul, enquanto fortes tempestades inundavam todo o país. Quando Lee, com o seu exército derrotado, chegou ao Potomac, deparou com um rio transbordante, intransponível, e o exército vitorioso da União à retaguarda. Lee caíra numa armadilha. Não podia escapar. Lincoln viu isso. Era uma oportunidade única, concedida pelos céus — a oportunidade para capturar o exército de Lee e pôr, imediatamente, um ponto final na guerra. Assim, com uma onda de esperança, Lincoln ordenou que Meade atacasse Lee sem demora, sem mesmo ouvir um conselho de guerra para tomar tal decisão. Lincoln mandou suas ordens pelo telégrafo e enviou um mensageiro especial a Meade, exigindo ação imediata.

E que fez o general Meade? Justamente o oposto. Convocou um conselho de guerra, em flagrante violação às ordens de Lincoln. Hesitou. Retardou. Telegrafou toda espécie de desculpas. Recusou atender à ordem de atacar Lee. Finalmente, as águas baixaram e Lee escapou pelo Potomac com suas forças.

Lincoln ficou furioso. “Que significa isso?”, gritou para seu filho Robert. “Grande Deus! Que significa isso? Tivemos os inimigos em nossas mãos, apenas precisávamos apertar o cerco para que se rendessem; além disso, nada do que eu disse ou fiz pôde fazer o exército movimentar-se. Em tais condições qualquer general teria derrotado Lee. Se eu estivesse lá, eu mesmo o surraria”.

Tomado do maior desapontamento, Lincoln sentou-se e escreveu a Meade. Convém notar que, nesse período de sua vida, Lincoln já era extremamente prudente e muito comedido na sua linguagem. Desse modo, a carta que se segue, escrita por Lincoln, em 1863, era uma evidência de sua mais severa censura.

“Meu caro general:

“Não posso acreditar que o senhor tenha compreendido a extensão do infortúnio no tocante à fuga de Lee. Ele esteve nas nossas mãos e se tivéssemos apertado o cerco, com os nossos últimos sucessos, o de agora representaria o fim da guerra. Mas, depois do que sucedeu, a guerra poderá prolongar-se indefinidamente. Se o senhor não pôde atacar Lee, segunda--feira passada, com certeza de vitória, como poderá fazê-lo no sul do rio, quando poderá contar com muito menor força — apenas dois terços da tropa que estava em suas mãos? Nada justifica tal esperança, e eu não acredito que o senhor possa agora agir com eficiência. Sua oportunidade áurea já passou, e eu me confesso verdadeiramente sentido com isso”.

Que você supõe que Meade fez ao ler a tal carta?

Meade nunca a leu. Lincoln nunca a enviou ao seu destinatário. Ela foi encontrada entre os papéis de Lincoln, depois de sua morte.

Minha opinião — e isto é apenas uma opinião — é que, depois de escrever a carta, Lincoln olhou para fora das janelas e disse para si mesmo: “Espere um minuto. Talvez eu não deva ser tão precipitado. É muito fácil para mim, comandante, sentado aqui na Casa Branca, dar ordens a Meade para atacar; mas se eu estivesse lá em Gettysburg, e tivesse visto tanto sangue como Meade viu durante a última semana, e os meus ouvidos estivessem ainda cheios de gritos e gemidos dos feridos e dos moribundos, talvez eu não sentisse tanta ânsia para atacar. Se eu tivesse o temperamento tímido de Meade, talvez fizesse justamente o que ele fez. De qualquer modo, a água já está embaixo da ponte. Se eu mandar esta carta, ela aliviará meus sentimentos, mas fará também com que Meade procure justificar-se. Fará Meade condenar-me. A carta provocará ressentimentos incompatíveis com a sua qualidade de comandante e poderá forçá-lo a renunciar ao seu posto no exército”.

Assim, como eu já disse, Lincoln atirou a carta para o lado, porque aprendera, numa dura experiência, que as críticas violentas e as repreensões redundam sempre em futilidade.

Theodore Roosevelt disse que ao defrontar-se, na presidência, com certos problemas complexos, costumava virar-se e olhar para um grande retrato de Lincoln que fica atrás da cadeira presidencial na Casa Branca e perguntar a si mesmo: “Que faria Lincoln se estivesse em meu lugar? Como ele resolveria este problema?”

Na próxima vez que estivermos tentados a “passar um sabão” em alguém,

façamos o seguinte: tiremos uma nota de cinco dólares do bolso e perguntemos, olhando a imagem de Lincoln impressa na cédula: “Como Lincoln resolveria este problema? Que faria ele em meu lugar?”

Mark Twain às vezes perdia a calma e escrevia cartas cujo conteúdo chegava a deixar o papel enrubescido. Para dar um exemplo, certa vez ele escreveu a um homem que o provocara: “Está me solicitando seu próprio funeral. Eu o providenciarei assim que você voltar a abrir a boca contra mim”. Em outra ocasião escreveu a um editor a respeito das tentativas de um revisor de “melhorar minha ortografia e pontuação”. Ele determinou o seguinte: “Encerre essa questão seguindo à risca meus manuscritos e certifique-se de que o revisor conservará as sugestões dele no centro do seu cérebro deteriorado”.

Mark Twain sentia-se aliviado depois de tais provocações por carta. As cartas lhe permitiam desabafar e, além disso, não causavam dano real algum, já que a esposa de Mark as retirava, secretamente, do meio da correspondência. Assim, jamais chegaram a ser enviadas.

Você conhece alguém a quem deseja modificar, aconselhar e melhorar? Excelente! Isso é muito bom. Estou inteiramente a favor. Mas por que não começar por si mesmo? De um ponto de vista eminentemente egoísta, é muito mais proveitoso do que experimentar melhorar os outros — sim, e um pouco menos perigoso. “Não se queixe da neve no telhado da casa do seu vizinho, quando a soleira da sua porta não está limpa”, disse Confúcio.

Quando eu ainda era um jovem e procurava insistentemente impressionar as pessoas, escrevi uma carta idiota a Richard Harding Davis, um autor que se destacava então no horizonte literário dos Estados Unidos. Estava preparando um artigo de revista sobre escritores, e pedi a Davis que me dissesse algo sobre o seu método de trabalho. Algumas semanas antes, havia recebido uma carta de alguém com a seguinte nota ao pé da folha: “Ditada, mas não lida”. Isso me causou profunda impressão. Pareceu-me que o escritor devia ser muito grande, muito ocupado e muito importante; e como eu desejava ardentemente causar qualquer impressão a Richard Harding Davis, terminei minha pequena carta com as palavras: “Ditada, mas não lida”. Harding não se deu o trabalho de responder à minha carta. Devolveu-me simplesmente com as seguintes palavras escritas de um lado a outro do papel na parte inferior: “Sua falta de educação é suplantada apenas pela sua falta de educação”. Na verdade, eu estava errado, e talvez merecesse sua observação.

Mas, ser humano, resenti-me com a resposta. Senti tanto que ao ler a notícia da morte de Richard Harding Davis, dez anos mais tarde, o único pensamento que me veio à mente — envergonho-me até de confessá-lo — foi a ofensa que ele me fizera com a sua observação.

Se você e eu quisermos evitar amanhã um ressentimento que poderá prolongar-se por décadas e durar até a morte, sejamos indulgentes e não critiquemos, pois assunto nenhum justifica a crítica.

Quando tratarmos com pessoas, lembremo-nos sempre de que não estamos tratando com criaturas de lógica. Estamos tratando com criaturas emotivas, criaturas suscetíveis às observações norteadas pelo orgulho e pela vaidade.

A crítica mordaz fez com que o sensível Thomas Hardy, um dos mais finos romancistas que já apareceram na literatura inglesa, abandonasse para sempre os trabalhos de ficção. A crítica levou Thomas Chatterton, o poeta britânico, ao suicídio.

Benjamin Franklin, um tanto descontrolado na sua juventude, tornou-se tão diplomata, tão hábil no lidar com as pessoas, que foi nomea do embaixador na França. O segredo do seu sucesso? “Não falarei mal de nenhum homem”, disse ele, “...e falarei tudo de bom que souber de cada pessoa”.

Qualquer idiota pode criticar, condenar e queixar-se — e a maioria dos idiotas faz isso.

Mas é preciso ter caráter e autocontrole para ser complacente e saber perdoar.

“Um grande homem demonstra sua grandeza”, na opinião de Carlyle, “pelo modo como trata os homens pequenos”.

Bob Hoover, famoso piloto de teste, bastante solicitado para realizar acrobacias aéreas, depois de uma dessas demonstrações em San Diego estava voltando para casa em Los Angeles. A 90 metros de altura, como descreveu a revista especializada *Flight Operations*, os motores da aeronave repentinamente pararam. Através de uma hábil manobra, ele conseguiu aterrissar e, embora ninguém tenha se ferido, o avião ficou bastante danificado.

Após a aterrissagem de emergência, a primeira providência de Hoover foi examinar o tanque do avião. Tal como suspeitara, o aparelho da Segunda Grande Guerra tinha sido abastecido com combustível de jato, não com

gasolina.

Voltando ao aeroporto, pediu para ver o mecânico que tinha abastecido o avião. O rapaz mostrou-se profundamente abalado com o erro que havia cometido. Quando Hoover aproximou-se dele, lágrimas escorriam--lhe pelo rosto. Acabara de causar a perda de um avião extremamente dispendioso e por pouco não causou a perda de três vidas.

Era de se imaginar a fúria de Hoover, as palavras cruéis que esse piloto meticuloso e orgulhoso de si jogaria no rapaz. Mas Hoover não repreendeu o mecânico; ao contrário, abraçou-o e disse: “Para lhe provar que tenho certeza de que jamais voltará a fazer o que fez, quero que você amanhã abasteça o meu F-51”.

Comumente os pais se veem tentados a criticar seus filhos. Talvez o leitor espere que eu diga: “não o façam”. Mas direi simplesmente: “Antes de criticá-los, leiam um dos clássicos do jornalismo norte-americano, *Father Forgets* (‘O pai perdoa’)”. O texto apareceu a primeira vez como editorial no *People’s Home Journal*. Vamos reproduzi-lo aqui, com a permissão do autor, tal como foi condensado pelo *Reader’s Digest*.

“O pai perdoa” é um daqueles pequenos textos que — criados num momento de autêntico sentimento — toca a sensibilidade de alguns leitores e continua a repercutir dentro deles, a ponto de se tornar uma leitura favorita. Desde a sua aparição, segundo o autor, W. Livingston Larned, foi reproduzido “em centenas de revistas, publicações empresariais e jornais de todos os Estados Unidos. Foi publicado em vários idiomas quase que na mesma proporção. Autorizei sua divulgação a milhares de pessoas que desejavam lê-lo em escolas, igrejas e conferências. Esteve ‘no ar’ em incontáveis oportunidades e programas. Curiosamente, também foi utilizado por periódicos universitários além de revistas em escolas. Por vezes, um pequeno artigo, misteriosamente, parece ‘ligar’ as pessoas. E este, sem dúvida, o conseguiu”.

O PAI PERDOA

W. Livingston Larned

Escute, filho: enquanto falo isso, você está deitado, dormindo, uma mãozinha enfiada debaixo do seu rosto, os cachinhos louros molhados de suor grudados na fronte. Entrei sozinho e sorratamente no seu quarto. Há poucos

minutos, enquanto eu estava sentado lendo meu jornal na biblioteca, fui assaltado por uma onda sufocante de remorso. E, sentindo-me culpado, vim para ficar ao lado de sua cama.

Andei pensando em algumas coisas, filho: tenho sido intransigente com você. Na hora em que se trocava para ir à escola, ralhei com você por não enxugar direito o rosto com a toalha. Chamei--lhe a atenção por não ter limpado os sapatos. Gritei furioso com você por ter atirado alguns de seus pertences no chão.

Durante o café da manhã, também impliquei com algumas coisas. Você derramou o café fora da xícara. Não mastigou a comida. Pôs o cotovelo sobre a mesa. Passou manteiga demais no pão. E quando começou a brincar e eu estava saindo para pegar o trem, você se virou, abanou a mão e disse: “Tchau, papai!” e, franzindo o cenho, em resposta lhe disse: “Endireite esses ombros!”

De tardezinha, tudo recomeçou. Voltei e, quando cheguei perto de casa, vi-o ajoelhado, jogando bolinha de gude. Suas meias estavam rasgadas. Humilhei-o diante de seus amiguinhos, fazendo-o entrar na minha frente. As meias são caras — se você as comprasse tomaria mais cuidado com elas! Imagine isso, filho, dito por um pai!

Mais tarde, quando eu lia na biblioteca, lembra-se de como me procurou, timidamente, uma espécie de mágoa impressa nos seus olhos? Quando afastei meu olhar do jornal, irritado com a interrupção, você parou à porta: “O que é que você quer?”, perguntei implacável.

Você não disse nada, mas saiu correndo num ímpeto na minha direção, passou os braços em torno do meu pescoço e me beijou; seus braços foram se apertando com uma afeição pura que Deus fazia crescer em seu coração e que nenhuma indiferença conseguiria extirpar. A seguir retirou-se, subindo correndo os degraus da escada.

Bem, meu filho, não passou muito tempo e meus dedos se afrouxaram, o jornal escorregou por entre eles, e um medo terrível e nauseante tomou conta de mim. O que o hábito estava fazendo de mim? O hábito de ficar achando erros, de fazer reprimendas — era dessa maneira que eu o vinha recompensando por ser uma criança. Não que não o amasse; o fato é que eu esperava demais da juventude. Eu o avaliava pelos padrões da minha própria vida.

E havia tanto de bom, de belo e de verdadeiro no seu caráter. Seu coraçãozinho era tão grande quanto o sol que subia por detrás das colinas. E isto eu percebi pelo seu gesto espontâneo de correr e dar-me um beijo de boa noite. Nada mais me importa nesta noite, filho. Entrei na penumbra do seu quarto e ajoelhei-me ao lado de sua cama, envergonhado!

É uma expiação inútil; sei que, se você estivesse acordado, não compreenderia essas coisas. Mas amanhã eu serei um papai de verdade! Serei seu amigo, sofrerei quando você sofrer, rirei quando você rir.

Morderei minha língua quando palavras impacientes quiserem sair pela minha boca. Eu irei dizer e repetir, como se fosse um ritual: “Ele é apenas um menino — um menininho!”

Receio que o tenha visto até aqui como um homem feito. Mas, olhando-o agora, filho, encolhido e amedrontado no seu ninho, certifico-me de que é um bebê. Ainda ontem esteve nos braços de sua mãe, a cabeça deitada no ombro dela. Exigi muito de você, exigi muito.

Em lugar de condenar os outros, procuremos compreendê-los. Procuremos descobrir por que fazem o que fazem. Essa atitude é muito mais benéfica e intrigante do que criticar; e gera simpatia, tolerância e bondade. “Conhecer tudo é perdoar tudo”.

Como disse o dr. Johnson: “O próprio Deus, senhor, não se propõe a julgar o homem até o final de seus dias”.

Não critique, não condene, não se queixe.

9

O grande segredo de tratar com as pessoas

Sob o firmamento existe apenas um meio de conseguir que alguém faça algo. Você já meditou alguma vez sobre isso? Sim, apenas um único meio. E este meio é conseguir que a outra pessoa queira fazer. Lembre--se: não existe outro caminho.

Naturalmente, você pode fazer com que um homem lhe dê seu relógio encostando-lhe um revólver nas costelas. Pode obter de um empregado a sua colaboração — até você virar as costas — ameaçando despedi-lo. Pode levar uma criança a fazer o que você deseja por meio de pancadas ou ameaças. Mas todos esses métodos cruéis têm repercussões profundamente indesejáveis.

O único processo pelo qual posso conseguir que você faça alguma coisa é dando-lhe o que você quer.

O que você quer?

Sigmund Freud disse que tudo em você e em mim emana de dois motivos: a necessidade sexual e o desejo de ser grande.

John Dewey, o mais profundo dos filósofos dos EUA, opina um pouco diferentemente. Diz que o anseio mais profundo da natureza humana é “o desejo de ser importante”. Guarde esta frase: “o desejo de ser importante”. Ela é muito significativa. Você vai ouvir muito sobre ela neste livro.

O que você quer? Não muitas coisas, mas as poucas coisas que você deseja apresentam-se com uma insistência inegável.

Eis algumas das coisas desejadas pela maioria das pessoas:

1. Saúde e preservação da vida;
2. Alimento;

3. Repouso;
4. Dinheiro e as coisas que o dinheiro pode proporcionar;
5. Vida futura;
6. Satisfação sexual;
7. O bem-estar dos filhos;
8. Uma sensação de importância.

Quase todos esses desejos são satisfeitos — todos, menos um. Existe um que se apresenta quase tão profundo, quase tão imperioso como o desejo de alimento ou de repouso e que raramente é satisfeito. É o que Freud chama “o desejo de ser grande”, é o que Dewey designa por “desejo de ser importante”.

Certa vez, Lincoln começou uma carta dizendo: “Todos gostam de um elogio”. William James disse: “O mais profundo princípio da natureza humana é a ânsia de ser apreciado”. Ele não falou, veja bem, do “desejo” ou da “vontade”, ou da “aspiração” de ser apreciado. Falou na “ânsia” de ser apreciado.

Aqui está uma torturante e insaciável espécie de fome humana, e os raros indivíduos que honestamente satisfazem esta avidez tão enraizada no coração terão as pessoas na palma da sua mão e “mesmo o proprietário de uma empresa funerária fica triste quando elas morrem”.

O desejo de sentir-se importante é uma das principais diferenças entre as pessoas e os animais. Para exemplificar: quando eu era jovem, na fazenda, em Missouri, meu pai criava porcos de raça pura Duroc--Jersey e gado com o melhor *pedigree de focinho branco*. Costumávamos expor nossos porcos e nosso gado “focinho branco” nas feiras e nas exposições de rebanhos do Middle West. Conseguimos primeiros lugares várias vezes. Meu pai prendia as fitas azuis (símbolos da mais alta distinção) num pedaço de musselina branca, e, quando recebíamos visitas, ia logo buscar o pedaço de musselina. Ele segurava numa extremidade e eu na outra quando exibíamos as fitas azuis.

Os porcos não ligavam para as fitas azuis que ganhavam. Meu pai, porém, atribuía-lhes grande valor. Tais prêmios lhe davam uma sensação de importância.

Se os nossos antepassados não tivessem tido este vivo desejo de sentirem-se importantes, a civilização teria sido impossível. Sem ele, seríamos apenas

como os animais.

Foi o desejo de ser importante que levou um empregado num armazém, pobre e sem formação, a estudar alguns livros de direito que encontrara no fundo de uma barrica de objetos pessoais descartados e que comprara por cinquenta centavos. Você, por certo, já ouviu falar deste empregado de armazém. Chamava-se Lincoln.

Foi esse desejo de ser importante que inspirou Dickens a escrever suas novelas imortais. Tal desejo inspirou Sir Christopher Wren a gravar suas sinfonias na pedra. O mesmo desejo levou Rockefeller a juntar milhões que jamais gastou! E esse mesmo desejo fez o homem mais rico da sua cidade construir uma casa muito maior do que as suas necessidades.

Este desejo faz você querer usar roupas da última moda, dirigir os carros mais modernos e falar sobre seus inteligentes filhos.

É este desejo que leva muitos rapazes a se tornarem bandidos e assassinos. Muitos dos jovens criminosos de hoje, diz E. P. Mulrooney, antigo comissário de polícia de Nova York, têm o ego inflado, e seu primeiro pedido depois da prisão é ver os jornais que fazem deles heróis. A desagradável perspectiva de cumprir uma sentença na prisão parece remota desde que eles possam admirar sua fotografia ocupando espaços ao lado de retratos de esportistas famosos, astros de cinema e televisão e políticos.

Se você me disser por que se sente importante eu lhe direi quem é você. Isto determina o seu caráter. É a coisa mais significativa sobre você. Por exemplo, John D. Rockefeller satisfazia seu desejo de importância dando dinheiro para construir um hospital moderno em Pequim, na China, para cuidar de milhões de pessoas pobres, as quais nunca viu nem veria. Dillinger, por outro lado, satisfazia o desejo de ser importante sendo um bandido, um assaltante de bancos, um assassino. Quando os agentes do FBI andavam à sua procura ele apareceu numa casa de fazenda em Minnessota e disse: “Eu sou Dillinger!” Sentia-se orgulhoso de ser o “Inimigo Público Número Um”. “Eu não vou fazer-lhe mal algum, mas eu sou Dillinger”, disse ele.

Sim, a única diferença fundamental entre Dillinger e Rockefeller é o modo como eles satisfaziam o desejo de importância.

A história está cheia de exemplos divertidos de pessoas famosas lutando para se sentirem importantes. Mesmo George Washington quis ser chamado “Sua Majestade, o presidente dos Estados Unidos”; e Colombo pleiteou o título de “Almirante do oceano e vice-rei da Índia”. Catarina, a Grande,

recusou abrir cartas que não eram endereçadas a “Sua Imperial Majestade”; e a sra. Lincoln, na Casa Branca, virou-se para a sra. Grant como uma fera e gritou: “Como ousa sentar-se em minha presença antes de meu convite?”

Nossos milionários ajudaram financeiramente a expedição do almirante Byrd ao Polo Antártico na certeza de que várias montanhas de gelo seriam chamadas com os seus nomes; Victor Hugo aspirou a ter nada menos do que a cidade de Paris com outro nome em sua honra. Mesmo Shakespeare, o mais poderoso dos poderosos, procurou aumentar o fausto do seu nome, buscando um brasão para sua família.

Muitas pessoas ficaram doentes em função do desejo de conquistar simpatia e atenção, e desfrutar um ar de importância. Tomemos, por exemplo, a sra. McKinley. Ela satisfez seu desejo de importância, forçando o marido, o presidente dos Estados Unidos, a esquecer os importantes negócios do país enquanto ficava reclinado na cama a seu lado, durante horas, envolvendo-a nos braços, ninando-a para dormir. Alimentava seu incessante desejo de merecer consideração, insistindo em que ele permanecesse a seu lado enquanto tratava dos dentes; e, certa vez, criou uma cena tempestuosa quando McKinley a deixou só com o dentista, enquanto conversava com John Hay, seu primeiro-ministro.

Mary Roberts Rinehart contou-me, uma vez, que uma inteligente e forte jovem adoecera com a intenção de desfrutar a consideração e os cuidados de sua família. “Um dia”, disse a sra. Rinehart, “esta mulher teve de encarar qualquer coisa, sua idade talvez”. Os anos solitários já haviam passado e ela não tinha muito que esperar da vida.

“Foi para a cama e, por dez anos, sua velha mãe subiu e desceu para o terceiro andar, levando-lhe bandejas, como enfermeira. Mas, um dia, a velha senhora, cansada com tal serviço, foi para a cama e morreu. Por algumas semanas, a enferma definhou; então resolveu levantar-se, vestiu-se e recomeçou a viver”.

Algumas autoridades declaram que as pessoas podem realmente enlouquecer, a fim de encontrar, na terra dos sonhos da insanidade, o sentimento de importância que lhes foi negado no mundo implacável da realidade. Existem mais pacientes sofrendo das faculdades mentais nos hospitais dos Estados Unidos que de todas as outras doenças juntas.

Qual a causa da insanidade?

Ninguém pode, ao certo, responder a uma pergunta tão vasta como esta,

mas nós sabemos que certas doenças, como a sífilis, atacam e destroem as células do cérebro, causando a loucura. De fato, metade de todas as doenças mentais pode ser atribuída a causas físicas tais como: lesões cerebrais, álcool, tóxicos e ferimentos. Mas, a outra metade — e essa metade é a parte mais terrível do caso — das pessoas que se tornam insanas mentalmente, pelo menos na aparência, nada de anormal apresentam organicamente nas suas células cerebrais. Nas neuroscopias, quando estudados por meio de microscópios da mais alta potência, os tecidos cerebrais mostram-se perfeitos, tão saudáveis como os seus e como os meus.

Por que essa gente se torna deficiente das faculdades mentais?

Formulei recentemente esta pergunta ao médico-chefe de um dos nossos mais importantes hospitais psiquiátricos. Este doutor, que recebera as mais altas honrarias e os mais ambicionados títulos pelo valor dos seus conhecimentos no campo da psiquiatria, confessou-me, com toda a franqueza, que ele mesmo não sabia por que as pessoas se tornavam insanas. Com certeza ninguém sabe. Mas disse que muita gente se torna assim porque encontra na insanidade a satisfação da consideração que sempre almejou e que não teve facilidade de encontrar no mundo real. Contou-me, então, o seguinte caso:

“Tenho agora uma cliente cujo casamento foi uma verdadeira tragédia. Ela queria amor, satisfação sexual, filhos e prestígio social; mas a vida acabou com todas as suas esperanças. Seu marido não a amava. Recusava-se até a fazer as refeições com ela, obrigando-a a servir os alimentos no próprio quarto. Ela não teve filhos, nem destaque social. Tornou-se louca; e, em sua imaginação, divorciou-se do marido e retomou seu nome de solteira. Acredita agora que se consorciou na alta aristocracia britânica e faz questão de ser chamada de Lady Smith.

“No tocante aos filhos, imagina que tem um novo bebê cada noite. Sempre que chego para visitá-la, diz-me: ‘Doutor, tive um filhinho a noite passada’”.

Uma vez desfeita a vida, todos os barcos dos sonhos se chocam nas rochas ásperas da realidade; mas, nas encantadoras e fantásticas ilhas da loucura, todas as suas galeras correm para o porto, velas onduladas e o vento assobiando em torno dos mastros.

Trágico? Oh, não sei. Aquele médico me disse: “Se eu pudesse com minhas mãos restituir sua sanidade mental, não o faria. Ela é muito mais feliz assim como está”.

Se muitas pessoas vivem tão desejosas de consideração, que chegam a se tornar desequilibradas mentalmente para conseguir o seu intento, imagine que milagres poderemos realizar dando às pessoas uma apreciação honesta deste aspecto da insanidade.

Um dos primeiros homens de negócios nos Estados Unidos a ter uma renda anual superior a um milhão de dólares (numa época em que não havia imposto de renda e em que um indivíduo que recebesse cin-quenta dólares semanais era considerado de boa situação) foi Charles Schwab. Andrew Carnegie escolheu-o para ser o primeiro presidente da recém-fundada United States Steel Company, em 1921, quando Schwab tinha apenas 38 anos de idade. (Posteriormente, Schwab deixou a US Steel e foi dirigir a Bethlehem Steel Company, então em má situação, e fez dela uma das empresas mais bem-sucedidas dos Estados Unidos.)

Por que Andrew Carnegie pagava a Schwab mais de 3 mil dólares por dia? Por quê? Por que Schwab era um gênio? Não. Por que ele conhecia mais sobre a manufatura do aço do que outras pessoas? Tolicie. Charles Schwab disse-me que tinha muitos homens trabalhando para si que conheciam mais sobre a manufatura do aço que ele.

Segundo Schwab, a razão de receber um salário tão elevado era a sua habilidade em tratar com as pessoas. Perguntei-lhe como fazia isso. Eis o segredo, revelado por suas próprias palavras — palavras que deviam ser gravadas na etenidade do bronze e postas em cada lar e escola, em todas as lojas e em todos os escritórios da terra, palavras que as crianças deviam decorar em vez de gastar o seu tempo decorando a conjugação dos verbos latinos ou a quantidade das chuvas anuais. Palavras, enfim, que transformarão a sua e a minha vida, caso nós resolvamos segui-las:

“Considero minha habilidade em despertar o entusiasmo entre as pessoas, a maior força que possuo, e o meio mais eficiente para desenvolver o que de melhor há em meu pessoal é através da apreciação e do encorajamento”.

“Não há meio mais capaz de matar as ambições de um homem do que a crítica dos seus superiores. Nunca critico quem quer que seja. Acredito no incentivo que se dá a um homem para trabalhar. Assim, sempre estou ansioso para elogiar, mas repugna-me apontar faltas. Se gosto de alguma coisa, *sou sincero na minha aprovação e generoso no meu elogio*”.

Eis o que Schwab fazia. Mas o que faz a média dos homens? Exatamente o oposto. Se não gosta de qualquer coisa, investe contra o subordinado; mas,

se gosta, não diz nada. Como reza um dito: “O mal fiz uma vez, e nisso sempre falaram; o bem fiz duas vezes, mas nisso nunca falaram”.

“Tenho viajado muito na minha vida, e tenho encontrado grandes homens em várias partes do mundo”, declarou Schwab, “mas ainda estou para encontrar o homem, seja qual for a sua situação, que não tenha feito melhor trabalho e nele posto maiores esforços sob um espírito de aprovação do que se tivesse de fazê-lo sob o espírito da crítica”.

