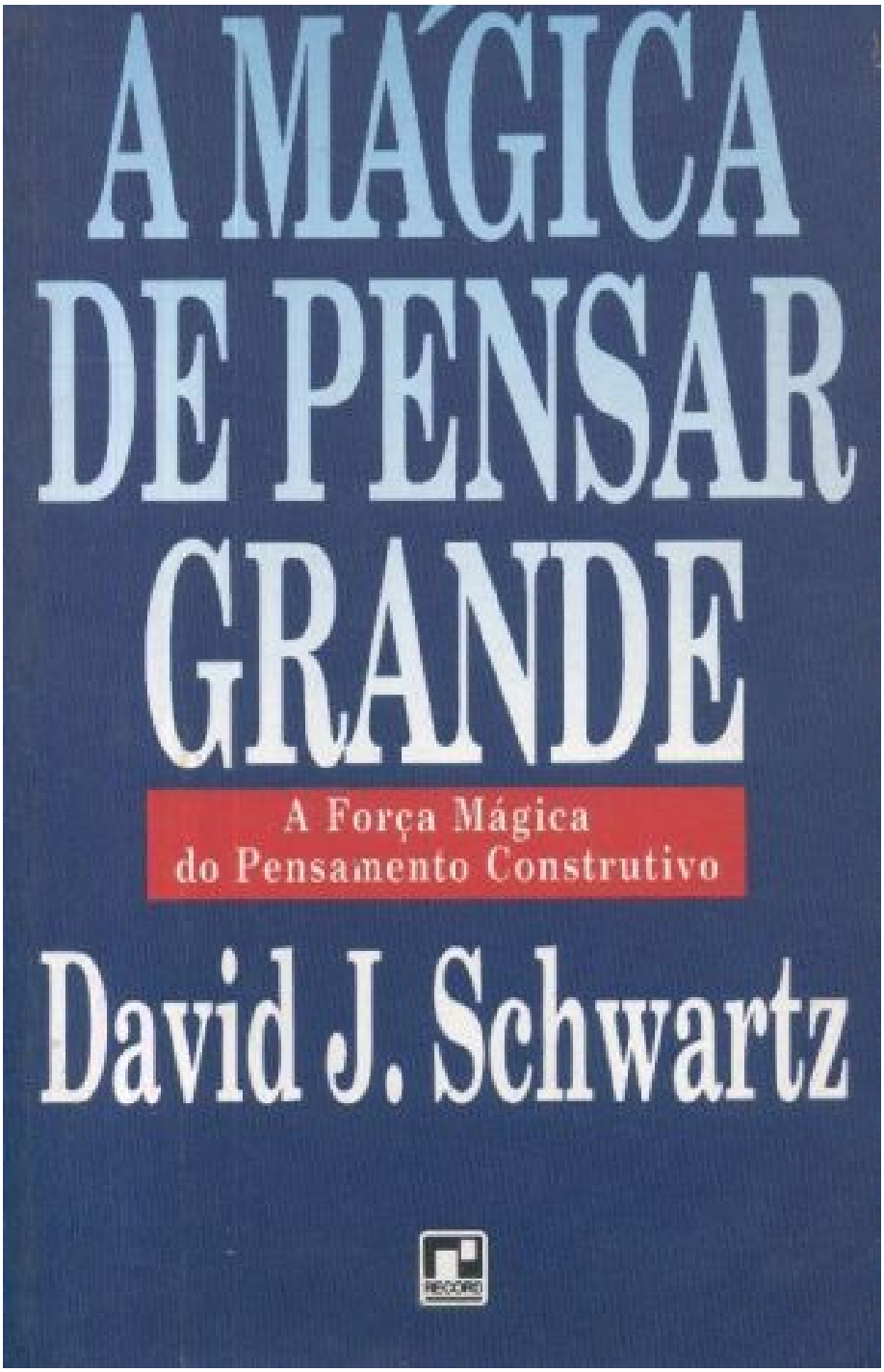


DIGITAL Source
http://groups.google.com/group/digitalsource

A MÁGICA DE PENSAR GRANDE

David J. Scwartz

Este livro foi digitalizado por Raimundo do Vale Lucas, com a intenção de dar aos cegos a oportunidade de apreciarem mais uma manifestação do pensamento humano..

Pensar Grande

O único meio de realizar grandes coisas é pensar em termos grandiosos. Você não precisa ser dotado de uma capacidade intelectual fora de série para obter um desempenho excepcional no trabalho e alcançar prestígio, dinheiro e influência. Todo o que você precisa é adquirir o hábito de pensar e agir de maneira grandiosa. Esta é, em resumo, a dinâmica mensagem deste livro.

Em A Mágica de Pensar Grande, o Dr. David J. Schwartz demonstra as quatro etapas necessárias para adquirir o vocabulário do "grande pensador". Dispondo deste precioso instrumento, o leitor aprenderá a se concentrar nos grandes problemas e a resolvê-los, livrando-se imediatamente dos detalhes triviais; saberá como utilizar os pensamentos vitais e energéticos como tônicos para melhorar sua saúde e defendê-la contra as doenças; aprenderá que certos tipos de pensamentos trazem boa sorte e ajudam a desfazer equívoco; obterá um "guia de progresso" de 30 dias para medir sua marcha na direção de seus objetivos, e mais um programa de investimento em longo prazo para obtenção de lucros e segurança.

A Mágica de Pensar Grande é uma abordagem bem diferente daquelas que oferecem "fórmulas de sucesso". O que este livro oferece são métodos funcionais e acessíveis de serem postos em prática. Suas idéias e técnicas são tão originais que o autor precisou inventar um vocabulário novo para expressá-las. Em 13 capítulos, Schwartz faz com que o leitor se motive para reorientar suas atitudes e aspirações, de forma a alcançar tudo aquilo que sempre sonhou.

Outras obras publicadas pela Record

A Arte De Fechar Qualquer Negócio - James W. Apickens
A Arte De Conversar - James Morris A. Jr.
Coeficiente De Confiança - Meryle Gellman e Diane Gage
Como Conquistar Uma Super Memória - Lois Orton
Como Desenvolver a Memória - Dra. Joyce Brother e E. Egan
Como Ter Uma Memória Superpoderosa - Harry Lorayne
Como Vender Seu trabalho A Qualquer Um - Joe Girard e S. Brown
Desperte O Gingante Interior - Anthony Robbins
Se Você Não Tempo Para Fazer Direito, Quando Achará Tempo Para Fazer De Novo? -Jeffrey J. Mayer
Poder E Influência - Robert L. Dilenschneider
Porque Alguns Pensadores Positivos Conseguem Resultados Sensacionais - Norman Vincent Peale
Percepção Neurolinguistica - Shad Helmstetter
Planejando O Seu Futuro - Emmet Fox
Memória É Dinheiro - Harry Lorayne
O Poder Do Subconsciente -Joseph Murphy
Querer é Poder - Sidney N. Bremer
Você Tem a Força - Wally F Amos e Gregory Amos
Aprenda A Ser Otimista - Martin E. R Seligman
Seu Passaporte Para O Sucesso -Arthur E Clark
Mente De Administrador, Alma De Líder - Craig R.Rickman
Como Ser Um Grande Vendedor- Tom Hopkins
O Poder Superior da Mente - Vemon Howard
O Pensamento Lateral - Edward de Bono
A Imagem De Si Mesmo - Maxwell Maltz

A Mágica de Pensar Grande

Tradução:
DR. MIÉCIO ARAÚJO JORGE HONKIS
I5 EDIÇÃO
EDITORA RECORD
CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte

Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.
Schwartz, David Joseph
S427m A mágica de pensar grande 1 David J. Schwartz
tradução de Miécio Araújo Jorge Horrkis. - 19 ed.
-Rio de Janeiro : Recorri, 1994.

Tradução de: The magic of thinking big.
Publicado anteriormente sob o título: A força mágica
do pensamento construtivo.
1. Sucesso. 2. Auto-realização. I. Tltulo.

CDD - 158.1
94-O277 CDU - 159.947
Título do original norte-americano:
THE MAGIC OF THINKING BIG
Copyright ® 1959 by Prentice-Hall, Inc.
Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil

adquiridos pela

DISTRIBUIDORA RECORD DE SERVIÇOS DE IMPRENSA S.A.

Rua Argentina 171 - 20921-380 Rio de Janeiro, RJ - Tel.: 585-20OO

que se reserva a propriedade literária desta tradução
Impresso no Brasil
ISBN 85-O1-OO199-6
PEDIDOS PELO REEMBOLSO POSTAL

Caixa Postal 23.O52 - Rio de Janeiro, RJ - 20922-970

Para David

Nosso filho David, de seis anos de idade, sentiu-se tremendamente grande quando terminou o jardim de infância. Perguntei-lhe quais eram seus planos para quando crescesse. David olhou-me fixamente por uns instantes e depois respondeu:

- Paizinho, quero ser um professor.

- Professor? Professor de quê? - perguntei.

- Bem, Paizinho - replicou ele -, acho que quero ser um Professor de Felicidade.

Professor de Felicidade! Eis uma ambição maravilhosa, não acham?

Para David, pois, um belo garoto com um grande objetivo, e para sua mãe, dedico este livro.

Prefácio

Qual a razão deste livro? Por que discutir novamente a questão de A Mágica de Pensar Grande? Este ano, serão publicados doze mil livros. Por que escrever mais um? Permitam-me que lhes relate uma pequena experiência. Há vários anos assisti a uma reunião excepcionalmente impressionante de vendedores. O vice-presidente encarregado das vendas da companhia estava tremendamente excitado. Ele queria atingir um objetivo. Estava com ele, na plataforma, o mais destacado empregado da organização, um camarada de aspecto comum, que ganhara, no ano que vinha de terminar, um pouco menos de 25.OOO dólares. Os demais empregados tinham conseguido, no mesmo espaço de tempo, em média 5.OOO dólares. O chefe desafiava o grupo e dizia:

- Olhem bem para Harry. Olhem para ele! Que é que ele tem e vocês não? Harry ganhou cinco vezes mais do que a média de vocês. Será que ele é cinco vezes mais esperto? De acordo com os nossos testes individuais, não. Eu mesmo verifiquei isso. Eles mostram que Harry situa-se na média dos seus companheiros de departamento.

"Terá Harry trabalhado cinco vezes mais ativamente que vocês? Mais uma vez direi que não. Os dados colhidos são mais ou menos os mesmos que os de todos. Ou será que Harry é mais educado? Mais saudável? Também não. Harry é tão médio quanto médio pode ser um indivíduo, exceto numa coisa".

A diferença entre Harry e vocês - continuou o vice-presidente -, a diferença é que Harry pensou cinco vezes mais positivamente.

Então o chefe passou a mostrar que o sucesso é determinado não tanto pelo tamanho do cérebro de um homem quanto pelo tamanho dos seus pensamentos. Aquela tese deixou-me intrigado. Quanto mais eu observava, quanto mais gente eu consultava, e quanto mais profundamente eu buscava o que, realmente, se encontrava por trás do sucesso, mais clara se tornava a resposta. Uma após outra, as histórias provavam que o tamanho da conta bancária, da felicidade e da satisfação de qualquer pessoa depende do tamanho do pensamento dessa pessoa.

Existe mágica em se pensar de maneira positiva. Se, pensando positivamente, consegue-se tanto, por que é que todo o mundo não pensa assim? Muitas vezes me perguntaram isso.

E acho que a resposta é a seguinte: todos nós, mais do que percebemos, somos o produto dos pensamentos que adejam à nossa volta. E na sua maior parte esses pensamentos são mesquinhos, nada têm de elevados. Todo o ambiente que o cerca tenta puxá-lo para trás, para uma rua de Segunda Classe. Quase que diariamente lhe diziam "que há muitos caciques e poucos índios. Em outras palavras, que não existem mais as oportunidades de direção, que há um excesso de chefes e que, portanto, você deve se contentar com uma posição humilde".

No entanto, a idéia do "excesso de chefes" simplesmente não corresponde à realidade. Os líderes de todas as atividades lhe dirão, conforme disseram a mim, que a dificuldade está na existência de "muitos índios e um número insuficiente de caciques". Este ambiente insignificantemente pequeno também lhe diz outras coisas tais como "o que tem de ser será", e que você não pode controlar o seu destino nem a "sorte". Portanto, o que você tem a fazer é esquecer os sonhos, deixar de pensar numa casa melhor, num melhor colégio para os filhos, numa vida melhor. Resigne-se, deite-se e aguarde a morte. E quem já não ouviu dizer que "o sucesso não vale o seu preço", como se você tivesse de vender a alma, a vida da família, a sua consciência e todas as suas virtudes para subir. Contudo, na verdade, o sucesso não exige preço. Cada passo para frente paga o seu dividendo. E o ambiente lhe dirá também que é muito grande a luta pelos bons lugares na vida. Mas será mesmo? Um chefe de seleção de pessoal disse-me que recebe, por ano, de 50 a 250 vezes mais solicitações para empregos de

4.000 dólares do que para posições de 20.000 dólares anuais. Isso significa dizer que há, pelo menos, 50 vezes mais concorrência para empregos na rua de Segunda Classe do que na Avenida de Primeira. A Avenida de Primeira Classe, nos Estados Unidos, é uma rua pequena e de pouco movimento. Há inúmeras vagas aguardando gente que, como você, tem a audácia de pensar positivamente.

Os princípios e conceitos básicos em que se apóia A Mágica de Pensar Grande têm suas origens na mais alta linhagem dos melhores e maiores cérebros que já existiram no planeta Terra. Cérebros como o do profeta David, que escreveu: "Cada qual é conforme pensa com fervor"; cérebros como o de Emmerson, que disse: "Os grandes homens são os que fazem com que os pensamentos governem o mundo" ; como o de Milton, que escreveu no Paraíso Perdido: "O cérebro é o seu próprio lugar e pode, dentro dele, fazer do céu um inferno, ou do inferno um céu." Cérebros espantosamente perceptíveis, como o de Shakespeare, que observou: "Nada existe de bom ou de mau, senão os pensamentos que fazem as coisas assim parecerem."

Mas onde a prova? Como sabemos que os grandes pensadores tinham razão? Belas perguntas. A prova nos vem dos eleitos que, vivendo em tomo de nós, alcançaram o sucesso, a felicidade e realizaram coisas, mostrando que o pensamento positivo opera verdadeiras mágicas.

O fato de estar você lendo essas páginas prova que está interessado em ser bem-sucedido. Você deseja desfrutar de um melhor padrão de vida, que ela lhe dê todas as coisas boas que você merece. Interessar-se pelo sucesso é uma qualidade maravilhosa. E você possui outra admirável virtude. O fato de estar com este livro nas mãos mostra que você tem inteligência para procurar os instrumentos que o ajudarão a ir para onde deseja. Para construir qualquer coisa - automóveis, pontes, mísseis -, precisamos de ferramentas. Muita gente que tenta construir uma vida melhor esquece de que há ferramentas capazes de ajudá-la. Você não.

Portanto, você dispõe das duas qualidades básicas para conseguir um lucro real deste livro: o desejo de obter mais sucesso e a inteligência para escolher a ferramenta que vai ajudá-lo a atingir esse objetivo.

Pense positivamente e viverá melhor. Será mais feliz, realizará mais coisas, terá um maior rendimento, mais amigos e será mais respeitado. Como promessa isso já é o bastante.

Comece agora, agora mesmo, a descobrir como fazer seus pensamentos operarem mágicas em seu benefício. Comece com esse pensamento do grande filósofo Disraeli: "A vida é curta demais para ser pequena."*

*No original: "Late is too shon to be little." Little aqui pode ser tomada na acepção de mesquinha, insignificante, inferior. (N. do T)

Sumário

1. Creia no Sucesso e Terá Êxito 19
2. Cure-se da "Desculpite", a Doença do Fracasso 35
3. Adquira Confiança e Destrua o Medo 57
4. Como Pensar Positivamente 80
5. Como Pensar e Sonhar Criadoramente 103
6. Você É o que Pensa Ser 126
7. Domine o seu Ambiente: Faça-o de Primeira Classe 144
8. Torne suas Atitudes suas Aliadas 162
9. Pense Corretamente em Relação aos Outros 185
10. Habitue-se a Agir 203
11. Como Transformar a Derrota em Vitória 223
12. Tenha um Objetivo para Ajudá-lo a Progredir 239
13. Como Pensar Feito um Líder 259

O que este livro fará por você

Em cada capítulo deste livro você encontrará dezenas de idéias firmes, práticas, técnicas e princípios que lhe possibilitarão dominar o tremendo poder do pensamento positivo, de modo a lhe proporcionar o sucesso, a felicidade e a satisfação que você tanto deseja. Cada técnica é ilustrada com uma história da vida real. Você não vai apenas descobrir o que tem de fazer, como, e, o que é ainda mais importante, aplicar cada princípio às situações e problemas presentes. Eis, pois, o que este livro fará por você: ele lhe mostrará como você poderá...