Isto, disse ele francamente, foi uma das principais razões do fenomenal sucesso de Andrew Carnegie. Carnegie elogiava seus associados publicamente, do mesmo modo que o fazia em particular.

Carnegie fez questão de elogiar seus assistentes, até mesmo na sua sepultura. Escreveu para si mesmo um epitáfio que diz: “Aqui jaz um homem que soube ter junto a si homens que eram mais inteligentes que ele”.

A apreciação sincera foi um dos segredos do sucesso de Rockefeller no conduzir os homens. Por exemplo: quando um dos seus sócios, Edward T. Bedford, cometeu um erro e a empresa perdeu um milhão de dólares numa compra mal realizada na América do Sul, John Rockefeller podia ter feito qualquer crítica; mas sabia que Bedford havia feito o possível, e o incidente foi encerrado. Assim mesmo, Rockefeller ainda encontrou alguma coisa a elogiar; congratulou Bedford porque conseguiu salvar 60% do dinheiro que havia investido na compra. “Isso é esplêndido”, disse Rockefeller. “Nós não podemos fazer as coisas conseguindo sempre lucros certos”.

Tenho no meu arquivo uma história que, sei bem, nunca aconteceu, mas que, por exemplificar uma verdade, vou repeti-la aqui:

Uma lavradora, depois de um duro dia de trabalho, colocou na mesa, na frente de seus companheiros, um monte de feno. Quando, indignados, perguntaram-lhe se tinha enlouquecido, ela retrucou: “Ora, como é que eu ia saber que iriam reparar? Faz vinte anos que venho cozinhando para vocês e durante todo esse tempo nunca abriram a boca para dizer que não queriam comer feno”.

Quando, há poucos anos, realizou-se um estudo sobre esposas que abandonavam os maridos, qual foi a conclusão a que se chegou? “Falta de reconhecimento”. E posso até mesmo apostar que um estudo sobre os maridos que abandonam as esposas levaria à mesma conclusão. Em geral, acostumamo-nos tanto com a presença de nossas esposas que nunca nos lembramos de dizer-lhes o quanto as estimamos.

Um membro de uma de nossas classes relatou-nos a respeito de um pedido feito por sua esposa. Ela e um grupo de companheiras da igreja estavam seguindo um programa de autoaperfeiçoamento. A mulher solicitou ao marido que a ajudasse elaborando uma relação com as seis coisas que, segundo ele, ela poderia fazer para se tornar uma esposa mais eficiente. Ele relatou à classe: “Esse pedido me deixou surpreso. Francamente, não teria sido difícil relacionar seis coisas nas quais gostaria que ela mudasse — e ela, por sua vez, poderia ter relacionado milhares de coisas em que eu poderia mudar —, mas não o fiz. Em vez disso, disse-lhe: ‘Vou pensar nisto e amanhã pela manhã dou uma resposta’.

“Na manhã seguinte, levantei-me muito cedo, liguei para uma floricultura e pedi que entregassem seis rosas vermelhas à minha esposa, acompanhadas de um cartão com os dizeres: ‘Não consigo me lembrar de seis coisas em que você poderia mudar. Eu a amo do jeitinho que você é’.

“Quando cheguei em casa naquela noite, adivinhem quem me recebeu à porta? Exatamente, minha esposa! Estava quase chorando. Nem preciso dizer, fiquei extremamente contente por não tê-la criticado como me pedira.

“No domingo seguinte, na igreja, após minha esposa apresentar os resultados de sua missão, muitas das mulheres com quem ela estudava procuraram-me e disseram: ‘Foi o gesto mais cortês que vi em toda a minha vida’. A partir de então, compreendi o poder que tem o elogio”.

Ziegfeld, o mais espetacular produtor teatral que já encantou a Broadway, conseguiu tal reputação pela sua sutil habilidade em exaltar a *garota* americana. Conseguia repetidamente transformar criaturinhas desajeitadas que ninguém olharia duas vezes, no teatro, numa visão encantadora de mistério e sedução. Conhecendo o valor da apreciação e da confiança, ele fazia as mulheres sentirem-se belas pelo penetrante poder dos seus elogios e considerações. Era prático: aumentava o salário de suas coristas de 30 dólares por semana para 175. E também era cavalheiro: na noite de abertura das Follies, mandava um telegrama às estrelas nos seus camarins, e cobria cada corista, no espetáculo, com rosas “American Beauty”.

Certa vez, fui inteiramente dominado pelo enjoo e passei seis dias e seis noites sem comer. Não foi coisa difícil de suportar. Eu estava com menos fome no fim do sexto dia do que no fim do segundo. Conheço, entretanto, e você também, pessoas que considerariam um crime deixar suas famílias ou empregados sem alimento durante seis dias; mas elas passariam seis dias, seis

semanas e muitas vezes 60 anos sem lhes prestar uma sincera consideração, coisa que eles desejam tanto como o alimento.

Disse Alfred Lunt quando desempenhou o principal papel em *Reu-nion in Vienna* (Reunião de Viena): “Nada há que eu necessite tanto como estímulos para minha vaidade”.

Alimentamos os corpos de nossos filhos, amigos e empregados, mas apenas esporadicamente alimentamos sua vaidade. Nós lhes damos um bife com batatas para adquirirem energia, mas não nos preocupamos em dar-lhes as palavras de estímulo que ecoarão nas suas memórias como a música das estrelas matutinas.

Paul Harvey, num de seus programas de rádio, “O resto da história”, mostrou como uma apreciação sincera consegue mudar a vida de uma pessoa. Contou que, anos antes, uma professora de Detroit solicitou a Stevie Morris que a ajudasse a procurar um camundongo que estava solto na sala de aula. Entenda-se: ela apreciava o fato de que a natureza houvesse dado a Stevie algo que na sala ninguém possuía. A natureza havia dado a Stevie um aguçado par de ouvidos para compensar sua cegueira. De fato, era aquela a primeira vez que alguém reconhecia a capacidade de seus ouvidos. Hoje, após muitos anos, ele afirma que aquele ato de consideração dera início a uma nova vida. A partir daquele momento, começou a desenvolver seu dom auditivo e esforçou-se por se tornar, sob o nome artístico de Stevie Wonder, um dos *maiores* cantores e compositores de música popular dos anos 1970.⁸

Alguns leitores estão dizendo exatamente agora, que acabam de ler estas linhas: “Isso não passa de tolice! Isso não dá nenhum resultado, a não ser com pessoas atrasadas”.

Por certo que a bajulação raramente produz efeito com gente de discernimento. É frívola, egoísta e falsa. Deve falhar e constantemente acontece isso. Muitas pessoas se consideram tão famintas, tão sedentas por apreciação, que aceitam qualquer coisa, do mesmo modo que o homem que está morrendo de fome come até capim e minhocas.

Mesmo a Rainha Vitória era suscetível à galanteria e à lisonja. O primeiro-ministro Benjamin Disraeli confessou que sempre as empregava um pouco quando tratava com a Rainha. Usando suas próprias palavras, disse ele: “Espalhava-as como o pedreiro com as marretadas”. Mas Disraeli foi um dos homens mais polidos, mais galantes e mais corretos que já governaram o grande Império Britânico. Foi um gênio na sua esfera. O que teria eficiência

para ele, necessariamente para você e para mim não teria valor. No trato diário, a bajulação faz mais mal que bem. É falsa e, como dinheiro falsificado, poderá causar-lhe transtornos se tentar passá-lo adiante.

Qual a diferença, então, entre o elogio e a bajulação? É simples. Aquele é sincero e essa é falsa. O primeiro vem do coração; a segunda, da boca para fora. Um é altruísta; a outra é egoísta. Elogio é universalmente admirado; a bajulação, universalmente condenada.

Vi há pouco tempo um busto do herói mexicano general Alvaro Obregon no Palácio Chapultepec, na Cidade do México. Embaixo do busto estavam gravadas as seguintes sábias palavras da filosofia do general Obregon: “Não tenha medo dos inimigos que o atacam. Tenha medo dos amigos que o bajulam”.

Não! Não! Não! Não estou sugerindo a bajulação. Longe disso. Estou falando sobre um novo modo de viver. Deixe-me repetir. *Estou falando sobre um novo modo de viver.*

O Rei Jorge V tinha uma série de seis máximas espalhadas nas paredes da sua sala de estudos, no Palácio de Buckingham. Uma das máximas dizia: “Ensine-me a não fazer, nem receber, elogio barato”. Está aí tudo em que consiste a bajulação: elogio barato. Li certa vez uma definição da bajulação que merece ser repetida: “Bajulação consiste em dizer a outro homem justamente o que ele pensa acerca de si mesmo”.

“Use a linguagem que quiser”, disse Ralph Waldo Emerson, “mas você nunca poderá dizer senão o que você é”.

Se tudo o que tivéssemos de fazer fosse usar a bajulação, todos fariam o mesmo e todos seriam técnicos em relações humanas.

Quando não temos o nosso pensamento absorvido em algum problema específico, geralmente gastamos 95% do nosso tempo pensando em nós mesmos. Agora, se deixarmos de pensar em nós mesmos por um momento e começarmos a pensar nos aspectos bons de um outro homem, não precisaremos nos valer da bajulação barata e falsa, que pode ser motivo de zombaria quase antes de sair da boca.

Uma das virtudes mais negligenciadas no nosso dia a dia é a valorização. Às vezes, por algum motivo, descuidamos de fazer um elogio a um filho ou a uma filha quando nos apresentam suas boas notas, e deixamos de incentivar nossas crianças quando, pela primeira vez, fazem um bolo ou constroem uma gaiola de passarinho. Nada alegra mais uma criança do que esse tipo de

elogio e o interesse por parte dos pais.

Da próxima vez que você gostar do filé mignon que comer no restaurante do clube, peça ao garçom para dizer ao cozinheiro que a carne estava excelente, e quando um vendedor cansado se mostrar de uma gentileza incomum, não esqueça de mencioná-la.

Todo pastor, conferencista ou orador sente a inutilidade de seu desempenho quando não recebe da audiência o menor comentário elogioso. O que se aplica a profissionais aplica-se duplamente àqueles que trabalham em escritórios, lojas e fábricas, e aos nossos familiares e amigos. Nas nossas relações interpessoais, devemos nos lembrar de que nossos companheiros são seres humanos e que desejam ouvir uma palavra que os valorize. É a moeda legal que todas as almas apreciam.

Experimente deixar um rastro amistoso de pequenas centelhas de gratidão à sua passagem. Você se surpreenderá em ver como elas acendem chamas de amizade que iluminarão sua trajetória numa próxima visita.

Pamela Dunham, de Nova Fairfield, Connecticut, tinha, como responsabilidade em seu trabalho, que supervisionar um vigia que não vinha trabalhando como se esperava. Os outros empregados da empresa zombavam dele e sujavam os corredores para provarem o péssimo serviço que ele prestava. A situação não era boa e a loja perdia em produtividade.

Pam, sem sucesso, procurou motivar esse homem. Notou, porém, que de vez em quando ele fazia bem determinado serviço. Fez questão de elogiá-lo por esses trabalhos bem-feitos diante de todos os funcionários. Cada dia que passava, o trabalho dele ficava melhor e, em pouco tempo, bem pouco tempo, tudo o que fazia tinha bons resultados. Hoje ele é um funcionário excelente e todos o elogiam e fazem questão de reconhecê-lo. O elogio honesto obteve resultados onde a crítica e a ridicularização falharam.

Magoar as pessoas, além de não as modificar, jamais as desperta para suas atividades. Há um velho ditado que recortei e coloquei sobre o meu espelho, onde, inevitavelmente, sempre o vejo:

“Passarei por este caminho uma só vez; por isso, se existe qualquer bem ou gesto de bondade que eu possa fazer em benefício do ser humano, que eu faça já. Que eu não o adie ou negligencie, pois por aqui jamais passarei novamente”.

Emerson dizia: “Todo homem que encontro é superior a mim em alguma

coisa. E neste particular eu aprendo com ele”.

Se isso era verdade para Emerson, não parece ser mil vezes mais para você e para mim? Deixemos de pensar em nossas qualidades, e em nossos desejos. Experimentemos descobrir as qualidades boas de um outro homem. Esqueçamos então a bajulação. Façamos um honesto e sincero elogio. Seja “sincero na sua aprovação e generoso no seu elogio” e as pessoas prezarão suas palavras, guardando-as e repetindo-as durante toda a vida — repetindo-as anos depois, quando você já as tiver esquecido.

Faça um elogio honesto e sincero.

10

“Aquele que conseguir isso, terá todo o mundo a seu lado. Aquele que não o conseguir, trilhará um caminho solitário”

Todos os verões vou pescar no Maine. Pessoalmente, sou um apaixonado pelos morangos com creme, mas sei que, por uma estranha razão, os peixes gostam mais de minhocas. Por isso, quando vou pescar, não penso sobre o que mais me agrada. Penso na predileção dos peixes. Meu primeiro cuidado é não iscar o anzol com morangos e creme. Penduro sempre uma minhoca ou um gafanhotinho no anzol e passo-o em frente aos peixes, perguntando-lhes: “Vocês não gostariam de provar isso?”

Por que não usar o mesmo senso prático no pescar os homens?

Foi o que fez Lloyd George, primeiro-ministro da Grã-Bretanha, durante a Primeira Guerra Mundial. Quando alguém lhe perguntou o que havia feito para se manter ainda no poder depois de todos os outros líderes do tempo da guerra — Wilson, Orlando e Clemenceau — terem sido esquecidos, respondeu que podia atribuir a sua permanência no poder apenas a uma coisa. Provavelmente, era ele ter aprendido ser necessário iscar o anzol para fisgar o peixe.

Por que falar sobre o que nós queremos? Isso é criancice. Absurdo. Naturalmente você está interessado no que quer. Está eternamente interessado em tal coisa. Mas apenas você. Ninguém mais. O resto de nós não é diferente. Estamos todos interessados no que nós queremos.

Assim, o único meio existente na terra para influenciar uma outra pessoa é falar sobre o que *ela* quer e mostrar-lhe como realizar o seu desejo.

Lembre-se disto amanhã, quando estiver procurando conseguir que

alguém faça uma determinada coisa. Se, por exemplo, não quiser que o seu filho fume, não lhe pregue sermões, e não fale sobre o seu desejo, mostre-lhe, porém, que os cigarros diminuem as suas possibilidades no futebol ou de vitória na corrida de 100 metros.

É uma excelente forma para ser empregada, quer você esteja tratando com crianças, novilhos ou chimpanzés. Ouça este exemplo: Ralph Waldo Emerson e seu filho tentaram um dia levar um bezerro para dentro da cocheira. Mas ambos cometeram o erro comum de só pensar no que estavam querendo: Emerson empurrava o bezerro enquanto o filho puxava. Mas o animalzinho agia exatamente como Emerson e o filho: pensava apenas no que ele queria, por isso firmou as pernas e obstinadamente se recusou a deixar o campo. Uma empregada irlandesa viu a luta. Era uma mulher incapaz de escrever ensaios e livros, mas, naquele momento, teve muito mais senso, ou instinto de bezerro, que o grande Emerson. Pensou sobre o que o bezerro queria: colocou maternalmente um dedo na boca do animal, deixou que ele o chupasse, enquanto fácil-mente conduzia o teimoso bezerro para dentro da cocheira.

Cada ato que você realizou, desde o dia em que nasceu, foi porque você queria alguma coisa. Lembra-se daquela vez que deu cem dólares para a Cruz Vermelha? Sim, não foi uma exceção à regra. Deu uma centena de dólares à Cruz Vermelha porque queria praticar uma ação bonita, altruísta, divina. “Porquanto ajudaste a um de meus irmãos humildes, também ajudaste a mim”.

Se você não se sentisse melhor com tal doação do que com o dinheiro, não a teria feito. Com certeza poderia ter feito tal contribuição também por se sentir envergonhado de recusar ou porque um cliente lhe formulara o pedido nesse sentido. Mas, de uma coisa não resta a menor dúvida: fez a contribuição porque queria alguma coisa.

O prof. Harry Overstreet, no seu grande livro *Influencing Human Behavior*, diz: “A ação emana daquilo que fundamentalmente desejamos... e o melhor conselho que se pode dar às pessoas que têm necessidade de convencer alguém, seja nos negócios, no lar, na escola ou na política, é despertar na outra pessoa um desejo ardente. Aquele que puder conseguir isso terá todo o mundo a seu lado. Aquele que não o conseguir, trilhará um caminho isolado”.

Andrew Carnegie, o pobre rapaz escocês que se iniciou na vida ganhando

dois centavos por hora e a deixou com 365 milhões de dólares, aprendeu logo nos primórdios da sua existência que o único modo de influenciar as pessoas é falar sobre o que elas querem. Teve apenas quatro anos de escola, mas aprendeu como tratar as pessoas.

Para exemplificar: sua cunhada estava preocupadíssima com seus dois filhos. Os rapazes estudavam na Yale e achavam-se tão ocupados com os seus afazeres que deixavam de escrever para casa, nem mesmo davam importância às cartas ansiosas de sua mãe.

Carnegie propôs então uma aposta de cem dólares, de que ele seria capaz de obter uma resposta dos rapazes sem mesmo lhes pedir tal coisa. Alguém aceitou a aposta; Carnegie escreveu aos sobrinhos uma carta comum e no final mencionou, casualmente, que mandava uma nota de cinco dólares para cada um deles.

“Esqueceu-se”, porém, de incluir o dinheiro.

A resposta não demorou, com agradecimentos ao “Querido tio

Andrew” pela sua bondosa carta e... você mesmo pode terminar a frase.

Um outro exemplo de persuasão vem de Stan Novak, de Cleveland, Ohio, um participante de nosso treinamento. Stan, ao voltar do trabalho para casa certa noite, encontrou o filho caçula, Tim, batendo o pé e gritando, sentado no chão da sala. No dia seguinte, começaria na escola e recusava-se a ir. A reação normal de Stan seria mandar o menino subir para o quarto e dizer-lhe que seria melhor para ele mudar de ideia. Naquela noite, porém, percebendo que essa atitude só complicaria a situação, obrigando o menino a ir mal-humorado à escola, Stan sentou-se e refletiu: “Se eu estivesse no lugar do Tim, por que motivo deveria estar morrendo de vontade de ir?” Ele e a esposa fizeram uma lista de todas as coisas agradáveis que Tim faria lá, tais como pintar com os dedos, cantar, conhecer outras crianças e fazer amigos. Trataram, então, de colocar essas coisas em prática. “Todos nós começamos a pintar com os dedos sobre a mesa da cozinha — minha esposa, Lil, meu outro filho, Bob, e eu. Nos divertimos muito. Dali a pouco Tim apareceu e ficou num canto. Não demorou em pedir para participar. ‘Oh, não! Primeiro você vai para a escola aprender a pintar com os dedos, depois vem pintar com a gente’. Em seguida, tentando ser entusiástico ao máximo, falei sobre as coisas que listamos, de maneira que ele pudesse compreender — enfatizei que ele se divertiria muito na escola. Na manhã seguinte, para surpresa minha, não fui o primeiro a me pôr fora da cama. Quando descii para a sala,

encontrei Tim dormindo sentado numa poltrona. ‘Que está fazendo aqui?’, perguntei. ‘Estou esperando a hora de ir para a escola. Não quero chegar atrasado.’ O entusiasmo de toda a família despertara em Tim uma disposição que jamais teríamos conseguido através de discussões e ameaças”.

Amanhã, você quer persuadir alguém a fazer alguma coisa? Antes de abordar o assunto, faça a si mesmo a pergunta: “Como poderei fazer com que ele queira isto?”

Uma pergunta assim evitará que nos precipitemos e tomemos uma atitude marcada pela negligência com outras pessoas, tagarelando futilmente apenas sobre nossos desejos.

Certa vez, aluguei o grande salão de bailes de um hotel de Nova York para, durante vinte noites em cada estação, realizar uma série de conferências.

No começo de uma estação, fui subitamente informado de que teria de pagar quase três vezes mais que o preço anterior. Tal notícia chegou ao meu conhecimento depois de já estarem os bilhetes impressos e distribuídos e feitos todos os anúncios.

Naturalmente, eu não desejava pagar o aumento, mas como falar no hotel sobre o que eu queria? Os proprietários estavam interessados apenas no que eles desejavam. Assim, alguns dias depois fui ver o gerente.

“Fiquei um pouco chocado ao receber sua carta”, disse eu, “mas, apesar de tudo, não o condeno por isso. Se eu estivesse no seu lugar, provavelmente teria enviado uma carta idêntica. Seu dever como gerente do hotel é conseguir todos os lucros possíveis. Se não fizer isto, pode e deve ser despedido. Agora, deixe-me pegar um pedaço de papel e mostrar-lhe as vantagens e as desvantagens que lhe resultarão, se insistir no aumento do aluguel”.

Peguei então uma folha de papel e tracei uma linha no centro intitulando uma coluna “Vantagens” e a outra “Desvantagens”.

Escrevi embaixo do título “Vantagens” as seguintes palavras: “Salão de bailes livre”. Então acrescentei: “O senhor contará com a vantagem de ter o salão de bailes livre para alugar para danças e convenções. É uma grande vantagem para negócios como este, que renderão muito mais do que o senhor pode conseguir com uma série de conferências. Se eu alugo o seu salão de bailes durante vinte noites durante a estação, é certo que isso acarretará a perda de alguns negócios mais rentáveis.

“Agora, deixe-me apontar as ‘desvantagens’. Primeiro, em vez do

aumento de renda obtido de mim, haverá um decréscimo. É um fato que o senhor terá que riscar dos seus cálculos, pois eu não posso pagar o aluguel que me está pedindo. Serei obrigado a realizar as minhas conferências em outro local.

“Há ainda outra desvantagem para o senhor. As conferências atraem uma multidão de gente educada e culta ao seu hotel. É um ótimo anúncio para você, não acha? Com certeza, se o senhor gastar cinco mil dólares em anúncios nos jornais jamais conseguirá trazer tanta gente para ver seu hotel como o farão minhas conferências. Não pensa que isso representa algum valor para o hotel?”

Enquanto falava, escrevi as duas desvantagens na respectiva coluna e entreguei a folha de papel ao gerente, dizendo: “Gostaria de que o senhor estudasse cuidadosamente as vantagens e desvantagens para você e depois me enviasse a sua decisão final”.

No dia seguinte, recebi uma carta, comunicando que o aluguel seria aumentado apenas em 50% e não em 300%, como fora proposto.

Pense bem. Consegui a redução sem dizer uma palavra sobre o que queria. Falei todo o tempo sobre o que a outra pessoa queria e como consegui-lo.

Suponha que eu tivesse feito o que é natural e humano: que tivesse entrado furioso no gabinete do gerente e lhe dissesse: “Que significa este aumento de 300% quando o senhor sabe que já estou com os bilhetes de entrada distribuídos e todos os anúncios feitos? Trezentos por cento! Ridículo! Absurdo! Não pagarei!”

Que aconteceria? Uma discussão teria sido iniciada aumentando a ira, a tensão e as explosões — e todos sabem como terminam as discussões. Mesmo que eu o tivesse convencido do erro, o seu amor--próprio não permitiria que recuasse e me fizesse a concessão.

Eis aqui um dos melhores conselhos já dados sobre a fina arte das relações humanas: “Se há algum segredo do sucesso”, disse Henry Ford, “ele consiste na habilidade de apreender o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela como pelo seu”.

A afirmação é tão verdadeira, que vou repeti-la: “*Se há algum segredo do sucesso, ele consiste na habilidade de apreender o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela como pelo seu*”.

Essa verdade é tão simples, tão evidente, que todos os homens deviam conhecê-la imediatamente. E, entretanto, 90% das pessoas ignoram-na em

90% das vezes.

Um exemplo? Examine as cartas que chegarem amanhã à sua mesa de trabalho e verá que a maioria delas viola os princípios mais rudimentares do bom senso. Tomemos, por exemplo, uma carta escrita pelo chefe do departamento de rádio de uma agência de publicidade. Ela foi dirigida a cada um dos diretores das estações de rádio de todo o país. (Darei, entre parênteses, minha reação a cada parágrafo.)

Sr. John Blank
Blankville,
Indiana

Caro Sr. Blank:

A companhia... deseja conservar a liderança que sempre ocupou nos domínios da publicidade radiofônica.

(Quem se importa com os desejos da sua companhia? Ando preocupado com os meus próprios problemas. O banco recusa renovar a hipoteca da casa, os gafanhotos destroem toda a plantação, o mercado de títulos caiu ontem, perdi o trem esta manhã, o médico disse-me que estou com uma pressão arterial muito alta, ando neurastênico, tenho caspa e não fui convidado para a festa da casa de John, ontem à noite. E o que acontece ao chegar aqui? Vim para o escritório preocupado, abro a minha correspondência, e eis um gaiato lá de Nova York a aborrecer-me com os seus projetos e desejos. Bah! Se pelo menos compreendesse a impressão causada pela carta que me dirigiu, abandonaria o negócio de publicidade e iniciaria a fabricação de carrapaticida para carneiro.)

Foi a publicidade nacional, difundida pelos nossos associados, que possibilitou a base do primeiro trabalho completo sobre publicidade neste gênero. Desde então, nossos programas, cuidadosamente elaborados, fizeram com que permanecêssemos no alto, acima de quaisquer outras agências, isso durante vários anos seguidos.

(Você é importante, é rico e está no topo. E daí? Você poderia ser tão poderoso quanto os dirigentes da General Motors, da General Electric e do Estado-Maior do Exército Americano, todos juntos. Se você tivesse mais

inteligência que um beija-flor, compreenderia que estou interessado em saber o quanto eu sou importante, e não o quanto o senhor é. Todas essas alusões aos seus extraordinários sucessos fizeram com que eu me sentisse pequeno e sem importância.)

Desejamos oferecer aos nossos clientes a última palavra em informações para estações de rádio.

(Você deseja! Você deseja! Você é um asno incontestável. Não me interessa o que o você deseja, o que o presidente deste país deseja. Deixe-me dizer de uma vez por todas que apenas estou interessado no que eu desejo — e você não disse uma só palavra sobre isso na sua absurda carta.)

Você pode, portanto, inserir nossa companhia em sua lista preferencial para informações de programas semanais - todos os detalhes necessários para uma agência escolher o melhor tempo para reserva aos anúncios.

(“Lista preferencial.” Que ousadia! Com as suas referências sobre a sua companhia você faz com que me sinta pequeno — e, então, pede-me para colocá-la numa lista preferencial, sem sequer se lembrar de pedir por favor quando sugere isso.)

Uma resposta a esta carta, prontamente, inteirando-nos dos seus últimos empreendimentos, será útil aos nossos interesses mútuos.

(Você está louco! Manda-me uma carta-padrão barata, uma carta escrita há tempos e espalhada por toda a parte como as folhas de outono, e tem o desprazo de pedir-me para sentar e ditar uma carta pessoal quando estou preocupado com a hipoteca e a minha pressão arterial. E isso para responder a uma carta-padrão! E ainda me pede para fazer isso “prontamente.” Que você entende por “prontamente”? Não sabe que estou tão ocupado quanto você ou, pelo menos, que gosto de pensar assim? Já que estamos tratando deste assunto: quem lhe deu o nobre direito de dar-me ordens?... Você diz que isso “será útil aos nossos interesses mútuos.” Pelo menos no final, você começou a perceber o meu ponto de vista, mas foi muito vago no dizer qual seria minha vantagem.)

Muito respeitosamente
John Doe
Diretor do Departamento de Rádio.

Obs. — Incluo uma cópia do Blankville Journal que será do seu interesse e que o senhor pode querer transmitir através da sua estação.

(Finalmente, aqui embaixo, na observação, você menciona alguma coisa que pode ajudar-me a resolver um dos meus problemas. Por que não começou a carta com isso? Qualquer agente de publicidade culpado por perpetrar tamanha baboseira como a que você me mandou deve ter algum problema na medula óssea. Você não precisa de uma carta relatando os meus últimos empreendimentos. O que necessita é de um pouco de iodo na glândula tireoide.)

Ora, se um homem que dedica a sua vida à publicidade e se apresenta como um técnico na arte de influenciar as pessoas para comprar escreve uma carta destas, que podemos esperar de um açougueiro, de um padeiro ou de um mecânico? Eis aqui uma carta escrita pelo superintendente de uma grande companhia de cargas a um estudante de um dos meus cursos, sr. Edward Vermylen. Qual o efeito causado pela carta ao homem a quem era dirigida? Leia e depois direi.

A. Zerega's Sons, Inc.
28 Front Street.
Brooklyn, N. Y.
Atenção: Sr. Edward Vermylen.
Cavalheiro:

Os serviços de nossa estação de saída estão sendo prejudicados porque uma porcentagem do material das suas encomendas é despachada para nós quase à noite. Tal situação resulta para nós em congestionamento, trabalho extra, atrasos dos caminhões e, em alguns casos, demora até nos embarques. Em 10 de novembro recebemos um lote de 510 peças da sua companhia, chegando às 16 horas e 20 minutos.

Solicitamos sua cooperação para evitar inconvenientes futuros ocasionados pela remessa tardia da carga. Poderíamos pedir-lhe que, nos dias em que os seus embarques tenham um volume tão grande como na data referida, mandasse-nos

os caminhões mais cedo ou nos mandasse uma parte da carga ao meio-dia?

A vantagem que poderia advir para o senhor, uma vez tomada tal providência, seria uma descarga mais rápida dos seus caminhões e a segurança de que as suas mercadorias seguiriam no mesmo dia da recepção.

Muito atentiosamente,

J. B., Superintendente.

Depois de ler esta carta, o sr. Vermylen, diretor de Vendas de A. Zerega's Sons, Inc., mandou-a para mim com o seguinte comentário:

“Essa carta teve o efeito contrário do pretendido. Começa descrevendo as dificuldades da Companhia de Cargas, as quais não nos interessam, falando de um modo geral. Nossa cooperação é então requerida sem se levar em conta se há ou não inconvenientes para nós, e, finalmente, no último parágrafo, menciona-se o fato de que, se cooperarmos, isso significará uma descarga mais rápida dos nossos caminhões, com a segurança de que a carga seguirá no mesmo dia da entrega.

Em outras palavras, o que mais nos interessava veio mencionado por último e o efeito total foi gerar um espírito de antagonismo maior que o de cooperação.”

Vejamos se é possível escrever de novo e melhorar essa carta. Não percamos tempo falando dos nossos problemas. Como Henry Ford advertiu, “apreendamos o ponto de vista alheio e vejamos as coisas pelo seu ângulo tão bem como pelo nosso.”

Eis um meio de fazer a revisão. Pode não ser o melhor, mas veja se já não há diferença.

Sr. Edward Vermylen.
A. Zerega's Sons, Inc.,
28 Front Street,
Brooklyn, N. Y.

Prezado Sr. Vermylen:

A Companhia de V. S.^a tem sido uma das nossas melhores clientes durante catorze anos. Naturalmente estamos muito gratos pela preferência e temos o máximo interesse em dar-lhe mais rápido e mais eficiente serviço que bem

merece. Entretanto, custa-nos confessar que tal coisa não é possível quando os seus caminhões nos trouxeram grandes carregamentos, quase ao anoitecer, como aconteceu no dia 10 de novembro último. Por quê? Simplesmente porque muitos outros clientes também fazem as suas entregas de tarde. Como é natural, isso causa congestionamento. O que significa terem os seus caminhões parados um tempo enorme no cais, e, algumas vezes, terem sido seus embarques adiados.

Isso é mau, mas como pode ser evitado? Fazendo entregar no cais pela manhã, quando possível, o que permitirá que os seus caminhões possam movimentar-se com facilidade, sua carga merecerá imediata atenção e os seus empregados poderão regressar cedo para o jantar em casa, deliciando-se com os magníficos macarrões de sua fabricação.

Sem levarmos em conta o momento da chegada das suas entregas, estaremos sempre atentos para tudo fazer ao nosso alcance a fim de servi-lo prontamente.

V. S.^a é um homem muito ocupado. Pedimos não desviar a atenção dos seus compromissos para responder à presente nota.

Atenciosamente,
J. B., Superintendente.

Barbara Anderson, que trabalhou num banco de Nova York, estava disposta a mudar para Phoenix, Arizona, devido à saúde do filho. Empregando os princípios que havia aprendido em nosso treinamento, escreveu a seguinte carta e a enviou a doze bancos de Phoenix:

Prezado Senhor:

Meus dez anos de experiência bancária seriam do interesse de um banco que cresce tão depressa quanto o do senhor.

Tendo trabalhado em várias funções no Bankers Trust Company, de Nova York, o que me propiciou alcançar meu atual cargo de gerente de agência, adquiri muita experiência e habilidade em todas as fases bancárias, incluindo relações com depositantes, créditos, empréstimos e administração.

Estarei de mudança para Phoenix no próximo mês de maio e tenho certeza de que poderei contribuir para o seu crescimento e rendimento. Estarei em Phoenix no dia 3 de abril e gostaria de ter a oportunidade de mostrar ao senhor de que modo poderei colaborar com os objetivos de seu banco.

Atenciosamente,
Barbara L. Anderson

O leitor acha que a sra. Anderson recebeu alguma resposta a essa carta?

Pois 11 dos 12 bancos convocaram-na para uma entrevista e ela ainda pôde escolher que proposta aceitar. Mas por quê? A sra. Anderson não mencionou o que *ela* queria, mas escreveu de que modo poderia ser útil, enfocando não as necessidades dela, mas as *deles*.

Milhares de vendedores estão enchendo as ruas hoje, fatigados, desanimados e mal pagos. Por quê? Exclusivamente porque estão sempre pensando apenas no que eles querem. Não compreendem que nem você nem eu queremos comprar coisa alguma. Se o quiséssemos, sairíamos e compraríamos. Mas nós estamos eternamente interessados na solução dos nossos problemas. E, se um vendedor é capaz de mostrar-nos como seus serviços ou suas mercadorias podem nos ajudar a resolver nossos problemas, não necessita vender-nos coisa alguma. Nós compraremos. E todo cliente gosta de sentir que está comprando e nunca que lhe estão vendendo.

Apesar disso, muitos homens passam a vida vendendo, sem olhar as coisas pelo ângulo do cliente. Por exemplo, resido em Forest Hills, num condomínio, no centro da grande Nova York. Um dia, ia eu apressado para a estação quando encontrei-me com um corretor de imóveis que tinha comprado e vendido propriedades naquela região por muitos anos. Conhecia bem Forest Hills e por isso, precipitadamente, perguntei-lhe se o teto de minha casa era feito com tela metálica ou com telhas ocas. Disse-me que não sabia e declarou-me o que eu já sabia: que podia ter uma informação segura procurando a Forest Hills Garden Association. Na manhã seguinte, recebi uma carta sua. Trazia-me a informação pedida? Podia tê-la conseguido em 60 segundos com um telefonema. Mas não o fez. Disse-me novamente que eu podia ter a informação telefonando e aproveitou o momento para pedir-me que lhe desse a preferência de meu seguro.

Não estava interessado em ajudar-me. Estava interessado apenas em ajudar-se.

J. Howard Lucas, de Birmingham, Alabama, conta como dois vendedores de uma mesma empresa lidaram com um mesmo tipo de situação. Ele relatou: “Muitos anos atrás, eu trabalhava numa pequena companhia como administrador de pessoal. Próximo de nós, estavam instalados os escritórios de uma grande companhia de seguros. A empresa determinava zonas de trabalho aos corretores e dois deles se encarregaram da nossa companhia. Vou chamá-los de Carl e John.

“Certa manhã, Carl apareceu no meu escritório e por acaso mencionou

que sua empresa tinha acabado de introduzir no mercado uma nova apólice de seguro de vida para executivos. Achava que talvez estivéssemos interessados ou poderíamos nos interessar e que voltaria mais tarde, tão logo dispusesse de maiores detalhes sobre o seguro.

“No mesmo dia, John nos viu andando na rua, enquanto voltávamos de um intervalo para um cafezinho, e gritou: ‘Ei, sr. Lucas, espere aí! Tenho uma grande novidade para vocês’. Ele se apressou e, muito entusiasmado, falou-nos sobre uma apólice de seguro de vida para executivos que sua companhia tinha lançado naquele mesmo dia. (A mesma apólice mencionada por acaso por Carl.) Ele queria que adquiríssemos uma das primeiras. Deu-nos uma série de informações importantes sobre a cobertura de riscos e terminou acrescentando: ‘A apólice é tão recente que amanhã vou ter de pedir a alguém do escritório para me explicar como é que ela funciona. Por enquanto, preencham os formulários e os assinem, porque assim teremos mais dados com que ir trabalhando’. O entusiasmo dele nos deixou interessados em ter as apólices, embora não tivéssemos, no momento, maiores informações sobre elas. Mais tarde, os detalhes vieram a confirmar o que John havia compreendido delas, e ele não apenas conseguiu vendê-las ao pessoal do escritório, como também dobrou nossa cobertura.

“Carl também teria vendido as apólices, mas não houve da parte dele nenhum esforço para despertar em nós a vontade de comprá-las.”

O mundo está cheio de pessoas assim: exploradoras e que só olham para si. Por isso, o raro indivíduo que desinteressadamente procura ser útil aos outros desfruta enormes vantagens. Encontra pequena concorrência. Owen D. Young, advogado notável e um dos maiores líderes empresariais norte-americanos, disse certa vez: “O homem que pode colocar-se no lugar de outros homens, que pode compreender as maquinações dos seus cérebros, não precisa ter preocupações acerca do que lhe reserva o futuro.”

Se depois de ler este livro conseguir uma coisa — um aumento na tendência de pensar sempre segundo o ponto de vista das outras pessoas e encarar as coisas pelo seu ângulo — ele pode facilmente vir a ser um dos blocos de construção de sua carreira.

Considerar o ponto de vista alheio e despertar no outro um ardente desejo de possuir algo não deve ser interpretado como manipular essa pessoa a fazer algo que é só para seu benefício e em detrimento dele ou dela. Numa negociação, ambas as partes saem beneficiadas. Nas cartas ao sr. Vermynlen,

ambos, tanto o remetente quanto o destinatário, ganharam ao trocarem informações. Tanto o banco quanto a sra. Anderson ganharam com a carta enviada por ela, no sentido de que o banco contratou uma valiosa funcionária e a sra. Anderson, um emprego ajustado às suas necessidades. E, no caso da venda da apólice de seguro ao sr. Lucas por John, ambos saíram ganhando nessa transação.

Um outro exemplo em que ambas as partes saem ganhando, com o emprego do princípio de despertar um desejo ardente na outra pessoa, vem de Michael E. Whidden, de Warwick, Rhode Island, vendedor local da Shell Oil Company. Mike tinha a ambição de ser o vendedor número um no seu distrito, mas um dos postos oferecia-lhe obstáculo. O posto era dirigido por um senhor de idade avançada que de modo algum encontrava estímulo para organizar seu estabelecimento. Dessa maneira, suas vendas caíam em números expressivos.

O gerente não dava ouvidos a Mike, que lhe sugeria melhorar o posto. Depois de muita insistência e de conversas francas — que, diga-se, não conseguiram demover o senhor — Mike decidiu convidar o gerente para fazer uma visita ao novo posto que a Shell havia inaugurado recentemente na sua região. O gerente ficou tão impressionado com os recursos do novo posto que acabou por limpar e organizar o seu, registrando certo aumento nas vendas. Isso propiciou a Mike a oportunidade de se tornar o melhor vendedor de sua região. Nenhuma conversa ou discussão o tinha ajudado, mas tão logo despertou um desejo ardente no velho gerente, simplesmente mostrando-lhe o moderno posto, as portas estavam abertas para alcançar sua meta. E ambos, Mike e o gerente, saíram ganhando.

A maioria dos homens vai à escola, aprende a ler Virgílio e a dominar os mistérios dos cálculos sem jamais descobrir como funcionam seus cérebros. Vejamos um exemplo: Certa vez, dei um treinamento sobre *Fala Eficaz* para jovens universitários que iam entrar para a Carrier Corporation, grande fabricante de aparelhos de ar-condicionado. Um dos participantes pretendeu persuadir os outros a jogar basquetebol e eis como agiu: “Quero que vocês venham jogar basquetebol. Gosto muito desse jogo, mas as poucas vezes que tenho ido ao ginásio não encontrei número suficiente de pessoas para formar um time. Dois ou três de nós estivemos parte da noite passada jogando a bola de um para outro, e eu saí com equimose numa das vistas. Desejo que vocês, rapazes, venham amanhã à noite. Eu quero jogar basquetebol.”

Falou ele sobre alguma coisa que você queria? Você não quer ir para um ginásio que ninguém vai, não é? Você não se interessa pelo que ele quer. Não deseja conseguir também uma equimose, certamente.

Ele poderia mostrar-lhe como obter as coisas que você deseja com o uso do ginásio? Seguramente. Mais vitalidade. Aumento do apetite. Cérebro mais arejado. Diversão. Jogos. Basquetebol.

Repetindo o sábio conselho do prof. Overstreet: *“Primeiro: despertar na outra pessoa um desejo ardente. Aquele que conseguir isso terá o mundo todo a seu lado. Aquele que não o conseguir, trilhará um caminho isolado.”*

Um dos estudantes dos cursos de treinamento do autor andava preocupado com um filhinho seu. A criança tinha o peso abaixo do normal e recusava-se a comer. Os pais empregavam o método comum. Repisavam e repreendiam. “Mamãe quer que você tome isto e aquilo.” “Papai quer que você cresça para ser um grande homem.”

Prestou a criança alguma atenção a tais pedidos? Prestou tanta atenção como você e eu prestamos a um simples grão de areia em toda a extensão de uma praia.

Nenhum homem com bom senso poderá esperar que uma criança de 3 anos compreenda o ponto de vista de um pai que tem trinta primaveras. Entretanto, era precisamente o que ele estava esperando. Ridículo. Finalmente, compreendeu. Disse então para si mesmo: “Que quer o meu filho? Como poderei harmonizar o que ele quer com o que eu quero?”

Foi tarefa fácil quando começou a pensar sobre o assunto. Seu filho possuía um velocípede no qual gostava de passear para baixo e para cima, diante da casa, no Brooklyn. Poucas portas abaixo, na mesma rua, vivia um menino grandalhão que costumava fazer o garoto descer do velocípede para passear nele.

Naturalmente, o garoto corria, choramingando para sua mamãe, e esta tinha de ir tomar o velocípede das mãos do grandalhão e entregá-lo novamente ao filho. Isto acontecia quase todos os dias.

Que desejava o garoto? Não é necessário ser um Sherlock Holmes para responder a essa pergunta. Seu orgulho, sua ira, seu desejo de ser importante — todas as mais fortes emoções de sua formação — incitavam-no a tomar uma vingança, a dar um soco no nariz do grandalhão. E quando seu pai lhe disse que podia atingir o prestígio do garoto maior algum dia, para isto apenas precisava comer as coisas que a sua mamãe queria que ele comesse.

Quando seu pai lhe prometeu isso, desapareceram todos os problemas alimentares. O menino começou a comer espinafre, salsichas, peixe, tudo enfim, somente para se tomar bastante forte a fim de surrar o grandalhão que o havia humilhado várias vezes.

Depois de resolver tal problema o pai encontrou-se diante de outro: o garoto adquirira o hábito, não muito santo, de urinar na cama.

Dormia com a avó. Pela manhã esta despertava e, sentindo o lençol molhado, dizia: “Veja, Johnny, o que você fez novamente esta noite.”

Ele por certo respondia: “Não, eu não fiz isso. Foi a senhora quem fez.”

Repreensões, castigos, humilhações, broncas de sua mamãe que não queria que ele fizesse aquilo — nenhum desses processos fez com que a cama de Johnny amanhecesse seca. Perguntavam-se os pais: “Como conseguiremos fazer com que esse garoto não urine mais na cama?”

Quais eram os seus desejos? Primeiro: queria usar pijama como papai, em vez de camisa de dormir como a avó. Esta, que já estava farta daquilo, ofereceu-se para comprar um pijama caso Johnny não urinasse mais na cama. Segundo: queria possuir a sua cama própria... A avó também não fez objeções.

Sua mãe o levou a uma loja no Brooklyn, e, piscando os olhos para a vendedora, disse-lhe: “Este pequeno cavalheiro pretende fazer algumas compras.”

A vendedora o fez sentir-se muito importante, perguntando: “Que poderei mostrar-lhe, jovem?”

O garoto ficou alguns centímetros mais alto e respondeu: “Desejo comprar uma cama para mim.”

Quando lhe foi mostrada uma que a mamãe queria que fosse comprada, ela piscou os olhos novamente para a vendedora e o garoto acabou convencido de que devia comprá-la.

A cama foi entregue no dia seguinte e, à noite, quando papai chegou em casa, o garoto foi recebê-lo à porta, gritando: “Papai! Papai! Venha ao meu quarto ver a minha cama que eu comprei!”

O pai, olhando a cama, obedeceu ao conselho de Charles Schwab: foi “sincero na aprovação e generoso no elogio.”

“Você agora não vai molhar a sua caminha, não é?”, perguntou.

“Oh! Não, não! Eu não urinarei na minha cama”. O garoto fez a promessa, envolvendo seu orgulho. Era a sua cama. Ele e apenas ele havia

comprado. E estava agora usando pijama como um homenzinho. Queria proceder, pois, como um homem. E assim fez.

Um outro pai, K. T. Dutschmann, engenheiro especialista em telefones e estudante do meu curso, não conseguia que a sua filhinha de 3 anos de idade se alimentasse pela manhã. Todos os métodos usuais de repreensões, ameaças, castigos, redundaram em fracasso. Então os pais perguntaram a si mesmos: “Como poderemos fazer com que ela queira isto?”

A garotinha gostava de imitar a mamãe, para se sentir maior e crescer; assim, certa manhã, os pais a colocaram numa cadeira e deixaram que ela mesma preparasse a sua alimentação. O pai entrou na cozinha quando ela estava fazendo os preparativos. Então, a menina exclamou: “Oh, olhe, papai, hoje eu mesma estou preparando o meu mingau de aveia.”

Neste dia, comeu dois pratos de cereais sem a menor coação, pois estava interessada. Havia-se sentido importante; ao fazer sua alimentação matinal, encontrou seu meio de autoexpressão.

William Winter frisou certa vez que “a autoexpressão é uma necessidade dominante da natureza humana.” Por que nós não podemos empregar a mesma psicologia nos negócios? Quando temos uma ideia brilhante, em vez de apresentá-la a outra pessoa como nossa, por que não a deixamos “cozinhar e misturar” a ideia? Essa pessoa vai encará-la como sendo dela mesma; gostará e comerá dois pratos da nossa ideia.

Lembre-se: “Primeiro, desperte na outra pessoa um ardente desejo. Aquele que conseguir isso terá o mundo ao seu lado. Aquele que não o conseguir, trilhará um caminho isolado.”

Desperte na outra pessoa um ardente desejo.

11

Faça isto e será bem recebido em toda parte

Por que ler este livro para aprender como fazer amigos? Por que não estudar a técnica do maior conquistador de amigos que o mundo já conheceu? Quem é ele? Você pode encontrá-lo amanhã descendo a rua. Quando estiver a uma distância de dez passos ele começará a sacudir a cauda. Se você parar e lhe fizer mimos, ele saltará sobre você para demonstrar que o estima. E você sabe que atrás desta demonstração de afeto não existem motivos escusos: ele não deseja vender prédios, nem casar-se com você.

Já se deteve alguma vez para pensar que o cachorro é o único animal que não tem que trabalhar para viver? A galinha põe ovos, a vaca fornece leite, o canário canta. Mas o cachorro vive exclusivamente dando-lhe apenas amor.

Quando eu tinha 5 anos de idade, meu pai comprou um cachorrinho de pelo amarelado por cinquenta centavos. Foi a luz e a alegria da minha infância. Todas as tardes, depois das 16h30, ele sentava no jardim da frente com seus belos olhos fixos para o caminho, e logo que ouvia a minha voz ou me via balançando minha marmita pela mata, partia como uma bala, correndo todo esbaforido para a colina e saudando-me em saltos de alegria e latidos do mais puro entusiasmo.

Tippy foi o meu companheiro certo durante cinco anos. E, numa noite trágica — nunca me esquecerei dela —, um raio o matou a dez passos de mim. A morte de Tippy foi a tragédia da minha infância.

Tippy, você nunca leu um livro de psicologia. Não necessitava fazê-lo. Sabia, por algum instinto divino, que é possível fazer mais amigos em dois meses, tornando-se verdadeiramente interessado neles, do que em dois anos, procurando atrair o interesse dos outros. Permita-me que repita isso. É

possível fazer mais amigos em dois meses, interessando-se pelas outras pessoas, do que em dois anos, tentando conseguir o interesse dos outros.

No entanto, você conhece, e eu também, pessoas que perdem a vida inteira tentando em vão fazer com que os outros se interessem por elas.

Por certo, isso não dá resultado satisfatório. As pessoas não estão interessadas em você nem estão interessadas em mim. Estão interessadas nelas mesmas — pela manhã, ao meio-dia e depois do jantar.

A New York Telephone Company realizou um detalhado estudo das conversas telefônicas para saber qual a palavra mais frequentemente usada. Imagine isto: foi o pronome pessoal “Eu.” “Eu.” “Eu.” Foi usado 3.990 vezes em 500 conversas telefônicas. “Eu.” “Eu.” “Eu.”

Quando você vê a fotografia de um grupo do qual faz parte, qual a pessoa que olha em primeiro lugar?

Se nós apenas procurarmos impressionar as pessoas e fazer com que elas se interessem por nós, nunca teremos muitos amigos verdadeiros e sinceros. Amigos, amigos verdadeiros, não se consegue com tal procedimento.

Napoleão tentou fazer isso, mas, no seu último encontro com Josefina, disse: “Josefina, tenho sido tão afortunado como homem nenhum jamais o foi na terra; no entanto, nesta hora, sois a única pessoa no mundo em quem posso confiar.” E os historiadores têm dúvida se ele podia confiar mesmo nela.

O falecido Alfred Adler, famoso psicólogo vienense, escreveu um livro intitulado: *What Life Should Mean to You* (O que a vida deve significar para você). Nesse livro diz: “É o indivíduo que não está interessado no seu semelhante quem tem as maiores dificuldades na vida e causa os maiores males aos outros. É entre tais indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos.”

Você pode ler vários volumes eruditos de psicologia sem tropeçar com uma declaração mais significativa para você e para mim. Não gosto de repetir, mas as palavras de Adler são tão ricas de significado, que vou repeti-las em grifo:

“É o indivíduo que não está interessado no seu semelhante quem tem as maiores dificuldades na vida e causa os maiores males aos outros. É entre tais indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos.”

Uma vez, frequentei um curso para escrever contos, na Universidade de

Nova York, e durante esse curso o editor de uma importante revista falou perante a nossa classe. Disse que podia tomar qualquer uma das dezenas de contos e histórias que passam sobre sua mesa diariamente e, depois de ler alguns parágrafos, saber se o autor gosta ou não do público. “Se o autor não gosta de pessoas”, afirmou, “as pessoas não gostarão das suas histórias.”

Esse duro editor deteve-se duas vezes durante a sua exposição sobre o modo de escrever trabalhos de ficção e pediu desculpas por pregar um sermão. “Estou dizendo”, declarou, “as mesmas coisas que o seu pregador lhes diz. Mas, lembrem-se, terão que estar realmente interessados no público se querem ter sucesso como escritores de contos.”

Se isso é verdade quanto a escrever ficção, fique certo de que é três vezes mais verdadeiro no que diz respeito aos contatos com as pessoas, face a face.

Passei uma noite no camarim de Howard Thurston na última vez que ele apareceu na Broadway — Thurston, o conhecido rei dos mágicos, Thurston, o rei da agilidade. Durante 40 anos, ele viajou por todo o mundo sempre na mesma função, criando ilusões, aturdindo plateias, fazendo o povo suspirar espantado. Mais de sessenta milhões de pessoas compraram entradas para as suas demonstrações e ele teve quase dois milhões de dólares de lucro.

Pedi ao sr. Thurston que me contasse o segredo de seus sucessos. Sua vida escolar, por certo, nada lhe deu pois ele deixou a casa paterna ainda pequeno, tornou-se um malandro, viajou em vagões de carga, dormiu em pilhas de feno, esmolou comida de porta em porta e aprendeu a ler olhando dos vagões de carga os letreiros ao longo da estrada de ferro.

Teria ele algum conhecimento superior de magia? Não. Declarou--me que centenas de livros têm sido escritos sobre passes mágicos e grande número de pessoas sabia tanto acerca disso quanto ele. Mas possuía duas coisas que os outros não tinham. Primeiro — tinha habilidade de colocar sua personalidade diante dos refletores. Era um mestre no exibicionismo. Conhecia a natureza humana. Tudo o que fazia, cada gesto, cada entonação de voz, cada levantamento de uma sobancelha, era cuidadosamente ensaiado com antecedência e seus gestos eram marcados para serem feitos em segundos. Mas, além de tudo isso, Thurston tinha um verdadeiro interesse no povo. Declarou-me que muitos mágicos olham para a plateia e dizem para si mesmos: “Bem, aqui está um grupo de tolos endinheirados, e vou enganá-los.” O método de Thurston, porém, era totalmente diferente. Contou-me que cada vez que entrava em cena dizia para si mesmo: “Estou muito grato

porque esta gente veio ver-me. A sua presença faz com que minha vida corra de um modo agradável. Vou dar-lhe o melhor que me for possível.”

Declarou que nunca se pôs diante de um refletor sem primeiro dizer a si mesmo várias vezes: “Amo meu público! Amo meu público!” Ridículo? Absurdo? Você tem o direito de pensar o que quiser sobre isso. Apenas estou reproduzindo, sem comentários, o método usado por um dos mais famosos mágicos de todos os tempos.

George Dyke, de North Warren, Pensilvânia, precisou abandonar o seu posto de abastecimento e reparos, depois de 30 anos de trabalho, já que se construiu uma estrada de ferro exatamente onde se localizava seu negócio. Aos poucos, os dias ociosos de aposentadoria começaram a entediá-lo, e tratou logo de preencher o tempo tocando seu velho violino. Não demorou para começar a percorrer a região ouvindo música e conversando com excelentes violinistas. À sua maneira, humilde e amistosa, sentiu despertar dentro dele o interesse de conhecer a experiência de cada músico que conhecia. Embora ele mesmo não fosse um bom violinista, fez muitas amizades. Participava de festivais e logo se tornou conhecido pelos fãs de música “country” que habitavam a região leste dos Estados Unidos com o nome de “Tio George, o arranhador de cordas de violino do condado de Kinzua.” Quando tivemos a oportunidade de ouvir Tio George, ele estava com 72 anos e desfrutando cada minuto de sua vida. O fato de interessar-se por outras pessoas acabou por criar--lhe uma vida diferente, numa idade em que a maioria das pessoas julga esgotada sua capacidade produtiva.

Esse também foi um dos segredos da espantosa popularidade de Theodore Roosevelt. Mesmo os seus empregados o estimavam muito. O seu criado, James E. Amos, escreveu um livro sobre ele, intitulado *Theodore Roo-sevelt, Hero to His Valet*. Em tal livro, Amos relata este incidente edificante:

“Certa vez, minha mulher fez uma pergunta ao presidente sobre uma espécie de perdiz. Ela nunca vira uma e Roosevelt descreveu-a com todas as minúcias. Algum tempo mais tarde, tocou o telefone de nossa casa. (Amos e a esposa moravam numa casa na propriedade de Theodore Roo-sevelt, em Oyster Bay.) Minha mulher atendeu e era o presidente quem falava. Chamava-a para dizer-lhe que havia uma perdiz da qualidade que ela desejava conhecer, ao lado da sua janela e, se ela olhasse para fora, poderia vê-la. Pequenas coisas como esta eram características dele. Todas as vezes que vinha à nossa casa, mesmo

quando não nos avistava, ouvíamos logo o seu chamado: ‘Oo-oo-oh, Anie!’ ou ‘Oo-oo-oh, James!’ Era a sua saudação amistosa quando passava por lá.”

Como podiam os empregados deixar de querer bem a um homem como este? Como podia alguém deixar de se sentir atraído por ele?

Roosevelt foi um dia à Casa Branca, quando o presidente e a sra. Taft não estavam. Sua sincera estima pelas pessoas humildes ficou patente quando saudou todos os antigos empregados da Casa Branca pelos seus nomes, mesmo as serventes que lavavam louça na cozinha.

“Quando viu Alice, a empregada da cozinha”, escreve Archie Butt, “perguntou-lhe se ainda fazia pão de milho. Alice respondeu que algumas vezes o fazia para os empregados, mas não para os patrões. ‘Eles têm mau gosto’, gracejou Roosevelt, ‘e direi tal coisa ao presidente quando o vir.’

“Alice lhe trouxe um pedaço num prato e ele atravessou o gabinete comendo-o, saudando os jardineiros e trabalhadores na sua passagem...”

“Dirigia-se a cada pessoa do mesmo modo que ele queria que o tratassem no passado. Ike Hoover, que fora porteiro-chefe na Casa Branca durante 40 anos, disse com lágrimas nos olhos: ‘Foi o único dia feliz que tivemos durante quase dois anos, e nenhum de nós o trocará por uma nota de cem dólares’.”