Lançar-se ao Sucesso com a Força da Convicção 19
Alcançar o Sucesso Acreditando Nele 20
Combater a Descrença e a Força Negativa por Ela Criada 22
Obter Grandes Resultados Acreditando na sua Capacidade 23
Obrigar o seu Cérebro a Produzir Pensamentos Positivos 27
Desenvolver a Força da Crença 29
Planejar um Programa Concreto para Obtenção do Sucesso 31
Vacinar-se contra "Desculpite ", a Doença do Insucesso.....35
Desvendar o Segredo que se Oculta na sua Atitude para com a Saúde 36
Dar os Quatro Passos Positivos para Acabar com a Desculpa da Saúde 37
Descobrir por que a Força do Pensamento É Mais Importante do que a Inteligência 40
Usar o Cérebro para Pensar, e Não Apenas como um Depósito de Fatos 46
Dominar Três Maneiras Simples de Curar a Desculpa da Falta de Inteligência 47
Sobrepujar o Problema da Idade, Deixando de Ser "Jovem ou Velho Demais".....48
Libertar-se da Desculpada Falta de Sorte e Atrair Boa Sorte 53
Usar a Técnica da Ação para Curar o Medo e Adquirir Confiança 57
Orientar sua Memória no Sentido de Aumentar o seu Estoque de Confiança 63
Dominar o Medo que lhe Causam Outras Pessoas.....67
Aumentar a Autoconfiança Satisfazendo sua Própria Consciência 71
Pensar Confiantemente, Agindo Confiantemente 74
Aprender a Dar os Cinco Passos Positivos para Adquirir Confiança e Destruir o Medo..... 79
Descobrir que o Sucesso Será Medido pela Grandeza do seu Pensamento 80
Medir a sua Verdadeira Capacidade Descobrindo as suas Possibilidades.....81
Pensar com a Força que Você Realmente Tem 82
Desenvolver o Vocabulário do Pensador Positivo com esses Quatro Passos Específicos 84
Pensar Positivamente com Vistas ao que Pode Ser Feito no Futuro..... 88
Valorizar as Coisas, as Pessoas e Você Mesmo 92
Como Aplicar o Pensamento Positivo ao seu Trabalho 92
Desprezar as Trivialidades e Concentrar-se no que é importante.....95
Fazer uma Prova Consigo Mesmo Vendo como o seu Pensamento É Realmente Positivo
Usar Pensamento Criador para Encontrar Novas e Melhores maneiras de Fazer as Coisas
Desenvolver a Força Criadora Acreditando que Ela Pode Ser Desenvolvida.....108
Combater o Tradicional Pensamento Congelador do Espírito 110
Realizar Mais e Melhor, Valendo-se da sua Força Criadora.....111
Usar as Três Chaves do Fortalecimento da Capacidade Criadora Abrindo-lhe os Ouvidos
e o Cérebro 112
Ampliar o seu Pensamento e Estimular o Cérebro..... 120
Dominar ou Desenvolver suas Idéias, Fruto do seu Pensamento 122
Parecer Importante, porque isso o Ajuda a Pensar de Maneira Importante.....127
Tornar-se Importante, com a Certeza de que seu Trabalho É Importante 130

Promover-se a si Mesmo do Ponto de Vista Comercial 138
Elevar o seu Pensamento - Pensar como Pensam as Pessoas Importantes.....141
Fazer com que o seu Ambiente Trabalhe para Você 145
Impedir que Gente Mesquinha o Impeça de Caminhar para frente.....147
Dirigir o seu Ambiente de Trabalho 150
Obter Bastantes Luzes Psicológicas durante as Horas de Lazer 153
Afastar do seu Ambiente os Pensamentos Nocivos 156
Colocar-se em Primeiro Lugar em Tudo o que Você Fizer 159
Desenvolver as Atitudes que o Ajudarão a Conseguir o que Deseja.....163
Tornar-se Ativo; Tornar-se Entusiasta 164
Cultivar a Atitude de "Quem É Importante " 172
Fazer mais Dinheiro Adotando a Atitude de "Em Primeiro lugar servir Bem" 179
Conseguir o Apoio dos Outros Pensando Bem Deles 185
Tornar-se mais Igual Fazendo-se "Mais Fácil de Levar".....187
Tomara Iniciativa em Fazer Amizades 189
Dominar a Técnica de Somente Pensar Bem das Outras Pessoas 194
Fazer Amigos Sendo Generoso na Conversação.....198
Pensar Positivamente, mesmo Quando Você Perde ou Sofre um Revés.....200
Habituar-se a Agir - Você Não Precisa Esperar até que as Condições Estejam Perfeitas 204
Preparar sua Mente para Pôr suas Idéias em Ação..... 210
Agir para Curar o Medo e Adquirir Confiança 211
Descobrir o Segredo de Ação da Mente 213
Capitalizar na Palavra Mágica "AGORA" 215
Fortalecer-se Adquirindo o Hábito de "Falar"..... 217
Desenvolver a Iniciativa, tipo Especial de Ação 218
Descobrir que a Derrota nada mais É do que um Estado de Espírito 223
Salvar Alguma Coisa de Cada Revés 225
Utilizara Força da Autocrítica Construtiva 230
Alcançar Resultados Positivos Através da Persistência e da Experiência 232
Afastar o Desencorajamento Vendo o Lado Bom de cada Situação.....236
Ter a Certeza do que Você Quer Atingir na Vida.....239
Utilizar um Plano para Construir o seu Objetivo Decenal 242
Evitar as Cinco Armas Assassinas do Sucesso 245
Multiplicar suas Energias com o Estabelecimento de Metas Definitivas 247
Estabelecer Objetivos que o Ajudem a Realizar as Coisas e a Viver mais 248
Alcançar seus Objetivos com um Plano de Aperfeiçoamento de 30 Dias 253
Investirem si Mesmo para Ter Lucros no Futuro..... 255
Aprender as Quatro Regras da Liderança 259
Desenvolver sua Força de Pensar Conforme as Pessoas que Deseja Influenciar 265
Pôr em Ação a Técnica de "Ser Humano".....269
Pensar e Acreditar no Progresso e Fazer por onde Progredir 270
Verificar se Você É um Pensador Progressista 275
Extrair o Máximo de Força do seu Pensamento 276
Utilizar o Poder do Pensamento Positivo nas mais Críticas Situações da Vida 281

A Mágica de Pensar Grande

Creia no sucesso e terá êxito. O sucesso significa muitas coisas maravilhosas, muitas coisas positivas. Sucesso significa prosperidade pessoal; uma bela casa, férias, viagens, novidades, segurança financeira, significa dar aos filhos o máximo de vantagens. O sucesso representa conquistar a admiração, a liderança, ser olhado com respeito por todos, no escritório e na sociedade. Sucesso significa liberdade: libertar-se dos aborrecimentos, dos temores, das frustrações, e do fracasso. O sucesso significa respeitar-se a si próprio, encontrando mais felicidade e satisfação na vida, e ser capaz de fazer mais pelos que dependem de você. Sucesso significa vencer.

Obter o sucesso, realizar-se, é o objetivo da vida! Todo ser humano deseja sucesso. Todo mundo deseja o melhor que a vida tem para dar. Ninguém tem inveja dos que vivem rastejando na mediocridade. Ninguém gosta de se sentir inferior ou de ser forçado a sê-lo.

Na passagem bíblica que diz que a fé pode mover montanhas, encontramos um dos meios mais práticos e sábios para alcançar o sucesso. Acredite, acredite realmente, que você é capaz de mover uma montanha e você o conseguirá. Não há muitas pessoas que se acreditem capazes de mover montanhas. Por isso não há muita gente que o consiga fazer. É possível que você já tenha ouvido alguém dizer algo parecido com "É absurdo imaginar que você possa mover uma montanha apenas pelo fato de dizer: `Montanha, move-te." É simplesmente impossível."

As pessoas que dizem isso fazem confusão entre acreditar e pensar com sabedoria. É lógico que você não pode mover uma montanha com o simples fato de "desejar" ou ter vontade de

fazê-lo. Tampouco pode ocupar um cargo de chefia simplesmente porque deseja. Ou conseguir uma casa de cinco quartos e três banheiros. Ou aumentar seus rendimentos. Você não pode alcançar uma posição de liderança só porque deseja. Mas você pode mover uma montanha se acreditar capaz de movê-la. Você pode alcançar o sucesso acreditando-se capaz de ser bem-sucedido.

Nada há de mágico ou místico no poder da crença. A crença age da seguinte maneira. Acredite que a atitude de "Eu sou positivo - Eu sou capaz" gera o poder, a habilidade e a energia necessária para realizar qualquer coisa. Quando você crê que pode realizar algo, surge o modo de como realizá-lo. Diariamente, em todo o país, há jovens que começam a trabalharem novos empregos. Cada um deles "deseja", um dia, alcançar o sucesso que acompanha a ascensão aos postos mais altos. Acontece, porém, que a maioria desses jovens não se acredita capaz de chegar ao alto. E não chegam. Acreditando que é impossível subir,

eles não encontram os degraus que os levarão até lá em cima. Procedem conforme a média" das pessoas. Um pequeno número, contudo, acredita realmente que obterá o sucesso e se lança ao trabalho com a atitude de "eu vou subir".

E, apoiados nesta crença, alcançam o cimo. Acreditando que será bem-sucedida, e nada há de impossível nisso, essa gente estuda e observa o comportamento dos chefes mais antigos. Aprendem como as pessoas bem-sucedidas atacam os problemas e tomam decisões.

A pessoa que se acredita capaz de realizar sempre acha como realizar. Há dois anos, um jovem conhecido meu resolveu montar uma agência para vender "trailers". Muita gente lhe disse que ele não devia, que não seria capaz de montá-la. Suas economias não chegavam a 3 mil dólares, e advertiram-no de que o capital necessário para um tal negócio era de muitas vezes aquela quantia.

- Já pensou na concorrência? - perguntaram-lhe os seus conselheiros - E, além disso, que experiência tem você na venda de "trailers", de dirigir sozinho um negócio?

Esse jovem, porém, acreditava nele próprio e na sua capacidade de alcançar o sucesso. Prontamente admitiu que lhe faltava capital, que a concorrência era grande, e que não tinha experiência.

- Mas - ponderou ele - tudo indica que a indústria de "trailers" tende a expandir-se. Além disso, estudei meus concorrentes e cheguei à conclusão de que ninguém nesta cidade será capaz de vender "trailers" melhor do que eu. Sei que vou cometer alguns erros, mas vou vencer depressa. E assim aconteceu. Não foi difícil arranjar o dinheiro. Sua crença absoluta no sucesso do empreendimento granjeou-lhe a confiança de dois investidores. E, armado com esta crença, realizou o "impossível" - conseguiu que um fabricante de "trailers" lhe adiantasse uma remessa sem pagamento.

No ano passado, vendeu casas rebocáveis no valor de 1 milhão de dólares.

- No ano que vem - diz ele - espero ultrapassar os 2 milhões.

Quem crê, quem crê com firmeza, faz com que a mente trabalhe imaginando meios e modos de fazer. E se você acreditar que será bem-sucedido, os outros confiarão em você.

A maioria das pessoas não crê assim. Mas alguns, os que habitam a Cidade do Sucesso, nos Estados Unidos, acreditam! Há algumas semanas, um amigo meu, funcionário de um departamento estadual de estradas de rodagem num estado do Meio Oeste, contou-me um caso dos que "movem montanhas".

- No mês passado - começou ele - nosso departamento comunicou a várias companhias de engenharia que estávamos autorizados a contratar uma fuma para projetar oito pontes que faziam parte do nosso programa de construção de estradas de rodagem. As pontes deviam ser construídas por 5 milhões de dólares, e a fuma escolhida receberia como comissão, pelo projeto aprovado, 4 por cento, ou seja, 200 mil dólares.

Falei com 21 firmas sobre o projeto. As quatro maiores, resolveram apresentar suas propostas imediatamente. As outras 17, eram pequenas, dispondo apenas de 3 a 7 engenheiros cada uma. Dezesseis delas, ficaram assustadas com o tamanho da obra. Examinaram o projeto, sacudiram a cabeça e disseram: É grande demais para nós. Gostaríamos de executá-lo, mas nem adianta experimentar. No entanto, uma dessas pequenas companhias, que só tinha 3 engenheiros, estudou os planos e respondeu: `Podemos executar o projeto. Vamos apresentar uma proposta." Apresentou-a e ganhou o contrato. Aqueles que se acreditam capazes de mover montanhas fazem-no. Os que procedem de modo contrário não o conseguem. A crença desencadeia a força para realizar. Atualmente, nos tempos modernos, a crença está realizando coisas muito mais importantes do que mover montanhas. O elemento mais essencial, na verdade o elemento essencial em nossas explorações espaciais, hoje, é a crença de que o espaço pode ser dominado. Sem uma crença firme, inabalável, de que o homem podia viajar no espaço, nossos cientistas não teriam tido a coragem, o interesse e o entusiasmo para levarem avante seus projetos. A crença que o câncer pode ser curado acabará por conseguir a sua cura. Atualmente, fala-se em se construir um túnel sob o Canal da Mancha para unir a Inglaterra ao continente. A construção deste túnel depende de se os responsáveis por ela acreditam ou não na possibilidade de sua realização.

A crença nos grandes resultados é a força motora, a força que se acha por trás de todos os grandes livros, dos grandes dramas e das grandes descobertas científicas. A crença no sucesso está atrás de todos os negócios prósperos e das organizações políticas e eclesiásticas. A crença no sucesso é o ingrediente básico, absolutamente essencial para todo aquele que se realiza.

Acredite, acredite realmente que vai vencer, e você vencerá. Há anos que venho conversando com gente que falhou nos negócios e em várias carreiras. Tenho ouvido uma série de razões e desculpas como explicação dos insucessos. E, à medida que vamos conversando, surge algo especialmente significante. Como que por acaso, são feitas observações assim: "Para falar a verdade, eu não acreditava que desse resultado", ou "Bem

que eu tinha um pressentimento, antes mesmo de iniciar", ou ainda "Para mim, não foi surpresa que não tivesse dado certo".Assumir a atitude de quem diz "Muito bem, vou tentar, mas não creio que dê certo" traz o insucesso. A descrença é uma força negativa. Quando a mente não acredita, ou duvida, atrai "razões" para apoiar a descrença. A dúvida, a descrença, a vontade subconsciente de falhar, de não desejar realmente ser bem-sucedido são responsáveis pela maior parte dos fracassos. Duvide e você falhará. Pense na vitória e alcançará o sucesso. Recentemente, uma jovem escritora conversou comigo a respeito de suas ambições literárias. Veio à baila o nome de um dos mais afamados escritores da sua área, que era da ficção.

- Oh! -dizia ela -X é um grande escritor, e claro que não posso obter o mesmo sucesso que ele. Fiquei muito desapontado com sua atitude, pois eu conhecia o escritor que ela mencionara e sabia que não era superinteligente, super compreensível, nem super mais nada, a não ser, isso sim, superconfiante, acreditando que se acha entre os melhores e, portanto, agindo como tal e realizando o melhor. É bom respeitar o líder, aprender com ele, observá-lo e estudá-lo. Não, porém, adorá-lo. Acredite que você é capaz de ultrapassá-lo, de ir mais além. Os que assumem uma atitude secundária ficam invariavelmente em segundo lugar.Encare o fato do seguinte modo. A crença é o termostato que regula o que realizamos na vida. Escute o indivíduo que se arrasta na mediocridade. Ele acredita que vale pouco, portanto recebe pouco. Acredita-se incapaz de realizar grandes coisas, e não as realiza. Julga-se insignificante; daí, tudo o que ele faz trazer a marca da insignificância. A medida que o tempo passa, a falta de crença em si mesmo evidencia-se na maneira como fala, anda e age. E, a menos que ajuste o seu termostato para diante, irá diminuindo cada vez mais na sua própria auto-estima. E, como os outros vêem em nós o que nós mesmos vemos, ele se amesquinha na estima dos que o cercam. Agora veja as coisas da maneira de uma pessoa que está avançando. Ela acredita que vale muito e recebe muito. Crê que pode realizar tarefas grandes e difíceis - e as realiza. Tudo o que ela faz, o modo por que se comporta para com os outros, seu caráter, seus pensamentos, seus pontos de vista, tudo isso diz "Eis um profissional, eis uma pessoa importante".

Cada pessoa é o produto de seus próprios pensamentos. Pense positivamente. Ajuste o seu termostato para frente. Lance-se à ofensiva do sucesso com a crença sincera e honesta de que será bem-sucedido. Tenha uma crença positiva e cresça. Há alguns anos, após haver me dirigido a um grupo de homens de negócios, em Detroit, conversei com um cavalheiro que se aproximou de mim, apresentou-se e disse:

- Apreciei muito a sua palestra. Poderia o senhor conceder-me alguns minutos? Gostaria muito de discutir com o senhor um caso pessoal.

Em poucos minutos achávamo-nos confortavelmente sentados num café, à espera de uns refrescos.

- Tenho uma experiência pessoal - começou ele - que se adapta perfeitamente ao que o senhor disse esta noite a respeito de fazermos a mente trabalhar a nosso favor, em vez de contra nós. Nunca disse a ninguém como consegui sair do mundo da mediocridade, mas gostaria de lhe contar isso.

- E eu, mais ainda de ouvir - respondi.

- Bem, há cinco anos andava eu mourejando com outro camarada no comércio de tintas e ferragens. Vivia decentemente, de acordo com os padrões médios, longe porém do ideal. Nossa casa era muito pequena e não havia dinheiro para muita coisa que desejávamos. Minha esposa, abençoada seja, não se queixava muito, mas tudo nela transparecia mais resignação à sua sorte do que felicidade. Intimamente eu estava cada vez mais insatisfeito. Martirizava-me sentir que eu estava falhando à minha boa esposa e a meus dois filhos.

“No entanto, hoje, as coisas são completamente diversas - continuou ele. - Hoje, possuímos uma bela casa nova num terreno de dois acres e uma casa de campo a algumas

centenas de quilômetros ao norte daqui. Não há mais preocupações sobre se podemos enviar os meninos para um bom colégio, e minha mulher não experimenta mais sentimentos de culpa toda a vez que gasta dinheiro na compra de roupas novas. No verão que vem, toda a família".

vai viajar de avião para a Europa, onde passaremos um mês de férias. Estamos realmente vivendo.

- E como aconteceu tudo isso? - perguntei.

- Aconteceu - continuou ele - quando, empregando a mesma frase que o senhor usou esta noite, `Eu dominei o poder de crer". Há exatamente cinco anos tive conhecimento de um negócio com uma companhia de tintas e ferragens, aqui em Detroit. Nesta ocasião, morávamos em Cleveland. Decidi verificar, na esperança de ganhar um pouco mais de dinheiro. Cheguei aqui numa tarde de domingo, mas a entrevista só devia realizar-se na segunda-feira.

"Após o jantar, sentei-se no meu quarto, no hotel, e, por alguma razão, senti-me desgostoso comigo mesmo. `Por que", perguntei a mim mesmo, `eu nada mais sou do que um indivíduo falido da classe média? Por que vou tentar obter um negócio que representa

um progresso tão pequeno?"

Até hoje, não sei o que me impeliu a fazê-lo, mas arranquei uma folha do bloco do hotel e nela escrevi os nomes de cinco pessoas que eu conhecia muito bem há vários anos e que me haviam excedido de longe, quer no poder de ganhar dinheiro, quer no de arranjar empregos de responsabilidade. Duas eram antigos vizinhos que se haviam mudado para belas residências. Duas outras, camaradas para quem eu havia trabalhado, e a quinta, um cunhado.

Em seguida, e, continuo sem saber o que me forçou a isso, perguntei-me o que tinham os meus cinco amigos, e que eu não tenho, além de melhores empregos. Comparei a sua inteligência com a minha e, honestamente, não vi em que fossem eles, melhores do que eu. Tampouco, na verdade, podia dizer que, tivessem tido melhor educação, ou que fossem melhores em integridade e hábitos pessoais.

"Finalmente, cheguei ao exame de outra qualidade do sucesso de que tanto se ouve falar: a iniciativa. Aqui, embora contrariado, fui obrigado a admiti-lo. Neste ponto o meu relatório mostrava que me encontrava muito abaixo dos meus amigos que haviam sido".

bem-sucedidos.

Eram cerca de 3 horas da madrugada, mas, eu tinha o cérebro espantosamente claro. Via pela primeira vez, onde estava o meu ponto fraco. Eu descobri que havia me atrasado. Sondando-me, cada vez mais profundamente, descobri a razão pela qual me faltava

iniciativa: é que, internamente, não acreditava que eu valesse grande coisa.

"Permaneci sentado o resto da noite, revivendo, tanto quanto era possível lembrar-me, como a falta de fé em mim mesmo havia me dominado e como eu havia utilizado minha mente para trabalhar contra mim. Verifiquei que havia passado todo esse tempo pregando".

a mim por que não podia avançar, em vez de dizer que o podia fazer. Havia-me desvalorizado. Encontrei traços dessa autodepreciação em tudo o que havia feito até aquele momento. Então, raiou como uma aurora que ninguém mais acreditaria em mim até que eu

próprio me acreditasse.

Tomei, pois, uma decisão: Estou procedendo como um tipo inferior, de segunda classe. De agora em diante hei de me vender caro. Na manhã seguinte, ainda estava possuído daquela confiança. E durante a entrevista para o emprego, submeti-a ao primeiro teste. Antes de chegar para ser entrevistado pensava se teria a coragem de pedir 750 ou 1.000 dólares a mais do que ganhava onde me achava empregado. Mas agora, depois de verificar que eu era um homem de valor, elevei a quantia para 3.500 dólares. E consegui-os. Consegui vender-me assim porque depois de uma longa noite de auto-análise descobri, em mim, coisas que me tornavam muito mais vendável.

Dois anos após haver arranjado esse emprego, firmei a reputação de homem que sabe conseguir negócios. Depois, entramos numa crise, que me tornou ainda mais valioso porquanto eu era um dos melhores negociantes naquela indústria. A companhia foi reorganizada, e eu recebi um estoque substancial mais um grande aumento de salário.

Acredite em si mesmo que as coisas boas começarão a surgir. Sua mente é uma "fábrica de pensamentos". É uma fábrica muito operosa que produz incontáveis pensamentos por dia.

São encarregados da produção, neste estabelecimento, dois capatazes a quem chamaremos de Sr. Triunfo e Sr. Derrota. O Sr. Triunfo encarrega-se de produzir pensamentos construtivos, positivos. É especializado em produzir as razões pelas quais você é capaz, é qualificado, e quer. O outro capataz, o Sr. Derrota, produz pensamentos depreciativos, negativos. É perito na produção de razões pelas quais você se sente incapaz, fraco e inadequado. Sua especialidade é a cadeia de pensamentos do tipo "por que você há de falhar".