O mesmo interesse por pessoas aparentemente não importantes ajudou um representante de vendas, Edward M. Sykes Jr., de Chatham, Nova Jersey, a conservar um cliente. “Há muitos anos”, relatou ele, “eu visitava clientes da Johnson & Johnson na região de Massachusetts. Um dos clientes era uma drogaria de Hingham. Toda vez que ia a essa drogaria, antes de conversar com o proprietário para anotar suas encomendas, eu dava um ‘alô’ aos balconistas. Certo dia, fui falar com o proprietário e ele me dispensou, afirmando não ter mais interesse em comprar produtos da J & J porque a empresa passara a concentrar suas atividades em estabelecimentos que trabalhavam com produtos alimentícios e com o sistema de crediário, em detrimento das pequenas lojas. Acatei a decisão dele, enfiei o rabo no meio das pernas e fui-me embora, dando voltas durante algumas horas pela cidade. Finalmente, tomei a decisão de voltar e tentar pelo menos explicar-lhe qual era a nossa posição:

“Quando retornei, disse meu habitual ‘alô’ aos empregados. O proprietário me recebeu com sorrisos. Nessa ocasião, dobrou seus pedidos. Olhei-o

atônito e perguntei o que se havia passado naquelas últimas horas desde que tinha me dispensado. Ele apontou para o funcionário que trabalhava com o aparelho de pressão de soda e disse que, tão logo eu tinha saído, o rapaz o procurara e o informara de que eu era dos poucos vendedores que os cumprimentavam. O proprietário ouviu dele o seguinte: se algum vendedor merecia fazer negócios com ele, esse vendedor era eu. O homem concordou e continuou um cliente fiel. Nunca mais me esqueci de que ser sinceramente interessado em outras pessoas é uma das mais importantes qualidades de um vendedor — aliás, de qualquer pessoa.”

Descobri, por experiência própria, que o indivíduo pode conseguir a atenção, o tempo e a cooperação mesmo das mais eminentes personalidades dos EUA tornando-se verdadeiramente interessado nelas. Darei um exemplo.

Anos atrás, eu estava dando um treinamento sobre o modo de escrever trabalhos de ficção no Instituto de Artes e Ciências de Brooklyn, e queríamos que Kathleen Norris, Fannie Hurst, Ida Tarbell, Albert Payson Terhune, Rupert Hughes e outros notáveis e ocupadíssimos autores viessem até Brooklyn e nos contassem os benefícios das suas experiências. Assim, escrevemos a todos eles, dizendo que admirávamos seus trabalhos e estávamos vivamente interessados em ouvir seus conselhos bem como em aprender o segredo dos seus sucessos.

Cada uma das cartas foi assinada por cerca de 150 estudantes. Dissemos que sabíamos que eram muito ocupados — muito ocupados para preparar uma conferência. Assim, incluímos uma lista de perguntas para que respondessem. As perguntas eram sobre eles mesmos e seus métodos de trabalho. Todos gostaram disto. Quem não gostaria? Por isso deixaram os seus lares e vieram até Brooklyn dar-nos a mão.

Usando o mesmo método, consegui a presença de Leslie M. Shaw, ministro da Fazenda no governo de Theodore Roosevelt; George W. Wickersham, procurador-geral no governo de Taft; William Jennings Bryan; Franklin Delano Roosevelt, e muitos outros homens de destaque, os quais vieram falar aos estudantes dos meus cursos de comunicação eficaz em público.

Todos nós — sejamos o açougueiro ou o padeiro, ou o rei no seu trono — todos nós gostamos das pessoas que nos admiram. Tomemos, por exemplo, o imperador alemão. No fim da Primeira Guerra Mundial, ele era talvez o homem mais selvagem e universalmente menosprezado por todo o mundo.

Mesmo a sua própria pátria se voltou contra ele quando foi obrigado a fugir para a Holanda com o intuito de salvar o pescoço do cutelo. O ódio contra ele era tão grande que milhões de pessoas desejavam despedaçá-lo, arrancando-lhe os membros um a um, ou queimá-lo espetado numa estaca. No meio de toda esta eclosão de fúria, um garoto escreveu ao imperador uma carta simples e sincera, cheia de bondade e admiração. Dizia que não lhe interessava o que os outros pensavam e que ele amaria sempre Wilhelm II como seu imperador. O imperador ficou tão tocado por essa demonstração que o convidou para ir vê-lo. O garoto foi, levando sua mãe — vindo, o imperador, no futuro, a casar-se com ela. Esse garoto não teve necessidade de ler um livro sobre como fazer amigos e influenciar pessoas. Ele sabia fazê-lo instintivamente.

Se quisermos fazer amigos, coloquemo-nos à disposição de outras pessoas para fazer por elas certas coisas, coisas que requeiram tempo, energia, desprendimento e meditação. Quando o duque de Windsor era príncipe de Gales, teve que dar uma volta pela América do Sul e, antes de partir para tal viagem, passou meses estudando espanhol com o objetivo de poder fazer discursos em público no idioma dos países que visitava; e os sul-americanos o estimaram muito por isso.

Há muito tempo fiz questão de saber a data de aniversário dos meus amigos. Como? Embora não possua a mais tênue parcela de fé na astrologia, comecei a perguntar a cada um deles se acreditava que a data de nascimento dos indivíduos podia ter qualquer influência sobre o caráter e o temperamento.

Pedia-lhe então para dizer o mês e o dia do seu nascimento. Se dizia 24 de novembro, por exemplo, eu ficava repetindo para mim mesmo “24 de novembro, 24 de novembro.” No instante em que ele me dava as costas, escrevia seu nome e seu aniversário e mais tarde passava-os para um livro de aniversários. No começo de cada ano, tais datas são marcadas num calendário especial, de forma que despertam a minha atenção automaticamente. Quando chega o dia do aniversário de um deles, mando o meu telegrama ou a minha carta. E que alcance tem isso! Muitas vezes sou a única pessoa na terra que se lembra do aniversário.

Se quisermos fazer amigos, saudemos as pessoas com animação e entusiasmo. Quando alguém o telefonar, empregue a psicologia idêntica. Diga “Alô” em tom que expresse a sua satisfação pelo chamado que lhe

fizeram. A maioria das companhias telefônicas possui uma escola para treinar as suas telefonistas para falarem num tom de voz que transmite interesse e entusiasmo. Lembremo-nos disso quando respondermos a uma ligação telefônica amanhã.

Se você mostrar um verdadeiro interesse pelas outras pessoas, não apenas conquistará amizades como também atrairá clientes para a sua empresa. Numa das edições da publicação do National Bank of North America, de Nova York, saiu a seguinte carta de Madeline Rosedalle, uma depositante:⁹

“Gostaria que soubessem o quanto admiro seu quadro de funcionários. Todos são corteses, educados e atenciosos. Como é agradável, depois de passar um longo tempo esperando na fila, ouvir o caixa nos saudar com satisfação!

“No ano passado, durante cinco meses, minha mãe ficou intemada num hospital. Com frequência, procurei ser atendida por Marie Petrucello, uma caixa do banco. Ela se mostrava preocupada com o estado de mamãe e sempre me perguntava sobre sua saúde.”

Existe alguma dúvida de que a sra. Rosedalle continuará a ser cliente desse banco?

Charles R. Walters, de um dos maiores bancos da cidade de Nova York, foi designado para preparar um relatório confidencial sobre certa corporação. Sabia apenas de um homem que possuía os dados de que necessitava tão urgentemente. Quando o sr. Walters entrou no gabinete do presidente da companhia, uma mulher jovem meteu a cabeça na porta e disse ao presidente que não tinha um só selo para ele naquele dia.

“Coleciono selos para meu filho de 12 anos”, explicou o presidente ao sr. Walters.

Este falou da sua missão e começou a fazer perguntas. O industrial estava distraído, falando de um modo geral, vago. Não quis falar e, aparentemente, nada podia persuadi-lo a fazer isto. A entrevista foi curta e infrutífera.

“Francamente eu não sabia o caminho a tomar”, disse o sr. Walters quando relatou o caso diante da classe. “Lembrei-me então do que havia ouvido da sua secretária — selos, filho de 12 anos... E lembrei-me também de que o departamento estrangeiro do nosso banco colecionava selos — selos de cartas que vinham de todas as partes dos continentes banhados pelos sete mares.

“Na tarde seguinte, procurei aquele homem e mandei dizer-lhe que tinha

uns selos para o seu filho. Fui recebido com entusiasmo? Sim, senhor. Ele não poderia apertar minha mão com mais entusiasmo se pretendesse disputar uma vaga no Congresso. Irradiava sorrisos de boa vontade. ‘Meu George vai gostar deste’, dizia enquanto remexia os selos. ‘E olhe este. Este é um tesouro’.

“Passamos meia hora falando sobre selos e olhando um retrato do seu filho, e, então, ele levou mais de uma hora dando-me todas as informações que eu queria — sem mesmo, sequer, uma sugestão de minha parte neste sentido. Disse-me tudo o que sabia, depois chamou seus auxiliares e formulou perguntas. Telefonou para alguns dos seus sócios. Encheu-me de fatos, números, notícias e correspondência. Falando em linguagem jornalística, consegui um ‘furo’.”

Mais um exemplo:

C. M. Knaphle Jr., de Filadélfia, tentou, durante anos, vender carvão a uma grande cadeia de lojas. Mas a organização continuava a comprar o combustível de um vendedor de fora da cidade, persistindo em negar esse direito à empresa do sr. Knaphle. Este fez um discurso, uma noite, diante de uma das minhas classes, expressando toda a sua raiva contra a cadeia de lojas, apontando-a como verdadeira maldição para o país.

E ainda se admirava por que não conseguia vender.

Sugeri que experimentasse uma tática diferente. Resumindo ligeiramente, eis o que aconteceu: organizamos um debate entre os membros do treinamento para decidir se a expansão das cadeias de lojas estava fazendo realmente mal ao país.

Knaphle, por sugestão minha, tomou o lado da negação; concordou em defender a cadeia de lojas e foi então procurar um diretor da organização que ele menosprezava e disse: “Não estou aqui procurando vender carvão. Venho pedir-lhe um favor.” Explicou o seu debate e acrescentou: “Procuro-o pedindo-lhe a fineza de esclarecimentos, pois julgo que ninguém melhor do que o senhor poderá dar-nos os dados de que necessito. Estou ansioso para vencer o debate; e apreciarei grandemente a colaboração que o senhor me puder prestar”.

Eis o resto do caso nas palavras do próprio sr. Knaphle:

“Eu havia pedido a esse homem precisamente um minuto do seu tempo. E foi com essa condição que permitiu a minha visita. Depois que expliquei o caso,

ofereceu-me uma cadeira e falou-me exatamente durante uma hora e quarenta e sete minutos. Chamou o outro diretor que havia escrito um livro sobre cadeias de lojas. Escreveu para a National Chain Store Association e conseguiu-me cópia de um debate sobre o assunto. Ele acredita que as cadeias de lojas estão prestando um serviço real à humanidade. Está orgulhoso do que está fazendo por centenas de comunidades. Seus olhos brilhavam enquanto falava. Devo confessar que ele me abriu os olhos para coisas com as quais nunca havia sequer sonhado. Mudou inteiramente minha mentalidade.

“Quando me retirei, veio comigo até à porta, passou o braço pelo meu ombro, desejou-me sucesso no debate e pediu-me que viesse vê-lo novamente, e que o informasse do resultado. As últimas palavras que me disse foram as seguintes: ‘Procure-me, por favor, mais tarde, na primavera gostaria de dar-lhe um pedido de carvão’.

“Para mim, isso foi quase um milagre. Estava oferecendo-se para comprar carvão sem qualquer sugestão da minha parte. Adiantei-me mais em duas horas verdadeiramente interessado nele e nos seus problemas do que teria feito em 10 anos procurando deixá-lo interessado em mim e no meu carvão”.

O senhor não descobriu uma nova verdade, sr. Knapfle, pois há muito tempo, cem anos antes do nascimento de Cristo, um velho e célebre poeta romano, Publius Sirus, disse: “Estamos interessados nos outros quando eles se interessam por nós”.

Uma demonstração de interesse, como todos os princípios das relações humanas, deve ser sincera. Deve recompensar não apenas a pessoa que se mostra interessada, mas também a pessoa objeto de atenção. Uma via de mão dupla: ambas as partes se beneficiam.

Martin Ginsberg, que participou do nosso curso em Long Island, Nova York, relatou como sua vida modificou-se profundamente quando foi objeto de interesse de uma enfermeira:

“Era o Dia de Ação de Graças e eu tinha 10 anos de idade. Eu me achava na enfermaria de um hospital beneficente da cidade, com uma cirurgia ortopédica marcada para o dia seguinte. Eu sabia que deveria passar meses de confinamento, convalescendo e suportando dores. Meu pai tinha falecido; minha mãe e eu vivíamos sozinhos num pequeno apartamento, recebendo pensão. Naquele dia, ela não pôde me visitar.

“À medida que o dia ia passando, vi-me dominado por uma sensação de solidão, desesperança e medo. Minha mãe encontrava-se sozinha em casa, preocupada comigo com certeza, sem contar com ninguém, sem companhia

para a refeição e sem nenhum dinheiro para o jantar de Ação de Graças.

“As lágrimas transbordaram pelos meus olhos, enfiei minha cabeça debaixo do travesseiro e o cobri com a coberta. Chorei em silêncio, mas com tanto sentimento, com tanto ímpeto, que meu corpo estremecia de dor.

“Uma jovem estudante de enfermagem escutou meus soluços e foi conversar comigo. Puxou a coberta e começou a enxugar as lágrimas. Falou-me de sua própria solidão, obrigada a trabalhar naquele dia e impedida de ficar com a família. Perguntou-me se eu não aceitaria jantar na sua companhia. Trouxe então duas bandejas de comida: peru em fatias, purê e um sorvete de sobremesa. Conversou comigo e procurou afastar meus medos. Embora seu turno encerrasse às 4 horas da manhã, ficou comigo até quase 11 horas. Jogamos, conversamos e finalmente chegou um momento em que adormeci.

“Muitos dias de Ação de Graças vieram e passaram, desde os meus 10 anos de idade, mas em nenhum deles deixo de me lembrar daquele em que meus sentimentos de frustração, medo e solidão por pouco não me fizeram outras marcas, mas fora o calor e o afeto de uma estranha que, de alguma forma, tornou-os toleráveis”.

Se quiser que as pessoas gostem de você, se quiser aprofundar verdadeiras amizades, se quiser ajudar as outras pessoas e ao mesmo tempo ser ajudado por elas, procure lembrar-se deste princípio:

Torne-se verdadeiramente interessado na outra pessoa.

12

Como fazer as pessoas gostarem de você imediatamente

Estava eu na fila, esperando para registrar uma carta na agência do Correio, na rua 33, esquina da Oitava Avenida, em Nova York. Sabia que o funcionário do registro estava fatigado com o seu trabalho — pesando envelopes, entregando selos, dando troco, assinando recibos, a mesma monótona amolação de anos seguidos. Assim, disse para mim mesmo: “Vou tentar fazer este rapaz gostar de mim”. Obviamente, para fazê-lo gostar de mim devia dizer alguma coisa bonita, não sobre mim, mas sobre ele. Perguntei-me novamente: “Que há sobre ele que eu possa admirar com sinceridade?” Eis uma pergunta difícil de responder, principalmente quando se trata de estranhos, mas, neste caso, foi fácil. Instantaneamente, vi algo que admirei.

Enquanto pesava meu envelope, observei com entusiasmo: “Eu, com certeza, desejaria ter a sua cabeleira”. Levantou a vista meio assustado, sua fisionomia irradiou sorrisos. “Oh! ela não está tão bem como já foi”, disse modestamente. Assegurei-lhe que, embora pudesse haver perdido já certa quantidade de cabelos, mesmo assim continuava magnífica. Ficou imensamente satisfeito. Demoramo-nos numa pequena e agradável conversa e a última coisa que ele me disse foi: “Muitas pessoas têm admirado meus cabelos”.

Aposto como aquele rapaz saiu para almoçar andando à vontade. Aposto que, quando foi para casa, à noite, contou tudo à esposa. Aposto como se olhou ao espelho e disse: “É uma bela cabeleira”.

Certa vez, narrei este caso em público, e um homem perguntou-me depois:

“Que queria o senhor conseguir dele?”

O que eu estava procurando conseguir dele!!! O que eu estava procurando conseguir dele!!!

Se fôssemos tão desprezivelmente egoístas que não pudéssemos irradiar uma pequena felicidade e dar uma parcela de apreciação sincera sem procurar obter alguma coisa de outra pessoa como recompensa, se nossas almas não são maiores do que as dos maus maridos, nos encontraremos diante do fracasso que tão justamente merecemos.

Oh, sim, eu queria alguma coisa daquele rapaz. Queria alguma coisa que não tinha preço. E consegui. Consegui a satisfação de fazer alguma coisa por ele, sem que ele necessitasse fazer alguma coisa por mim como retribuição; o que significa um sentimento que crescerá e ecoará na memória dele mesmo muito tempo depois.

Há uma lei da conduta humana de máxima importância. Se obedecermos a esta lei, quase nunca teremos preocupações. De fato, tal lei, sendo seguida, nos trará inúmeros amigos e constante felicidade. Mas, assim que a violarmos, teremos logo de enfrentar uma série de infinitos transtornos. A lei é a seguinte: *fazer sempre a outra pessoa sentir-se importante*. John Dewey, como já tivemos oportunidade de dizer, afirma que o desejo de ser importante é a mais profunda solicitação da natureza humana; e William James assegura que “o mais profundo princípio na natureza humana é o desejo de ser apreciado”. Como já tivemos ocasião de frisar, é o anseio que nos diferencia dos animais, o desejo é o responsável pela própria civilização.

Filósofos têm pesquisado sobre as regras das relações humanas por milhares de anos e, de toda essa pesquisa, apenas se desenvolveu um único preceito, que não é novo, é velho como a História. Zoroastro o ensinou aos seus adoradores do fogo, na Pérsia, 3 mil anos atrás. Confúcio pregou-o na China há 24 séculos. Lao-Tsé, o fundador do Taoísmo, ensinou-o aos seus discípulos no Vale do Han. Buda pregou-o no Ganges Sagrado quinhentos anos antes de Cristo. Os livros sagrados do Hinduísmo ensinaram-no mil anos antes. Jesus ensinou-o entre as montanhas de pedra da Judeia há 19 séculos. Jesus resumiu-o em um pensamento — provavelmente o mais importante preceito no mundo: “Faça aos outros o que quer que os outros lhe façam”.

Você deseja a aprovação de todos aqueles com quem está em contato. Quer o reconhecimento do seu real valor. Quer sentir-se importante no seu

pequeno mundo. Não quer ouvir bajulações falsas e baratas, mas deseja uma sincera apreciação. Quer que os seus amigos e sócios sejam, como disse Charles Schwab, “sinceros nas suas apreciações e generosos nos seus elogios”. Todos nós queremos isto.

Obedeçamos, portanto, à Regra de Ouro e demos aos outros o que queremos que os outros nos deem.

Como? Quando? Onde? A resposta é: todas as vezes, em toda parte.

David G. Smith, de Eau Claire, Wisconsin, contou-nos, numa de nossas classes, como precisou lidar com uma situação delicada, quando lhe pediram que se encarregasse de uma barraca de refrescos num concerto de caridade.

“Na noite do concerto cheguei ao parque e encontrei duas senhoras de idade, bastante mal-humorada, paradas junto da barraca. Aparentemente, cada uma delas julgava ser a encarregada daquele projeto. Enquanto refletia sobre o que deveria fazer, uma das integrantes da associação que promovia o concerto apareceu, entregou-me o caixa e agradeceu-me por eu assumir o controle daquela seção. Apresentou-me Rose e Jane como minhas auxiliares e em seguida afastou-se.

“Pairou um pesado silêncio. Compreendendo que o caixa era um símbolo de autoridade, passei-a para Rose e expliquei que talvez eu não tivesse condições de cuidar do dinheiro e que, se ela o fizesse, eu me sentiria mais tranquilo. Sugeri então a Jane que mostrasse às duas garotas que trabalhariam com os refrescos como funcionava a máquina de pressão e pedi a ela para se responsabilizar por aquela parte.

“A noite transcorreu bastante agradável: Rose, toda contente, contava o dinheiro, Jane supervisionava as garotas, e eu assistia ao concerto”.

Você não deve esperar até que seja embaixador na França ou presidente do Clambake Committee para usar a filosofia da apreciação. Você pode trabalhar com ela, como mágico, quase o dia todo.

Se, por exemplo, a empregada nos traz batatas cozidas quando pedimos batatas fritas, digamos: “Sinto incomodá-la, mas prefiro batatas fritas”. Ela responderá: “Pois não” e sentirá prazer em fazer isso porque você mostrou consideração para com ela.

Pequenas frases como “Sinto incomodá-la...”, “Teria você a bondade de...”, “Queira fazer-me o favor...”, “Muito obrigado”, são pequenas cortesias que agem como lubrificante na engrenagem da monótona rotina de todos os dias da vida e, incidentalmente, são marcas de boa educação.

Vejamos um outro exemplo. Já leu alguns dos romances de Hall Caine, como *The Christian*, *The Deemster*, *The Manxman*? Milhões de pessoas leem os seus romances. E ele era filho de um ferreiro. Em toda a sua vida, nunca esteve mais de oito anos na escola, e quando morreu era o homem de letras mais rico que o mundo conheceu.

Sua história foi mais ou menos assim: Hall Caine amava sonetos e baladas; por isso devorou toda a poesia de Dante Gabriel Rossetti. Ele mesmo escreveu uma conferência, entoando elogios aos feitos artísticos de Rossetti e mandou uma cópia ao próprio autor. Rossetti ficou satisfeito. “Um jovem que tem uma tão exaltada opinião sobre a minha habilidade”, teria provavelmente dito Rossetti para si mesmo, “deve ser brilhante”. Assim, convidou o filho do ferreiro a ir a Londres e servir como seu secretário. Esse foi o ponto brilhante da vida de Hall Caine; na sua nova posição, pôde relacionar-se com os maiores literatos da época.

Aproveitando com vantagem os seus conselhos e incentivos, empreendeu uma carreira que abrilhantou seu nome através do mundo.

Sua casa, Greeba Castle, na ilha de Man, tornou-se uma Meca para turistas de todos os cantos do mundo; e ele deixou uma fortuna de 2,5 milhões de dólares. Entretanto — quem sabe? — poderia ter morrido pobre e desconhecido se não tivesse escrito um ensaio expressando sua admiração por um homem famoso.

Tal é o poder, o estupendo poder da apreciação sincera, feita do íntimo do coração. Rossetti considerava-se importante, o que não é de estranhar, aliás. Quase todas as pessoas se consideram importantes, muito importantes.

A vida de muitas pessoas provavelmente mudaria se alguém as fizesse sentir-se importantes. Ronald J. Rowland, um dos instrutores do nosso curso na Califórnia, também é professor de artesanato. Ele nos escreveu sobre um estudante de nome Chris, no início de suas aulas:

“Chris era um menino muito quieto, tímido e inseguro, o tipo do aluno que em geral não recebe a atenção que merece. Também dou aulas numa classe avançada que cresceu muito e tornou-se uma espécie de símbolo de prestígio e um privilégio para o aluno que conquistasse o direito de ingressar nela.

“Numa certa quarta-feira, Chris trabalhava com dedicação na sua prancheta. Com efeito, pressenti que dentro dele ardia um fogo oculto. Perguntei-lhe se gostaria de entrar na classe avançada. Como gostaria de poder expressar a fisionomia de Chris! Quantas emoções naquele garoto de 14 anos de idade, que

procurava esconder as lágrimas que afluíam aos seus olhos.

“Eu, sr. Rowland? E o senhor acredita que sou bom para isso?”

“Sim, Chris, acredito que é”.

“Precisei me retirar nesse momento, porque eu é que estava prestes a chorar. Quando Chris saiu da classe naquele dia, aparentemente um pouco mais alto do que o habitual, olhou para mim com seus olhinhos azuis e vivos e disse, com uma voz segura: ‘Obrigado, sr. Rowland.’

“Chris ensinou-me uma lição que jamais esquecerei — nosso profundo desejo de sentirmo-nos importantes. Para ajudar-me a nunca esquecer desse presente, fiz um pequeno cartaz onde escrevi: “VOCÊ É IMPORTANTE”. Este cartaz ficou pendurado na entrada da sala de aula para que todos o vissem e para que eu lembrasse de que cada aluno que tenho diante de mim é igualmente importante”.

A verdade é que quase todo homem que você encontra se julga superior a você em algum ponto; e um caminho seguro para tocar-lhe o coração é fazê-lo compreender, de uma maneira sutil, que você reconhece a importância dele no seu pequeno mundo, e o faz sinceramente.

Lembre-se do que disse Emerson: “Cada homem que encontro é superior a mim em alguma coisa. E nisso, posso aprender com ele”.

O que há de patético em tudo isso é que, com frequência, os que encontram alguma justificativa para o seu sentimento de realização sustentam o seu ego por meio de uma demonstração de estardalhaço e vaidade verdadeiramente ofensiva. Como disse Shakespeare: “Homem, orgulhoso homem!/ revestido de uma pequena e passageira autoridade,/ empreende tão fantásticas missões perante os céus/ que faz os anjos chorarem”.

Vou contar-lhes como homens de negócios que participaram de meus cursos têm aplicado, com resultados notáveis, tais princípios. Tomemos em primeiro lugar o caso de um promotor de Connecticut que prefere que o seu nome seja omitido devido aos parentes. Nós o chamaremos de sr. R.

Pouco depois de entrar para o curso, dirigiu-se de automóvel para Long Island com a esposa, em visita a alguns parentes dela. Esta o deixou conversando com uma sua velha tia e foi sozinha visitar alguns parentes mais jovens. Já que ele logo teria que fazer uma apresentação profissional de como aplicar os princípios da apreciação, imaginou que devia começar pela velha tia. Assim, olhou em volta da casa para ver o que podia admirar com sinceridade.

“Esta casa foi construída em 1890, não?”, perguntou.

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

“Ela me recorda a casa onde nasci”, acrescentou ele. “É bonita. Bem construída. Espaçosa. A senhora sabe que hoje não se constroem mais casas assim?”

“Você tem razão”, concordou a velha senhora. “Os jovens dos nossos dias não fazem questão de casas bonitas. Todos eles querem apenas pequenos apartamentos e uma geladeira, para depois vagabundear nos seus automóveis”.

“Esta é uma casa de sonhos”, continuou ela num tom vibrante, evocando suas mais preciosas recordações. “Esta casa foi construída com amor. Meu marido e eu sonhamos com ela por quatro anos, antes de construí-la. Não tivemos arquiteto. Nós mesmos a planejamos”.

Mostrou-lhe então toda a casa e ele expressou sua sincera admiração pelos lindos tesouros que ela adquirira durante suas viagens e que sempre amara: pesados xales, um antigo aparelho de chá inglês, vasos chineses Wedgwood, camas e cadeiras da França, quadros italianos, e cortinas de seda que pertenceram a um castelo francês.

“Depois de mostrar-me inteiramente a casa”, disse o sr. R., “levou--me para ver a garagem. Lá, entre caixotes, estava um automóvel Packard — quase novo. ‘Meu marido comprou aquele carro pouco antes de morrer’, disse suavemente. ‘Depois da sua morte, nunca andei nele... Você aprecia coisas belas, e por isso lhe darei esse carro’.

“‘Como, minha tia! A senhora me confunde. Aprecio a sua generosidade naturalmente, mas não posso aceitá-lo. Nem mesmo sou seu parente direto. Tenho um carro novo, e a senhora tem muitos parentes que gostariam de possuir um Packard’.

“‘Parentes!’, exclamou. ‘Sim, tenho parentes que estão esperando a minha morte para poder usar o meu carro. Mas eles não conseguirão isso’.

“‘Se a senhora não quer dar o carro a eles poderá facilmente vendê--lo a um negociante de carros usados’.

“‘Vendê-lo’, exclamou. ‘Pensa que eu poderia vender este carro? Que eu suportaria ver estranhos indo para cima e para baixo pelas ruas nesse carro — no carro que meu marido comprou para mim? Nem em sonhos penso em vendê-lo. Vou dar-lhe o automóvel. Você sabe apreciar coisas belas’”.

Ele relutou em aceitar o carro, mas não podia fazê-lo sem ferir os sentimentos da velha tia.

Essa velha senhora, isolada num casarão, com seus pesados xales, suas antiguidades francesas e suas memórias, estava faminta por um pequeno reconhecimento. Ela fora bonita e jovem. Construíra uma casa com amor e colecionara objetos de toda a Europa para torná-la mais linda. Agora, no isolamento de sua velhice, ansiava por conforto humano, uma pequena apreciação verdadeira — e ninguém lhe dava nada disso. Quando encontrou o que desejava, como um oásis em pleno deserto, sua gratidão não podia expressar-se de outra maneira que não fosse oferecendo de presente o automóvel.

Vejamos outro caso: Donald M. McMahon, ex-superintendente da Lewis & Valentine, arquitetos de jardins e paisagens em Rye, Nova York, relatou o seguinte fato:

“Pouco depois de ouvir falar no *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, estava ajardinando a propriedade de um notável juiz. O proprietário viera para dar-me algumas sugestões sobre um local em que desejava plantar aloendros e azáleas.

“‘Sr. Juiz’, disse-lhe, ‘o senhor tem uma excelente distração. Estive admirando seus lindos cães. Penso que o senhor já conseguiu vários primeiros lugares na grande exposição canina anual do Madison Square Garden’.

“O efeito desta pequena dose de apreciação foi grande.

“‘Sim’, respondeu o juiz, ‘os meus cães me servem de excelente distração. Não gostaria de ver o meu canil?’

“Passou quase uma hora mostrando-me os cães e seus prêmios. Ele mesmo foi buscar os *pedigrees* e explicou os cruzamentos responsáveis por tanta beleza e inteligência.

“Finalmente, virando-se para mim, perguntou: ‘Tem algum filhinho?’

“‘Sim, tenho, respondi’.

“‘Bem, ele não gostaria de um cachorrinho?’

“‘Oh, ele ficaria muito feliz’.

“‘Pois bem, vou dar-lhe um cachorrinho’, disse o juiz.

“Começou a ensinar-me como alimentar o cãozinho. Parou um pouco. ‘Você esquecerá de tudo quanto eu lhe disser. É melhor que eu escreva’. O juiz entrou, escreveu à máquina o *pedigree* e as instruções sobre alimentação

e me entregou juntamente com um cachorrinho que valia cem dólares, gastando nisso uma hora e quinze minutos do seu precioso tempo, apenas porque expressei minha sincera admiração pela sua distração e conquistas”.

George Eastman, da famosa Kodak, inventou o filme transparente que tornou possível o cinema, juntou uma fortuna de cem milhões de dólares e tornou-se um dos mais célebres homens de negócios do mundo. Apesar de todo esse grandioso sucesso, ele ansiava tanto por pequenos reconhecimentos do seu valor como você e eu.

Para exemplificar: quando Eastman estava construindo a Eastman School of Music, em Rochester, e também o Kilbourn Hall, um teatro em homenagem à memória de sua mãe, James Adamson, presidente da Superior Seating Company, de Nova York, ele pretendia obter a encomenda das cadeiras para estes prédios. O sr. Adamson telefonou para o arquiteto e marcou uma hora para ver o sr. Eastman, em Rochester.

Quando Adamson chegou, o arquiteto disse: “Sei que o senhor pretende obter uma encomenda; mas quero esclarecer-lhe desde logo que não conseguirá coisa alguma se tomar mais de cinco minutos do tempo de George Eastman. Ele é muito exigente e muito ocupado. Assim, faça a sua proposta rapidamente e saia logo”.

Adamson estava preparado para isso.

Quando foi introduzido na sala, viu o sr. Eastman curvado sobre uma pilha de papéis que estava sobre sua secretária. O sr. Eastman levantou a vista, tirou os óculos, e dirigindo-se para o arquiteto e o sr. Adamson disse: “Bom dia, cavalheiros, em que lhes posso ser útil?”

O arquiteto fez as apresentações e então o sr. Adamson disse: “Enquanto eu esperava o seu chamado, sr. Eastman, estive admirando seu escritório. Não me lembro de ter visto trabalho parecido com este. O senhor sabe que sou um especialista em interiores, mas creia que não vi um gabinete mais bonito que o seu em toda a minha vida”.

George Eastman respondeu: “O senhor reaviva em mim alguma coisa que já havia sido quase esquecida. É bonito, não é? Agradou-me imensamente logo que foi construído. Mas, agora, venho aqui com tantas outras coisas a tratar que muitas vezes não vejo o meu gabinete durante semanas”.

Adamson andou e esfregou ligeiramente a mão sobre uma moldura. “É carvalho inglês, não? Um pouco diferente do carvalho italiano”.

“Sim”, respondeu Eastman. “É carvalho inglês. Foi escolhido para mim

por um amigo especialista em madeiras finas”.

Eastman mostrou-lhe todo o gabinete, frisando a sua extensão, as cores, trabalhos a mão e outros detalhes que ele ajudou a planejar e executar.

Enquanto andavam pelo ambiente, admirando as obras em madeira, pararam diante de uma janela e George Eastman, no seu modesto e muito suave modo de falar, citou algumas das instituições por meio das quais ele procurava ajudar a humanidade: a Universidade de Rochester, o Hospital Geral, o Hospital Homeopático, a Casa dos Amigos, o Hospital de Crianças. O sr. Adamson parabenizou-o entusiasticamente pelo humanitário emprego que dava à sua riqueza, aliviando os sofrimentos das pessoas. George Eastman abriu uma caixa de vidro e dela retirou a primeira câmera fotográfica que possuía — uma invenção que comprara de um cidadão inglês.

Adamson fez-lhe várias perguntas sobre suas primeiras lutas quando se iniciou nos negócios, e o sr. Eastman falou com real interesse sobre a pobreza de sua meninice, como sua mãe viúva administrava uma pensão, enquanto ele estava empregado num escritório de seguros. O terror da pobreza apavorava-o dia e noite e resolveu ganhar o bastante para que sua mãe não tivesse que trabalhar até a morte. O sr. Adamson ainda lhe formulou outras perguntas e ouviu, atento, o relato da história das suas experiências com chapas fotográficas secas. Contou como trabalhava num gabinete o dia inteiro, algumas vezes fazendo experiências a noite toda, tirando ligeiras sonecas enquanto os preparados químicos agiam, muitas vezes trabalhando e dormindo, vestido, 72 horas consecutivas.

James Adamson entrou no gabinete de Eastman às 10h15 e, advertido de que não devia tomar mais de cinco minutos; mas uma hora se foi, duas horas se passaram... e eles continuavam conversando.

Finalmente, Eastman voltou-se para Adamson e disse: “A última vez que estive no Japão, trouxe algumas cadeiras, que coloquei na minha varanda. Mas o sol descascou toda a pintura, de modo que fui ao centro da cidade outro dia, comprei tinta e eu mesmo as pintei de novo. Gostaria de ver como me saio pintando cadeiras? Pois bem. Venha à minha casa e almoce comigo, que mostrarei”.

Depois do almoço, o sr. Eastman mostrou a Adamson as cadeiras que comprara no Japão. Não valiam mais de um dólar e cinquenta centavos cada, mas George Eastman, que ganhara cem milhões de dólares nos negócios,

estava orgulhoso delas porque ele as havia pintado.

A encomenda para as cadeiras somava noventa mil dólares. Quem, supõe você, conseguiu o fornecimento delas — James Adamson ou algum dos seus competidores?

Desde essa ocasião até a morte de Eastman, ele e James Adamson foram amigos íntimos.

Claude Marais, proprietário de um restaurante em Rouen, na França, utilizou esse princípio, poupou o seu negócio e evitou que uma empregada-chave pedisse demissão; tratava-se de uma senhora que estava na casa havia cinco anos e constituía o laço vital entre o sr. Marais e as 21 pessoas que formavam o quadro de funcionários. Ele ficou chocado ao receber a carta registrada enviada por ela, na qual pedia a sua demissão.

O sr. Marais relatou: “Fiquei extremamente surpreso e, ainda mais, desapontado, porque sempre a tratei com justiça, receptivo mesmo às suas necessidades. Principalmente considerando o fato de que também éramos amigos. Talvez por isso eu tivesse chegado a exigir dela muito mais que dos outros empregados.

“Eu não pude, naturalmente, aceitar a demissão sem qualquer justificativa. Chamei-a particularmente e disse: ‘Paulette, você deve compreender que não posso aceitar seu pedido. Você significa muito para mim e para a minha empresa. Você é tão importante para o sucesso deste restaurante quanto eu próprio’. Repeti isso diante de todos os funcionários. Convidei-a para ir para casa comigo e reiterei a confiança que depositava nela diante da minha família.

“Paulette retirou o pedido e hoje posso confiar nela como nunca antes o fizera. Frequentemente, reforço essa minha atitude elogiando-a pelo que faz e mostrando-lhe como ela é importante para mim e para o restaurante”.

“Fale com as pessoas a respeito delas mesmas”, disse Disraeli, um dos homens mais perspicazes que jamais governaram o Império Britânico. “Fale com as pessoas a respeito delas mesmas e elas o ouvirão por muitas horas”.

Faça a outra pessoa sentir-se importante, e faça-o com sinceridade.

PARTE III

COMO CONQUISTAR AS PESSOAS A PENSAREM DO SEU MODO

Segundo Dale Carnegie, “a maioria das pessoas (...) não tem a habilidade sutil de transpor a fortaleza de convicções que os indivíduos erguem em torno de suas ideias, de braços dados com eles”. É no desenvolvimento dessa habilidade sutil que está o segredo em se aprender “Como Conquistar as Pessoas a Pensarem do Seu Modo” e “Obter Cooperação Entusiasta”.

13

Uma maneira certa de fazer inimigos e como evitá-la

Quando Theodore Roosevelt esteve na Casa Branca, confessou que, se pudesse ter a certeza de acertar 75% das vezes, teria alcançado o cálculo mais alto das suas expectativas.

Se esse é o cálculo mais alto que um dos homens mais notáveis do século XX podia esperar obter, que esperar de você e de mim?

Se você tiver a segurança de estar certo apenas 55% das vezes, pode ir a Wall Street ganhar um milhão de dólares por dia. Mas se você não tiver a segurança de estar certo ao menos 55% das vezes, por que dizer às outras pessoas que elas estão erradas?

Você pode dizer a uma pessoa que ela está errada por meio de um olhar, um gesto, uma entonação da voz com a mesma eloquência que diria com palavras – e, se lhe disser que está errada, pensa que a levará a concordar com você? Nunca! Pois você desferiu um golpe direto contra sua inteligência, contra seu julgamento, contra seu orgulho, contra seu amor-próprio. Isso fará apenas com que ela deseje revidar, mas nunca fará com que mude de ideia. Você então poderá atacá-la com toda a lógica de um Platão ou de um Imanuel Kant, mas não alterará a opinião dela, pois você lhe feriu a sensibilidade.

Nunca comece dizendo: “Vou provar isso ou aquilo”. Isto não é bom. Equivale a dizer: “Sou mais inteligente que você. Vou dizer-lhe uma coisa ou duas e mudar a sua opinião”.

Isto é um desafio. Gera oposição e faz com que o ouvinte sinta vontade de discutir com você, mesmo antes de começar.

É muito difícil, mesmo nas mais propícias condições, modificar as ideias das outras pessoas. Assim, por que tornar ainda mais difícil a missão? Por

que procurar desvantagens para si?

Se deseja provar alguma coisa, não deixe que ninguém note isto. Faça-o tão sutilmente, com tanta habilidade, que ninguém perceba o que você está fazendo. Isso foi concisamente exprimido pelo poeta Alexander Pope:

Ensinemos aos outros como se não o fizéssemos
Apresentando coisas ignoradas como apenas esquecidas.

Há mais de trezentos anos, Galileu disse:

“Não se pode ensinar alguma coisa a um homem;
apenas ajudá-lo a encontrá-la dentro de si mesmo”.

Lord Chesterfield dizia para o filho:

“Seja mais sábio que as outras pessoas, se puder;
mas nunca lhes diga isso”.

Sócrates dizia repetidamente para os seus seguidores:

“Sei apenas uma coisa, e esta é que não sei coisa alguma”.

Ora, não tenho o capricho de esperar ser mais inteligente que Sócrates, por isso deixei de dizer a outras pessoas que elas estão erradas. E acho que há grandes vantagens em agir assim.

Se um homem faz uma afirmativa que você julga errada — sim, mesmo que você saiba que está errada — não é muito melhor começar dizendo: “Bem, agora veja! Penso de outra maneira, mas posso estar errado. E frequentemente estou enganado. E se eu estou errado quero corrigir-me. Vamos examinar os fatos?”

Há uma magia, uma magia positiva em frases como esta: “Posso estar errado. E frequentemente estou. Vamos examinar os fatos”.

Ninguém, mesmo que viva no céu, aqui na terra, ou mesmo nas águas ou debaixo da terra, se oporá a você, se disser: “Posso estar errado. Vamos examinar os fatos”.

Um dos participantes de nossos cursos, e que costumava utilizar essa

abordagem ao lidar com clientes, foi Harold Reinke, um vendedor de Dodge em Billings, Montana. Ele relatou que, devido às pressões do negócio automobilístico, frequentemente era ríspido com a clientela e insensível às suas queixas. Essa atitude despertava animosidade, perda de negócios e contratemplos de todos os tipos.

Ele disse para a classe: “Reconhecendo que isso não estava me levando a nenhum resultado positivo, resolvi tomar uma outra atitude. Eu dizia qualquer coisa como: ‘Nosso distribuidor cometeu tantos erros que invariavelmente passo vergonha. Podemos ter errado no seu caso. Pode dizê-lo’.

“Essa abordagem costuma ser apaziguadora e, quando o cliente desabafa, em geral se mostra muito mais sensato quando chega o momento de colocar as cartas na mesa. De fato, vários clientes chegaram a me agradecer por eu ter uma atitude compreensiva. E dois deles trouxeram amigos para comprar carros novos. Nesse mercado altamente competitivo, precisamos cada vez mais desse tipo de cliente, e acredito que, demonstrando respeito por todos os compradores, ouvindo as suas opiniões e tratando--os com diplomacia e cortesia, conseguiremos vencer o concorrente”.

Você nunca terá aborrecimentos admitindo que pode estar errado. E isto evitará discussões e fará com que o outro torne-se tão inteligente, tão claro e tão sensato como você foi. Fará com que ele também queira admitir que pode estar errado.

Se reconhece que uma pessoa está realmente errada e lhe diz isso muito bruscamente, que acontece? Deixe-me ilustrar com um caso específico. O sr. S., um jovem advogado de Nova York, estava discutindo um caso muito importante perante a Corte Suprema dos Estados Unidos (*Lustgarten v. Fleet Corporation* 280 U. S. 320). O caso envolvia uma considerável soma de dinheiro e uma importante questão de direito.

Durante os debates, um dos juízes da Corte Suprema perguntou ao sr. S.: “O estatuto de limitações no Almirantado é de seis anos, não é?”

O sr. S. deteve-se, fitou o juiz por um momento e disse então bruscamente: “Honrado juiz, não existe estatuto de limitações no Almirantado”.

“Um silêncio sepulcral invadiu toda a Corte”, disse o sr. S. ao relatar a sua experiência para uma das classes do autor, “e a temperatura na sala pareceu ter caído a zero. Eu tinha razão. O juiz estava errado. E eu lhe disse isso.

Mas, conquistei um amigo com o meu gesto? Não. Recordo-me ainda de que tinha a lei do meu lado. Sei que falei bem, como nunca havia feito antes. Mas não consegui convencer. Cometi o imperdoável erro de dizer a um homem muito preparado e notável que ele estava errado”.

Poucas pessoas são lógicas. Na maioria das vezes, somos preconceituosos e tendenciosos, somos corrompidos por noções preconcebidas, pelo ciúme, pela suspeita, pelo receio, pela inveja e pelo orgulho. E a maioria dos cidadãos não quer mudar suas ideias sobre religião, sobre seu corte de cabelo, sobre o comunismo ou sobre seu artista de cinema favorito. Por isso, se você é dos que se sentem inclinados a dizer às pessoas que elas estão erradas, faça o favor de ler todas as manhãs o trecho que segue, na hora do café. Foi tirado do excelente livro do prof. James Harvey Robinson, *The Mind in the Making*.

“Muitas vezes, sentimos que mudamos de ideia sem qualquer resistência ou grande emoção, mas se nos dizem que estamos errados, magoamo--nos com tal imputação e endurecemos nosso coração. Somos incrivelmente negligentes na formação das nossas crenças, mas nos enchemos de uma ilícita paixão por elas quando alguém se propõe roubá-las de nossa companhia. É óbvio declarar que não são as ideias que são caras, mas a nossa vaidade que está ameaçada. A pequena palavra ‘meu’ é a mais importante nos negócios humanos e saber lidar com ela é o começo da sabedoria. Tem a mesma força, quer seja ‘meu’ jantar, ‘meu’ cachorro, ‘minha’ casa, ou ‘meu’ pai, ‘minha’ pátria e ‘meu’ Deus. Não sentimos apenas a afirmação de que nossa opinião está errada, ou nosso carro está estragado, mas também que nossa concepção sobre os canais de Marte, que a nossa pronúncia da palavra ‘Epicteto’, que a nossa concepção sobre o valor medicinal do salicilato ou sobre a época de Sargão I, que tudo isso está sujeito a revisão... Gostamos de continuar acreditando no que nos acostumamos a aceitar como verdade e o ressentimento que se origina quando alguma dúvida é posta sobre qualquer das nossas diretrizes, leva-nos a procurar, por todos os meios, as escusas que a farão desaparecer. O resultado é que a maioria dos nossos chamados raciocínios consiste no encontro de argumentos para continuar acreditando no que já acreditamos”.

Carl Rogers, um eminente psicólogo, escreveu em seu livro *Tornar--se pessoa*:

“Descobri que permitir-me compreender uma outra pessoa é de enorme valia. A maneira com que expressei esse pensamento talvez lhe pareça estranha.

Será necessário alguém permitir-se compreender o outro? Acredito que sim. Nossa primeira reação à maioria das afirmações (que ouvimos as outras pessoas fazerem) é uma avaliação ou um julgamento, mas não uma compreensão delas. Quando alguém expressa sentimentos, atitudes ou crenças, nossa tendência é quase imediatamente sentir que ‘isto é certo’, ‘isto é tolice’, ‘isto é anormal’, ‘isto é insensato’, ‘isto é incorreto’, ‘isto não é bom’. Raramente, e muito raramente, permitimo-nos compreender precisamente o que significam as afirmações para a outra pessoa.¹⁰

Uma vez contratei um decorador de interiores para fazer algumas cortinas para minha casa. Quando a conta me chegou às mãos, quase perdi a respiração.

Poucos dias depois, uma amiga que veio nos visitar esteve olhando as cortinas. Disse-lhe em quanto ficara e ela exclamou com uma nota de triunfo: “Oh, isto é terrível! Receio que ele tenha cobrado muito acima do normal”.

Verdade? Sim, ela estava dizendo a verdade, mas são poucas as pessoas que gostam de ouvir verdades que podem ter reflexos sobre os seus julgamentos. Assim, ser humano que sou, procurei defender-me. Frisei que o melhor só acidentalmente pode ser o mais barato, que ninguém deve esperar conseguir qualidade e bom gosto numa promoção, e assim por diante.

No dia seguinte, uma outra amiga veio à nossa casa, admirou as cortinas, entusiasmou-se e expressou o desejo que tinha de conseguir tão primorosas criações para a sua casa. Minha reação foi totalmente diferente: “Bem”, disse eu, “para falar a verdade, não estou satisfeito com elas. Paguei muito caro. Estou arrependido por tê-las encomendado”.

Quando erramos, podemos confessá-lo de nós para nós mesmos. E, se formos conduzidos gentil e habilidosamente, poderemos confessar nosso erro para os outros e até sentir orgulho da nossa franqueza e sensatez. O mesmo, porém, não acontece se alguém procura impor um fato que não é do nosso agrado.

Horace Greeley, o mais famoso editor dos EUA durante o tempo da Guerra Civil, discordou violentamente da política seguida por Lincoln. Pensou que podia levar Lincoln a concordar com ele por meio de uma campanha de argumentação, de ridículo e de excessos. Persistiu na sua dura campanha meses, anos a fio. Escreveu um violento, brutal ataque pessoal contra o presidente Lincoln na noite em que Booth o alvejou mortalmente.

Ninguém nega isso.

Mas toda essa violência conseguiu levar Lincoln a concordar com Greeley? Em absoluto. Ridículo e excessos jamais conseguirão fazer isso.

Se desejar algumas excelentes sugestões sobre o modo de tratar as pessoas e conduzir-se, melhorando sua personalidade, leia a autobiografia de Benjamin Franklin, uma das obras clássicas da literatura americana, uma das mais fascinantes biografias já escritas. Ben Franklin conta como ele deixou o pernicioso hábito de discutir e transformou-se num dos homens mais acessíveis, finos e diplomatas da história americana.

Um dia, quando Ben Franklin era um jovem inexperiente, um velho amigo quaker¹¹ chamou-o de canto e fustigou-o com algumas verdades ferinas, alguma coisa parecida com o seguinte:

“Ben, você é impossível. Suas opiniões possuem sempre uma ofensa qualquer para os que delas diferem. Tornaram-se tão desagradáveis que ninguém as procura. Seus amigos divertem-se mais quando você não está presente. Você conhece tanta coisa que as outras pessoas nada lhe podem dizer. Desse modo, ninguém ousa experimentar, pois o esforço o levará apenas a um trabalho penoso e desagradável. Por isso, você não tem probabilidade de conhecer nada mais do que já conhece agora, o que, diga-se de passagem, ainda é bem pouco”.

Uma das coisas mais notáveis que conheço sobre Ben Franklin foi o modo pelo qual ele recebeu esta sábia repreensão. Foi grandioso e sábio o suficiente para compreender que tudo aquilo era verdade, vendo que estava sendo levado para um fracasso e para um desastre social. Assim, transformou-se por completo. Começou então, imediatamente, a mudar suas maneiras insólitas e pretensiosas.

Disse Franklin: “Fiz disto uma regra: evitar toda contradição direta aos sentimentos alheios bem como toda afirmativa decisiva de minha parte. Cheguei a proibir-me o uso de toda palavra ou expressão de linguagem que importasse uma opinião fixa, tais como ‘certamente’, ‘indubitavelmente’ etc., e passei a adotar, em lugar delas, ‘eu suponho’, ‘eu penso’, ou ‘eu imagino’ ser uma coisa assim; ou ‘assim me parece no momento’. Quando outra pessoa insistia em algo que eu julgava errado, negava-me o prazer de contradizê-la de pronto e de apontar-lhe logo alguns absurdos da sua afirmação; e, respondendo, eu começava por observar que em determinados casos e

circunstâncias a sua opinião podia estar certa, mas, no presente caso, parecia-me um pouco diferente. Muito cedo encontrei as vantagens desta minha mudança de atitude; as conversas que entretinha tornaram-se mais agradáveis. O modo modesto pelo qual emitia minhas opiniões ensejava-lhes uma recepção mais pronta e uma menor contradição; quando errava sentia menos embaraço em reconhecer o meu erro e, com mais facilidade, conseguia colaborar com os outros em desfazer os seus enganos e fazê-los seguir meu modo de pensar quando a razão estava comigo.

“E esse modo, que a princípio, para ser posto em execução, exigiu--me certa energia para refrear minha inclinação natural, tornou-se, com o passar do tempo, tão fácil e tão habitual, que, talvez durante os cin-quenta anos seguintes, ninguém ouviu escapar de mim uma expressão dogmática qualquer. Penso que a esse hábito (depois do meu caráter de integridade) devo, principalmente, o que tanto influiu junto de meus concidadãos quando propus novas instituições ou alterações nas antigas, a grande influência que exerci nos Conselhos Públicos quando deles me tornei membro, pois eu era apenas um mau orador sem eloquência, sujeito a muita hesitação na escolha de minhas palavras, dificilmente correto na linguagem; apesar de tudo, sempre conseguia tornar vitoriosos os meus pontos de vista”.

Que resultados trazem os métodos de Ben Franklin nos negócios? Tomemos dois exemplos:

Katherine A. Allred, de Kings Mountain, Carolina do Norte, é supervisora de engenharia industrial numa fábricas de fios. Ela relatou a uma de nossas classes de que maneira lidou com um problema muito delicado antes e depois de fazer nosso treinamento:

“Parte da minha responsabilidade”, disse ela, “refere-se à instalação e à manutenção de sistemas e padrões de incentivo para os nossos operadores, de modo a que venham a ganhar mais dinheiro produzindo mais fios de lã. O sistema que usávamos funcionava perfeitamente bem para o caso de dois ou três tipos diferentes de fio, mas, recentemente, expandimos nossos bens e capacidades com o objetivo de produzirmos mais de doze variedades diferentes. O sistema atual se mostrou inadequado para pagar razoavelmente bem os operadores e estimulá-los a aumentar a produção. Elaborei um sistema que nos habilitaria a pagar os operadores por classe de fio. Com meu novo sistema debaixo do braço, entrei na sala de reuniões decidida a provar à gerência que ele era o mais adequado. Disse-lhes, detalhadamente, o quanto

estavam errados e mostrei-lhes em que aspecto não estavam sendo justos e que eu tinha todas as respostas às perguntas que quisessem fazer. Para não me estender, digo que saí de lá de dentro arrasada! Fracassei! Ocupei-me tanto em defender o meu sistema que acabei por não lhes dar a oportunidade de me mostrarem os problemas que enfrentavam com o velho sistema. A questão estava encerrada.

“Após participar de várias sessões do curso, percebi claramente onde eu tinha errado. Marquei uma nova entrevista e dessa vez perguntei-lhes onde supunham estar os problemas que enfrentavam. Discutimos ponto por ponto, e finalmente pedi suas opiniões sobre o melhor procedimento. Com algumas poucas sugestões-chave, a intervalos apropriados, eles mesmos terminaram por desenvolver o meu novo sistema. Ao final da reunião, quando apresentei o meu sistema, eles o aceitaram com entusiasmo.

“Estou convencida agora de que, se dizemos às pessoas diretamente que estão erradas, nada de bom poderá ser realizado e tudo de mau poderá acontecer. Simplesmente privamos as outras pessoas de seus méritos e nos tornamos desagradáveis em qualquer parte da discussão”.

Vejamos outro exemplo — lembrem-se de que esses casos que estou citando são típicos das experiências de milhares de outros homens. R. V. Crowley era vendedor de uma companhia madeireira de Nova York. Crowley confessou que durante anos disse aos coléricos inspetores de materiais que eles estavam errados. E disse também que conseguiu vencer as discussões. Mas, de tudo isso, não resultou nenhum proveito, “pois os inspetores de materiais são como os árbitros de beisebol”, disse o sr. Crowley, “quando tomam uma decisão, nunca a modificam”.

O sr. Crowley viu que sua empresa estava perdendo milhares de dólares por causa das discussões que ele dizia vencer. Assim, enquanto estava fazendo meu treinamento, resolveu mudar de tática e deixar de lado as discussões. Quais os resultados? Aqui está o seu caso tal qual ele relatou aos companheiros de classe:

“Certa manhã, o telefone tocou no meu escritório. Na outra extremidade da linha, uma pessoa muito agitada informava que um carro de materiais que havíamos despachado para a sua fábrica estava em desacordo com o pedido. Sua empresa suspendera a descarga e pedia que providenciássemos a imediata remoção do material que se achava no seu terreno. Um quarto do material já estava descarregado quando o inspetor da empresa avisara que o

material era de qualidade 55% inferior. Em tais circunstâncias, recusava-se a aceitar a encomenda.

“Imediatamente, parti para lá e no caminho fui pensando no melhor meio de resolver a situação. Normalmente, em tais circunstâncias, eu teria tomado os regulamentos e procurado, baseado em minha experiência e conhecimento do artigo, convencer o inspetor de que o fornecimento era da melhor qualidade e que, no caso, ele estava interpretando mal o regulamento. Pensei, entretanto, que poderia empregar os princípios aprendidos neste curso.

“Quando cheguei à fábrica, encontrei, de péssimo humor, o agente de compras e o inspetor de materiais, prontos para uma discussão e uma briga. Dirigimo-nos para o carro que começara a ser descarregado e pedimos-lhes que continuassem a descarga para que assim pudéssemos ver os materiais. Pedimos ao inspetor que prosseguisse na sua tarefa, colocando os materiais recusados de um lado, como ele vinha fazendo, e noutra pilha as peças aproveitáveis.

“Depois de observá-lo por algum tempo, comecei a ver que sua inspeção era muito rigorosa, rigorosa demais, e que ele estava interpretando mal os regulamentos. Uma peça, por exemplo, era de pinho branco, e eu sabia que o inspetor era especialista em madeiras brutas, mas não tinha competência nem experiência para a função de examinar pinho branco. Acontece que tal qualidade de madeira constituía o nosso maior estoque; mas, será que ofereci qualquer objeção ao modo pelo qual ele estava classificando o material? Nada disso. Continuei na expectativa e, aos poucos, comecei a formular perguntas sobre os motivos por que certas peças estavam satisfazendo. Mas nem por um instante sequer insinuei que o inspetor estava errado. Acentuei sempre que a única razão que me levava a fazer perguntas era o desejo de poder fornecer à sua empresa, nas futuras entregas, exatamente o que ela desejava.