Ambos, o Sr. Triunfo e o Sr. Derrota, são muito obedientes. Estão sempre atentos. Para chamá-los, basta fazer um aceno que eles comparecem imediatamente. Se o sinal é positivo, o sr. Triunfo adianta-se e começa a trabalhar. Da mesma forma, um sinal negativo faz com que se apresente o Sr. Derrota. Para ver como eles trabalham para você, tomemos um exemplo. Fale consigo mesmo: "Hoje é um dia horrível. "Este sinal aciona o Sr. Derrota, que se põe a fabricar uma porção de fatos para provar que você está certo. Ele lhe sugere que está muito quente ou muito frio, que os negócios correrão mal, que as vendas cairão, que os outros estarão com todas as vantagens, que você pode ficar doente, que sua esposa estará intratável_ O Sr. Derrota é tremendamente eficiente. Em pouco tempo ele dominou você. O dia está ruim. Antes que você se dê conta, o dia está péssimo. Diga, porém, assim: "O dia hoje está ótimo", e estará fazendo um sinal para que o Sr. Triunfo comece a agir. E ele lhe dirá que hoje o dia está maravilhoso, fresco, bom de ser vivido. Hoje você poderá realizar um bocado de trabalho." E o dia corre bem. Do mesmo modo pelo qual o Sr. Derrota é capaz de lhe demonstrar por que você não pode convencer Mister Smith, o Sr. Triunfo lhe provará o contrário. O Sr. Derrota convencê-lo-á de que você vai falhar, enquanto que o Sr. Triunfo demonstrará que você será bem-sucedido. O Sr. Derrota preparará um brilhante caso para pôr você contra Tom, e o Sr. Triunfo exporá cada vez mais razões pelas quais você deve gostar de Tom. Quanto mais trabalho você der a um desses capatazes, mais forte ele se tornará. Se você conferir mais encargos ao Sr. Derrota, ele reunirá mais pessoal e ocupará mais espaço na sua mente. Eventualmente, tomará conta de toda a divisão produtora de pensamentos, e virtualmente todos os pensamentos serão de natureza negativa.

A única coisa certa a fazer é despedir o Sr. Derrota. Você não precisa dele, não há de querer que fique à sua volta dizendo-lhe a toda hora que você não pode, não está preparado, que vai falhar, e outras coisas assim. O Sr. Derrota não o ajudará a ir aonde você deseja, portanto, fora com ele! Use o Sr. Triunfo durante cem por cento do tempo que você dispõe. Quando um pensamento se meter na sua cabeça, peça ao Sr. Triunfo que trabalhe para você, e ele lhe mostrará como você será bem-sucedido. De hoje para amanhã, cerca de 11.500 novos consumidores terão entrado nos Estados Unidos. Está aumentando o recorde de crescimento da população. Nos próximos dez anos, esse aumento é calculado, conservadoramente, em 35 milhões. Isso representa a população urbana conjunta de nossas cinco maiores cidades: Nova York, Chicago, Los Angeles, Detroit e Filadélfia. Imagine só! Novas indústrias, novos caminhos abertos pela ciência, mercados em expansão, tudo isso representa oportunidades. São boas novas. Esta é uma época maravilhosa para se viver! Tudo indica que serão batidos os recordes da demanda da gente altamente qualificada em todos os terrenos, gente que seja superiormente capaz de influenciar os outros, orientar o trabalho, e servi-los com a capacidade de um líder. E os que preencherão essas posições de liderança são os adultos ou quase adultos de hoje. Um deles é você.

É claro que a garantia da expansão não significa a garantia do sucesso pessoal. Em toda sua longa trajetória, os Estados Unidos vêm progredindo. Mas basta um simples olhar para ver que milhões e milhões de pessoas - na verdade, a maioria delas, lutam sem obter realmente o sucesso. A maioria moureja na mediocridade a despeito do recorde das oportunidades que se ofereceram nas duas últimas décadas. E no período de expansão que se descortina para frente, a maior parte dos indivíduos continuará a se preocupar, a temer, a rastejar pela vida, sentindo-se insignificante, desconsiderada, incapaz de fazer o que deseja. Conseqüentemente, o procedimento deles lhes conferirá uma parca recompensa, uma reduzida felicidade. Os que converterem a oportunidade em recompensa (e permita-me dizer que eu creio que você é um desses, pois de outro modo confiaria na sorte, e não se importaria em ler este livro) serão os sagazes que realmente aprenderão a pensar que alcançarão o sucesso. Entre. A porta do sucesso está mais aberta do que nunca. Coloque-se na fila, agora que você vai juntar-se ao grupo dos escolhidos que vão conseguir o que desejam na vida.

Esse é o primeiro passo para o sucesso. É básico. Não pode ser dispensado. Primeiro passo: acreditar em si mesmo, acreditar que é capaz de ser bem-sucedido.

Como desenvolver a força da crença

Aqui estão três instruções com as quais adquirir e aumentar a força da crença:

1. Pensar sempre no sucesso, nunca no insucesso. No trabalho, ou em casa, pensar que vai ser bem-sucedido em vez de pensar que será derrotado. Quando se vir em face de uma situação difícil, pensar: "Eu hei de vencer", e não "Provavelmente eu perderei". Quando concorrer com alguém, dizer sempre: "Sou igual aos melhores", e nunca "Ele me sobrepujará". Quando surgir uma oportunidade, pensar: "Sou capaz de fazer", e nunca, "Sou incapaz". Permitir que o pensamento de "ser bem-sucedido" domine todo o seu processo mental. Pensando no sucesso, você condiciona o seu cérebro a criar planos que levam ao sucesso. O pensamento na derrota opera exatamente em sentido oposto, condicionando a mente a produzir outros pensamentos que conduzem ao insucesso.

2. Lembre-se regularmente de que você é melhor do que pensa ser. As pessoas que venceram não são super-homens. O sucesso não exige uma super inteligência, nem qualquer elemento de natureza mística, bem como não se apóia na sorte. As pessoas bem-sucedidas nada mais são do que gente que desenvolveu o poder de acreditar em si mesma e naquilo que realiza. Jamais - sim -, jamais se desvalorize.

3. Acredite com força. O tamanho do seu sucesso é determinado pela intensidade de sua crença. Ter pequenas ambições é esperar obter pouco. Aspire a grandes coisas e obtenha grandes sucessos. E lembre-se também de uma coisa: as grandes idéias e os grandes planos são muitas vezes mais fáceis - e certamente não mais difíceis - do que os pequenos!

Mr. Ralph, J. Cordiner, Presidente do Conselho da General Electric Company, assim se pronunciou numa conferência sobre a liderança: "...Precisamos que todos os que aspiram à liderança por si e por sua companhia - tomem a determinação de empreender um programa pessoal de auto desenvolvimento. Ninguém vai ordenar a um homem que se desenvolva... Ficar um homem para trás, ou avançar, em terreno de sua capacidade, é questão que apenas

dele depende; é algo que exige tempo, trabalho e sacrifício. Ninguém pode fazê-lo por você."

O conselho de Mr. Cordiner é correto e prático. Siga-o. As pessoas que alcançam os mais altos degraus na direção dos negócios, sejam no que respeita a vendas, engenharia, obras religiosas, literatura, ação e todos os outros terrenos, conseguem-no por seguirem consciente e continuamente um plano de auto desenvolvimento e crescimento.

Qualquer programa de treinamento - e este livro são justamente isso - deve realizar três coisas. Deve fornecer conteúdo, ou seja, o que fazer. Em segundo lugar, apresentar um método, o como fazer e, em terceiro, enfrentar a prova mais séria, ou seja, obter resultados.

O quê do seu programa de treinamento pessoal de sucesso apóia-se nas atitudes e técnicas empregadas pelas pessoas bem sucedidas. Como procedem elas? Como vencem os obstáculos? De que modos adquirem o respeito dos outros? Que as situa à parte da gente comum? Como pensam? O como do seu plano de desenvolvimento e crescimento é uma série de conselhos concretos quanto à maneira de agir. Serão encontrados em todos os capítulos. Orientará o seu trabalho. Aplique-os e verifique por si mesmo.E que dizer da parte mais importante do treinamento: os resultados? Considerado em conjunto, a conscienciosa aplicação do programa aqui apresentado trar-lhe-á o sucesso, de maneira que agora talvez pareça impossível. Parcialmente, segundo os seus componentes, ele lhe conferirá uma série de recompensas tais como: maior respeito por parte de sua família, a admiração de seus amigos e sócios, a convicção de se sentir útil, de ser alguém, de ter umas posições definidas, de obter mais dinheiro e um melhor padrão de vida.O treinamento será auto-executado. Não haverá ninguém lhe sussurrando aos ouvido o que fazer e como fazer. Este livro será o seu guia, mas somente você será capaz de se entender. Somente você poderá obrigar-se a seguir esse treinamento. Somente você será capaz de se corrigir quando achar que não o está seguindo adequadamente. Em suma, você vai treinar-se a obter sucessos cada vez maiores.

Você já possui um laboratório completamente equipado no qual pode trabalhar e estudar. Este laboratório é tudo o que existe à sua volta. Consiste de seres humanos, e fornecer-lhe-á todos os exemplos possíveis das ações do homem. E não há limite para o que você poderá aprender, uma vez que se veja como cientista em seu próprio laboratório. E há mais ainda; você não precisa comprar nada, nem pagar coisa alguma. Não há taxas, e você poderá usar livremente o laboratório pelo tempo que desejar. Como diretor do seu próprio laboratório, você desejará fazer o que todo o cientista faz: observar e experimentar.Você não acha surpreendente que a maioria das pessoas entenda tão pouco o modo de proceder dos outros embora esteja cercada de gente durante toda a sua vida? É que essa maioria não consiste de observadores experimentados. Um objetivo importante deste livro consiste em ajudá-lo a treinar a observação e a penetrar profundamente as ações humanas. Você desejará saber "Por que João causa tanto sucesso enquanto que Tom passa apenas despercebido." "Por que certas pessoas têm tantos amigos e outras tão poucos"; "Por que há gente que aceita de bom grado o que uma pessoa lhe diz, ao passo que ignora outra que lhe diz a mesma coisa." Uma vez treinado, você receberá valiosos ensinamentos através apenas do simples processo da observação.

Eis aqui duas sugestões que o auxiliarão a tornar-se um experimentado observador. Escolha para um estudo especial as duas pessoas mais bem-sucedidas e as duas mais fracassadas que você conhece. Depois, à medida que o livro for progredindo, observe quão de perto o seu amigo próspero segue os princípios do sucesso. Repare também como o estudo dos dois extremos o ajudará a verificar a sabedoria que existe em seguir as verdades delineadas neste livro. Cada contato, que você mantiver com outra pessoa lhe fornecerá uma oportunidade para ver o desenvolvimento dos princípios do sucesso em ação. O seu objetivo é tornar rotineiras as ações que conduzem ao sucesso. Quanto mais praticarmos, mais cedo se tornará uma segunda natureza agirmos do modo que desejamos.Quase todos nós temos amigos que cultivam coisas como "hobby". E já os ouvimos dizerem algo assim: "É formidável ver aquelas plantas crescerem. Observe como respondem ao alimento e à água. Veja como estão, hoje, muito maiores do que na semana passada."

Realmente, é emocionante observar o que pode acontecer quando os homens colaboram cuidadosamente com a natureza. É porém dez vezes mais fascinante observarmos como respondemos ao nosso próprio programa de orientação dos pensamentos, por nós

mesmos cuidadosamente administrado. É engraçado sentir-se cada vez mais confiante, mais efetivo, mais próspero, dia a dia, mês a mês. Nada - absolutamente nada - lhe causará maior satisfação na vida do que saber que você se encontra na estrada do sucesso e da realização. E nada representa desafio maior do que arrancar o máximo de você. Neste livro são feitos todos os esforços para apresentar, de maneira clara e simples, os princípios da realização Agora, três conselhos que o ajudarão a obter o máximo rendimento desta obra:

1. Leia o livro todo o mais breve possível, não, porém, demasiadamente depressa. Sature-se de cada idéia e de cada princípio até ver de que maneira ele se aplica exatamente a você.

2. Em seguida passe uma semana estudando, estudando de fato, cada capítulo. Um excelente plano consiste em anotar num cartão o sumário do princípio focalizado, no fim de cada capítulo. Todas as manhãs, durante uma semana, diga para si mesmo: "Hoje vou aplicar esses princípios." Depois, leia-os em voz alta. Carregue o cartão com você e, durante o dia, leia-o várias vezes. Depois, à noite, passe em revista os sucessos que você obteve com aplicação de cada regra, e elabore soluções para proceder melhor ainda no dia seguinte.

3. Após despender uma semana com cada capítulo releia o livro pelo menos uma vez por mês durante um ano. De cada vez que o ler, avalie o seu próprio rendimento. E esteja sempre pronto para aprimorar-se ainda mais.

E, por favor, prometa que vai realizar o treinamento de acordo com o programa, um programa definido. Muita gente sente-se fisicamente aflita se perde uma refeição ou mistura os dias com as noites. Reserve, diariamente, uma hora certa para treinar nos princípios do sucesso. Cure-se da "desculpite", a doença do fracasso.

Gente – esse é o material que você tem de estudar quando se preparar para o sucesso. Terá que estudar as pessoas muito cuidadosamente para descobrir, e depois aplicar em sua vida, os processos cuja recompensa é o sucesso. E você desejará começar imediatamente. Aprofunde-se no estudo das pessoas e irá descobrir que as fracassadas sofrem de uma doença mortal no que respeita à elaboração dos pensamentos pela mente. E mais da metade dos indivíduos apresenta, pelo menos, uma forma suave desse mal que chamaremos de "desculpite".Você descobrirá que a "desculpite" explica a diferença entre os que conseguem todas as posições e os que mal se agüentam na que têm. Verá que quanto mais bem-sucedido, menos é o indivíduo inclinado a desculpar-se.

Mas o camarada que nada arranja, nem tem planos para arranjar coisa alguma, tem um livro cheio de razões para explicar o porquê desse fracasso. As pessoas que só realizam coisas medíocres estão sempre prontas para explicar por que não têm, não fazem, não são capazes e não se acham em melhor situação. Estude a vida das pessoas realizadas e descobrirá que poderiam ter apresentado - mas não o fizeram - todas as desculpas fornecidas pelos medíocres. Jamais encontrei alguém, ou ouvi falar de alguém que tenha vencido como homem de negócios, militar, profissional liberal, ou que seja líder em qualquer terreno, que não tenha tido durante a vida a oportunidade de apresentar mais de uma desculpa importante. Roosevelt poderia ter se encolhido culpando suas pernas paralíticas; Truman, sua falta de educação ginasial, e Eisenhower, o seu ataque cardíaco.

Como qualquer outra doença, a "desculpite" vai piorando se não for tratada adequadamente. Quem é vítima dessa doença da mente assim raciocina: "Não estou indo tão bem quanto deveria. Que álibi poderia apresentar para salvar as aparências? Vejamos: saúde má?, falta de instrução?, idade demais?, mocidade demais?, má sorte?, infelicidade?, a esposa?, a educação que recebi de minha família?"

Uma vez que a vítima da doença do fracasso tenha escolhido uma "boa" razão, apega-se a ela, e nela se apóia para explicar a si e os outros por que não progride. E de cada vez que a vítima apresenta a desculpa, essa se infiltra mais profundamente no seu subconsciente. Os pensamentos, positivos ou negativos, tornam-se mais fortes à medida que vão sendo adubados

com a repetição constante. No início, a vítima da "desculpite" sabe que o seu álibi é mais ou menos uma mentira. Mas a freqüência das repetições faz com que ela se convença de que se trata de um fato completamente real, que o álibi é a verdadeira razão para que ela não alcance o sucesso que devia. Portanto, a primeira regra do seu programa individual para pensar no sucesso deve ser vacinar-se contra a "desculpite ", a doença dos fracassos. A "desculpite" manifesta-se por uma ampla variedade de formas, mas os piores tipos desta doença são a desculpa da saúde, da inteligência, da idade e da falta de sorte. E agora vejamos como podemos nos defender dessas quatro mazelas tão comuns.

Os quatro tipos mais comuns da "Desculpite"

1. "Mas minha saúde não está boa" - A desculpa da saúde vai desde o tipo crônico do "Eu não me sinto bem", ao mais específico de "Tenho qualquer coisa que não está andando bem". A saúde "má", sob mil formas diversas, é usada como desculpa para impedir que uma pessoa realize o que deseja, para evitar que assuma maiores responsabilidades, que ganhe mais dinheiro, e que alcance o sucesso. Milhões e milhões de pessoas sofrem da desculpa da saúde. Mas será, na maioria dos casos, uma desculpa legítima? Pense por um momento em todas as pessoas que você conhece e que estão hoje completamente realizadas e que poderiam ter usado, mas não o fizeram, a desculpa da saúde.Médicos e cirurgiões amigos meus disseram-me que, na vida, não existe o perfeito espécime do adulto. Todo mundo tem qualquer coisa de anormal do ponto de vista físico. Muitos se rendem, total ou parcialmente, à desculpa da saúde, mas não os que pensam visando o sucesso.

Dois casos que me aconteceram uma tarde ilustram quais devem ser as atitudes, correta e incorreta, no que toca à saúde. Eu acabava de fazer uma palestra em Cleveland quando uma camarada de mais ou menos 30 anos perguntou se podia falar comigo em particular alguns minutos. Cumprimentou-me pela palestra e depois disse:

- Receio que suas idéias não sejam de grande utilidade para mim. É que o meu coração não é bom - continuou ele - e tenho de estar continuamente me examinando. - E seguiu dizendo que já havia consultado quatro médicos sem que nenhum deles tivesse conseguido encontrar a causa de seu mal. E pediu-me que lhe sugerisse o que devia fazer.

- Bem - respondi - nada entendo de coração, mas, falando de leigo para leigo, eis as três coisas que eu faria: primeiro, procuraria o melhor cardiologista que pudesse encontrar e aceitaria o seu diagnóstico como palavra final. O senhor já esteve com quatro médicos e nenhum deles achou nada de anormal no seu coração. Deixe que o quinto lhe faça o exame final. E pode ser que o seu coração esteja perfeitamente normal. Agora, se o senhor continuar a se preocupar com ele, é muito possível que venha a adquirir uma séria enfermidade cardíaca. Viver à procura de uma doença faz com que, geralmente, ela apareça de verdade.

"Em segundo lugar, eu recomendaria que o senhor lesse o magnífico livro do Dr. Schinder, Como Viver 365 Dias por Ano. O Dr. Schinder mostra em seu livro que de cada quatro leitos de hospital, três estão ocupados por gente que sofre de DEI - Doença Emocionalmente Induzida. Imagine só, três de quatro pessoas que se acham atualmente doentes estariam gozando uma perfeita saúde se houvessem aprendido a controlar suas emoções. Leia o livro do Dr. Schinder e desenvolva o seu programa de controle das emoções." "Em terceiro lugar, eu resolveria viver até morrer".

E passei a expor ao perturbado amigo alguns conselhos úteis que recebi, há muitos anos, de um advogado amigo meu, portador de um caso de tuberculose estacionária. Ele sabia que tinha de levar uma vida muito regular mas não deixou de advogar, educando uma bela

família, e gozando realmente a vida. Agora que ele tem 78 anos de idade, expressa sua filosofia nesses termos: "Hei de viver até morrer. Hei de viver enquanto estiver neste mundo. E por que razão, vou viver apenas pela metade? Cada minuto que uma pessoa gasta preocupando-se com a morte é como se passasse um minuto morto."