“Fazendo as perguntas de um modo muito amistoso, num espírito de cooperação, e insistindo continuamente em que ele tinha razão para não aceitar o material, impróprio às suas necessidades, consegui interessá-lo e, aos poucos, as relações tensas entre nós começaram a desfazer-se até desaparecerem. Uma observação acidental, cuidadosamente formulada por mim, fez brotar-lhe no cérebro a ideia de que possivelmente algumas das peças recusadas estavam dentro da qualidade pedida pela sua empresa, e que suas exigências requeriam uma qualidade mais cara. Fui muito cuidadoso,

entretanto, para não o deixar pensar que eu estava fazendo desse ponto a base para minha defesa.

“Aos poucos, toda a sua atitude mudou. Finalmente, confessou--me que não tinha grande experiência em pinhos brancos e começou a fazer perguntas sobre cada peça, à medida que ia sendo tirada do carro. Eu poderia explicar por que tal peça veio dentro da qualidade especificada no pedido, mas continuei insistindo que não queríamos que a sua empresa aceitasse qualquer peça que não atendesse às suas necessidades. Chegou finalmente ao ponto em que se julgava culpado cada vez que colocava uma peça na pilha do material recusado. Por fim, compreendeu que o erro estava do seu lado, pois as especificações não tinham exigido uma qualidade tão boa quanto necessitava a sua empresa.

“O resultado final foi que, após minha partida, ele revistou novamente a carga e aceitou toda a entrega, recebendo a minha empresa um cheque pelo total.

“Com um pouco de tato e o esforço de refrear a vontade de dizer ao outro homem que ele estava errado, evitei que a minha companhia perdesse 150 dólares, sendo difícil calcular em dinheiro o valor da simpatia que lucrei”.

Martin Luther King certa vez respondeu à seguinte pergunta: seria ele, como pacifista, um admirador do general Daniel “Chappie” James, da Força Aérea, o oficial negro que ocupava na época o posto mais alto? E a resposta foi simples: “Julgo as pessoas pelos seus próprios princípios e não pelos meus”.

De forma semelhante, o general Robert E. Lee certa vez falou com o presidente da Confederação, Jefferson Davis, nos termos mais entusiasmados, sobre certo oficial sob seu comando. Um outro oficial em serviço ficou espantado. “General”, disse ele, “o senhor ignora que o homem de quem fala com tanto entusiasmo é um dos seus piores inimigos e que jamais perde uma oportunidade para atacá-lo?” “Sei disso”, replicou o general Lee, “mas o Presidente pediu-me que opinasse sobre ele; não pediu-me a opinião dele sobre mim”.

De passagem: não estou mostrando coisa alguma nova neste capítulo. Dezenove séculos atrás, disse Jesus: “Concorda prontamente com o teu adversário”.

Dois mil e duzentos anos antes de Cristo, o velho rei Aktoi, do Egito, deu ao filho alguns sábios conselhos, conselhos que hoje são muito necessários. O

velho rei Aktoi disse: “Seja diplomata... Isso o ajudará a conseguir o que deseja”.

Em outras palavras, não discuta com o seu cliente, com a sua esposa nem com o seu adversário. Não lhes diga que estão errados, não os aborreça. Use um pouco de diplomacia.

Respeite a opinião dos outros. Nunca diga: “Você está enganado”.

14

O caminho para a razão

Se você perder a calma e disser poucas e boas a alguém, terá uma excelente oportunidade para descarregar seus sentimentos. Mas o que acontece com a outra pessoa? Participará do seu prazer? Sua atitude e suas expressões hostis farão com que ela concorde com você?

“Se você vier até mim com os punhos cerrados”, disse Woodrow Wilson, “penso que posso prometer-lhe que os meus serão cerrados tão depressa quanto os seus; mas, se você vier ao meu encontro e disser: ‘Vamos sentar e nos aconselhar mutuamente e, se houver diferenças entre nós, procuraremos as causas’, por certo veremos que não estamos tão afastados um do outro, que os pontos em que diferimos são poucos, enquanto aqueles nos quais estamos de acordo são muitos, e que, se tivermos paciência e prudência, bem como o desejo de sermos unidos, conseguiremos nos unir”.

Ninguém apreciava mais a verdade da declaração de Woodrow Wilson que John D. Rockefeller Jr. Em 1915, Rockefeller era o homem mais cruelmente desprezado no Colorado. Uma das mais sangrentas greves da história da indústria americana vinha perturbando grandemente o Estado por dois anos. Furiosos e em pé de guerra, os mineiros estavam exigindo salários mais altos da Colorado Fuel & Iron Company; e Rockefeller controlava tal companhia. Propriedades foram destruídas, tropas entraram em cena. Sangue foi derramado. Grevistas alvejados, e seus corpos crivados de balas.

Num momento como esse, a atmosfera cheia de ódio, Rockefeller quis conquistar os grevistas para o seu modo de pensar. E conseguiu. Como? Eis aqui a história. Depois de passar semanas fazendo amigos, Rockefeller discursou para os representantes dos grevistas. O seu discurso é uma obra-

prima. Produziu resultados espantosos. Acalmou as tempestuosas ondas de ódio que ameaçavam aniquilá-lo. Conseguiu um exército de admiradores. Os fatos foram apresentados de modo tão amistoso, que os grevistas voltaram ao trabalho sem dizer uma só palavra sobre o aumento de salários, causa pela qual lutavam com tanta violência.

Aqui está a abertura do notável discurso. Note como todo ele é amistoso. Lembre-se de que Rockefeller estava falando para homens que, poucos dias antes, queriam enforcá-lo no galho de uma macieira, e não podia ter sido mais gentil, mais amistoso se estivesse dirigindo a um grupo de missionários médicos. Seu discurso estava cheio de frases como estas: Estou *orgulhoso* de estar aqui; *tenho visitado vossos lares*; encontrei muitas das vossas esposas e filhos; não nos encontramos como estranhos mas como *amigos*, num espírito de mútua *camaradagem*; *nossos interesses são comuns*; só estou aqui devido à vossa gentileza.

“Hoje é um grande dia da minha vida”, começou Rockefeller. “É a primeira vez que tenho a ventura de encontrar-me com os representantes dos empregados desta grande companhia, seus chefes e superintendentes, todos juntos, e posso assegurar-vos que estou orgulhoso por me achar aqui e que enquanto viver jamais esquecerei tão feliz ensejo. Se esta reunião tivesse sido realizada há duas semanas, eu estaria aqui como um estranho para muitos de vós, reconhecendo poucas fisionomias. Tendo tido, na semana passada, a oportunidade de visitar todos os campos de carvão nas zonas do Sul e de falar pessoalmente com quase todos os representantes, exceto com os que se achavam fora; tendo visitado vossos lares, tendo estado com muitas das vossas esposas e filhos, não nos reunimos aqui como estranhos, mas como amigos e é neste espírito de mútua amizade que tenho a satisfação de vir discutir convosco os nossos interesses comuns.

“Uma vez que esta é uma reunião de chefes da companhia e dos representantes dos empregados, é apenas por mera cortesia vossa que aqui me encontro, pois não tenho a ventura de pertencer nem a uma nem a outra das facções; entretanto eu já me sinto intimamente associado convosco, pois, em certo sentido, represento os acionistas e diretores”.

Não é um soberbo exemplo da fina arte de transformar inimigos em amigos? Suponha que Rockefeller tivesse tomado um rumo diferente. Suponha que tivesse discutido com os mineiros e lhes atirasse à cara fatos arrasadores. Suponha que ele tivesse dito com palavras e insinuações que eles

estavam errados. Suponha que, por todas as regras da lógica, tivesse provado que os mineiros estavam errados. Mais irritação teria sido provocada, mais ódio, mais revolta.

Se o coração de um homem está inflamado pela discórdia e pelos maus sentimentos para com você, nem com toda a lógica do Cristianismo você conseguirá conquistá-lo para o seu modo de pensar. Pais repreendedores, patrões e maridos exigentes, esposas ranzinzas, deviam compreender que as pessoas não gostam de mudar suas ideias. Elas não podem ser forçadas a concordar com você nem comigo. Mas podem ser levadas a isso se formos gentis e amistosos, cada vez mais gentis, cada vez mais amistosos.

Lincoln disse isso efetivamente, há quase 100 anos. Eis aqui as suas palavras:

É uma antiga e verdadeira máxima “que com um pingo de mel se apanha mais moscas do que com um galão de fel”. O mesmo se dá com os homens. Se quer tornar um homem adepto de uma causa sua, convença-o primeiro de que você é seu amigo sincero. Nisso há uma gota de mel que apanha o seu coração, o qual, digam o que quiserem, é o caminho mais curto para a sua razão.

Os homens de negócios estão aprendendo que há muito mais vantagem em tratar amistosamente os grevistas. Por exemplo, quando 2.500 empregados da fábrica White Motor Company se declararam em greve, exigindo aumento de salário e a organização de um sindicato de classe, Robert F. Black, presidente da companhia, não se zangou, não os condenou, não os ameaçou nem chamou de comunistas. Ele elogiou os grevistas.

Publicou um anúncio nos jornais de Cleveland, cumprimentando-os “pelo pacífico modo pelo qual vinham conduzindo sua solicitação”. Achando que os grevistas estavam parados, comprou-lhes duas dúzias de bastões para beisebol além de luvas, e convidou-os para jogar nos lugares desocupados. Para os que preferiam jogar futebol, alugou um campinho.

Essa camaradagem da parte do sr. Black fez o que a amizade sempre faz: conseguiu mais camaradagem. Assim, os grevistas tomaram emprestado vassouras, pás e carroças de entulho e começaram a catar fósforos, jornais, pontas de charutos e carteiras vazias de cigarros ao redor da fábrica.

Imaginem! Imaginem grevistas trazendo na mais completa ordem os

terrenos da fábrica enquanto lutam pelo aumento de salários e reconhecimento do sindicato. Tal acontecimento nunca foi visto antes na longa e tempestuosa história das guerras trabalhistas americanas. A greve terminou com um compromisso de solução dentro de uma semana, terminou sem qualquer má interpretação ou rancor.

Daniel Webster, que era visto como um Deus e falava como Jeová, foi um dos mais eficientes advogados que já defenderam uma causa; entretanto apresentava seus mais poderosos argumentos com observações amistosas, como as que se seguem: “Isto é para o júri considerar”, “Este cavalheiro talvez possa ter um pensamento de valor”, “Aqui estão alguns fatos, cavalheiros, que, espero, não percam de vista”, ou “Vós, com o conhecimento que tendes da natureza humana, podereis apreender o significado de tais fatos”. Nada de exigências. Nada de métodos de alta pressão. Nenhuma tentativa de pretender impor suas opiniões às demais pessoas. Webster empregava o método de falar suave e calmamente, de modo amistoso, e tudo isso o ajudou a tornar-se famoso.

Você pode nunca ser chamado para dar solução a uma greve ou discordar perante um júri, mas pode querer ter o seu aluguel de casa reduzido. Poderá a aproximação amistosa ajudá-lo então? Vejamos:

O. L. Straub, engenheiro, pretendia reduzir o aluguel da casa onde morava. E sabia que o proprietário era um indivíduo intratável. “Eu lhe escrevi”, disse o sr. Straub, numa explicação que fez perante a classe, “notificando-o de que ia deixar o apartamento logo que o contrato expirasse. A verdade era que eu não queria mudar-me. Desejava ficar se conseguisse uma redução no aluguel. Mas a situação parecia sem esperanças. Outros inquilinos tentaram o mesmo e nada conseguiram. Diziam todos que o proprietário era um homem muito difícil de se tratar. ‘Mas’, disse eu para mim mesmo, ‘estou participando de um treinamento para aprender a lidar com as pessoas, por isso, vou experimentar meus conhecimentos com este homem, e ver quais os resultados’.

“Em companhia do secretário, o proprietário veio ver-me logo que minha carta lhe chegou às mãos. Recebi-os à porta, com um cumprimento amável. Enchi-me de boa vontade e entusiasmo. Não comecei falando sobre o exagero do aluguel, mas sim sobre quanto eu gostava daquele prédio de apartamentos. Creiam-me, fui ‘sincero na minha apreciação e generoso no meu elogio’. Parabenizei-o pelo modo como dirigia o prédio, e disse-lhe que

gostaria de continuar no apartamento por mais um ano, mas não podia.

“Evidentemente, ele nunca tivera uma semelhante recepção por parte de um inquilino. Dificilmente sabia o que fazer dela.

“Então, começou a contar-me seus transtornos. Queixou-se dos inquilinos. Um lhe havia escrito catorze cartas, algumas das quais muito insultantes. Um outro o ameaçou de rescindir o contrato a menos que o proprietário fizesse o homem que morava no apartamento de cima deixar de roncar. ‘Que alívio’, disse ele, ‘possuir um inquilino satisfeito como o senhor’. E então, sem que eu lhe pedisse coisa alguma, ofereceu-se para fazer uma pequena redução no aluguel. Desejei mais, disse quanto me era possível pagar e ele aceitou sem a menor relutância.

“Quando se despedia, virou-se para mim e perguntou: ‘Que pintura deseja que eu mande fazer no apartamento?’

“Se eu tivesse pretendido obter a redução do aluguel pelo método usado pelos outros inquilinos, tenho a certeza de que teria fracassado do mesmo modo que eles. Foi a aproximação amistosa, simpática e apreciadora, que me proporcionou o êxito”.

Dean Woodcock, de Pittsburgh, Pensilvânia, é o superintendente de um departamento da companhia elétrica local. Seu pessoal foi chamado a reparar um aparelho no alto de um poste. Este tipo de trabalho anteriormente era realizado por um outro departamento e só recentemente fora transferido para a seção de Woodcock. Embora seu pessoal estivesse preparado para o trabalho, fazia-o pela primeira vez. Todos os funcionários da organização aguardavam com expectativa o resultado de seu desempenho. O sr. Woodcock, vários de seus subordinados e todos os membros dos outros departamentos de serviços de utilidade pública foram assistir à operação. Muitos carros e caminhões pararam no local, além de inúmeras pessoas que, interessadas, acompanhavam as atividades dos dois únicos homens no alto do poste.

Olhando ao seu redor, Woodcock percebeu que um homem descia de um carro com uma câmera na mão. Logo, estava fotografando a cena. O pessoal dos serviços públicos é extremamente sensível às relações públicas, e repentinamente Woodcock compreendeu o que aquele grupo de homens significava para o fotógrafo — doze pessoas inutilmente chamadas para fazer o trabalho de duas pessoas: desperdício. Atravessou a rua e foi conversar com o fotógrafo.

“Vejo que o senhor se interessa pela operação”.

“Sim, e minha mãe ficará mais do que interessada. Ela possui ações na sua companhia. Essa cena abrirá os olhos dela. Possivelmente concluirá que fez um péssimo investimento. Há anos venho dizendo a ela que existe muito desperdício em companhias como a sua. Isso que acontece agora é prova disto. Com certeza, os jornais também gostarão dessas fotos”.

“É o que parece, não é? Se eu fosse você também acreditaria nisso..”. e Dean Woodcock começou a explicar que aquele era o primeiro trabalho que o departamento estava fazendo e que todos dos escritórios estavam interessados em assistir ao andamento. Assegurou ao homem que, em circunstâncias normais, dois homens fariam o trabalho. O fotógrafo baixou a câmera, cumprimentou Woodcock e agradeceu por ter--lhe explicado a situação.

A abordagem amistosa de Dean Woodcock salvou a companhia de um grande embaraço e de uma péssima publicidade.

Outro membro de uma de nossas classes, Gerald H. Winn, de Littleton, New Hampshire, relatou de que modo, utilizando a abordagem amistosa, obteve resultado satisfatório numa situação que envolvia queixa por dano.

“No início da primavera”, disse, “antes de a terra começar a degelar, caiu uma forte pancada de chuva, incomum na região, e a água, que normalmente escoava por canais e bueiros ao longo da rua, tomou o rumo de um lote de construções, onde eu havia construído minha casa nova.

“Encontrando obstáculos para escoar, a água foi minando a fundação da casa e atravessou o concreto do subsolo, fazendo-o, por conseguinte, estourar. O subsolo encheu-se de água. Isso destruiu a caldeira e o aquecedor de água. O custo para os reparos atingiu os dois mil dólares. Eu não tinha dinheiro para cobrir esse tipo de dano.

“Entretanto, logo descobri que o proprietário da subdivisão tinha se negado a colocar um escoadouro próximo da casa, o que teria prevenido esse problema. Marquei uma entrevista com ele. Durante as 25 milhas que percorri até o seu escritório, revi cuidadosamente a situação e, lembrando-me dos princípios que havia aprendido neste treinamento, resolvi manter a calma, já que a raiva não favoreceria os meus propósitos. Ao chegar, de fato me mantive calmo e conversei sobre as suas férias recentes, quando viajara até as Índias Ocidentais; quando senti que já era tempo, mencionei o ‘pequeno’ problema com a água. Ele imediatamente concordou em contribuir com uma parte para corrigir o problema.

“Poucos dias depois, telefonou e disse que pagaria os estragos e que instalaria os encanamentos especiais necessários, para prevenir que, no futuro, problemas dessa natureza voltassem a acontecer.

“Embora o proprietário da subdivisão fosse o responsável, se eu não tivesse iniciado o contato daquela maneira, haveria muitas dificuldades para conseguir fazer com que concordasse comigo: ele admitiu ser o responsável”.

Anos atrás, quando eu ainda era um garoto que andava descalço pela mata até chegar à escola rural do nordeste de Missouri, li uma fábula sobre o sol e o vento. Eles discutiam sobre qual dos dois era mais forte e o vento disse: “Provarei que sou o mais forte. Vê aquele velho que vem lá embaixo com um casaco? Aposto como posso fazer com que ele tire o casaco mais depressa do que você”. O sol recolheu-se atrás de uma nuvem e o vento soprou até quase se tornar um furacão, mas, quanto mais ele soprava, mais o velho segurava o casaco junto de si.

Finalmente, o vento acalmou-se e desistiu de soprar; então o sol saiu de trás da nuvem e sorriu bondosamente para o velho. Imediatamente ele esfregou o rosto e tirou o casaco. O sol disse então ao vento que a gentileza e a amizade eram sempre mais fortes que a fúria e a força.

O emprego da cortesia e da amistosidade pode ser observado no dia a dia de pessoas que aprenderam que com um pingote de mel se apanha mais moscas que com um galão de fel. F. Gale Connor, de Lutherville, Maryland, provou isso ao precisar levar, pela terceira vez, o carro com quatro meses de uso à oficina da loja onde o comprara. Ele relatou à nossa classe: “Era evidente que conversar, raciocinar ou gritar com o gerente não levaria a uma solução satisfatória dos meus problemas.

“Fui ao *show-room* e pedi para falar com o proprietário da loja, o sr. White. Depois de uma breve espera, fui chamado a entrar no seu escritório. Apresentei-me e expliquei-lhe que eu havia comprado meu carro na agência dele, seguindo conselhos de amigos que também haviam comprado lá. Disse-lhe que os preços eram bastante competitivos e que o serviço era excelente. Sorrii satisfeito enquanto me ouvia com atenção. Expliquei então o problema que estava tendo com o departamento de manutenção. ‘Achei que o senhor gostaria de ficar a par de qualquer probleminha que pudesse vir a manchar sua reputação’, acrescentei. Agradeceu-me por informá-lo e garantiu que meu problema seria considerado cuidadosamente. Ele não só envolveu-se pessoalmente como também emprestou-me seu carro para que o fosse usando

enquanto consertavam o meu”.

Esopo foi um escravo grego que viveu na corte de Creso e criou fábulas imortais seiscentos anos antes de Cristo. Entretanto, as verdades que ele ensinou sobre a natureza humana tanto foram verdadeiras em Boston e Birmingham agora, como há 25 séculos em Atenas. O sol pode fazer com que você tire seu casaco mais depressa que o vento; e a bondade, a aproximação amistosa e a apreciação podem fazer as pessoas mudarem de ideia mais prontamente que todo o barulho e as tempestades do mundo.

Lembre-se do que Lincoln disse: “Com um pingote de mel apanham--se mais moscas do que com um galão de fel”.

Comece de uma maneira amistosa.

15

O segredo de Sócrates

Falando com outras pessoas, não comece discutindo os assuntos em que divergem. Comece enfatizando — e continue enfatizando — aquilo em que estão de acordo. Faça questão de frisar, se possível, que ambos estão marchando para o mesmo fim e a única diferença que os separa é de método e não de propósito.

Mantenha a outra pessoa dizendo “sim, sim”, desde o começo. Se possível, evite que ela diga “não”. Um “não” como resposta, diz o prof. Overstreet,¹² é a desvantagem mais difícil a ser vencida. Quando uma pessoa diz “não”, todo o seu orgulho, toda sua personalidade, exigem que continue coerente com ela mesma. Ela pode sentir mais tarde que o seu “não” foi mal-aconselhado, mas, não obstante, há o precioso orgulho a considerar! Uma vez afirmado algo, deve confirmá-lo. Daí ser da maior importância que iniciemos uma pessoa na direção afirmativa.

O orador hábil consegue logo de início uma série de respostas afirmativas. Ele orienta assim, no sentido afirmativo, todo o processo psicológico dos ouvintes. É parecido com o movimento de uma bola de bilhar. Nós a impelimos numa direção: ela exige certa quantidade de força para desviar-se, e uma força muito maior para voltar.

As normas psicológicas são aqui as mais claras. Quando uma pessoa diz “não”, e realmente sente isto, está fazendo muito mais do que dizer uma palavra de três letras. Todo seu organismo — glândulas, nervos e músculos — se reúne nesta recusa. Há, usualmente, num grau diminuto, mas que algumas vezes se pode observar, uma retirada física, ou uma prontidão para a retirada. Todo o sistema neuromuscular, em suma, se põe em guarda contra a

aceitação. Ao contrário, porém, quando uma pessoa diz “sim”, nenhuma atividade de retirada tem lugar. O organismo está num movimento para diante, aceitando, numa atitude aberta. Desse modo, o maior número possível de “sim” obtido logo de início conduz--nos ao máximo de probabilidades em conseguirmos a atenção precisa para a nossa última proposta.

É uma técnica muito simples — a das respostas afirmativas, a técnica do “sim”. E, apesar de tudo, como ela é esquecida! Muitas vezes, tem-se a impressão de que as pessoas se sentem importantes contradizendo logo de início.

Provoque um “não”, logo de saída, de um estudante, de uma criança, de um marido ou de uma esposa, e terá, então, necessidade de toda a sabedoria e paciência de anjo para conseguir transformar essa negativa absoluta numa afirmativa.

O emprego da técnica do “sim” facilitou a James Ebersson, caixa do banco Greenwich Savings, da cidade de Nova York, conseguir um sisudo cliente que de outro modo podia ter sido perdido.

“Esse homem veio para abrir uma conta-corrente”, disse o sr. Ebersson, “e eu lhe dei um formulário comum para ser preenchido. A algumas das perguntas respondeu prontamente, mas a outras se recusou terminantemente a responder.

“Antes de começar os meus estudos sobre as relações humanas, eu teria dito a esse futuro depositante que, se ele recusava dar ao Banco as informações pedidas, nós também éramos obrigados a recusar aceitar a sua conta. Sinto-me envergonhado de haver sido no passado várias vezes culpado de tal falta. Naturalmente que, diante de um ultimato como esse, eu me tornava todo gentileza. Mostrava que eram os chefes que exigiam, que as normas e regulamentos do Banco não podiam sofrer modificações. Mas, com certeza, esse tipo de atitude não dava ao cliente que nos honrara com sua preferência nenhum ar de acolhimento, nem de importância.

“Nessa manhã, resolvi empregar um pouco de bom senso. Resolvi não falar sobre o que o Banco queria, mas sobre o que queria o cliente. E, além do mais, eu estava decidido a manter o cliente dizendo ‘sim, sim’, desde o início. Então, concordei logo com ele. Disse-lhe que a informação que ele não nos queria dar não era absolutamente necessária.

“‘Entretanto’, disse eu, ‘vamos supor que, ao falecer, o senhor tenha dinheiro depositado em nosso banco. Não gostaria que o banco transferisse

seus depósitos para o nome do parente mais próximo, para isso designado, de acordo com a lei?’

“‘Sim, naturalmente’, respondeu.

“‘Não acredita’, prossegui, ‘que seria interessante dar-nos o nome do seu parente mais próximo para que, na eventualidade de sua morte, possamos cumprir os seus desejos, sem erro nem demora?’

“‘Sim’, disse-me mais uma vez.

“A atitude do homem abrandou-se, transformou-se, quando compreendeu que não pedíamos tais informações para segurança nossa, mas sim para sua própria garantia. Antes de sair do Banco, esse homem não só forneceu a mais completa informação sobre si mesmo, mas, por sugestão minha, abriu uma conta confidencial indicando sua mãe como beneficiária, respondendo com prazer a todas as perguntas relativas a ela.

“Cheguei a esse resultado conseguindo que ele dissesse ‘sim, sim’ desde o princípio. Esqueceu da questão em jogo e sentiu-se bem fazendo todas as coisas que sugeri .

“Existia um homem, em meu ‘território’, a quem a nossa companhia estava ansiosa por vender”, disse Joseph Allison, vendedor da Westinghouse. “Durante dez anos, o meu predecessor o visitou sem conseguir vender-lhe coisa alguma. Ao tomar conta da área, procurei-o insistentemente durante três anos sem obter dele uma só encomenda. Finalmente, após 13 anos de visitas e propostas de venda, o cliente aceitou comprar alguns motores. Se estes o contentassem, eu tinha certeza de que seria feita uma encomenda de mais cem. Era a minha esperança.

“Perfeitos, os motores? Eu sabia que todos eles deviam ser perfeitos. Assim, quando o procurei, três semanas mais tarde, julgava-me altamente preparado.

“Mas não demorei nessa certeza, pois o engenheiro-chefe me cumprimentou com essa comunicação desconcertante: ‘Allison, não posso comprar os outros motores que ainda estão com você’.

“‘Por quê?’, perguntei, estupefato. ‘Por quê?’

“‘Porque seus motores esquentam muito. Não posso colocar a mão sobre eles’.

“Eu sabia que não havia nenhuma vantagem em discutir. Procurei, pois, afastar para o mais longe possível tal coisa. Assim, pensei logo em conseguir o máximo de respostas ‘sim, sim’.

“‘Bem, agora, sr. Smith’, disse eu, ‘estou inteiramente de acordo com o senhor; se os motores estão aquecendo demais, o senhor não deve comprar mais nenhum deles. O senhor precisa de motores que não esquentem além dos limites apresentados pelo regulamento da National Electrical Manufacturers Association. Não é um fato?’

“Concordou que era. Consegui dessa forma o seu primeiro sim.

“‘O regulamento da National Electrical Manufacturers Association diz que os referidos motores, quando em trabalho, podem ter uma temperatura de 22°C acima da temperatura do ambiente. Não estou certo?’

“‘Sim’, concordou. ‘Isso está inteiramente certo. Mas seus motores esquentam muito mais’.

“Não discuti com ele. Apenas perguntei: ‘Qual a temperatura do galpão em que estão os motores?’

“‘Oh!’ retrucou ele, ‘cerca de 24°C’.

“‘Muito bem’, prossegui. ‘Se o galpão da fábrica atinge os 24°C e o senhor acrescenta 22°C, terá um total de 46°C. Não queimará sua mão se a colocar debaixo de uma torneira de água quente a 46°C?’

“Novamente ele disse ‘sim’.

“‘Não seria uma boa ideia’, sugeri eu, ‘colocar as mãos sobre tais motores?’

“Acabou confessando: ‘Penso que o senhor tem razão’. Continuamos conversando por mais alguns instantes. Chamou então seu secretário e ordenou uma encomenda no valor aproximado de 35 mil dólares para o mês seguinte.

“Até que eu chegasse a compreender que não há vantagem alguma em discutir, perdi anos de trabalho, perdi inúmeros negócios, os quais, somados, se elevam a alguns milhares de dólares. É muito mais interessante e muito mais proveitoso ver as coisas do ponto de vista da outra pessoa e procurar conseguir que ela diga sempre ‘sim, sim’”.

Eddie Snow, que é o responsável pelos nossos treinamentos em Oakland, Califórnia, conta como se tornou um bom comprador de uma loja porque o proprietário conseguiu que ele dissesse “sim, sim”. Eddie estava interessado em caçar com arco e havia gasto uma soma considerável em equipamentos que encontrou numa loja local, especializada. Quando seu irmão o visitou, quis alugar um arco para ele naquela mesma loja. Os vendedores disseram-lhe que não alugavam equipamentos. Eddie telefonou para outra loja. Ele

assim descreve o que aconteceu:

“Um cavaleiro muito gentil atendeu o telefone. A resposta do homem quanto ao aluguel de equipamento foi completamente diferente da anterior. Disse que sentia muito, mas não alugavam arcos havia muitos anos. Perguntou-me se eu havia alugado alguma vez antes. Respondi: ‘Sim, muitos anos atrás’. Ele fez-me lembrar que, provavelmente, devia ter gasto de 25 a 30 dólares pelo aluguel. Disse ‘sim’, novamente. Perguntou-me se eu era uma pessoa que gostava de economizar dinheiro. Naturalmente, respondi com um ‘sim’. Ele prosseguiu explicando que tinham conjuntos de arcos completos à venda por 34,95 dólares. Assim, com 4,95 a mais, em vez de alugar, poderia comprar um equipamento completo. Ele explicou que por aquela razão tinham parado de alugá--los. Então não achava eu aquilo razoável? Minha resposta foi outro ‘sim’, e este ‘sim’ levou-me a comprar o equipamento. Quando fui buscá-lo, comprei muitos outros artigos e desde então tornei-me cliente regular”.

Sócrates, o “tavão de Atenas”, foi um dos filósofos mais brilhantes que o mundo já conheceu. Realizou algo que apenas um punhado de homens na História conseguiu fazer: sutilmente mudou todo o curso do pensamento humano, e, agora, vinte e quatro séculos depois de sua morte, é considerado como um dos mais sábios persuasivos que já influenciaram este mundo tão cheio de disputas.

Seu método? Dizia Sócrates a alguma pessoa que ela estava errada? Oh, Sócrates, não. Era hábil demais para cometer tal erro. Toda a sua técnica, hoje conhecida por “método socrático”, era baseada na obtenção do máximo de respostas “sim, sim”. Formulava questões ao seu oponente com as quais ele não podia deixar de concordar. De concordância em concordância ia até conseguir reunir um punhado de “sins”. Prosseguia fazendo suas perguntas até que, finalmente, quase sem compreender, seu oponente se encontrava diante de uma conclusão envolvente que, por certo, poucos momentos antes, teria rejeitado veementemente.

Na próxima vez em que estivermos tentados a dizer a um homem que ele está errado, lembremo-nos de Sócrates e formulemos uma pergunta — uma pergunta que obtenha uma resposta afirmativa, um sim.

Os chineses têm um provérbio cheio da velha sabedoria do imutável Oriente: “Devagar se vai ao longe”.

Eles levaram cinco mil anos estudando a natureza humana, os cultos

chineses, e adquiriram muita perspicácia: “*Devagar se vai ao longe*”.

Consiga que a outra pessoa diga “sim, sim”, imediatamente.

16

Como obter cooperação

Você não confia muito mais nas ideias que descobriu por si mesmo do que nas ideias que lhe são trazidas numa “bandeja de prata”? Se é assim, não acha uma má resolução tentar fazer as outras pessoas seguirem as suas opiniões à força? Não seria muito mais sábio da sua parte fazer sugestões e deixar a outra pessoa tirar a conclusão por si mesma?

O sr. Adolfo Seltz, da Filadélfia, estudante de um dos meus treinamentos, viu-se diante da necessidade de infundir entusiasmo num grupo de vendedores de automóveis que se encontrava desanimado e desorganizado. Convocou uma reunião e pediu aos seus homens que lhe dissessem exatamente o que esperavam dele. Enquanto falavam, escrevia as respostas numa lousa. Então disse: “Darei aos senhores todas as qualidades que esperam de mim. Agora quero que digam o que tenho o direito de esperar de todos vocês”. As respostas foram completas e rápidas: lealdade, honestidade, iniciativa, otimismo, trabalho, cooperação, 8 horas de trabalho entusiástico. Um homem teve vontade de trabalhar 14 horas por dia. A reunião terminou com uma nova coragem, uma nova inspiração e o sr. Seltz comunicou-me que o aumento das vendas foi fenomenal.

“Os vendedores fizeram uma espécie de troca moral comigo”, disse o sr. Seltz, “e tanto eu permaneci firme na minha parte como eles ficaram determinados a permanecer na parte deles. Consultando-os sobre suas vontades e desejos, coloquei justamente o projétil que eles necessitavam em suas armas”.

Ninguém gosta de sentir que lhe estão vendendo algo ou dizendo--lhe para fazer determinada coisa. Preferimos sentir que nós estamos comprando por

nossa própria vontade ou agindo de acordo com nossas próprias ideias. Gostamos de ser consultados sobre nossos desejos, nossas vontades, nossas opiniões.

Por exemplo: tomemos o caso de Eugene Wesson. Ele perdeu um sem-número de milhares de dólares de comissões antes de aprender essa verdade. O sr. Wesson vendia esboços para um estúdio que fazia desenhos para estilistas e fabricantes de tecidos. Ele visitou semanalmente, durante três anos, um dos principais estilistas de Nova York. “Nunca se recusou a receber-me”, disse o sr. Wesson, “mas nunca comprava. Sempre passava os olhos sobre meus esboços muito cuidadosamente e dizia: ‘Não, Wesson, penso que não estamos de acordo hoje’”.

Depois de 150 fracassos, o sr. Wesson compreendeu que devia estar atolado num tipo de rotina mental; assim, resolveu dedicar uma noite em cada semana ao estudo de como influenciar o comportamento humano e como desenvolver novas ideias e gerar novo entusiasmo.

Decidiu então por esta nova abordagem. Escolhendo meia dúzia de esboços que os desenhistas ainda não tinham terminado, dirigiu-se para o escritório do comprador. “Quero pedir-lhe um pequeno favor, se for possível”, disse. “Aqui estão uns esboços incompletos. Poderia ter a gentileza de dizer como eles poderiam ser terminados de modo que pudessem servir ao senhor?”

O comprador olhou para os esboços um momento, sem pronunciar uma palavra, e depois disse: “Deixe-os comigo alguns dias, Wesson, e venha ver-me depois”.

Três dias depois, o sr. Wesson voltou, pegou as suas sugestões, levou novamente os esboços para o estúdio, que foram terminados de acordo com a ideia do comprador. O resultado? Todos aceitos.

Desde então, o comprador encomendou-lhe muitos esboços, todos desenhados de acordo com as suas ideias. “Compreendi por que fracassei durante anos em minhas tentativas para vender àquele cliente”, garantiu o sr. Wesson. “Eu lhe pedia que comprasse o que eu acreditava que ele devia comprar. Fiz então justamente o contrário. Pedi-lhe que me desse as suas ideias. Sentiu que era ele quem estava criando seus desenhos. E era ele mesmo. Não tinha que vender a tal cliente. Ele comprava”.

Deixar que a outra pessoa pense que determinada ideia é dela leva a consequências positivas não só nos negócios ou na política, mas também na

vida familiar. Paul M. Davis, de Tulsa, Oklahoma, disse à classe a que pertencia como aplicou este princípio:

“Minha família e eu adoramos a viagem que fizemos nas férias, uma das mais interessantes de toda a minha vida. Sempre tinha sonhado em conhecer lugares históricos, como o campo de batalha da Guerra Civil, em Gettysburg, o Independence Hall, na Filadélfia, e a capital do nosso país. Valley Forge, Jamestown e a vila colonial restaurada de Williamsburg estavam nos primeiros lugares na lista que elaborei para a viagem.

“Em março, minha esposa, Nancy, disse ter ideias para nossas férias de verão, que incluíam uma excursão pelos estados do oeste, visitando pontos de interesse como Novo México, Arizona, Califórnia e Nevada. Há muitos anos ela vinha sonhando com esse roteiro de viagem. Mas, evidentemente, não podíamos fazer as duas viagens.

“Nossa filha, Anne, completara o curso de história dos Estados Unidos no colégio e começara a se interessar pelos fatos que moldaram o crescimento do nosso país. Perguntei-lhe se gostaria de visitar nas próximas férias esses lugares que havia estudado. Ela respondeu-me que adoraria.

“Duas noites depois, sentados em torno da mesa de jantar, Nancy anunciou que, se todos concordássemos, as férias daquele verão seriam passadas nos estados do leste, as quais seriam fantásticas para ela e emocionantes para nós. Todos concordamos”.

A mesma psicologia foi usada por um fabricante de aparelhos de raios X para vender um deles a um dos maiores hospitais do Brooklyn. Este hospital estava construindo um anexo e pretendia equipá-lo com o mais completo departamento de raios X. O dr. L., que estava encarregado do referido departamento, vivia atrapalhadíssimo com os vendedores, cada qual louvando mais os seus artigos.

Um fabricante, entretanto, foi mais hábil. Conhecia melhor que os outros a arte de lidar com a natureza humana. Escreveu uma carta, mais ou menos como a seguinte:

“Recentemente nossa fábrica completou uma nova linha de aparelhos de raios X. O primeiro despacho de tais aparelhos acaba de chegar ao nosso escritório. Não são perfeitos. Nós o reconhecemos e desejamos aperfeiçoá-los cada vez mais. Assim, ficaríamos profundamente agradecidos se o senhor pudesse roubar alguns momentos do seu precioso tempo para vir examiná-los,

dar-nos as suas ideias e sugestões sobre como eles poderão tornar-se mais úteis à sua profissão. Conhecendo suas múltiplas ocupações, teremos prazer em enviar-lhe o nosso automóvel para ir buscá-lo”.

“Fiquei surpreso ao receber tal carta”, disse o dr. L., ao relatar o caso perante a classe. “Fiquei surpreso e grato. Antes, nenhum fabricante de raios X procurou a minha orientação. Isto fez com que eu me sentisse importante. Estava com todas as minhas noites ocupadas naquela semana, mas cancelei o compromisso de um jantar para ver o aparelho. Examinei-o cuidadosamente e constatei quanto me agradava.

“Ninguém me procurava vendê-lo. Senti que a ideia de comprar o referido aparelho para o hospital me pertencia. Reconheci suas superiores qualidades e ordenei a sua instalação”.

Ralph Waldo Emerson, no seu ensaio *Confiança em si mesmo*, afirmou: “Em todas as obras de gênio, percebemos nossos próprios pensamentos rejeitados; retornam a nós com certa grandeza alienada”.

O coronel Edward M. House desfrutou enorme influência em assuntos nacionais e internacionais durante o governo de Woodrow Wilson. Wilson seguiu mais o coronel House para os seus conselhos e orientação do que até mesmo os membros do seu gabinete.

Que método usou o coronel para conseguir tal influência sobre o presidente? Felizmente, sabemos através de revelações feitas pelo próprio coronel House a Arthur D. Howden Smith e por este expostas num artigo publicado no *The Saturday Evening Post*.

“Depois que consegui conhecer o presidente”, disse House, “compreendi que o melhor meio para influenciá-lo com uma ideia era plantá-la no seu pensamento casualmente, de maneira a despertar seu interesse por ela, de modo a deixá-lo pensando sobre o assunto por sua própria conta. A primeira vez em que empreguei tal processo foi um acidente. Eu o estava visitando na Casa Branca, e mostrei a necessidade de uma política que ele desaprovava. Mas vários dias depois, na mesa de jantar, fiquei espantado ouvindo-o dar curso à minha sugestão como se fosse dele mesmo”.

Teria House o interrompido e dito: “Esta ideia não é sua. É minha”? Oh, não. Um outro talvez, mas não House. Ele era demasiado inteligente para fazer tal coisa. Não ligava para o “crédito”. Queria os resultados. Assim, deixou Wilson continuar pensando que a ideia era sua. House fez mais que

isso. Atribuiu publicamente a Wilson tais ideias.

Lembremo-nos de que as pessoas com as quais estaremos em contato amanhã são tão humanas como Woodrow Wilson. Por isso, empreguemos a técnica do coronel House.

Certo homem da bela província canadense de New Brunswick empregou esta técnica comigo há poucos anos, e consegui minha preferência. Eu planejava nessa época fazer uma pescaria e passeios de barco em New Brunswick. Assim, escrevi à agência de turismo solicitando algumas informações. Meu nome e endereço foram postos evidentemente numa lista pública e, dentro em pouco, fiquei atrapalhado com uma série de cartas e impressos de campos e guias. Fiquei confuso. Não sabia o que escolher. Então, o proprietário de um campo fez uma coisa muito inteligente. Mandou-me o nome e número do telefone de várias pessoas a quem servira e convidou-me a telefonar-lhes e descobrir por mim mesmo o que ele queria oferecer-me.

Para surpresa minha, na lista enviada havia um conhecido meu. Telefonei-lhe, tomei conhecimento da sua experiência, e então mandei um telegrama para o campo anunciando o dia de minha chegada.

Outros procuraram vender-me os seus serviços, mas um homem deixou que eu vendesse a mim mesmo. Triunfou.

Vinte e cinco séculos atrás, Lao Tsé, um sábio chinês, disse certas coisas que os leitores deste livro podiam empregar hoje:

“A razão por que os rios e os mares recebem a homenagem de centenas de córregos das montanhas é que eles se acham abaixo dos últimos. Deste modo, podem reinar sobre todos os córregos das montanhas. Por isso, o sábio, desejando pairar acima dos homens, coloca-se abaixo deles; desejando estar adiante deles, coloca-se atrás dos mesmos. Assim, não obstante o seu posto ser acima dos homens, eles não sentem o seu peso; apesar de o seu lugar ser adiante deles, não consideram isto uma ofensa”.

Deixe a outra pessoa pensar que a ideia é dela.

Um apelo de que todos gostam

Fui criado no Missouri, ao lado da terra de Jesse James, e visitei a sua fazenda em Kearney, onde o filho dele vivia.

Sua esposa contou-me histórias de como Jesse roubava trens e assaltava bancos e em seguida dava o dinheiro roubado aos fazendeiros vizinhos para resgatarem suas hipotecas.

Jesse James provavelmente se julgava um coração idealista, assim como Dutch Schultz Crowley, o “Two Gun”, Al Capone e muitos outros “padrinhos”, duas gerações mais velhos. O fato é que toda pessoa que você encontra — mesmo a que você vê no espelho — se tem em alta conta, e gosta de ser correta e pródiga na sua própria avaliação.

J. Pierpont Morgan observou, num de seus entreatos analíticos, que, em geral, um homem tem duas razões para fazer qualquer coisa: uma razão que parece boa e outra, a real.

O homem julgará a razão real por si mesmo. Você não tem necessidade de enfatizar isso. Mas todos nós, no fundo, somos idealistas e gostamos de considerar os motivos que nos parecem bons. Assim, com o intuito de mudar as pessoas, apelamos para os seus mais nobres motivos.

Será isso demasiado utópico para ser empregado nos negócios? Vejamos. Tomemos o caso de Hamilton J. Farrel, da Farrel-Mitchell Company, de Glenolden, na Pensilvânia. O sr. Farrel tinha um inquilino difícil que ameaçava mudar-se. Ainda faltavam quatro meses para terminar o contrato, mas, apesar disso, resolveu notificar que ia abandonar imediatamente a casa, sem considerar as cláusulas contratuais.

“Essa gente viveu em minha casa durante todo o inverno — a parte mais

cara do ano”, disse o sr. Farrel quando narrou o caso perante a classe, “e eu sabia que antes do outono era difícil alugar de novo o apartamento. Via 220 dólares indo-se embora, e, acreditem-me, isso não me agradava em nada.

“Ordinariamente, eu teria procurado o inquilino, dizendo-lhe que lesse o contrato novamente. Eu o teria notificado de que, se fizesse a mudança, o total do aluguel devia ser pago imediatamente e que eu podia tomar, e *tomaria*, providências para recebê-lo.

“Entretanto, em vez de precipitar a solução e fazer uma cena, resolvi tentar outro método. Por isso, comecei mais ou menos assim: ‘sr. Doe, tomei conhecimento do seu caso e não acredito que o senhor queira mudar-se. Minha experiência de alguns anos nesse negócio de alugar casas ensinou-me algo sobre a natureza humana, e eu o considero, antes de tudo, como um homem de palavra. Na verdade, estou tão seguro disso, que estou querendo fazer uma aposta’.

“Agora, eis a minha proposta. Deixe sua decisão sobre a mesa durante alguns dias e pense sobre ela. Se me procurar, a partir de agora até o primeiro dia do mês, quando vence o seu aluguel, e me disser que ainda pretende se mudar, dou-lhe minha palavra de que aceitarei sua decisão como definitiva. Dou-lhe o direito de mudar-se e reconheço que estava errado no meu julgamento. Mas acredito que o senhor é um homem de palavra e respeitará o contrato. Porque, afinal de contas, ou nós somos homens ou macacos — e a escolha geralmente fica ao nosso arbítrio!’

“Bem, quando o novo mês começou a correr, este cavalheiro me procurou e pagou o seu aluguel pessoalmente. Ele e a esposa refletiram sobre o assunto, informou ele, e decidiram ficar. Concluíram que a única saída honrosa que lhes restava era respeitar o contrato”.

Quando o falecido Lord Northcliffe viu em um jornal uma fotografia sua que não queria que fosse publicada, escreveu uma carta ao diretor. Teria ele dito: “Favor não publicar essa minha fotografia nunca mais, pois não gosto dela”? Não, simplesmente apelou para um motivo mais nobre. Apelou para o respeito e amor que todos nós sentimos pela maternidade. Escreveu: “Por favor, não publiquem essa minha fotografia nunca mais. Minha mãe não gosta dela”.

Quando John D. Rockefeller Jr. quis evitar que os fotógrafos de jornais tirassem fotografias dos seus filhos, também apelou para os mais nobres motivos. Não disse: “Não quero que sejam publicadas as fotografias deles”.

Apelou para o desejo, profundo em todos nós, de evitar o mal as crianças. Disse: “Vocês sabem como são essas coisas, rapazes. Alguns de vocês têm filhos e sabem que muita publicidade é prejudicial às crianças”.

Quando Cyrus H. K. Curtis, rapaz pobre do Maine, estava iniciando sua meteórica carreira, que lhe renderia milhões como proprietário do *The Saturday Evening Post* e do *Ladies' Home Journal*, no começo não tinha o bastante para pagar o preço que as outras revistas pagavam. Não podia, pois, conseguir autores de primeira classe que escrevessem para suas revistas apenas por dinheiro. Assim apelava para os mais nobres motivos. Por exemplo: persuadiu mesmo Louisa May Alcott, a imortal autora de *Mulherzinhas*, a escrever para ele quando ela estava no auge da fama e conseguiu a sua colaboração oferecendo-se para mandar um cheque de cem dólares, não para ela, mas para a instituição de caridade favorita dela.

Um cético poderá comentar: “Oh, essa bobagem é muito boa para Northcliffe e Rockefeller, ou uma romancista sentimental. Mas eu gostaria de ver como isso funciona com as teimosas crianças de quem tenho de fazer cobranças!”

Você pode ter razão. Nada dá resultado em todos os casos ou com todas as pessoas. Se se julga satisfeito com os resultados que está obtendo agora, por que mudar? E, se não está satisfeito, por que não tentar algo novo?

Seja como for, penso que você gostará de ler esta história verdadeira contada por James L. Thomas, um antigo estudante meu:

Seis clientes de uma certa companhia de automóveis se recusaram a pagar suas contas por serviços prestados. Nenhum cliente protestou contra toda a conta, mas cada um reclamava que um certo débito estava errado. Em todos os casos, o cliente assinara pelo trabalho feito, assim a companhia sabia que estava certa e afirmou isso. Esse foi o primeiro erro.

Aqui estão medidas tomadas pelos homens do departamento de crédito para cobrar contas atrasadas. Supõe que eles tiveram êxito?

1. Procuraram cada um dos clientes e disseram abruptamente que vinham cobrar uma conta apresentada havia algum tempo.
2. Fizeram questão absoluta de afirmar que a companhia estava absolutamente certa; por conseguinte, ele, o cliente, estava totalmente errado.

3. Disseram que eles, da companhia, entendiam mais sobre automóveis do que os clientes podiam ter esperanças de ainda vir a conhecer. Por isso, para que discutir?

Será que algum desses métodos poderia convencer o cliente e levá-lo a pagar a conta? Você mesmo pode responder a isso. Nesta altura dos fatos, o diretor do departamento de crédito estava a ponto de abrir fogo com uma bateria da lei, quando, por sorte, o assunto foi parar nas mãos do diretor geral. Este examinou as fichas dos clientes faltosos e constatou que gozavam da reputação de pagar suas contas em dia. Alguma coisa estava errada, muito errada, sobre o método de cobrança. Assim, chamou James L. Thomas e disse-lhe que se encarregasse da cobrança dessas “contas incobráveis”.

Aqui estão, nas suas palavras, as medidas que o sr. Thomas tomou:

1. “Minha visita a cada cliente era para cobrar uma conta atrasada, uma conta que sabíamos absolutamente certa. Mas não disse uma só palavra a respeito. Expliquei que vinha saber o que a companhia havia feito ou deixara de fazer.
2. “Esclareci que antes de ouvir o caso do cliente não podia ter opinião. Disse-lhe que a companhia não tinha a ilusão de se julgar infalível.
3. “Disse-lhe que estava interessado apenas no seu carro, e que ele o conhecia mais do que qualquer outra pessoa no mundo; que era autoridade no assunto.
4. “Deixei-o falar e ouvi com todo interesse e simpatia o que desejava, e tinha esperado.
5. “Finalmente, quando o cliente já estava numa atitude razoável, expus, de um modo inteligente, o caso para seu julgamento. Apelei para os mais nobres motivos. ‘Primeiro’, disse eu, ‘quero que o senhor saiba que também concordo que este assunto tem sido muito mal conduzido. Um dos nossos representantes o contrariou, irritou e importunou. Isso nunca devia ter acontecido. Sinto muito, e, como representante da companhia, peço desculpas. Quando me sentei aqui e ouvi o caso contado pelo senhor, não pude deixar de ficar impressionado com a sua cortesia e paciência. E agora, porque é prudente e paciente, vou pedir-lhe para fazer algo por mim. É algo que o senhor pode fazer melhor do que outra

pessoa qualquer. Aqui está a sua conta; sei que é seguro para mim pedir-lhe para ajustá-la, exatamente como se o senhor fosse o presidente da minha companhia. Vou deixá-la em suas mãos. O que o senhor disser estará certo’.

“Ele ajustou a conta? Certamente o fez, e conseguiu uma pequena redução. As contas iam de 150 a 400 dólares, mas será que o cliente liquidou a maior parte da conta? Sim, um deles fez isso! Um deles se recusou a pagar um centavo sequer; mas os outros cinco deram à companhia a maior parte! E aqui está o resultado do caso: despachamos novos carros para todos os seis clientes nos dois anos seguintes!”

“A experiência ensinou-me”, diz o sr. Thomas, “que quando nenhuma informação pode ser encontrada sobre o cliente, a única base sólida para prosseguir é imaginar que ele é sincero, honesto, fala a verdade e quer pagar as contas, desde que esteja convencido de que elas estão certas. Expondo diferentemente e talvez de um modo um pouco mais claro: as pessoas são honestas e querem honrar os seus compromissos. As exceções a esta regra são relativamente poucas, e estou convencido de que o indivíduo que está inclinado a discutir violentamente, na maioria dos casos, reagirá favoravelmente se fizer com que ele sinta que você o considera honesto, íntegro e inteligente”.

Apele para os mais nobres motivos.

PARTE IV

Como mudar as pessoas sem ofendê-las nem deixá-las ressentidas

Se pretendemos “mudar as pessoas sem ofendê-las ou deixá-las ressentidas”, devemos começar por uma atitude de respeito e aceitação para com elas. A reação de cada *pessoa* depende de nossa atitude.

Como criticar e não ser odiado

Certo dia passeava Charles Schwab por uma de suas fundições de aço, ao meio-dia, quando viu alguns dos operários fumando. Exatamente sobre suas cabeças havia um aviso que dizia: “Proibido fumar”. Apontou Schwab para o aviso e disse: “Não sabem ler?” Oh, não! Um outro faria isso, mas não Schwab. Dirigiu-se aos homens, deu um charuto a cada um e disse: “Eu gostaria, rapazes, que vocês fossem fumar estes charutos do lado de fora”. Os empregados compreenderam que Schwab os havia visto infringindo o regulamento e passaram a estimá-lo porque nada dissera sobre a falta, deram-lhes um pequeno presente e fizera com que todos se sentissem importantes. Podiam deixar de querer bem a um homem como este? E você?

John Wanamaker empregava a mesma técnica. Costumava dar, diariamente, uma volta pela sua grande loja, na Filadélfia. Certa vez, viu uma cliente esperando num balcão. Ninguém lhe dava a menor atenção. O pessoal das vendas? Oh, estava num grupo, lá na extremidade do balcão, rindo e falando uns com os outros. Wanamaker não disse uma palavra. Calmamente, foi para trás do balcão, mostrou à cliente tudo quanto ela desejava ver, depois levou os artigos adquiridos à seção encarregada de fazer embrulhos e seguiu seu caminho.

Com frequência, pessoas em cargos públicos são criticados por não serem acessíveis aos seus constituintes. São ocupados, e a culpa, às vezes, é de assistentes superprotetores que não querem que muitas visitas sobrecarreguem seus chefes. Carl Langford, que fora prefeito durante muitos anos de Orlando, Flórida, a terra do Disney World, com frequência advertia seu pessoal para não barrar as pessoas que o procurassem. Alegava que tinha

uma política “de portas abertas”. Entretanto, os cidadãos dessa comunidade sempre eram barrados por secretários e administradores quando o visitavam.

Finalmente, o prefeito encontrou uma solução. Arrancou a porta do gabinete! Seus auxiliares compreenderam a mensagem e o prefeito, desde o dia em que a porta foi arrancada simbolicamente, pôde ter uma administração aberta no sentido pleno da palavra.

A simples mudança de uma palavra de três letras pode quase sempre indicar a diferença entre o fracasso e o sucesso ao se tentar mudar uma pessoa sem ofender nem causar ressentimento.

Muitos começam suas críticas com um elogio sincero seguido pela palavra “mas” e terminando com uma afirmação crítica. Para dar um exemplo, ao tentarmos mudar o desinteresse de uma criança pelos estudos, poderíamos dizer: “Sentimos orgulho de você, Johnnie, por ter aumentado suas notas nesse período letivo. *Mas* se tivesse pegado firme em álgebra, os resultados teriam sido bem melhores”.

Nesse caso, Johnnie poderia se sentir estimulado se não tivesse escutado a palavra “mas”. Seria lógico se ele questionasse a sinceridade do elogio anterior. Para ele, elogio parecia ser uma técnica que levava à inferência crítica do fracasso. A confiança seria distorcida, e, provavelmente, não atingiríamos nossos objetivos de mudar a atitude de Johnnie para com seus estudos.

Isso poderia ser facilmente superado mudando-se a palavra “mas” por “e”. “Sentimos orgulho de você, Johnnie, por ter aumentado suas notas nesse período letivo, *e* se der continuidade aos mesmos esforços conscienciosos no próximo ano, sua nota em álgebra poderá subir como as outras”.

Desse modo, Johnnie poderia aceitar um elogio, porque em seguida não lhe apontariam nenhum fracasso. Teríamos chamado a atenção indiretamente para o comportamento que gostaríamos de ver mudado e, provavelmente, ele passaria a viver segundo as nossas expectativas.

Chamar indiretamente a atenção para os erros cometidos surte um efeito maravilhoso em pessoas sensíveis, capazes de se ressentirem com a crítica direta. Marge Jacob, de Woonsocket, Rhode Island, contou a uma de nossas classes de que maneira tinha convencido alguns pedreiros desleixados, que faziam uma reforma em sua casa, a serem mais cuidadosos e organizados.

No primeiro dia de trabalho, quando a sra. Jacob voltou do trabalho notou que havia pedaços de madeira espalhados pelo jardim. Não desejava indispor-

se com os pedreiros, já que não tinha nenhuma queixa com relação ao serviço que vinham fazendo. Assim, depois que eles se foram, ela e as crianças recolheram os pedaços e os empilharam num canto. Na manhã seguinte, chamou o responsável e disse: “Fiquei muito satisfeita com o jardim ontem à noite; é sempre bom fazer uma limpeza e, depois, não irrita os vizinhos”. Daquele dia em diante, os pedreiros recolheram e empilharam num canto os restos de madeira, e a cada dia o responsável passava os olhos pelo jardim para se certificar de que estava em ordem.

Um dos pontos mais controvertidos entre os membros das reservas do Exército e os reservistas é o corte de cabelo. Os reservistas consideram-se civis (o que são na maior parte do tempo) e não se conformam de precisarem manter o cabelo curto.

O sargento-ajudante Harley Kaiser, da 542^o USAR School, abordou esse problema enquanto estava trabalhando com um grupo de oficiais não comissionados de reserva. Como sargento-ajudante há muito no exército, seu comportamento esperado talvez fosse gritar com as tropas e ameaçá-las. Mas, ao contrário, preferiu tocar no ponto apenas indiretamente.