Neste ponto tive que deixá-lo porque tinha de tomar um avião para Detroit. E foi no avião que ocorreu o segundo caso, muito mais agradável que o anterior. Após o barulho da decolagem, ouvi um ruído de tique-taque. Mais ou menos espantado olhei para o meu companheiro de poltrona, pois o som parecia provir dele.Abrindo-se num sorriso ele disse:

- Fique descansado que não se trata de uma bomba. É apenas o meu coração.

Diante da minha surpresa, ele passou a relatar o que tinha acontecido.

Precisamente há 21 dias, havia se submetido a uma intervenção que implicaria a colocação de uma válvula de plástico no seu coração. Explicou que aquele ruído continuaria durante vários meses até que o tecido novo recobrisse a válvula artificial. Perguntei-lhe, então, o que pretendia fazer.

- Oh! -respondeu ele -tenho grandes planos. Vou estudar direito assim que chegar em Minnesota. Um dia espero trabalhar para o governo. Os médicos me disseram que durante alguns meses deverei ter certa cautela, mas depois disso estarei como novo.

Aí têm você duas maneiras de encarar os problemas referentes à saúde. O primeiro camarada, mesmo sem estar certo de que tivesse qualquer coisa organicamente errada, achava-se preocupado, deprimido, a caminho do fracasso, ansioso por alguém que

apoiasse a sua idéia de que não podia progredir. O segundo, após ter sofrido uma das mais delicadas operações, estava otimista, impaciente para realizar algo. A diferença residia no modo pelo qual eles pensavam na saúde I

Tive várias experiências diretas com o que respeita à falta de saúde. Sou diabético. Logo depois que descobri isso (há cerca de 5.000 injeções), fui avisado: "O diabetes é uma condição física, mas o seu maior dano resulta de se enfrentá-lo com uma atitude negativa.

Preocupe-se com ele que arranjará uma verdadeira preocupação."

Naturalmente, desde a descoberta do meu diabetes, conheci um grande número de outros diabéticos. Permita-me que lhe conte algo dos dois extremos. Um camarada, portador de uma forma benigna, pertence à fraternidade dos mortos vivos. Obcecado com medo do tempo, vive, em geral, ridiculamente agasalhado. Apavorado com as infecções, evita qualquer pessoa que fungue um pouquinho junto dele. Com receio de se esforçar demais, nada faz, despendendo a maior parte de sua energia mental na preocupação do que possa acontecer. Vive, aborrecendo os outros, falando de "quão horrível" é o seu problema. Sua verdadeira doença não é o diabetes; ele é uma vítima da "desculpite" da saúde. Tem pena de si mesmo, considerando-se um inválido.

O outro extremo é representado pelo gerente de divisão de uma grande companhia de publicidade. Sofre de uma forma grave; toma cerca de 30 vezes mais insulina que o camarada anteriormente mencionado. Mas ele não vive para a doença. Vive para desfrutar do seu trabalho e ser feliz. Um dia disse-me: “Claro que incomoda, mas fazer a barba também incomoda. Mas eu não vou pensar em ter de ir para o leito. Quando tomo aquelas injeções, apenas agradeço aos sujeitos que descobriram a insulina."

Um bom amigo, conhecido educador, regressou da Europa, em 1945, sem um braço. A despeito de sua desvantagem, John está sempre sorrindo, sempre auxiliando os outros. É tão otimista quanto qualquer outra pessoa que eu conheça. Um dia tivemos uma longa conversa sobre sua "desvantagem" .

- Foi apenas um braço - disse ele. - Claro que ter dois é melhor do que ter um só. Mas eles apenas amputaram meu braço. Meu espírito está cem por cento, intacto. E estou realmente agradecido que assim tenha sido.

Outro amigo que também sofreu uma amputação é um excelente jogador de golfe. Perguntei-lhe um dia como havia conseguido desenvolver um estilo quase perfeito, com apenas um braço. Mencionei que, a maioria dos golfistas com dois braços, não jogava tão bem. Sua resposta encerra um grande ensinamento:

- Bem - disse ele -, sei por experiência própria que a atitude correta e um braço derrotarão sempre a atitude errada e dois braços.A atitude correta e um braço, derrotarão a atitude errada e dois braços. Pense um momento nisso. Representa uma verdade não apenas no campo de golfe mas em todos os aspectos da vida.

Quatro coisas que você pode fazer para combater a “Desculpite” da saúde

A melhor vacina contra a "desculpite" da saúde consiste nessas quatro doses

1. Recuse-se a falar sobre sua saúde. Quanto mais você falar sobre uma doença, mesmo que se trate de um simples resfriado, pior ele parecerá. Viver falando sobre saúde ruim é o mesmo que colocar fertilizador em ervas daninhas. Além disso, falar de sua saúde constitui um mau hábito que, aborrece os outros. Faz com que a gente pareça egoísta. As criaturas dotadas de mentalidade progressista, que só pensam no sucesso, combatem essa tendência natural de falar sobre sua "má" saúde. Pode angariar (e acentuamos a palavra pode) um pouco de simpatia, mas não o respeito e a lealdade dos outros.

2. Recuse-se a se preocupar com a sua saúde. O Dr. Walter Alvarez, consultor emérito da mundialmente famosa Clinica Mayo, escreveu recentemente: “Sempre peço aos que vivem se queixando que tentem controlar-se. Por exemplo, quando vi este homem (um camarada, que estava convencido que sofria da vesícula, a despeito de oito exames), haverem mostrado, (que o órgão estava perfeitamente normal), implorei-lhe que deixasse de radiografar sua vesícula. Tenho pedido a centenas de convictos cardíacos que deixem de fazer eletrocardiogramas."

3. Seja grato à sua saúde, tal qual ela é. Existe um velho ditado digno de ser repetido várias vezes: "Eu vivia muito triste, com meus sapatos que estavam rasgados, até o dia em que,

encontrei um homem que não tinha pés". Em vez de viver se queixando que "não está se sentindo muito bem", é muito melhor ficar satisfeito com a saúde que você tem. Agradecer a saúde que se tem é uma poderosa forma de se vacinar contra o aparecimento de novas dores e outras doenças reais.

4. Lembre-se de que "°É melhor gastar-se do que enfraquecer o espírito". A vida foi feita para que você a goze. Não a desperdice. Não passe a vida imaginando-se num leito de hospital.

11. “Mas você precisa ter Cabeça para Alcançar o Sucesso”. A "desculpite" da inteligência ou "falta de inteligência" é muito comum. Com efeito, é tão comum que talvez 95 por cento das pessoas que nos cercam apresentam-na em vários graus. Diversamente da maioria dos outros tipos de "desculpite", os que sofrem desta forma particular da doença sofrem em silêncio. Não são muitas as pessoas que admitem abertamente que lhes falta uma inteligência adequada. Pelo contrário, elas o sentem profundamente, no íntimo do seu ser.

Quase todos nós cometemos dois erros básicos no que respeita à inteligência:

1. Subestimamos o poder de nosso cérebro, e
2. Superestimamos o poder dos cérebros alheios.

Devido a esses erros muitas pessoas são dominadas. Deixam de enfrentar as situações que as desafiam porque "é preciso ter cabeça" Acontece, porém, que chega um camarada que pouco se importa com a inteligência e... consegue o emprego. O que realmente importa não é quanta inteligência você tem, mas sim o uso que você faz dela. O pensamento que orienta sua inteligência é muito mais importante que a quantidade do poder de seu cérebro. Deixe-me repeti-lo porque isso é de vital importância: o pensamento que orienta sua inteligência é muito mais importante que a quantidade de inteligência que você tem.

Respondendo à pergunta "Seu filho deve ser um cientista?", o Dr. Edward Teller, um dos mais destacados físicos da nação, disse: "Para ser um cientista, uma criança não necessita pensar com a rapidez de um relâmpago, nem de memória milagrosa, nem de ter obtido notas muito boas na escola. O único ponto realmente importante é que tenha um grande interesse pela ciência."

Até mesmo na ciência, o interesse e o entusiasmo são os fatores críticos!Uma pessoa que tenha um Q1 de 100 mas que apresente uma atitude, cooperativa, otimista e entusiástica conseguirá mais dinheiro e respeito e alcançará maior sucesso do que uma cujo Q1 seja de

120 mas que não coopere e encare tudo de modo pessimista e negativo. Apenas um pouco de senso para persistir em qualquer coisa,tarefa ou projeto --até que esteja terminada compensa mais do que uma inteligência ociosa, mesmo que esta seja do calibre da de um gênio. A persistência representa 95 por cento da capacidade. Numa festa familiar, no ano passado, encontrei um colega de ginásio que não via há 10 anos. Chuck fora um aluno brilhante e diplomara-se com uma porção de lauréis. Quando o vi pela última vez, seu objetivo era possuir seu próprio negócio no Oeste, em Nebraska. Perguntei-lhe que espécie de negócio havia ele montado.

- Bem - confessou ele - eu acabei não me estabelecendo. Há cinco anos ou há um ano eu não teria dito isso a ninguém, mas agora estou pronto para falar sobre o caso.”Revendo hoje, a educação que recebi no colégio verifico que me tornei perito nas coisas que explicam por que é impraticável a idéia de estabelecer um negócio. Aprendi todos os perigos e razões por que uma pequena empresa há de fracassar: `Você tem de possuir”.

um vasto capital" ; `Certifique-se de que o ciclo dos negócios vai bem"; `Há um grande mercado para o que você vai oferecer?" - mil e uma coisas a examinar.

“O que mais me mortifica, é ver que, vários dos meus antigos colegas que não pareciam muito inteligentes e alguns, que nem cursaram o ginásio, estão, agora muito bem estabelecidos, com seus próprios negócios. Mas eu, vou me arrastando, fazendo o exame de despachos de mercadorias. Houvesse eu me aprofundado mais no porquê da capacidade de sucesso de um negócio e estaria numa situação muito melhor.”

O pensamento que orientou a inteligência de Chuck foi muito mais importante do que a quantidade de sua inteligência.Por que fracassam alguns indivíduos brilhantes? Há muitos anos que privo com uma pessoa qualificada como gênio, possuidora de uma inteligência altamente abstrata. A despeito de sua grande inteligência nata, é uma das pessoas mais fracassadas que conheço Tem um emprego medíocre (tem medo de responsabilidades).

Nunca se casou (pois, grande parte dos casamentos termina em divórcio). Tem poucos amigos (porque as pessoas o aborrecem). Jamais investiu dinheiro em propriedades de qualquer espécie (tem medo de que possa perder o dinheiro). Em vez de orientar sua força mental na busca de caminhos que levem ao sucesso, este homem usa o grande poder de seu cérebro para provar por que as coisas não darão resultado. Devido ao pensamento negativo que dirige o seu grande reservatório cerebral, este camarada pouco contribui e nada cria. E, no entanto, se mudasse de atitude poderia realizar grandes coisas. Tem miolo para ser um grande sucesso, mas não possui o poder do pensamento. Outro conhecido meu foi convocado para o exército pouco depois de receber, de uma das mais importantes universidades de Nova York,

o diploma de doutor em filosofia. De que modo passou seus três anos no exército? Não como oficial. Tampouco como integrante de uma equipe de especialistas. Durante esses três anos nada mais fez do que dirigir um caminhão. Por quê? Porque estava impregnado de atitudes negativas para com os soldados, seus companheiros. ("Eu sou superior a eles"), para com os processos e métodos adotados no exército ("São estúpidos"), para com a disciplina ("Isso é para os outros, não para mim"), e para com tudo o mais, inclusive para consigo mesmo ("Eu sou um idiota por não encontrar um meio de escapar dessa embrulhada"). Este camarada não granjeou o respeito de ninguém. Todo o seu vasto estoque de conhecimentos permaneceu sepultado. Suas atitudes negativas transformaram-no num fiasco.

Lembre-se, o pensamento que orienta sua inteligência é muito mais importante que a quantidade de inteligência que você tem. Nem mesmo um diploma de doutor em filosofia é capaz de sobrepujar esse princípio básico do sucesso!

Há vários aos tornei-me amigo íntimo de Phil F., um dos chefes de uma importante agência de publicidade. Phil era diretor da seção de pesquisa de mercado, e estava obtendo um sucesso formidável! Seria Phil uma "inteligência"? Longe disso. Quase nada sabia de estatística, não havia cursado o ginásio (embora todos os funcionários que trabalhassem para ele o houvessem feito), e não tinha a pretensão de conhecer o lado técnico da pesquisa. Como se explica, então, que Phil fizesse 30.000 dólares por ano quando nenhum de seus subordinados conseguia alcançar 10.000?

É que Phil era um engenheiro de "homens". Era cem por cento, positivo. Sabia estimular os outros, quando se sentiam abatidos. Era entusiasta. Gerava entusiasmo. Phil compreendia as pessoas e, porque podia ver realmente o que as fazia titubearem, gostava delas. O que tornava Phil três vezes mais valioso do que os outros homens, para a companhia, não era o seu cérebro, mas sim a maneira como o empregava. De cada 100 pessoas que entram para o ginásio, menos de 50 completam o curso. Intrigado com isso, perguntei ao diretor do curso de admissão de uma grande universidade"qual a explicação do fato.

Ele respondeu-me que “...não se trata de uma deficiência intelectual. Nós não os admitiríamos (os candidatos), se não tivessem suficiente capacidade. Tampouco se trata de dinheiro. Hoje, quem quer que deseje manter-se num colégio pode fazê-lo. A verdadeira razão está nas atitudes mentais. O senhor se surpreenderia", continuou ele, "se soubesse quantos jovens abandonam os estudos por não gostarem dos professores, dos assuntos abordados, e dos colegas".

Essa mesma razão - o pensamento negativo - explica por que a porta para as altas posições de chefia permanece fechada para muitos chefes jovens. Milhares deles permanecem estacionários, menos pela insuficiência intelectual do que pelas atitudes negativas, pessimistas, depreciativas e acentuado mau humor. Assim me falou um chefe: "É muito raro que rejeitemos um jovem porque seja pouco inteligente. Geralmente a causa da rejeição é a sua atitude."

Uma vez fui contratado por uma companhia de seguros para verificar por que 25% dos principais agentes vendiam mais de 75% das apólices, enquanto que 25% menos destacados, apenas 5% do volume total.

Foram examinados cuidadosamente milhares de fichas individuais. A pesquisa evidenciou, fora de qualquer dúvida, que não existia uma diferença significante no que se referia à inteligência dos empregados. Mais ainda, as desigualdades nas vendas não podiam ser explicadas por diferenças de instrução. A disparidade verificada entre os muitos bem e os muito mal sucedidos ficaram reduzidos, finalmente, à diferença de suas atitudes mentais, isto é, na maneira de orientar os pensamentos. A turma de cima preocupava-se menos, era entusiasta e gostava sinceramente de lidar com as pessoas.

Poucos podem alterar a capacidade intelectual com que nascemos, mas não há dúvida de que podemos mudar a maneira de utilizá-la.

O Saber é poder - quando usado de maneira construtiva. Intimamente ligado à "desculpite" da inteligência está um pouco da maneira incorreta de se pensar sobre o que se sabe. Ouvimos comumente dizer que saber é poder, mas isso é apenas meia verdade. O saber constitui apenas uma força potencial. O saber só é poder quando o usamos, e de maneira construtiva. Conta-se que, uma vez, perguntaram ao grande cientista Einstein quantos pés tinha 1 milha. "Não sei", respondeu ele. "E por que razão havia de encher minha cabeça com fatos que posso encontrar em dois minutos em qualquer livro especializado?"

Nesta passagem, Einstein ensinou-nos uma grande lição. Ele sabia que era muito mais importante usar o cérebro para pensar, do que como um armazém de fatos.

Uma vez Harry Ford viu-se envolvido num processo com o Chicago Tribune. O jornal chamou-o de ignorante, e Ford, homem de grande respeito, respondeu: "Provem-no."

O Tribune submeteu-lhe uma porção de perguntas simples, tais como: "Quem foi Benedict ArnoldT" "Quando ocorreu a Guerra da Revolução?", e outras, a maioria das quais Ford, que tinha tido uma instrução pouco formal, não pôde responder.

Por fim, irritado, ele declarou: "Não sei as respostas, mas sou capaz de, em cinco minutos, encontrar um homem que as sabe."

Harry Ford jamais se interessou por informações multiformes. Ele conhecia o que todos os chefes importantes conhecem: que a capacidade de saber como obter a informação é mais importante do que usar o cérebro como uma garagem de fatos.Quanto vale um homem que conhece os fatos? Recentemente passei uma noite interessante na companhia de um amigo que é presidente de uma jovem, porém próspera, firma industrial. Aconteceu que o aparelho de televisão foi ligado para um dos mais populares programas de perguntas e respostas. O camarada que estava sendo interrogado já participava do programa há várias semanas. Respondia sobre tudo, sobre coisas que pareciam até absurdas. Após haver respondido a uma questão particularmente intrincada, algo sobre uma montanha na Argentina, meu anfitrião olhou-me e disse:

- Quanto você pensa que eu daria àquele sujeito para trabalhar para mim?

- Quanto? - perguntei.

- Trezentos dólares, e nem um "cens" a mais - não por semana, ou por mês, mas por toda a vida. Já o avaliei. Esse "sabido" é incapaz de pensar. Só sabe guardar as coisas na memória. Nada mais é do que uma enciclopédia humana, e creio que por 300 dólares posso comprar uma boa coleção de enciclopédia. Talvez até seja demais. Num almanaque de dois dólares eu serei capaz de encontrar noventa por cento do que aquele camarada sabe.

- Eu quero é me cercar - continuou ele - de gente capaz de resolver problemas, de gente que tenha idéias. Quero gente capaz de sonhar e de tornar o sonho uma realidade prática. Um homem que tenha idéias pode fazer dinheiro comigo, um que só possua fatos, não.

Três modos de curar a “Desculpite” da inteligência

Três modos simples para curar a desculpa da falta de inteligência são:

l. Jamais subestime a sua própria inteligência e jamais superestime a dos outros. Não se venda barato. Concentre-se em suas possibilidades. Descubra os seus talentos superiores. Lembre-se de que o que importa não é a quantidade de "cérebro" que você tem, mas sim a maneira pela qual o utiliza. Dirija o seu cérebro, em vez de ficar se preocupando com o seu Ql.. Repita várias vezes por dia: "Minhas atitudes são mais importantes do que minha inteligência." Pratique adotar atitudes positivas, quer em casa, quer no trabalho. Considere as razões pelas quais você é capaz de fazer uma coisa, e não as que o incapacitam de realizá-la. Desenvolva a atitude de "Eu estou vencendo". Ponha sua inteligência a trabalhar nos sentidos

criadores, positivos. Utilize-a para encontrar meios de vencer, não para que ela lhe prove que você vai perder.

3. Lembre-se de que a capacidade de pensar vale muito mais que a de memorizar fatos. Use a mente para criar e desenvolver idéias, para descobrir novas e melhores maneiras de realizar as coisas. Pergunte a si mesmo: Estarei usando minha capacidade mental para fazer a história, ou apenas para registrar a história feita pelos outros? "Não Adianta. Estou Muito Velho (ou Muito Jovem) " - A "desculpite" da idade, a doença do fracasso de nunca se estar na idade certa, evidencia-se por duas formas facilmente identificáveis: a variedade de "Eu sou velho demais", e o tipo de "Eu sou jovem demais".

Você já deve ter ouvido centenas de pessoas de todas as idades explicarem sua medíocre atuação na vida assim: "Estou muito velho (ou muito jovem) para começar agora. Não posso fazer o que quero, ou o que desejaria fazer devido à minha idade." É de fato surpreendente quão poucas pessoas "estão certas" no que se refere à idade. E é uma pena. Essa desculpa tem fechado a porta da verdadeira oportunidade a milhares de indivíduos. Pensam na idade como um empecilho e nem chegam a tentar. O tipo "Eu sou muito velho" é a variedade mais comum da "desculpite" da idade. A doença está difundida de maneiras as mais sutis. Uma novela de TV gira em tomo da história de um grande chefe que perdeu o emprego devido a uma fusão de companhias e não pôde achar outro porque é velho demais. Após uma busca infrutífera de vários meses, tendo pensado até em suicidar-se, o referido chefe chega à conclusão de que não presta para mais nada. Os dramas e artigos de jornais sobre o tópico "Por que Está Você Liquidado aos 40 anos" são muito populares, não porque representam a verdade dos fatos, mas porque tocam de perto muitas mentes preocupadas em busca de uma desculpa.

Como controlar a “Desculpite” da idade

A "desculpite" da idade pode ser curada. Há alguns anos, quando dirigia um programa de treinamento de vendas, descobri um bom soro que tanto cura esta doença como imuniza contra ela, de modo que você não tem necessidade de adquiri-la. Entre os que assistiam ao curso havia um camarada chamado Cecil. Cecil, que tinha 40 anos, desejava melhorar de posição lançando-se como representante de uma indústria, mas achava-se idoso demais para tal. E explicava:

- Além do mais, comecei do nada, e agora estou muito velho para recomeçar. Já tenho 40 anos.

Várias vezes, conversei com Cecil sobre o problema da "idade avançada", empregando a velha medicina "Você tem a idade que sente ter". Vi, porém, que nada conseguia. (Geralmente as pessoas retrucam dizendo: "Mas eu me sinto velho!")

Finalmente descobri um novo método que deu certo. Um dia, após uma das aulas do curso, experimentei-o em Cecil. Perguntei-lhe:

- Cecil, quando é que você acha que começa a vida produtiva de um homem?

Depois de pensar alguns segundos ele respondeu:

- Oh! Creio que aos 20 anos.

- Muito bem - continuei - e quando termina a vida produtiva?

- Bem, se ele estiver em boa forma e gostar do seu trabalho, creio que será bastante útil até os 70 ou um pouco mais - respondeu Cecil.

- De acordo, e muita gente é altamente produtiva mesmo depois de atingir 70 anos, mas admitamos como certo o que você disse, que a produtividade de um homem vai dos 20 aos 70 anos de idade, isto é, cobrindo um período de 50 anos ou meio século. Cecil, você tem 40 anos. Quantos anos de vida produtiva já despendeu você?

- Vinte -respondeu ele.

- E quantos ainda têm para gastar?

- Trinta - respondeu meu amigo.

- Em outras palavras, Cecil, você ainda não atingiu a metade; usou apenas 40 por cento dos seus anos produtivos.Olhei para Cecil e vi que ele tinha percebido aonde eu queria chegar. Estava curado da "desculpite" da idade. Cecil viu que ainda lhe restavam muitos anos cheios de oportunidades. Modificou sua maneira de pensar. Em vez de dizer: "Eu já sou muito velho," passou a dizer "Eu ainda sou muito moço". Cecil verificou que não importa a idade que temos. É a nossa atitude para com ela que a transforma numa bênção ou num obstáculo. A cura da "desculpite" da idade geralmente abre as portas que você julgava hermeticamente trancadas à oportunidade. Um parente meu passou anos fazendo as mais variadas coisas - vendas, dirigindo seu próprio negócio, trabalhando num banco -, sem jamais encontrar o que desejava fazer realmente. Finalmente concluiu que a coisa que mais desejava, mais que tudo, era ser pastor. Mas quando pensou nisso, verificou que já tinha idade demais. Tinha 45 anos, três filhos ainda crianças, e pouco dinheiro. Felizmente, porém, reuniu toda a sua força e disse: "Com 45 anos ou não, hei de ser pastor."

Com toneladas de fé e muito pouca coisa mais, inscreveu-se ele num curso de cinco anos para preparo de sacerdotes, em Wisconsin. Cinco anos após foi ordenado pastor e estabeleceu-se com uma bela congregação no Illinois.

Velho? Claro que não. Ele ainda dispõe de 20 anos de vida produtiva diante de si. Não há muito tempo estive com ele, que assim me falou: "Sabe, se eu não houvesse tomado a grande decisão quando tinha 45 anos, teria passado o resto da minha vida, amargurado e envelhecendo. Agora, sinto-me tão jovem quanto o era há 25 anos."

E de fato, ele quase que o parecia. Quando você se liberta da desculpa da idade, o resultado é ganhar o otimismo da juventude e sentir-se mais jovem. Quando você domina os temores das limitações da idade, ganha anos de idade, ganha anos de vida e de sucessos.

Um excelente exemplo de como a "desculpite" da idade pode ser derrotada é fornecido por um antigo colega meu de universidade. Bill formou-se pela Harvard quando estava na casa dos vinte anos. Após 24 anos, como corretor, durante os quais conseguiu uma fortuna modesta, decidiu que queria tornar-se professor universitário. Os amigos fizeram-lhe ver que ele ia se esgotar com o programa que tinha pela frente. Mas Bill estava decidido a alcançar o seu objetivo, e entrou para a Universidade de IIlinois aos 51 anos de idade. Aos 55 havia conseguido o seu diploma. Hoje, Bill é presidente do Departamento de Economia num ótimo colégio de profissões liberais. E é também feliz. E sorri quando diz: “Quase perdi um terço de meus bons anos de vida. A idade avançada é uma doença do fracasso. Derrote-a não permitindo que ela o atrase”.

E quando uma pessoa é jovem demais? A variedade "Eu sou jovem demais" da "desculpite" da idade também causa muitos danos. Há cerca de um ano, fui procurado por um amigo de 23 anos, que tinha um problema a resolver. Jerry era um ótimo rapaz. Havia sido pára-quedista e depois de terminado o tempo de serviço entrara para o colégio. Enquanto estudava, Jerry mantinha esposa e um filho, trabalhando como vendedor para uma companhia de transportes e armazenagem. Trabalhava terrivelmente, tanto no colégio

como na companhia. Naquele dia, porém, Jerry estava preocupado.

- Dr. Schwartz - disse ele -, não sei o que faço. Minha companhia acaba de me oferecer o lugar de gerente de vendas, o que me coloca como supervisor de oito vendedores.

- Parabéns! Isso é magnífico! - respondi. - Mas você parece preocupado.

- Bem - continuou ele -, todos os oito homens que vou supervisionar são de 7 a 21 anos mais velhos do que eu. Que acha o senhor que eu deva fazer? Poderei dirigi-los?

- Jerry - respondi -, é óbvio que o gerente geral de sua companhia considera você com idade suficiente, do contrário não lhe teria oferecido o lugar. Lembre-se apenas desses três

pontos e tudo sairá às mil maravilhas: primeiro, não pense na idade. No interior, numa fazenda, um garoto torna-se um homem quando prova que pode realizar o trabalho daquele. O número de seus aniversários nada tem que ver com o caso. O mesmo aplica-se a você. Quando você prova que é capaz de ocupar o lugar de gerente de vendas, automaticamente já tem idade para isso.

"Em segundo lugar, não se aproveite de seus novos `galões". Mostre-se respeitoso para com os vendedores. Peça-lhes sugestões. Faça-os sentir que estão trabalhando para o capitão de uma equipe, e não para um ditador. Proceda assim que eles trabalharão com você, não contra você.

“Em terceiro lugar, habitue-se a ter pessoa mais velha do que você, trabalhando para você. Em todos os terrenos, os líderes cedo descobrem que são mais jovens do que muitas pessoas que eles orientam. Portanto, habitue-se a ter gente mais velha trabalhando para você. Isso vai ajudá-lo muito para o futuro, quando surgirem maiores oportunidades”.

"E lembre-se, Jerry, que a sua idade não representa um "handicap", a menos que você a queira considerar assim. Jerry hoje está se saindo muito bem. Adora o negócio de transportes, e já está planejando organizar, daqui a poucos anos, sua própria companhia.

A juventude só constitui deficiência quando o jovem pensa assim. É comum você ouvir dizer que certos empregos requerem uma "considerável" maturidade física, por exemplo, o lugar de vendedor de apólice de seguros. O fato de dizerem que, para ganhar a confiança do cliente, ou do investidor, você deve ter cabelos grisalhos, ou não ter cabelo algum, é um absurdo. O que realmente importa é que você conheça o negócio. Se você o conhece, e entende as pessoas, está suficientemente maduro para dominá-lo. A idade nada tem que ver com a deficiência, a não ser que você se convença de que somente os anos lhe darão o material de que você precisa para marcar o seu ponto. Muitos jovens acham que não progridem devido a sua juventude. É bem verdade que, na organização, há pessoas que, por se sentirem inseguras e apavoradas com as tarefas, podem tentar impedir a sua ascensão, lançando mão de vários argumentos, inclusive o da idade. Mas os que têm realmente valor não o farão. Esses lhe atribuirão tanta responsabilidade quanto acharem que você pode ter.

Demonstre que você tem atitudes capazes e positivas e sua juventude será considerada até como uma vantagem. Numa rápida recapitulação, a cura para desculpa da idade se resume em:

1. Considere a sua idade atual de modo positivo. Diga "Eu ainda sou jovem", e não "Eu já sou velho". Habitue-se à prática de olhar para frente, para novos horizontes, adquirindo o entusiasmo e a sensação da juventude.

2. Calcule quanto tempo de produtividade você ainda tem. Lembre-se que uma pessoa de 30 anos ainda tem 70 por cento de vida produtiva adiante de si. E que uma de 50 ainda possui 40 por cento - os melhores 40 por cento - das oportunidades de sua vida. Presentemente a vida é muito mais longa do que muita gente pensa!

3. Empregue o futuro em fazer o que você realmente deseja. Só é muito tarde quando você permite que sua mente atue de modo negativo e pense que é tarde demais. Pare de pensar: "Há anos que eu devia ter começado." Pensar assim é fracassar. Em vez disso, pense: "Vou iniciar agora porque os meus melhores anos estão adiante de mim." Assim é que as pessoas bem-sucedidas pensam.

4. "Mas o Meu Caso É Diferente; Eu Atraio a Má Sorte " - Recentemente assisti a um engenheiro de tráfego discursar sobre a segurança nas estradas de rodagem. Mostrou ele que mais de 40 mil pessoas morrem, anualmente, nos chamados acidentes do tráfego.

O principal ponto de sua palestra foi que não existe o verdadeiro acidente. O que chamamos de acidente é o resultado de uma falha mecânica ou humana, ou da combinação de ambas.

O que esse perito do tráfego estava dizendo se consubstancia no que os sábios de todos os tempos vêm repetindo: "para tudo existe uma causa". Nada acontece sem uma causa. Nada existe de acidental no tempo que está fazendo hoje. Ele é o resultado de causas específicas. E não há razão para que se acredite que os assuntos humanos fazem exceção à regra. E, no entanto, é difícil que transcorra um dia sem que não se ouça alguém atribuir seus problemas à má sorte. E é raro o dia em que você não escute alguém atribuir o sucesso pessoal de outrem à "boa" sorte.Permita-me ilustrar de que modo se sucumbe à desculpa da falta de sorte. Recentemente almocei com três jovens chefes de uma companhia. O assunto da palestra era George C., que, no dia anterior, havia sido escolhido dentre o grupo para ser promovido. Por que havia George alcançado aquela posição? Os três camaradas desencavavam todas as espécies de razões: sorte, influência, bajulação, a maneira pela qual a esposa de George adulava o chefão, tudo, enfim, menos a verdade. Esta se resumia no fato de que George era simplesmente o mais qualificado; havia trabalhado melhor, dava duro no trabalho, possuía uma personalidade mais efetiva.

Eu também sabia que os chefes mais antigos haviam despendido muito tempo considerando qual dos quatro deveria ser promovido. Meus três amigos, desiludidos, deviam saber que os altos escalões não escolhem os chefes tirando papeizinhos com nomes de dentro de um chapéu.

Não há muito tempo, conversava eu com o gerente de vendas de uma grande fábrica de maquinaria sobre a gravidade da "desculpite" da sorte. Ele ficou muito interessado no problema, e começou a relatar sua própria experiência no assunto.

- Eu não sabia- principiou ele- que era este o nome, mas é um dos problemas mais difíceis com que um gerente de vendas tem de se haver. Ontem mesmo tivemos, em nossa companhia, um magnífico exemplo do que você está dizendo.

“Mais ou menos às 4 horas, chegou um de nossos vendedores com um pedido da ordem de 112.000 dólares. Na mesma ocasião, achava-se no escritório um outro vendedor cuja produção é tão baixa que ele mesmo constitui um problema. Ouvindo John dar as”.

boa-novas, um tanto cheio de inveja deu-lhe os parabéns dizendo: `Muito bem John, lá está você outra vez bafejado pela sorte!"

“Agora, o que o mau vendedor não quer aceitar é que a sorte nada teve que ver com o grande pedido conseguido por John. Há meses que John vinha trabalhando aquele cliente. Ele havia falado”. repetidas vezes a meia dúzia de pessoas que não trabalhavam ali;

havia gasto noites imaginando o que seria melhor para ele. Depois solicitou aos nossos engenheiros que planejassem as preliminares do equipamento. John nada teve de sorte, a menos que se queira chamar `sorte" um trabalho cuidadosamente planejado e pacientemente executado. Suponhamos que se fosse confiar na sorte para reorganizar a General Motors. Se as coisas que se fazem, e quem as faz, fossem indicadas pela sorte, todos os negócios da nação acabariam desmoronando. Imagine por um momento que a General Motors tivesse de ser completamente reorganizada na base da sorte. Para levar a cabo essa organização, seriam colocados, numa um aa, os nomes de todos os empregados. O primeiro nome dali retirado seria o presidente: o segundo, o vice-presidente, e assim por diante. Parece absurdo, não é? E, contudo, assim é que funcionaria a sorte. As pessoas que atingem o topo, em qualquer ocupação - direção de negócios, vendas, direito, engenharia, ação, ou o que quer que seja - ali chegam devido às suas atitudes superiores e ao uso e aplicação do seu bom senso a um trabalho sério.

Domine a “Desculpite da sorte de duas maneiras

l. Aceite a lei de causa e efeito. Observe bem o que parece ser a "boa sorte" de alguém. Acabará vendo que não se trata de sorte e sim de preparo, planejamento e pensamento na

obtenção do sucesso. Tudo isso precede o que se chama boa sorte. Verifique, agora, o que parece ser a "má sorte" . Preste bem atenção e acabará descobrindo certas e específicas razões. O Sr. Sucesso sofre um revés, aprende e aproveita. Mas quando acontece o mesmo ao Sr. Medíocre, ele perde e nada aprende.

2. Não seja um pensador ansioso. Não desperdice os seus músculos mentais sonhando com um modo fácil de alcançar o sucesso. Não somos bem-sucedidos apenas por causa da sorte. O sucesso provém de se porem em prática e de se dominarem os princípios que o produzem. Não se fie na sorte para as promoções, as vitórias e as boas coisas na vida.

A sorte apenas não foi feita para conferir essas coisas boas. Em vez disso, concentre-se no desenvolvimento das qualidades que você possui e que o farão vitorioso. Adquira confiança e destrua o medo. Os amigos fazem muito bem quando dizem: "Tudo isso é imaginação sua." Não se preocupe; nada há a temer.Mas eu e você sabemos que essa espécie de medicina jamais funciona. Essas observações calmantes podem nos livrar do medo por alguns minutos, ou mesmo por algumas horas. Contudo, o método de tratamento de "isso só existe em sua imaginação" não constrói confiança nem cura o medo. Sim, o medo é real, e devemos reconhecer que existe antes que sejamos capazes de dominá-lo. Hoje, a maior parte do medo é psicológica. A preocupação, a tensão, o embaraço, o pânico, tudo isso nasce de uma imaginação negativa, mal orientada. No entanto, o simples fato de se conhecer a origem do medo não o cura. Se um médico descobre que você tem uma infecção em qualquer parte do corpo, sua atuação não pára . Ele prossegue com o tratamento para curar a infecção. A velha terapêutica de "isso so existe na sua imaginação" pressupõe que o medo não existe. Mas isso não é verdade. O medo é real. É o inimigo nº 1 do sucesso. É ele que impede as pessoas de capitalizarem as oportunidades. O medo desgasta a vitalidade física e, na verdade, torna os indivíduos doentes, provoca perturbações orgânicas, encurta a vida e tapa sua boca quando você deseja falar.O medo, a incerteza, a falta de confiança explicam por que temos ainda crises econômicas. O medo explica por que milhões de pessoas realizam e desfrutam pouco.Realmente, o medo é uma poderosa força. De um modo ou outro, impede que se consiga o que se deseja na vida.Medos de todos os tipos e tamanhos constituem uma forma de infecção psicológica. Podemos curar uma infecção mental tal como curamos uma infecção orgânica com tratamentos específicos, aprovados.

Em primeiro lugar, como parte da preparação para o tratamento, condicione-se com esse fato: toda a confiança é adquirida, desenvolvida. Ninguém nasce com ela. As pessoas que você vê irradiando confiança, que dominaram as preocupações, que se sentem à vontade em qualquer lugar ou tempo, adquiriram a confiança pouco a pouco. Você também pode fazê-lo. Este capítulo vai lhe mostrar como. Durante a Segunda Guerra Mundial a Marinha resolveu certificar-se de que todos os seus novos recrutas sabiam nadar, ou eram capazes de aprender, na pressuposição de que, um dia, o conhecimento da natação pudesse salvar suas vidas no mar. Os recrutas que não sabiam nadar foram submetidos a um curso de natação. Assisti a muitos treinamentos. De um modo geral, era divertido ver jovens cheios de saúde aterrorizados com uns poucos pés de água de profundidade. Lembro-me de que um dos exercícios exigia que o novo marinheiro pulasse - não mergulhasse - de um trampolim situado a dois metros de altura, dentro de uma piscina com 2,64 metros de água enquanto meia dúzia de eximios nadadores permanecia por perto. Num sentido mais profundo, o espetáculo foi triste. O medo que aqueles homens demonstravam era real. E, no entanto, tudo o que havia entre eles e o domínio do medo que sentiam era um mergulho na água lá embaixo. Em mais de uma ocasião vi jovens "acidentalmente" empurrados da plataforma. Resultado: medo dominado.

Esse incidente familiar a milhares de ex-marujos, serve para ilustrar um ponto: a ação cura o medo. Por outro lado, a indecisão e o adiamento fertilizam-no.Anote imediatamente no seu livro de regras para alcançar o sucesso: A ação cura o medo. A ação cura o medo. Há

alguns meses fui procurado por um homem de cerca de 40 anos, diretor numa companhia, e que parecia muito preocupado. Ocupava um lugar de responsabilidade como comprador para uma grande organização varejista. Muito aborrecido, ele explicou:

- Estou com receio de perder meu emprego. Tenho a impressão que meus dias estão contados.

- Por quê? - perguntei-lhe.

- A situação está contra mim. Os algarismos das vendas, no meu departamento, baixaram de 7 por cento em relação ao ano passado. Isso é muito ruim, especialmente considerando que o total das vendas da loja subiu de 6 por cento. Recentemente tomei uma porção de decisões pouco acertadas e fui advertido várias vezes pelo gerente por não acompanhar o progresso da companhia.

"Nunca me senti assim antes. -Continuou ele. -Perdi o pulso e isso está se vendo". O meu assistente e os vendedores sentem-no. É claro que os outros chefes percebem que eu estou decaindo. Outro dia, quando parte da linha de minhas mercadorias, ia ser colocado em seu departamento, um dos encarregados de compras, chegou mesmo a sugerir uma reunião de chefes, dizendo que ele iria fazer aquilo render dinheiro para a loja". É como a gente estar se afogando diante de uma multidão de espectadores que se limitam a esperar que a gente se acabe de uma vez.

O chefe continuou a falar, expondo mais detalhes. Finalmente interrompi-o, perguntando:

- E você, que pensa fazer? Que está tentando fazer para corrigir essa situação?

- Bem, não creio que possa fazer muita coisa, mas espero pelo melhor.