“Os senhores”, começou, “são comandantes. Se comandarem através de exemplo obterão melhores resultados. Os senhores deverão ser um exemplo para os seus comandados. Sem dúvida não ignoram o que diz o regulamento do Exército sobre o corte de cabelo. Hoje eu vou cortar o meu, embora esteja mais curto que o dos senhores. Olhem-se no espelho e, se sentirem que o corte de cabelo será um bom exemplo, arranjaremos um horário para que visitem a barbearia do posto”.

O resultado foi o que se esperava. Vários dos candidatos olharam-se no espelho e foram à barbearia naquela tarde, onde receberam um corte “regulamentar”. O sargento Kaiser comentou, na manhã seguinte, que já podia ver o desenvolvimento das qualidades de liderança em alguns dos membros do esquadrão.

No dia 8 de março de 1887, morreu o eloquente Henry Ward Beecher. No domingo seguinte, Lyman Abbott foi convidado para falar no púlpito, que ficara vago com o falecimento de Beecher. Ansioso por obter o maior êxito, escreveu e poliu seu sermão com os meticulosos cuidados de um Flaubert. Leu-o depois para a esposa. O sermão era fraco, como a maioria dos discursos escritos. Sua esposa podia ter-lhe dito, se tivesse menos juízo: “Lyman, está horrível. Não o pronuncie nunca. Você vai fazer o público

dormir. É erudito como uma enciclopédia. Devia fazer uma coisa melhor, após haver pregado durante tantos anos. E, pelo amor de Deus, por que não fala como um ser humano? Por que não age de um modo natural? Você vai inutilizar-se ao ler essa bobagem”.

Isso é o que ela *podia* ter dito. E, se tivesse feito isso, sabe o que teria acontecido? Ela também sabia. Assim, apenas observou que o sermão daria um excelente artigo para a *North American Review*. Em outras palavras, ela o elogiou e, ao mesmo tempo, sutilmente, sugeriu que não o pronunciasse como um sermão. Lyman Abbott aceitou a sugestão, rasgou o sermão cuidadosamente preparado, e falou no púlpito de improviso, sem sequer se utilizar de notas.

Para corrigir os erros alheios de maneira eficaz, chame a atenção para os erros das pessoas de maneira indireta.

19

Fale primeiro sobre seus próprios erros

Alguns anos atrás, minha sobrinha, Josephine Carnegie, deixou sua casa em Kansas City e veio para Nova York a fim de ser minha secretária. Tinha 19 anos, e fazia três que se formara numa escola secundária e sua experiência em negócios era um pouco maior que zero. Hoje é uma das mais perfeitas secretárias a oeste do Suez; mas, no começo, ela era... bem, era suscetível de melhorar. Um dia, quando ia censurá-la, disse para mim mesmo: “Espere um minuto, Dale Carnegie; espere um pouco. Você é duas vezes mais velho que Josephine, possui dez mil vezes mais experiência em negócios. Como você pode, sinceramente, esperar que ela tenha seu ponto de vista, seu discernimento, sua iniciativa, mesmo medíocres como são? E, só mais um minuto, Dale: o que você fazia aos 19 anos? Lembra-se das tolices, dos grandes erros que cometeu? Lembra-se da vez que fez isso... e aquilo?”

Depois de pensar sobre o assunto, sincera e imparcialmente, cheguei à conclusão de que a média obtida por Josephine aos 19 anos era superior à que eu obtivera, e que, sinto confessar, nem sequer estava dando a Josephine os parabéns por isso.

Desde então, quando queria chamar a atenção de Josephine para um erro, costumava começar assim: “Você se enganou, Josephine, mas, Deus o sabe, seu erro não foi maior do que os erros que tenho cometido. Você não nasceu sabendo. Isso vem com a experiência; e você faz melhor do que eu quando tinha a sua idade. Tenho sido culpado de tantas coisas estúpidas, imbecis mesmo, que sinto pouca inclinação para censurá-la ou a qualquer outra pessoa. Mas não acha que seria mais acertado ter feito isso de tal forma, assim, assim...?”

Não é tão difícil ouvir uma dissertação sobre suas faltas quando o acusador começa admitindo humildemente que ele também está longe de ser infalível.

E. G. Dillistone, engenheiro em Brandon, Manitoba, Canadá, vinha tendo alguns problemas com sua nova secretária. As cartas que ditava chegavam-lhe à mesa para receber sua assinatura com dois ou três erros de ortografia por folha. O sr. Dillistone contou como contornou a questão:

“Como a maioria dos engenheiros, nunca me sobressaí por causa do meu inglês ou da minha excelente ortografia. Durante anos anotei num caderno com ordem alfabética as dificuldades que tinha com algumas palavras. Quando percebi que simplesmente apontar os erros não ‘faria com que minha secretária os lesse atentamente ou consultasse um dicionário, tomei a decisão de agir de outra maneira. Quando uma carta chegou às minhas mãos com erros, sentei-me diante do teclado e lhe disse:

“‘Essa palavra não me parece estar escrita corretamente. Sabe, sempre fiquei em dúvida com relação a ela. Por isso comecei a anotar neste caderno palavras em que encontrava dificuldades ortográficas. (Abri o caderno na página apropriada.) Sim, aqui está. Preocupo-me bastante com a ortografia porque as pessoas costumam nos julgar por nossas cartas e erros desse tipo põem em cheque o nosso profissionalismo’.

“Não sei se ela seguiu o meu exemplo, mas, depois dessa conversa, a frequência de erros diminuiu significativamente”.

O gentil príncipe Von Bülow compreendeu a acentuada necessidade de agir desta forma em 1909. Era então chanceler do império alemão, e se achava no trono Guilherme II — Guilherme, o insolente; Guilherme, o arrogante; Guilherme, o último kaiser alemão, ocupado em organizar um exército e uma armada que ele se orgulhava de serem capazes de todas as façanhas imagináveis.

Aconteceu uma coisa surpreendente: O kaiser disse coisas, coisas incríveis, coisas que abalaram o continente e iniciaram uma série de explosões ouvidas em todo o mundo. Tornando a situação infinitamente pior, o kaiser fez publicamente desnecessárias, egoístas e absurdas declarações, e fê-las enquanto era hóspede da Inglaterra; mais ainda: deu sua imperial permissão para que as declarações fossem publicadas no *Daily Telegraph*. Por exemplo, declarou que era o único alemão que tinha disposições amistosas para com a Inglaterra; que estava construindo uma armada contra a

ameaça do Japão; que ele, e só ele, salvara a Inglaterra de ser humilhada pela Rússia e pela França; e que foi o seu plano de campanha que facilitou a Lord Robert, da Inglaterra, derrotar os Bôers na África do Sul; e assim por diante.

Nunca, em tempo de paz, nos últimos cem anos, haviam saído dos lábios de um monarca europeu palavras tão estúpidas. Todo o continente zumbiu como uma colmeia de abelhas. A Inglaterra ficou exasperada. Os estadistas alemães, estupefatos. E, no meio de toda essa consternação, o kaiser entrou em pânico e sugeriu que o príncipe Von Bülow, o chanceler, assumisse a culpa pelo acontecimento. Sim, ele queria que Von Bülow declarasse que a responsabilidade era toda sua, que ele aconselhara o imperador a dizer todas aquelas coisas incríveis.

“Majestade”, protestou Von Bülow, “parece-me impossível que qualquer pessoa na Inglaterra ou na Alemanha possa supor-me capaz de ter aconselhado Vossa Majestade a dizer qualquer uma daquelas coisas”.

No momento em que essas palavras saíram da boca de Von Bülow, ele compreendeu que havia cometido um erro grave. O kaiser pulou.

“Consideram-me um burro”, gritou ele, “um burro capaz de erros que o senhor mesmo não seria capaz de cometer?”

Von Bülow sabia que devia ter elogiado antes de censurar; mas, já que era tarde demais, procurou dar o passo seguinte da melhor maneira. Elogiou depois de haver criticado. E isso operou um milagre.

“Longe de mim tal sugestão”, respondeu respeitosamente. “Vossa Majestade suplanta-me em muitos aspectos; não somente, como é de se esperar, em conhecimentos navais e militares, mas, sobretudo, nas ciências naturais. Muitas vezes tenho ouvido Vossa Majestade, com admiração, quando dá explicação sobre um barômetro, sobre o telégrafo sem fio, ou sobre os raios Roentgen. Sou vergonhosamente ignorante em todos os ramos das ciências naturais, não tenho noções de química ou física, e sou quase incapaz de dar uma explicação dos fenômenos naturais”. “Mas”, prosseguiu Bülow, “em compensação, possuo alguns conhecimentos históricos e talvez certas qualidades de uso na política, especialmente na diplomacia”.

O kaiser envaideceu-se. Von Bülow o havia elogiado. Von Bülow o exaltou e humilhou-se. O kaiser pôde perdoar tudo depois disso. “Não lhe tenho sempre dito”, exclamou com entusiasmo, “que nos completamos um ao outro de modo notável? Precisamos permanecer juntos, e é o que faremos”.

Apertou a mão de Bülow, não só uma vez, mas muitas. E no mesmo dia,

mais tarde, seu entusiasmo cresceu, cresceu tanto que, com os punhos cerrados, exclamou: “Se alguém me disser qualquer coisa contra o príncipe von Bülow, *darei um soco no nariz do acusador!*”

Von Bülow conseguiu salvar-se em tempo, mas, apesar de ser o fino diplomata que era, cometeu um erro: devia *começar* falando sobre seus curtos conhecimentos e sobre as superioridades de Guilherme — e não dando a entender que o kaiser era um tolo que precisava de um guardião.

Se apenas algumas palavras de humilhação com relação si mesmo e de elogio a respeito da outra parte puderam transformar o arrogante kaiser insultado por um amigo verdadeiro, imagine o que a humildade e o elogio podem fazer por você e por mim nas nossas relações diárias. Usados oportunamente, podem operar verdadeiros milagres nas relações humanas.

Quem admite os próprios erros — mesmo sem corrigi-los — conseguirá convencer um outro a mudar o comportamento. Isso foi exemplificado mais recentemente por Clarence Zerhusen, de Timonium, Maryland, ao descobrir que seu filho de 15 anos de idade estava fumando.

“Naturalmente, não queria que David fumasse”, contou-nos o sr. Zerhusen, “mas eu e a mãe dele fumamos; a todo momento, dávamos um péssimo exemplo. Expliquei a David que tinha começado a fumar mais ou menos na idade dele e que o fumo tinha tirado de mim muita coisa, mas que agora parecia-me impossível parar. Procurei lembrá-lo que minhas tosses eram irritantes e que ele mesmo, anos atrás, pedira--me para largar o cigarro.

“Não o aconselhei a parar imediatamente, nem o ameacei de alguma maneira nem o adverti dos sérios riscos. Tudo que fiz foi mostrar que eu era escravo do cigarro e o que isso significava.

“Ele pensou um pouco nisso e resolveu que não fumaria até concluir o colegial. À medida que os anos foram passando, David nunca pegou num cigarro e não tem intenção de fazer isso.

“Como resultado daquela nossa conversa, eu mesmo decidi parar e, com o apoio da minha família, consegui”.

Para ser um bom líder, fale sobre os seus erros, antes de criticar os das outras pessoas.

Ninguém gosta de receber ordens

Certa vez, tive o prazer de jantar com a srta. Ida Tarbell, a deã dos biógrafos americanos. Quando lhe disse que estava escrevendo este livro (*Como fazer amigos e influenciar pessoas*), começamos a discutir o importantíssimo assunto de lidar com as pessoas. Declarou-me que, enquanto estava escrevendo a biografia de Owen D. Young, entrevistou um homem que passara três anos no mesmo escritório do sr. Young. Este homem lhe informou que, durante todo esse tempo, nunca ouvira Owen D. Young dar uma ordem direta a nenhuma pessoa. Sempre dava sugestões, e não ordens. Owen D. Young nunca disse, por exemplo: “Faça isso” ou “Faça aquilo” ou “Não faça isso” ou “Não faça aquilo”. Dizia: “Você poderia estudar isso” ou “Você pensa que dará resultado?” Frequentemente costumava dizer, após haver ditado uma carta: “O que é que você pensa a respeito disto?” Lendo uma carta de um dos seus assistentes, dizia: “Com certeza, se nós fôssemos expressar isso, seria essa a melhor maneira”. Sempre dava às pessoas uma oportunidade para fazer as coisas por si mesmas: nunca disse a seus assistentes para fazerem as coisas; deixava que eles as fizessem, deixava que eles aprendessem com seus erros.

Uma técnica como essa facilita a uma pessoa corrigir seus próprios erros. Uma técnica como essa preserva o orgulho humano e dá uma sensação de importância. Faz com que a pessoa queira cooperar em vez de revoltar-se.

O ressentimento provocado por uma ordem veemente pode durar um bom tempo — mesmo que esta tenha sido dada com o objetivo de corrigir uma situação. Dan Santarelli, professor numa escola vocacional de Wyoming, Pensilvânia, relatou, numa de nossas classes, que um dos estudantes

bloqueara uma das entradas da escola estacionando ilegalmente seu carro diante de um portão. Um dos instrutores entrou furiosamente na sala de aula e perguntou, com arrogância: “De quem é o carro que está atrapalhando a entrada?” O estudante dono do carro identificou-se e o instrutor gritou: “Tire já aquele carro, ou então eu mesmo vou guinchá-lo de lá”.

Bom, o estudante estava errado. O carro não poderia estar parado ali. Mas, a partir daquele dia, o estudante ficou ressentido com o comportamento do instrutor e, mais ainda, todos os alunos fizeram o impossível para tornar desagradável a vida do instrutor.

De que outra maneira se poderia resolver a situação? Bem, se ele tivesse amigavelmente perguntado: “De quem é aquele carro lá fora?”, dizendo em seguida que, se ele o tirasse, outros automóveis poderiam entrar e sair por ali, com que alegria o aluno o teria tirado, e nem ele nem os colegas teriam ficado ressentidos.

As perguntas tornam as ordens mais aceitáveis; e não é só isso: estimulam a criatividade da pessoa a quem são feitas. As pessoas inclinam--se a aceitar uma ordem quando tomam parte da decisão que levou à formulação dessa ordem.

Quando Ian Macdonald, de Joanesburgo, África do Sul, gerente--geral de uma pequena fábrica de peças de máquina de precisão, teve a oportunidade de aceitar uma encomenda de grande vulto, estava certo de que não conseguiria entregar a mercadoria no prazo. O trabalho já programado da oficina e o curto período de tempo necessário para a execução da encomenda, em princípio, impediram-no de aceitar o fechamento da negociação.

Em vez de pressionar o pessoal para acelerar o trabalho e atender à encomenda, convocou a todos, explicou-lhes o problema e disse que seria muito importante para a companhia, e para eles, se produzissem o material pedido em tempo hábil. A seguir, fez as seguintes perguntas:

“Existe alguma maneira de conduzirmos o trabalho de modo a atendermos o pedido?”

“Alguém tem alguma ideia de como processá-lo de um jeito que nos possibilite cumprir o prazo solicitado?”

“Existe alguma maneira de ajustarmos nossos horários ou mesmo os compromissos pessoais a fim de nos ajudar a alcançar o objetivo?”

Os funcionários levantaram muitas ideias e insistiram para que ele aceitasse o pedido. Eles assumiram a atitude “podemos fazê-lo” e a

encomenda então foi aceita, produzida e entregue dentro do prazo.

Para se tornar um líder eficiente, faça perguntas em vez de dar ordens diretas.

21

Evite envergonhar as outras pessoas

Anos atrás, a General Electric Company deparou-se com a delicada missão de remover Charles Steinmetz da chefia de um departamento. Steinmetz, um gênio de primeira grandeza quando se tratava de eletricidade, era uma negação como chefe do departamento de cálculos. Entretanto, a companhia não queria melindrar o homem. Ele lhe era indispensável, e muito sensível. Por isso, deu-lhe um novo título. A direção fez dele engenheiro-consultor da General Electric Company, um novo título para o trabalho que já vinha realizando, e colocou outra pessoa na chefia do departamento.

Steinmetz sentiu-se feliz.

Também se sentiram felizes os diretores da G. E. Habilmente, manobraram sua estrela mais caprichosa, e fizeram isso com diplomacia, não deixando que ele se envergonhasse.

Evite envergonhar as pessoas! Quão importante, quanto realmente isto é importante! E quão poucos de nós já nos detivemos a pensar sobre esse assunto. Cavalgamos furiosamente sobre os sentimentos dos outros, prosseguindo em nosso caminho, descobrindo faltas, fazendo ameaças, criticando uma criança ou um empregado diante de outros, sem nem mesmo considerar que ferimos a vaidade alheia. Entretanto, se pararmos para pensar por poucos minutos e pesarmos uma ou duas palavras, compreenderemos verdadeiramente a atitude da outra pessoa, o que nos ajudará muito a aliviar a ofensa!

Lembremo-nos disso na próxima vez que estivermos diante da desagradável necessidade de despedir um contínuo ou repreender um empregado.

“Despedir empregados não é muito interessante. Deixá-los desempregados é muito menos interessante”. (Estou citando agora o trecho de uma carta que me escreveu Marshall A. Granger, contador público formado.) “Nosso negócio é mais acentuado nas temporadas. Por conseguinte temos que dispensar uma porção de homens após o período de pico.

“Tornou-se proverbial em nossa profissão que ninguém gosta de manejar o cutelo. Assim é que se desenvolveu o costume de liquidar o assunto do modo mais breve possível, mais ou menos da seguinte maneira: ‘Sente-se, sr. Smith. Como o senhor sabe, a estação está terminada e não vemos em que mais aproveitá-lo. Mas, evidentemente, o senhor sabia que o emprego era apenas para a fase de mais trabalho da estação, etc.’

“Isso tinha o efeito de fazer com que as pessoas se sentissem desiludidas e vítimas de desprezo. A maioria delas estava no ramo de contabilidade para o resto da vida e não nutria, depois desse procedimento, nenhuma dedicação particular pela empresa que a havia despedido com tanta naturalidade.

“Resolvi, recentemente, dispensar os nossos empregados provisórios com um pouco mais de tato e consideração. Assim, só chamo cada homem depois de considerar cuidadosamente o trabalho feito durante o inverno. E tenho-me externado mais ou menos assim: ‘Sr. Smith, sei que deu conta do recado (se, de fato, deu). Desempenhou muito bem a sua incumbência quando o enviamos a Newark. Viu-se numa situação difícil, mas saiu-se bem. Venceu galhardamente e faço questão de que o senhor saiba que nossa empresa se orgulha de seu serviço. O senhor tem qualidades, e irá para a frente, onde quer que trabalhe. Nossa empresa tem certeza disso e fará votos pelo seu sucesso. Não queremos que se esqueça disso!’

“O resultado? Os homens vão se sentindo bem melhor ao serem despedidos. Não se sentem desprezados. Vão com a certeza de que, tivéssemos trabalho para eles, não os despediríamos. E assim, se tivermos necessidade deles novamente, voltarão com afeição pessoal”.

Numa sessão do nosso treinamento, dois membros da classe discutiram os efeitos negativos da crítica em oposição aos efeitos positivos de se evitar envergonhar as outras pessoas.

Fred Clark, de Harrisburgo, Pensilvânia, relatou um incidente ocorrido com a sua companhia: “Numa de nossas reuniões com o departamento de produção, um vice-presidente fazia perguntas muito específicas sobre o processo de produção a um dos nossos supervisores. Seu tom de voz era

agressivo e objetivava apontar o desempenho falho do supervisor. Não querendo sentir-se embaraçado perante os colegas, o supervisor respondia evasivamente. Com isso, o vice-presidente perdeu a paciência, passando a censurá-lo e a acusá-lo de mentiroso.

“Qualquer relacionamento pacífico que poderia ter existido antes desse encontro foi arruinado em poucos e rápidos momentos. O supervisor, que era um bom empregado, a partir daquele momento não poderia mais ser útil à empresa. Poucos meses depois, deixou a empresa e foi contratado por um concorrente, onde está fazendo um bom trabalho”.

Um outro membro da classe, Anna Mazzone, relatou um incidente semelhante ocorrido no seu emprego — mas com que diferença de abordagem e de resultados! A srta. Mazzone, especialista em mercado de uma embaladora de produtos alimentícios, recebeu sua primeira grande tarefa: a pesquisa de mercado de um novo produto. Ela contou à classe: “Quando vi os resultados da pesquisa chegarem, senti-me arrasada. Cometi um erro grave no planejamento e toda a pesquisa precisaria ser refeita. Para piorar ainda mais, não tive tempo de discuti-la com meu chefe antes da reunião em que eu relataria o projeto.

“Quando me chamaram para fazer o relatório, tremi de medo. Esforcei-me por me manter firme, mas decidi que não choraria e que ouviria sem me perturbar se aqueles homens dissessem que mulheres são emocionais demais para assumirem cargos tão importantes. Fiz meu relatório resumidamente e afirmei que, devido a um erro, faria um novo estudo antes da próxima reunião. Sentei-me e esperei a explosão do diretor.

“Em vez disso, porém, agradeceu-me pelo trabalho realizado e disse ser normal cometer um erro num projeto novo e que confiava que a nova pesquisa resultaria correta e significativa para a companhia. Garantiu-me, ante todos os meus colegas, que acreditava em mim e que sabia que eu tinha dado o melhor de mim, que a falta de experiência e não a falta de capacidade havia sido a causa do erro.

“Saí da reunião de cabeça erguida e decidida a jamais tornar a desapontá-lo”.

Mesmo que estejamos certos e a outra pessoa definitivamente errada, ao envergonhá-la simplesmente lhe destruimos o ego. Pioneiro da legendária aviação francesa e autor de romances, Antoine de Saint-Exupéry escreveu: “Não tenho o direito de dizer ou de fazer qualquer coisa que humilhe o

homem diante de si mesmo. O que importa não é o que penso dele, mas o que ele pensa de si mesmo. Ferir a dignidade de um homem é cometer um crime”.

Um verdadeiro líder sempre seguirá este princípio:

Permita que a pessoa salve seu próprio prestígio.

Também de Dale Carnegie

- Como fazer amigos e influenciar pessoas
- Como evitar preocupações e começar a viver
- Como falar em público e influenciar pessoas no mundo dos negócios
- Lincoln, esse desconhecido

Também de Dale Carnegie Training

- As cinco habilidades essenciais do relacionamento
- Liderança
- Como falar em público e encantar as pessoas
- Como se tornar inesquecível

Também de Dale Carnegie & Associados

- Como fazer amigos e influenciar pessoas na era digital
- Como fazer amigos e influenciar pessoas – para adolescentes (apresentado por Donna Dale Carnegie)

CONHEÇA A DALE CARNEGIE TRAINING NO BRASIL. Acesse: www.dalecarnegie.com.br

Este livro foi publicado em 2012 pela Companhia Editora Nacional. CTP, impressão e acabamento pela IBEP Gráfica, em São Paulo.

- 1 “Largo, será usado; apertado, rasgará”. (N. do T.)
- 2 “A ordem é a primeira lei celestial”. (N. do T.)
- 3 Espécie de diário do Congresso norte-americano. (N. do T.)
- 4 Eu estava triste porque não tinha sapatos, até que, ao subir a rua, encontrei um homem que não tinha pés. (N. do T.)
- 5 “Pense e Agradeça”. (N. do T.)
- 6 “Olho de Verruma”. (N. do T.)
- 7 “Demônio dos Infernos”.(N. do T.)
- 8 Paul Aurandt, *Paul Harvey’s the Rest of the Story* (New York: Doubleday, 1977). Editado e compilado por Lynne Harvey. Copyright © Paulynne, Inc.
- 9 *Eagle*, publicação do National Bank of North America, Nova York; 31 de março de 1978.
- 10 Adaptado de Carl R. Rogers, *On Becoming a Person* (Boston: Houghton Mifflin, 1961), pp.18 e ss.
- 11 Muitos políticos e empresários da época eram quakers, nome dado a um movimento religioso originado na Inglaterra, no século XVII, por cristãos protestantes que não concordavam com as diretrizes da Igreja Anglicana. Dentre outras ações, tornaram-se notórios pelo envolvimento no movimento abolicionista. Muitos foram perseguidos, deslocando-se em massa para os Estados Unidos. (N. do E.)
- 12 Henry A. Overstreet, *Influencing Human Behavior* (New York, Norton, 1925).

COMO EVITAR PREOCUPAÇÕES E COMEÇAR A VIVER

MAIS DE 15
MILHÕES DE
EXEMPLARES
VENDIDOS

38ª edição
atualizada

ESTE LIVRO PODE MODIFICAR
TODO O CURSO DE SUA VIDA

Atitudes mentais que lhe trarão autoconfiança e felicidade

DALE
CARNEGIE



Companhia
Editora Nacional

Como evitar preocupações e começar a viver

Carnegie, Dale

9788504018752

319 páginas

[Compre agora e leia](#)

Este livro pode mudar a sua vida! Por intermédio dos ensinamentos do autor best-seller Dale Carnegie, milhões de pessoas puderam mudar de vida superando as preocupações de uma vez por todas! Esta edição inteiramente revista oferece um conjunto de fórmulas práticas que você pode colocar na sua rotina hoje e que vão ser úteis para toda vida!

[Compre agora e leia](#)

CHAD MURETA

IMPÉRIO DOS APPS

GANHE DINHEIRO, APROVEITE
A VIDA E DEIXE A TECNOLOGIA
TRABALHAR POR VOCÊ

Companhia
Editora Nacional

Império dos Apps

Mureta, Chad

9788504018783

151 páginas

[Compre agora e leia](#)

Império dos Apps vai lhe dar toda a orientação, desde a fase de listar ideias e escolher a melhor, a desenvolver rapidamente seu aplicativo e também a trabalhar o marketing para que seu app seja bem divulgado e baixado. Além disso, o livro inclui também diversas estratégias para aumentar o lucro e faturamento dos seus aplicativos.

Com exemplos práticos e fáceis de seguir, Império dos Apps vai mostrar a você como:

| Começar a lucrar rapidamente.

| Obter uma vantagem competitiva sobre 99% dos desenvolvedores de apps.

| Escolher consistentemente as melhores ideias para aplicativos.

| Conseguir visibilidade e obter milhares de downloads por dia.

| Pesquisar e compreender o mercado de aplicativos para antecipar e aproveitar as oportunidades que surgem a toda hora.

| Monetizar sua rede de aplicativos com várias fontes de faturamento.

Este é um livro indispensável para todos que desejam entrar - e lucrar alto - no crescente mercado de aplicativos, mesmo que não saibam programação nem tenham uma formação em tecnologia.

[Compre agora e leia](#)



As doceiras

Pernambuco, Carla

9788504018608

317 páginas

[Compre agora e leia](#)

A dupla criativa surge com novas e inspiradas receitas de sobremesas que se juntam às já favoritas do restaurante Carlota Um livro recheado de delícias doces. As doceiras traz receitas clássicas como o pão-de-ló, bolo mármore, toucinho do céu, tarte tatin de maçã, crème brûlée, o famoso suflê de goiabada com calda de catupiry do restaurante Carlota, mas também faz a releitura, com muita criatividade, de receitas clássicas como crème brûlée de papaia, petit gâteau de doce de leite e tiramisù gelado de tapioca.

[Compre agora e leia](#)



Dona Benta
Receitas de verão

Companhia
Editora Nacional

Dona Benta

Companhia Editora Nacional

9788504019964

204 páginas

[Compre agora e leia](#)

Neste livro Dona Benta ensina receitas fáceis e saborosas para o verão. Aperitivos, saladas, pratos ádipos, lanches, pratos quentes e leves, sobremesas refrescantes e muito mais...

[Compre agora e leia](#)



Acredite, estou mentindo

Holiday, Ryan

9788504018844

259 páginas

[Compre agora e leia](#)

VOCÊ NUNCA MAIS VAI LER AS NOTÍCIAS DA MESMA FORMA. Acredite, Estou Mentindo, de Ryan Holiday, é um olhar sobre o lado obscuro da mídia e um guia de como explorá-la e evitar ser manipulado por ela. Descubra como funciona o jornalismo atual, cada vez mais focado em cliques e visualização de páginas do que com a autenticidade da informação. Sites de pouca credibilidade conseguem influenciar a pauta e os noticiários dos veículos maiores, criando um círculo vicioso que se autoalimenta de boatos e notícias insignificantes. Este livro mostra em detalhes como manipular o ciclo de notícias online, plantar uma história dentro de um grande site de notícias e como fazer essa história aparecer na TV, em rede nacional. É relativamente fácil quando se conhece as regras do jogo.

[Compre agora e leia](#)