A este comentário indaguei:

- Francamente falando, há bastante esperança? - E depois de uma pausa fiz-lhe outra pergunta: - Por que não agir para sustentar sua esperança?

- Continue -disse ele.

- Bem, há dois tipos de ação que parecem adaptar-se ao caso. Primeiro, comece hoje mesmo a fazer subir os algarismos das vendas. Temos de encarar os fatos. Há uma razão para que suas vendas estejam decaindo. Encontre-a. Talvez você necessite de uma venda especial para se ver livre da mercadoria encalhada, de modo a poder comprar um novo estoque. Talvez você possa rearrumar os seus mostruários. Talvez os seus vendedores precisem de mais entusiasmo. Não posso precisar o que irá aumentar o volume de suas vendas, mas algo há de fazê-lo. E talvez fosse indicado falar em particular como o gerente das mercadorias. É possível que ele esteja a ponto de despedi-lo, mas quando você falar com ele e lhe pedir conselhos, certamente vai lhe dar mais um pouco de tempo para arranjar as coisas. Assim que a alta administração sentir que há uma oportunidade para você encontrar uma solução, considerará que a sua dispensa sairá muito cara para a loja.

E continuei:

- Depois ponha os seus assistentes a trabalhar. Deixe de agir como um homem que se está afogando. Faça saber aos que o cercam que você ainda está vivo.

A coragem voltou aos seus olhos. Depois ele indagou:

- Você disse que havia dois tipos de ação. Qual é o segundo?

- O segundo, que você pode chamar de política de segurança, é fazer com que dois ou três de seus mais íntimos amigos, no mesmo ramo de negócio, saibam que você não desdenhará a oferta de emprego numa outra loja, desde que o lugar seja substancialmente melhor que seu emprego atual.

"Não acredito que seu emprego continue inseguro depois de você agir firmemente para elevar esses números. Mas, só para uma eventualidade, é bom ter uma ou duas ofertas. Lembre-se de que é dez vezes mais fácil um homem já empregado encontrar outro emprego

do que um que esteja desempregado.” Há dois dias esse chefe que estava tão preocupado procurou-me.

- Após nossa conversa empenhei-me seriamente - disse ele - em fazer uma série de alterações, porém a principal foi a que realizei com os meus vendedores. Eu costumava reuni-los uma vez por semana, mas agora faço essas reuniões todas as manhãs. Consegui que eles se tornassem realmente entusiasmados. Creio que assim que eles perceberam uma centelha de vida em mim, decidiram trabalhar com mais ardor também. Estavam apenas esperando que eu desse a partida.

“Agora, as coisas estão marchando otimamente bem. Na semana passada as vendas subiram muito mais que as de há um ano, no mesmo período, estão muito melhores que a média do total do estabelecimento. Ah! - continuou ele - ainda quero lhe comunicar mais outras boas novas. Desde que conversamos da última vez, recebi duas ofertas de empregos. Claro que fiquei muito satisfeito mas não as aceitei, pois tudo agora vai muito bem por aqui novamente”.

Quando nos encontramos em face de um problema difícil, permanecemos atolados até que comecemos a agir. A esperança já é um começo. Necessita, porém, de ação para que se obtenha a vitória. Ponha em funcionamento o princípio da ação. Da próxima vez que você sentir um medo muito grande, contenha-se. Depois procure responder a essa pergunta: que devo fazer para dominar o meu medo?

Isole o medo. Depois aja adequadamente. Damos a seguir alguns exemplos de medos e as possíveis ações curativas.

Tipo de Medo **Ação**

1. **Embaraço devido à aparência pessoal.-** Melhore-a. Vá ao barbeiro ou a um salão de beleza. Engraxe os sapatos. Mantenha as roupas limpas e passadas. Habitue-se a se arrumar melhor, o que nem sempre exige roupas novas.

2. Medo de perda um cliente importante.- Trabalhe dobrado para lhe oferecer serviço melhor. Corrija tudo o que possa ter feito com que os clientes não confiem em você.

3. Medo de ser reprovado num exame. -Use o tempo que você gasta pensando nisso para estudar.

4. Medo de ser atingido fisicamente por algo que você não pode controlar, tal como um tornado, ou um avião que perdeu o controle.-Volte a sua atenção para auxiliar a aliviar o medo dos outros. Reze.

5. Medo do que os outros possam pensar ou dizer. -Certifique-se de que o que você planeja pensar ou dizer. fazer está certo. Então o faça. Ninguém faz nada que valha a pena sem que sofra críticas.

6. Medo de coisas que se acham completamente fora do seu controle. - Dirija sua atenção para coisa completamente diversa. Vá para o jardim e arranque erva daninha. Brinque com seus filhos. Vá ao cinema.

7. Medo de fazer um investimento ou de comprar uma casa. - Analise todos os fatores. Tome depois uma decisão e firme-se nela. Confie no seu próprio julgamento.

8. Medo de outras pessoas. - Encare-as do ponto de vista adequado. Lembre-se de que uma outra pessoa nada mais é do que um ser humano muitíssimo semelhante a você.

Utilize o seguinte processo de dois tempos para curar o medo e adquirir confiança:

1. Isole o seu medo. Jogue-o fora. Determine com exatidão de que é que você tem medo.

2. Então entre em ação. Para cada tipo de medo existe um tipo de ação.

E lembre-se de que a hesitação apenas aumenta, engrandece o medo. Aja prontamente e com decisão.Grande parte da falta de autoconfiança pode ser relacionada diretamente com a memória desorientada.Seu cérebro é muito parecido com um banco. Todos os dias você deposita pensamentos no seu "banco mental". Esses pensamentos depositados crescem e constituem sua memória. Quando você se põe a pensar, ou encara um problema, na verdade pergunta ao seu banco da memória: Que é que eu já sei sobre isso? O banco da memória responde automaticamente e lhe fornece pedaços de informações relativas à situação em pauta, e que você ali depositou em ocasiões anteriores. Sua memória é, então, o fornecedor básico da matéria-prima para seus novos pensamentos.

O caixa do seu banco da memória é digno de toda a confiança. Jamais o engana. Se você lhe disser: Sr. Caixa, desejo retirar alguns dos pensamentos que depositei há tempos, provando que eu sou inferior às outras pessoas, ele responderá: Com todo o prazer, meu senhor. Lembra-se que já fracassou duas vezes ao tentar isso? Lembra-se do que lhe disse o seu professor do 6° ano, quanto à sua incapacidade para realizar qualquer coisa? Lembra-se dos comentários que ouviu a seu respeito? Lembra-se...E assim, um após outro, o Sr. Caixa vai retirando de seu cérebro os pensamentos que provam a sua falta de aptidão.Suponhamos, porém, que você procure o caixa para lhe pedir:

- Sr. Caixa, acho-me numa situação difícil. Poderia dar-me alguns pensamentos que me devolvam a confiança?

Mais uma vez o caixa lhe dirá: - Com prazer, meu senhor.

Mas agora entrega-lhe os pensamentos anteriormente depositados e que provam que você pode ser bem-sucedido. Lembre-se do excelente trabalho que você já realizou em situação semelhante... Lembre-se como o Sr. Smith confiava em você... Lembre-se do que seus amigos dizem a seu respeito... Lembre-se...

O Sr. Caixa é muito compreensivo; permite que você retire o que quiser do que depositou no banco. Afinal de contas, o banco é seu.

Eis duas coisas específicas que devem ser feitas para adquirir confiança através de uma eficiente administração do seu banco da memória:

1. Deposite, no banco, apenas pensamentos positivos. - Encaremos os fatos diretamente. Todo o mundo se defronta com situações desagradáveis, embaraçantes e desencorajantes. Contudo, os vitoriosos e os fracassados encaram essas situações de maneiras completamente opostas. Os fracassados ficam empolgá-los com elas. Repisam-nas, dando-lhes, portanto, um lugar de destaque na memória. Não procuram esquecê-las e, à noite, é para elas o último pensamento.Por outro lado, as pessoas confiantes, prósperas, "não lhes dão a mínima importância". Especializam-se em depositar no banco na memória pensamentos positivos.

Como funcionaria seu carro se você todas as manhãs, antes de sair de casa, apanhasse um punhado de lixo e jogasse dentro do cárter ou da caixa de mudanças? Em pouco tempo o motor estaria todo escangalhado, incapaz de fazer o que você dele solicita. A deposição de pensamentos negativos, desagradáveis, em sua mente, afeta-a da mesma forma. Os pensamentos negativos causam um desgaste desnecessário, e estragam os seus motores mentais, criando aborrecimentos, frustrações e sentimentos de inferioridades. Jogam-no para o lado da estrada enquanto os outros correm por ela.

Nos momentos em que você estiver sozinho com seus pensamentos - dirigindo seu carro, ou comendo sozinho - lembre-se das ocorrências positivas, agradáveis. Coloque bons pensamentos no seu banco da memória. Isso aumenta a confiança, conferindo-lhe a sensação de "sentir-se bem seguro", ao mesmo tempo em que ajuda o bom funcionamento do organismo.

Eis um excelente plano. Assim que você for dormir, deposite bons pensamentos no seu banco da memória. Relembre todas as coisas boas as quais você deve ser grato tais como sua esposa, ou esposo, seus filhos, seus amigos, sua saúde. Recorde as coisas boas que você viu os outros fazerem durante o dia, rememore as pequenas vitórias alcançadas, e tudo o que você conseguiu realizar..

2. Retire apenas pensamentos positivos do banco da memória

- Há vários anos, associei-me intimamente com uma firma de consultores psicológicos. Tratavam de casos os mais variados, a maior parte, porém, problemas matrimoniais e situações de ajustamento psicológico, todos relacionados com aspectos mentais.

Uma tarde, quando conversava com o chefe da firma a respeito de sua profissão e de suas técnicas para auxiliar, de modo sério, as pessoas desajustadas, ele fez-me a seguinte observação:

- Sabe que meus serviços seriam completamente desnecessários se essa gente fizesse apenas uma coisa?

- Que coisa? - perguntei ansioso.

- Apenas isso: destruir os pensamentos negativos antes que se tornem monstros mentais.

"A maior parte dos indivíduos que procuro ajudar - declarou ele - estão fazendo funcionar o seu museu particular de horror mental. Por exemplo, muitas dificuldades matrimoniais envolvem o `monstro da lua-de-mel". Se esta não foi tão agradável conforme esperavam um ou ambos os cônjuges, em vez de esquecê-la, é relembrada por eles centena de vezes até tornar-se um gigantesco obstáculo entre as boas relações marido e mulher. E, muitas vezes, essa gente me procura cinco ou dez anos mais tarde.

"É claro, que geralmente meus clientes não percebem onde está a causa de seus aborrecimentos. Cumpre-me descobrir e explicar-lhes a origem de suas dificuldades, ajudando-os a ver quão trivial é ela."

"Uma pessoa pode transformar quase todas as ocorrências desagradáveis em monstros mentais. Um negócio fracassado, um romance desfeito, um mau investimento, a decepção no comportamento de uma criança de dez anos constituem os monstros mais comuns que perturbam as pessoas e que eu auxilio a destruir - terminou o meu amigo psicólogo."

É certo que quaisquer pensamentos negativos, adubados por freqüentes recordações, pode transformar-se num verdadeiro monstro mental, destruindo a confiança e preparando o caminho para sérias dificuldades psicológicas.

Num recente artigo, nos Cosmopolitas Magazine, intitulado "O Caminho da autodestruição", Alice Mulcahey demonstrou que, anualmente, mais de 30.000 americanos se suicidam, enquanto que outros 100.000 tentam fazê-lo. E continuou dizendo que "Há uma chocante evidência de que outros milhões de pessoas estão se matando por processos menos visíveis e mais vagarosos. Outros, ainda, estão cometendo um suicídio mais espiritual do que físico,

buscando constantemente maneiras de se humilharem, punirem e, geralmente, inferiorizarem-se" .

O amigo psicólogo j á mencionado contou-me como conseguiu impedir que um de seus pacientes continuasse a se suicidar "mental e espiritualmente".

- Esta cliente - explicou ele - estava chegando aos 40 anos e tinha dois filhos. Para usar a terminologia leiga, sofria de uma profunda depressão. Todos os fatos de seu passado lhe pareciam infelizes. Ela pensava negativamente nos seus dias de colégio, no casamento, na educação dos filhos e nos lugares em que havia morado. Afirmava que não podia lembrar-se de ter sido jamais verdadeiramente feliz. E, desde que tudo o que recordamos serve para colorir a vida presente, nada via senão pessimismo e trevas.

"Mostrando-lhe um quadro, perguntei-lhe o que lhe sugeria ele. Ela respondeu: `Parece-me o prenúncio de uma terrível tempestade que se desencadeará durante a noite."

"Foi a mais sombria interpretação que ouvi a respeito daquele quadro. (Era uma grande pintura a óleo onde se via o sol no horizonte, sobre um litoral rochoso e denteado. Era muito bem-feito e tanto podia representar um nascer, como um pôr-de-sol. O psicólogo explicou-me que o que uma pessoa vê no quadro constitui uma das chaves da sua personalidade. Quase todos dizem que se trata de um amanhecer. Mas os indivíduos deprimidos, mentalmente perturbados, quase sempre dizem que vêem um crepúsculo.)"

"Como psicólogo, não posso alterar o que já se acha na memória de um paciente. Mas posso, com a cooperação dele, auxiliá-lo a encarar o passado sob um ângulo diferente. Foi este o -tratamento geral que apliquei a essa mulher. Trabalhei-a no sentido de que ela encarasse o passado com alegria e prazer, em vez de com desapontamento total."

"Após seis meses começou ela a dar mostras de melhoras. Neste ponto dos acontecimentos, dei-lhe uma atribuição especial. Pedi-lhe que pensasse e escrevesse num papel, diariamente, três razões pelas quais ela devia ser feliz. Então, na consulta seguinte, o que se dava nas quintas-feiras, eu examinava a lista juntamente com ela, assim continuando esse tratamento durante três meses. Suas melhoras eram muito satisfatórias. Hoje, esta mulher acha-se muito bem ajustada à sua situação, é possível e certamente tão feliz quanto a maioria das pessoas. Quando esta mulher deixou de retirar pensamentos negativos do banco da memória, encontrou-se no caminho da recuperação. Seja qual for o tamanho do problema psicológico, a cura advém quando se aprende a retirar, do banco da memória, pensamentos positivos em vez de negativos. Não fabrique monstros mensais. Recuse-se a extrair pensamentos desagradáveis de sua memória. Quando se lembrar de algo, concentre-se na parte boa que ele encerra; esqueça o lado mau. Enterre-o. Se perceber que está pensando no lado negativo, pare de pensar completamente. E eis algo de grande significação e muito encorajante. Sua mente deseja que você esqueça as coisas desagradáveis. Basta você cooperar um pouco e as recordações desagradáveis irão se encolhendo até o caixa do banco da memória cancelá-las.Comentando a nossa capacidade de recordar fatos, diz o Dr. Melvin S. Hattwick, notável psicólogo publicitário: "Quando o anúncio desperta uma sensação agradável, tem uma `chance" muito melhor de ser relembrado. Quando esta sensação é desagradável, o leitor, ou ouvinte, tende a esquecer a mensagem do anunciante. O desagradável vem contra o que desejamos, e preferimos esquecê-lo."Em suma, é realmente fácil esquecermos as coisas desagradáveis simplesmente recusando a nos lembrarmos delas. Retire apenas pensamentos positivos do banco da memória. Deixe que os outros se apaguem, que a sua confiança, aquela sensação de dominar a todos, cresça cada vez mais. Você dá um grande passo para frente, na conquista do medo, quando recusa lembrar-se de coisas negativas, de ter pensamentos auto depreciativos.

Por que existe gente que teme o outro? Que se encontra por trás da timidez? Que podemos fazer a respeito disso? O medo a outras pessoas é um grande medo. Existe, contudo, um processo de dominá-lo. Você pode combatê-lo se aprender a colocá-las na "situação adequada".

Um negociante amigo meu, que está prosperando bastante com sua fábrica de bibelôs de madeira, explicou-me de que maneira aprendeu a ver as pessoas como realmente são. Seu exemplo é bem interessante.

- Antes de alistar-me no exército, na Segunda Grande Guerra, eu tinha medo de quase todo o mundo. Você não imagina como eu era tímido. Achava que todos os outros eram muito mais sabidos do que eu. Eu vivia preocupado com minha insuficiência física e mental, e achava que fora feito para fracassar."No exército, por algum feliz ardil do destino, perdi o medo que tinha das outras pessoas. Durante parte de 1942 e 1943, quando o exército realizava uma severa seleção dos homens, fui destacado como médico para um dos centros de

convocação. Dia após dia eu presenciava os exames a que eram submetidos aqueles recrutas. Quanto mais os observava, menos medo passava a ter dos outros."Todos aqueles homens alinhados às centenas, nus como gaios*, pareciam iguais. Claro que havia uns gordos e outros magros, altos e baixos, mas todos se mostravam confusos, solitários. Poucos dias antes, alguns deles eram jovens e promissores chefes, outros eram fazendeiros, alguns vendedores, condutores de gado, operários. Dias antes haviam sido muitas coisas. Mas agora, no centro de convocação, eram todos iguais.

"Dali deduzi, então, algo de capital importância. Descobri que as pessoas apresentam muito mais semelhanças do que diferenças, entre si. Descobri que o `outro" é muito semelhante a tuim. Aprecia boa comida, sente falta da família e dos amigos, quer progredir, tem seus problemas, gosta de repousar. Portanto, se é tão fundamentalmente igual a mim, por que temê-lo? "Não acha isso sensato? Se ele é tão semelhante a mim, não há razão para que eu o tema."

Eis duas maneiras de encarar as pessoas tais como são:

1. Julgue o outro equilibradamente - Quando tratar com uma pessoa, guarde na mente esses dois pontos: primeiro, o outro indivíduo é importante. Enfaticamente, ele é importante. Todos os seres humanos o são. Mas não se esqueça de que você também é

importante. Assim, quando se encontrar com uma outra pessoa adote a política de pensar "Somos ambos pessoas importantes discutindo algo de interesse e beneficio mútuo".

Há alguns meses, o chefe de uma empresa telefonou-me para dizer que havia acabado de empregar um jovem que eu lhe tinha recomendado.

- Sabe o que me fez realmente admitir aquele camarada? - perguntou meu amigo.

- Que foi? -inquiri.

- Foi o modo com que ele se portou. A maioria dos candidatos que entram aqui se apresenta meio apavorado. Dão-me as respostas que julgam que eu desejo ouvir. De um certo modo parecem-se um pouco com os mendigos: aceitam qualquer coisa, e nada têm

de particular.

"Mas G. se comportou de maneira diferente. Mostrou-se respeitoso para comigo, mas, o que é mais importante, para com ele também. Mais ainda, fez-me tantas perguntas quantas eu lhe fiz. É um verdadeiro homem, e há de fazer tudo direito. Essa atitude mutuamente importante ajuda-lhe a manter o equilíbrio da situação. O outro não se torna importante demais em relação ao que você pensa de si mesmo. Ele pode parecer espantosamente grande ou importante, mas lembre-se de que, ainda assim, é um ser humano que, na essência, tem os mesmos interesses, desejos e problemas que você.

2. Assuma uma atitude compreensiva - Não são raras as pessoas que, figuradamente, desejam combatê-lo e reduzi-lo a um picadinho. Se você não estiver preparado para tratar com gente assim, esse tipo de indivíduo pode abrir grandes brechas em sua confiança e fazê-lo sentir-se completamente derrotado. Você precisa de uma defesa contra o touro, o camarada que gosta de levar tudo de roldão.

Não há muitos meses, na portaria de um hotel em Memphis, assisti a uma excelente demonstração da maneira correta de tratar com esse tipo de gente. Eram pouco mais de 5 horas da tarde e o hotel estava cheio de novos hóspedes no balcão de registro. O camarada que estava na minha frente deu o seu nome ao recepcionista, numa voz de comando. O empregado respondeu:

- Perfeitamente, Sr. R., reservamos um ótimo quarto de solteiro.

- De solteiro? -explodiu o camarada. -Eu pedi um quarto de casal.

O recepcionista respondeu muito polidamente:

- Vejamos, senhor. - Em seguida retirou do arquivo um pedido de reserva e disse: - Sinto muito, mas seu telegrama fala num quarto de solteiro. Teria muito prazer em colocá-lo num quarto de casal, se tivéssemos algum vago. Acontece, porém, que não temos.

- Para o inferno, o que diz esse pedaço de papel! -continuou o hóspede irado. - Eu quero um quarto de casal.

Depois iniciou o célebre "sabe com quem está falando?", seguido do "você vai ser despedido. Vai ver como vou pô-lo na rua".

Ante aquele furacão verbal, o empregado respondeu da maneira a mais delicada:

- É uma pena, meu caro senhor, mas nada mais fizemos do que seguir suas instruções.

Por fim o hóspede, agora furioso de verdade, disse:

- Eu não ficaria no melhor apartamento deste hotel de mas agora que estou vendo como é mal dirigido. - E saiu feito uma tempestade.

Aproximei-me do balcão pensando que o empregado, que havia recebido a maior chicotada verbal pública que eu jamais presenciara, estaria completamente transtornado. Em vez disso

cumprimentou-me com um dos mais delicados "boa noite" que já ouvi. E à medida que preenchia rotineiramente a minha ficha de admissão, disse-lhe:

- Admirei muito a maneira como se portou há pouco. O senhor sabe controlar-se maravilhosamente.

- Bem -respondeu ele-, claro que não vou perder a cabeça com um camarada igual àquele. Na verdade a raiva dele não é contra mim. Eu nada mais fui do que o bode expiatório. Quem sabe se o pobre coitado não brigou com a mulher, ou se os seus negócios vão mal? Ou talvez ele sinta-se inferior e esta tenha sido a sua grande oportunidade de parecer dominador. E eu fui o cara que lhe deu a chance de se livrar de algo.

E acrescentou:

- No fundo, talvez seja até um ótimo sujeito. Há muita gente que é assim.

Ao encaminhar-me para o elevador, achei-me repetindo em voz alta: "No fundo, talvez seja até um ótimo sujeito. Há muita gente que é assim."

Da próxima vez que alguém lhe declarar guerra, lembre-se dessas duas pequenas sentenças. Não se precipite. A maneira de vencer situações semelhantes a essa é deixar que o outro esgote as baterias, e depois esquecer tudo.

Há anos, quando examinava algumas provas de exames, encontrei uma que me intrigou profundamente. O estudante a quem ela pertencia havia se mostrado nas aulas, e nos testes anteriores, muito melhor do que ela revelava. Tratava-se, de fato, do aluno que eu acreditava que terminasse como o primeiro da classe. E, no entanto, sua prova colocava-o entre os últimos. Como de hábito nesses casos, disse à minha secretária que chamasse o rapaz ao meu gabinete para tratar de um assunto urgente. Pouco depois surgiu Paul W. Parecia ter passado por uma terrível crise. Fiz com que se sentasse confortavelmente e perguntei-lhe:

- Que aconteceu, Paul? Jamais esperei que você fizesse uma prova igual a essa.

Travando uma luta interior e olhando para os pés, Paul respondeu:

- Depois que percebi que o senhor me pegou colando, fiquei acabado. Não pude mais me concentrar em nada. Palavra de honra, esta foi a primeira vez que colei, na universidade. Desejava tanto uma distinção que tentei essa fraude.

O rapaz estava tremendamente abatido. Mas, uma vez que começou a falar, não parou mais.

- Creio que o senhor vai pedir a minha expulsão, não é? O regulamento da universidade reza que qualquer estudante que seja pegado em flagrante de cola, qualquer que seja ela, está sujeito à exclusão definitiva.

Nesse ponto Paul passou a considerar a vergonha que isso causaria em sua família, a ruína que traria para sua vida, e todas as demais conseqüências. Finalmente eu lhe disse:

- Agora chega. Acalme-se. Eu não o vi colar. Até você entrar aqui e me contar isso eu ignorava a razão desse fracasso. Acredite-me, Paul, estou muito triste com o que você fez.

E continuei:

- Paul, diga-me apenas uma coisa: que pretende você ganhar de sua experiência na universidade?

Já um pouco mais calmo o rapaz respondeu:

- Bem, doutor, creio que o meu principal objetivo é aprender a viver, mas acho que fracassei completamente.

- Nós aprendemos de vários modos - disse-lhe - e acho que você aprendeu uma lição muito proveitosa do que ocorreu. Quando você pôs em prática o processo da cola, foi terrivelmente incomodado por sua consciência. Isso lhe deu um complexo de culpa que, por sua vez, quebrou sua confiança. Como você mesmo disse: acabou com você.

"Na maior parte das vezes, Paul, essa questão do que é certo ou errado é encarada do ponto de vista moral ou religioso. Agora compreenda, não estou aqui para lhe fazer um sermão sobre o que está certo ou errado. Vejamos, porém, o lado prático da questão. Quando você pratica qualquer ato contrário à sua consciência sente-se culpado, e esse sentimento de culpa confunde o seu processo mental, os seus pensamentos. Você fica incapaz de pensar certo porque sua mente põe-se a perguntar: `Serei descoberto? Serei apanhado?"

"Paul -continuei -, você desejava tanto uma nota ótima que, para consegui-la, fez uma coisa que sabia estar errada. Há, na vida, muitas ocasiões em que você deseja tanto obter uma coisa muito boa que é tentado a praticar um ato contra a sua consciência. Por exemplo, um dia você há de ter tanta vontade de vender uma coisa que pensará deliberadamente em enganar o freguês para que ele a compre. E você pode ser bem-sucedido. Mas eis o que acontecerá. Você ficará envolvido pelo sentimento de culpa, e da próxima vez que encontrar o seu cliente sentir-se-á, intimamente, constrangido. Ficará pensando: `Será que ele descobriu que eu o enganei?" Nada mais poderá conseguir dele porque você não poderá se concentrar. Segundo tudo indica, você jamais lhe fará uma segunda, terceira, quarta ou outras vendas repetidas. E se você continuar a usar as táticas que ferem sua consciência, terá um grande prejuízo. Continuando, mostrei-lhe como, ocasionalmente, um homem de negócios ou um profissional fica descontrolado devido ao intenso medo de que a esposa venha a saber de uma ligação amorosa que mantém com outra mulher. "Será que ela vai descobrir? Será?"

Essa pergunta contínua destrói a confiança do homem até a ponto de ele nada mais poder realizar de bom, quer no trabalho, quer em casa. Lembrei a Paul que muitos criminosos são capturados não porque haja pistas que os incriminem, mas porque agem auto conscientemente, como culpados. O sentimento de culpa os coloca na lista dos suspeitos.

Existe, dentro de cada um de nós, o desejo de ser direito, pensar direito e agir direito. Quando agimos contra ele, colocamos um câncer que cresce em nossa consciência, devorando nossa confiança. Evite fazer tudo que exija responder às seguintes perguntas:

"Serei apanhado?", "Será que descobrirão?", "Conseguirei sair-me disso? "Não tente obter uma coisa ótima se para tanto for necessário violentar sua confiança. É um prazer dizer-lhe que Paul percebeu aonde eu queria chegar. Aprendeu o valor prático de fazer o que é direito. Propus-lhe então que fizesse outra prova e, à sua pergunta:

- E sobre a minha expulsão? - respondi-lhe:

- Sei muito bem o que diz o regimento sobre a cola, mas se fossemos expulsar todos os estudantes que têm colado duma ou de outra maneira, metade dos professores teria de ser dispensada. E se excluíssemos todos os estudantes que pensaram em colar, teríamos de fechar a universidade. Portanto, faça-me um favor, vamos esquecer o que se passou.

- Com prazer - respondeu ele.

Em seguida, retirei de minha biblioteca um exemplar de Fifty Years with the Golden Rule, e disse:

- Paul, leia esse livro e devolva-o depois. Veja como, segundo as próprias palavras de J. C. Penney, ele se tornou o homem mais rico da América, apenas fazendo o que era direito.

A consciência se mantém satisfeita quando se faz o que é direito. E isso cria autoconfiança. Quando fazemos o que sabemos que está errado, duas coisas acontecem: primeiro, sentimo-nos culpados, e esta culpa destrói nossa confiança; segundo, os outros, cedo ou tarde, acabam descobrindo e perdem a confiança que tinham em nós. Proceda direito e mantenha sua confiança. Isso é pensar com vistas ao sucesso. Eis um princípio psicológico digno de ser lido mais de 25 vezes. leia-o até ficar completamente saturado com ele: Pensar confian

temente, agir confiantemente.

O grande psicólogo, Dr. George W Crane, em seu famoso livro, Applied Psychology (Chicago: Hopkins Syndicate, Inc., 1950) diz o seguinte: "Lembre-se de que as ações são as precursoras das emoções. Não se pode controlar essas últimas diretamente, senão através das ações... Para evitar essa tragédia tão comum (desentendimentos e desajustamentos matrimoniais) é preciso tomar conhecimento dos verdadeiros fatos psicológicos. Proceda corretamente todos os dias, que logo você sentirá os efeitos das emoções correspondentes! Se você e sua companheira (ou companheiro) realizarem diariamente as ações de se beijarem, se cumprimentarem sinceramente, e tudo o mais que integra pequenas cortesias, não necessitam preocupar-se com a emoção do amor. Você não pode agir com devoção, por muito tempo, se não se sentir devotado."

Os psicólogos dizem que podemos modificar nossas atitudes modificando nossas ações físicas. Por exemplo, você sentir-se-á mais sorridente, se sorrir; mais superior quando anda ereto do que se andar curvado. Do ponto de vista negativo, franza a testa com mais força e veja se não se sente mais franzido realmente.É fácil provar que as ações orientadas podem alterar as emoções. Os que têm vergonha de se apresentar podem superar essa timidez com confiança realizando três ações simples e simultâneas:

Primeiro, aperte cordialmente e com firmeza a mão da outra pessoa; segundo encare-a diretamente; e terceiro, diga: "Muito prazer em conhecê-la." Essas três simples ações extinguem, automática e instantaneamente, a timidez. Uma ação confiante produz um pensamento confiante.

Portanto, pense com confiança e aja da mesma forma. Proceda do modo pelo qual você deseja se sentir. Abaixo damos cinco exercícios para criar a confiança. Leia esses conselhos com todo o cuidado e, depois, esforce-se por praticá-los e, destarte, criar autoconfiança:

l. Sente-se na frente - Já reparou que nas reuniões - nas igrejas, nas salas de aula, e noutros tipos de assembléias - são sempre as últimas filas de cadeiras que se enchem em primeiro

lugar? A maioria das pessoas se espalha pelas filas de trás para que não seja "muito notada". E a razão do medo de ser notado é a falta de confiança.

Sentar-se na frente faz adquirir confiança. Pratique isso. De agora em diante, adote como regra o sentar-se na frente, o mais que você puder. Claro que isso fará com que você se torne um pouco mais visível, mas no que respeita ao sucesso não há nada que passe despercebido.

2. Habitue-se a encarar os outros - A maneira pela qual uma pessoa usa os olhos diz muito a seu respeito. Quando alguém não o olha nos olhos, você instintivamente se pergunta: "Que está ele procurando ocultar? De que é que ele tem medo? Estará procurando tapear-me? Estará escondendo algo?"

O fato de se procurar evitar o olhar dos outros significa uma de duas coisas: ou, "Sinto-me fraco ao seu lado", "Sinto-me inferior a você, "Estou com medo de você", ou "Sinto-me culpado", "Fiz ou pensei algo que não quero que você saiba", "Estou com medo de que você possa ver através de mim" .Você não se recomenda quando evita o olhar dos outros. Apenas diz: "Estou com medo. Não tenho confiança." Domine esse medo olhando os outros

dentro dos olhos. Quando você olha alguém diretamente nos olhos está dizendo: "Sou honesto e superior. Acredito no que estou lhe dizendo. Não tenho receio. Tenho confiança."

Faça com que seus olhos trabalhem para você. Dirija-os diretamente aos olhos do seu interlocutor. Isso não apenas lhe conferirá confiança, fará também com que os outros confiem em você.

3. Ande 25 por cento mais depressa. Quando eu era criança, constituía uma festa para mim ir à municipalidade. Quando estávamos de volta, no carro, muitas vezes minha mãe me dizia: "Davey, vamos nos sentar um pouco ali para apreciar a gente que passa." Minha mãe era uma excelente observadora. E me dizia: "Veja aquele camarada. Por que pensa você que ele está preocupado?" Ou então: "Que acha que aquela mulher vai fazer?" "Olhe aquele. Parece que está todo confuso." Tomou-se uma verdadeira distração apreciar os transeuntes. E era muito mais barato do que ir ao cinema (depois eu soube que essa era uma das razões por que mamãe fazia aquela brincadeira) e muito mais instrutivo. Ainda sou um observador dos que passam. De vez em quando me encontro estudando o comportamento das pessoas que se agitam nos corredores, salas de espera, calçadas etc. Os psicólogos relacionam a postura desleixada e o andar preguiçoso de um indivíduo com atitudes desagradáveis para consigo mesmo, para com o seu trabalho, ou para com as pessoas que o cercam. Mas também nos dizem que você pode modificar suas atitudes para com os outros, modificando a sua postura e a velocidade do seu movimento. Observe e verifique que a ação do corpo é resultado da ação da mente. Os indivíduos extremamente abatidos, sem eira nem beira, nada mais fazem do que arrastar se e atropelar-se. Têm a autoconfiança reduzida a zero. A média das pessoas possui o andar "médio". Seu passo é "médio". Tem a aparência das que "realmente não se orgulham muito de si mesmas".Vem, então, um terceiro grupo, das pessoas que demonstram uma super confiança. Essas andam mais rapidamente que a média. Parece que correm A maneira pela qual andam parece dizer. "Vou a um lugar importante, fazer algo de importância. E, mais ainda, vou conseguir o que quero dentro de 15 minutos."

Use a técnica de andar 25 por cento mais rápido, para ajudar a adquirir autoconfiança. Jogue os ombros para trás, levante a cabeça, ande um pouco mais depressa e sinta como cresce a sua autoconfiança. Experimente e veja.

4. Habitue-se a falar - No trato mantido com grupos de todos os tipos e tamanho, tenho observado que muitas pessoas dotadas de aguda percepção e capacidades inatas deixam de participar dos debates. Não é que elas não desejem juntar-se aos outros para participar das

discussões. Trata-se de uma simples falta de confiança. Os calados e taciturnos pensam consigo mesmos: "Com certeza a minha opinião nada vale. Se eu disser algo, vou parecer um imbecil. Por isso vou ficar calado. Além disso, os outros provavelmente sabem mais do que eu, e não desejo que percebam a minha ignorância."

" De cada vez que o taciturno deixa de falar, sente-se mais inadaptado, mais inferior. Muitas vezes ele se promete que falará da "próxima vez" (promessa que, no fundo, sabe que não cumprirá). Isso é muito importante: de cada vez que ele deixa de falar, ingere mais uma dose de veneno contra a confiança. E cada vez confia menos em si. Mas, do ponto de vista positivo, quanto mais você falar, mais confiança adquire, e mais fácil se torna falar da próxima vez. Falar é a vitamina que cria a autoconfiança. Utilize essa maneira de fabricar a autoconfiança. Adote como regra falar em todas as reuniões a que você comparecer. Fale, diga algo voluntariamente, em todas as reuniões onde se trate de negócios, ou de problemas da comunidade e às quais você comparecer. Não faça exceções. Faça comentários, dê sugestões, faça perguntas. E não seja o último a falar. Procure ser o quebra-gelo, o primeiro a fazer um comentário.

E não se preocupe com medo de fazer papel de bobo. Não o fará. Para cada pessoa que não concorda com o que você diz, há sempre outra que tem a mesma opinião que a sua. Deixe

de se perguntar: "Devo falar?" Em vez disso concentre-se em atrair a atenção do líder do debate, de modo que você possa falar.

Como treinamento especial para a arte de falar, junte-se ao "levantador oficial de brindes" do seu clube. Milhares de pessoas adquiriram autoconfiança através de um programa planejado para falar como facilidade com os outros e para os outros.

5. Sorria francamente - Muita gente já tem ouvido, mais de uma vez, que um sorriso ajuda bastante. Já ouviram dizer que o sorriso é um excelente remédio para a falta de confiança. Contudo, muita gente ainda não acredita realmente nisso porque jamais tentou sorrir quando sente medo. Faça uma pequena experiência. Tente sentir-se derrotado e, ao mesmo tempo, sorrir com franqueza. Não o conseguirá. Um sorriso franco confere-lhe confiança, destrói o medo, afasta as preocupações e combate o desespero. Um sorriso franco faz mais do que livrá-lo de más sensações. Ele também funde - e de maneira instantânea - a oposição dos outros. Diante de seu sorriso franco uma outra pessoa apenas não pode zangar-se com você. Ainda outro dia ocorreu-me um pequeno incidente que serve para ilustrar esse fato. Parei o meu carro num cruzamento, esperando que o sinal abrisse, quando de repente... BAM! O motorista do carro que vinha atrás de mim deixou o pé escorregar do freio, e pôs à prova o meu pára-choque traseiro. Olhando pelo espelho retrovisor vi-o saindo do carro. Eu também saí do meu e, esquecendo todas as regras, preparei-me para um duelo verbal. Confesso que me achava verbalmente pronto para reduzi-lo a pedaços. Felizmente, porém, antes que eu tivesse essa oportunidade, ele caminhou para mim, sorrindo e dizendo no tom o mais sincero: "Amigo, desculpe, não foi por querer." Aquele sorriso, combinado com a sua sincera afirmação, me desarmaram. Murmurei qualquer coisa como "Está bem. Isso acontece". E, num piscar de olhos, minha oposição transformou-se em amizade. Soma francamente e você sentirá que "voltaram os dias felizes". Mas sorria de verdade. Um meio sorriso não é lá muito garantido. Sorria até mostrar os dentes. Este sim, é o sorriso que vale. Muitas vezes tenho ouvido dizer: "Sim, muito bem, mas quando estou com medo de alguma coisa, ou quando estou com raiva, não tenho vontade alguma de sorrir". Claro que não. Ninguém tem. O truque está em você forçar o sorriso. Então sorria.

Domine o poder de sorrir.

Ponha em ação esses cinco princípios:

1. A ação cura o medo. Isole o medo e depois aja de modo construtivo. A inação - o não fazer nada sobre uma determinada situação - aumenta o medo e destrói a confiança.

2. Realize o supremo esforço de só colocar pensamentos positivos no banco da sua memória. Não permita que os pensamentos negativos, auto depreciativos, se transformem em monstros mentais. Recuse-se simplesmente lembrar de coisas ou situações desagradáveis.

3. Encare as pessoas como devem ser. Lembre-se de que são muito mais semelhantes do que diferentes. Raciocine equilibradamente a respeito dos outros. Nada mais são do que seres humanos. E desenvolva uma atitude de compreensão. Muita gente há que ladra, mas são raros os que mordem.

4. Habitue-se a fazer o que sua consciência diz que está certo. Isso impede que se desenvolva um intoxicante complexo de culpa. Fazer o que é direito é uma regra muito prática para se alcançar o sucesso.

5. Faça o que deve e diga sempre: "Eu tenho confiança, realmente tenho confiança." Pratique essas pequenas técnicas em todas as suas atividades diárias:

a. Sente-se na "fila da frente".

b. Encare os outros nos olhos.

c. Ande 25 por cento mais depressa.

d. Fale.

e. Sorria francamente.

Como pensar positivamente

Recentemente, conversei com um especialista em recrutamento para uma das maiores organizações industriais da nação. Durante quatro meses por ano, ele visita os "campi" das universidades a fim de recrutar diplomandos para o curso de treinamento de chefes para sua companhia. O teor de suas observações indicava que estava desapontado com as atitudes de muitos jovens que havia entrevistado.

- Quase todos os dias, entrevisto de 8 a 12 alunos, todos no fim de seus cursos, e mais ou menos interessados em servirem conosco. Uma das principais coisas que desejamos determinar na entrevista de seleção é a auto motivação individual. Queremos ver se se trata do tipo de indivíduo capaz de, em poucos anos, dirigir grandes projetos, um escritório ou uma fábrica, ou de contribuir de qualquer modo realmente substancial para a companhia.

"Devo declarar que não estou satisfeito com os objetivos pessoais da maioria dos jovens com quem falei. Você se surpreenderia-continuou ele - se visse quantos rapazes de 22 anos estão mais interessados nos nossos planos de aposentadoria do que qualquer outra coisa mais. Uma segunda pergunta muito comum é: `Viajarei muito?"Parece que a maioria dos jovens define a palavra "sucesso" como sinônimo de `segurança". Acha que podemos arriscar-nos a entregar a companhia a homens assim?"O que eu não consigo entender é por que os jovens de hoje são tão ultra conservadores, tão limitados nas perspectivas do seu futuro. Cada dia que passa revela mais sinais de expansão das oportunidades. Este país está batendo o recorde do progresso no desenvolvimento científico e industrial. Nossa população está aumentando rapidamente. Se jamais houve uma época para nos mexermos na América, é agora.

O fato de existir tanta gente que pense tão mesquinhamente significa que há muita menos concorrência do que você imagina para fazer uma carreira recompensadora. No que se refere ao sucesso, as pessoas não são medidas por centímetros ou quilos, pelos diplomas escolares que possuem, ou pela linhagem; são avaliadas pelo tamanho de seus pensamentos que determinam o tamanho de suas realizações. Vejamos agora como podemos engrandecer nossos pensamentos. Algum dia você já perguntou a si mesmo: Qual é a minha maior fraqueza? Provavelmente a maior fraqueza humana é a auto depredação - isto é, o vender-se barato. A auto depreciação se evidencia de vários modos. John vê, no jornal, o anúncio de um emprego; é exatamente o que ele deseja. Mas nada resolve porque pensa assim:

"Para que me incomodar? Eu não sou bastante bom para isso." Ou então é Jim que deseja encontrar-se com Joan, mas nada faz para isso, pois pensa que não adiantará. Tom sente que Mr. Richard seria um bom freguês para seus produtos, mas não o procura. Acha que Mr. Richard é importante demais para atendê-lo. Pete está preenchendo um formulário de pedido de emprego. Há uma pergunta que diz: "Com que salário deseja iniciar?" E coloca um salário modesto porque realmente acha que não vale o salário maior que desejaria ganhar. Há milhares de anos que os filósofos pregam um bom conselho: Conhece-te a ti mesmo. Mas parece que a maioria das pessoas pensa que essa sugestão quer dizer "Conhece apenas o lado negativo do teu `eu". " A maioria das autocríticas consiste na realização mental de longas listas dos erros, deficiências e inadaptações de cada um. É bom que conheçamos nossas incapacidades, pois isso nos mostra as áreas que devem ser melhoradas. Contudo se conhecermos apenas nossas características negativas ficaremos numa embrulhada. Nosso valor diminuirá. Eis um exercício que o ajudará a medir seu próprio valor.

Tenho-o utilizado em programas de treinamento para chefes de vendas ou de pessoal. E funciona.

1. Determine cinco de suas principais habilidades. Peça o auxílio objetivo de um amigo, possivelmente sua esposa, seu chefe, um professor- uma pessoa inteligente que lhe dê uma opinião honesta. (Exemplos de itens freqüentemente registrados: educação, experiência, habilidade técnica, aparência, vida doméstica bem ajustada, atitudes, personalidade, iniciativa.)

2. Escreva, em seguida, por baixo de cada item, o nome de três pessoas que você sabe ter alcançado um grande sucesso, mas que não possuem, quanto ao item considerado, a mesma capacidade que você.

Quando terminar o exercício, você vai ver que é muito superior a várias daquelas pessoas, pelo menos num dos itens. Honestamente, só há uma conclusão a tirar: você tem muito mais valor do que pensa. Portanto, adapte sua maneira de pensar ao seu verdadeiro valor. Pense de modo positivo, como você realmente é! Jamais, jamais se deprecie!

A pessoa que na conversação comum diz "adamantino" em vez de "inquebrável", ou coquete, quando preferiríamos que dissesse "namoradeira" pode ter um grande vocabulário. Mas será que tem o vocabulário de quem pensa construtivamente? Provavelmente não. Quem usa palavras difíceis, frases e termos altissonantes que a maioria tem dificuldades de compreender tem tendências para arrogância, medalhão, ou bobo presumido. E esses, geralmente, pensam mesquinhamente. A medida da importância do vocabulário de alguém não está no tamanho ou no número de palavras que usa Ao contrário, o que importa, a única coisa que importa no vocabulário de alguém, é o efeito que suas, palavras e frases causam na sua própria maneira de pensar e na dos outros.

Eis aqui algo de fundamental: Não pensamos em palavras ou frases. Pensamos apenas em quadros e, ou, imagens. As palavras são a matéria-prima do pensamento. Quando faladas, ou lidas, esse espantoso instrumento que se chama mente converte-as automaticamente em quadros mentais. Cada palavra, cada frase cria um quadro mental ligeiramente diferente. Se alguém lhe disser: "Jim comprou uma nova plaina", você vê um quadro. Mas se lhe disserem: "Jim comprou uma nova casa de campo", será outro o quadro formado. Vemos que os quadros mentais são modificados pelas espécies de palavras que usamos para nomear e descrever as coisas. Encare o fato do seguinte modo. Quando você fala, ou escreve, está, num certo sentido, projetando um filme nas mentes dos outros. E os quadros por você criados determinarão a sua reação e a dos outros. Suponhamos que você diga a um grupo de indivíduos: "Lamento ter de comunicar que fracassamos." Que vêem essas pessoas? Derrota, e todo o desapontamento e amargura que a palavra "fracassar" encerra. Suponhamos, agora, que você declare: "Eis uma nova tentativa que, acredito, dará certo." Todos sentir-se-ão encorajados, prontos para começar de novo. Suponhamos que você fale: "Surgiu um problema." Você cria, na mente dos outros, um quadro em que aparece algo desagradável, difícil de resolver. Se, ao contrário, disser: "Surgiu um desafio", o quadro é de estímulo, de esporte, de algo agradável de fazer. Ou então diga: "Ficamos sujeitos a uma grande despesa", e o grupo verá dinheiro sendo gasto, dinheiro que jamais voltará, o que, aliás, é de fato desagradável. Mas se, ao contrário, você se exprimir assim: "Fizemos um grande investimento", o grupo imaginará um quadro de algo que, mais tarde, dará lucro, uma visão muito agradável. A questão é essa. Os pensadores construtivos são especialistas em criar quadros positivos, de futuro, otimistas, nas mentes de seus ouvintes e na sua própria. Para pensar positivamente devemos usar palavras e frases que produzam imagens mentais positivas, construtivas.

A seguir, na coluna da esquerda, acham-se exemplos de frases que criam pensamentos depressivos, mesquinhos, negativos. À direita, a mesma situação é discutida em termos grandiosos, positivos. Leia-as e veja- "que imagens vai formando em sua mente".

Frases que criam imagens mentais mesquinhas e negativas.	**Frases que criam imagens mentais grandiosas e positivas.**
1. Não adianta, estamos derrotados.	Ainda não estamos derrotados. Vamos tentar de um modo novo.
2. Uma vez me meti nesse negócio e fracassei. Nunca mais!	Fracassei, mas foi por culpa minha. Vou tentar de novo.
3. Tentei, mas o produto não é vendável. Ninguém o quer.	Até agora não consegui vender esse produto. Contudo, sei que é bom, e hei de encontrar uma fórmula que vai faze-lo sair.
4. O mercado já está saturado. Imagine que 75 por cento do potencial já foram vendidos. É melhor cair fora.	Imagine, 25 por cento do mercado ainda não recebeu esse produto. Conte comigo O negócio parece bom.
5. Seus pedidos foram muito pequenos. Anule-os.	Os pedidos foram muito pequenos. Vamos planejar um meio de vender mais.
6. Cinco anos é muito tempo para atingir um bom posto em sua companhia. companhia. Não conte comigo.	Realmente, cinco anos não é muito tempo. Imagine que ainda me restam 30 anos para servir num alto posto.
7. Os concorrentes estão com todas as vantagens. Como espera você que eu consiga derrotá-los?	Os concorrentes são fortes, não podemos negar. Mas ninguém possui todas as vantagens. Vamos pensar juntos e imaginar um meio de derrotá-los em seu próprio campo.
8. Ninguém, jamais, aceitará esse produto.	Na forma atual, é possível que não seja vendável, mas, quem sabe se fazendo algumas modificações...
9. Vamos aguardar a crise para então aumentarmos o estoque.	Vamos investir agora. Apostemos na prosperidade, não na depressão.
10. Sou muito jovem (ou velho) para esse emprego.	Ser jovem (ou velho) é uma grande vantagem.
11. Eu lhe provo que não vai adiantar.	Eu lhe provo que adianta.
Imagem formada: escura, sombria, desapontada, amargurada, fracassada.	imagem formada:brilhante,esperançosa, alegre, vitoriosa.

Quatro maneiras de desenvolver o vocabulário de um pensador positivo.

Eis quatro maneiras que o ajudarão a desenvolver um vocabulário de um indivíduo que pensa positivamente.

l. Use palavras e frases animadoras, positivas, construtivas, para dizer como se sente. Quando alguém lhe pergunta "Como está passando hoje?", e você responde com um "Sinto-me cansado (estou com dor de cabeça, quem me dera que fosse sábado, não me sinto muito bem)", na verdade o que você faz é aumentar sua sensação de mal-estar; sente-se pior. Ponha em prática uma coisa que é muito simples, mas que tem uma tremenda força. Todas as vezes

que lhe perguntarem "Como se sente?", "Como está passando hoje?", responda "Maravilhosamente bem, e você?", ou diga. "Otimamente", ou "Muito bem". Sempre que se apresentar uma oportunidade diga que está maravilhosamente bem. Procedendo assim, você não só se sentirá realmente muito bem, como ainda mais importante. Tome-se conhecido como uma pessoa que se sente sempre em ótimo estado. Isso faz com que se ganhe amigos.

2. Empregue palavras e frases calorosas, elogiosas e favoráveis ao se referir a outras pessoas. Adote como regra ter sempre uma palavra positiva, construtiva, para seus amigos

e companheiros. Quando conversar com alguém sobre uma terceira pessoa, ausente, refira-se a ela sempre com palavras elogiosas, tais como: "É realmente um ótimo sujeito".

"Disseram-me que está realizando um trabalho magnifico". Evite cuidadosamente as palavras que possam diminuí-la, pois mais cedo ou mais tarde ela virá a saber o que você disse, e isso só lhe trará prejuízos.

3. Encoraje sempre os outros. Não perca a oportunidade de cumprimentar e elogiar uma outra pessoa. Todo mundo anseia por um elogio. Tenha sempre uma palavra bondosa para sua esposa, ou esposo. Tome conhecimento das pessoas que trabalham com você e cumprimente-as. O elogio sinceramente feito é uma ferramenta para o sucesso. Empregue-a! Use-a cada vez mais. Elogie as pessoas pela sua aparência, por seu trabalho, realizações e famílias.

4. Empregue palavras positivas ao delinear planos para os outros. Quando alguém ouve dizer: "Temos boas notícias. A oportunidade não nos pode ser melhor..." suas mentes

começam a cintilar. Mas quando escuta algo assim: "Gostemos ou não, temos de cumprir a tarefa", a projeção mental é sombria, aborrecida, reage de acordo com essas imagens. Prometa a vitória e veja como os olhos brilham. Prometa a vitória que você obterá todo o apoio. Edifique castelos, não cave sepulturas!

Não encare as coisas como são, mas, sim como podem ser.

Os que pensam positivamente habituam-se a ver as coisas não apenas como são, mas como poderão ser. Eis quatro exemplos para ilustrar essa afirmação.

1. Que Valoriza uma Propriedade? Um próspero corretor de imóveis, especializado em propriedades rurais, demonstra o que se pode conseguir se nos habituarmos a ver algo onde pouco ou nada existe no momento em que se olha.

Assim explica o meu amigo:

- A maioria das propriedades rurais existentes por aqui está arruinada e oferece muito poucos atrativos. Se eu tenho sido sucedido é porque não procuro vender aos meus clientes uma herdade tal qual ela é, ou está.

"Todo o meu plano de venda da propriedade é desenvolvido sobre o que ela poderá vir a ser. Se você se limitar a dizer: “A fazenda tal tem X acres de terra, tanto de matas, e está situada a tantas milhas da cidade", eles não se interessarão nem a comprarão. Mas se você lhes mostrar um plano concreto de algo que eles possam fazer com a fazenda, conseguirá vencê-los. Deixe-me mostrar-lhe o que quero dizer. Assim falando, abriu a pasta e dela retirou um papel. Depois continuou:

- Esta fazenda é nova em nossa lista. É igual a muitas outras. Situa-se a 70 quilômetros do centro da cidade, tem a casa arruinada, e há cinco anos que se acha abandonada. Agora, veja o que fiz. Na semana passada, passei dois dias lá, estudando o local. Percorria-a várias vezes, e observei as propriedades vizinhas. Estudei a localização da fazenda em relação às estradas existentes e planejadas. E perguntei a mim mesmo: "Para que servirá essa terra?""Pois bem, do estudo feito, surgiram três possibilidades. Ei-las.

- A seguir ele mostrou-me três planos, perfeitamente datilografados e que pareciam bem compreensíveis. Um deles sugeria a conversão da fazenda num campo de equitação,

apoiando a viabilidade da idéia com as seguintes considerações: uma cidade em crescimento, mais gosto para a vida no campo, mais dinheiro para recreação, boas estradas. O plano demonstrava ainda como a fazenda podia sustentar um ponderável número de cavalos, de modo que a renda dos aluguéis para os passeios fosse bastante compensadora.

A idéia do campo de equitação era de todo convincente. Eu mesmo já estava "vendo" uma dúzia de casais cavalgando por entre as árvores. De maneira semelhante, esse arrojado vendedor desenvolveu um segundo plano, de um pomar, e um terceiro que era uma combinação de pomar e criação de aves.

- Assim, quando falo com os meus clientes não preciso convencê-los de que a fazenda é uma boa compra, tal qual está. Ajudo-os a ver a fazenda transformada em algo que vai fazer dinheiro."E, além de vender mais fazendas mais rapidamente, o meu método de vender terras ainda oferece outra compensação. Posso vender uma fazenda por preço mais alto que os meus concorrentes.

É natural que as pessoas paguem mais pela área e pela idéia do que hão de fazer com ela Por isso quase toda a gente quer entregar-me suas terras, e a minha comissão em cada venda que realizo é maior. A moral é esta: Veja as coisas não como são, mas sim como poderão vira ser. A capacidade de visualizar valoriza tudo. Quem pensa positivamente prevê sempre o que pode ser feito no futuro. Não fica empacado no presente.

2. Quanto vale um freguês? O diretor-executivo de uma grande loja dirigia uma reunião de gerentes de vendas.

- Pode ser que eu esteja um pouco ultrapassado - dizia ele -, mas pertenço à escola dos que acreditam que a melhor maneira de se fazer com que os fregueses voltem é atendê-los amigável e cortesmente. Um dia, quando estava na loja ouvi um caixeiro discutindo com uma freguesa que acabou saindo encolerizada."Logo depois, o referido caixeiro comentava com um outro: não vou perder meu tempo com uma freguesa de $ 1.98 e trazer todo o estoque da loja para ver se achava o que ela queria. Ela não valia isso.”

"Afastei-me - continuou o diretor -, mas aquela observação ficou me martelando na cabeça. Fiquei pensando que o fato de nossos caixeiros considerarem os nossos fregueses pelo valor de suas compras, dividindo-os em categorias, como aquela freguesa de $ 1.98, constituía um assunto muito sério. Decidi que esse conceito devia ser imediatamente mudado. Voltando ao meu escritório chamei o nosso diretor de pesquisas, e pedi-lhe que verificasse.

quanto, em média, cada freguês gastava em nossa loja, por ano. Até eu fiquei surpreso quando ele me deu a resposta. De acordo com seus cálculos, cuidadosamente feitos, cada freguês gastava anualmente em nossa loja 362 dólares. "A seguir, convoquei uma reunião dos supervisores do pessoal e falei-lhes do incidente ocorrido. Mostrei-lhes, depois, quanto vale realmente um freguês, e assim que eles viram que um cliente não pode ser avaliado por uma única compra, mas sim pela média anual, o serviço melhorou consideravelmente.

Essa observação feita pelo diretor-executivo aplica-se a qualquer tipo de negócio. O lucro é resultado dos negócios repetidos. Muitas vezes, as primeiras vendas não dão lucro nenhum. Encare, porém, os gastos potenciais dos fregueses, e não a compra que fizeram hoje.A valorização dos fregueses é que os converte em grandes e regulares compradores. Depreciando-os você os manda embora. Um estudante contou-me um incidente ocorrido com ele para explicar por que jamais há de tornar a entrar num determinado bar.

- Um dia - começou ele - resolvi almoçar num bar que se inaugurara semanas antes. O dinheiro representa muito para mim, e por isso decidi escolher com muito cuidado o que ia comera Ao passar pela seção de carnes, vi um prato de peru com molho que parecia muito gostoso, cujo preço marcava 39 "cents." "Quando me dirigi à caixa registradora, a empregada olhou para a minha bandeja e disse: 1 dólar e 9 `cents". Delicadamente pedi-lhe que visse bem, pois pelos meus cálculos, a minha conta era de 99 `cents". E chamei sua atenção para a tabuleta que marcava o preço de 39 `cents".

"Ela tomou-se agressiva: `Pouco se me dá o que está escrito na tabuleta. Veja. Aqui está a lista dos preços para hoje. Aquilo deve ser engano. O senhor tem de pagar 49 `cents".

"Tentei então explicar-lhe que só havia escolhido o peru porque custava 39 `cents". Se eu soubesse que tinha de pagar 49, teria escolhido outra coisa. `O senhor tem de pagar os 49 `cents", foi sua resposta. Concordei porque não desejava ficar parado ali, fazendo cena. Mas resolvi ali mesmo que jamais tornaria a entrar naquela casa para comer. Eu gasto com meus lanches, cerca de 250 dólares por ano, mas ali não verão um “cents" do meu dinheiro.

É um bom exemplo do que faz a estreiteza de vista. A empregada só enxergou o "dime" (moeda de dez "cents"); não viu a despesa em potencial, de 250 dólares.

3. O Caso do Leiteiro Cego. É surpreendente o número de pessoas que não enxergam o potencial. Há alguns anos bateu à nossa porta um jovem leiteiro oferecendo seus serviços. Expliquei-lhe que já tinha nosso entregador de leite, e que estávamos muito satisfeitos. Sugeri-lhe, então, que batesse na porta ao lado e falasse com a dona da casa.

- Ora - respondeu ele -, já falei com a dona do lado, mas ali eles gastam um litro de leite de dois em dois dias, e isso não compensa a minha parada aqui para fazer a entrega.

- É possível - disse-lhe eu -, mas quando você falou com a nossa vizinha não reparou que os pedidos de leite vão aumentar muito dentro de um mês e pouco? Está para chegar gente nova e que vai beber um bocado de leite.

O jovem olhou-me um momento, como se tivesse recebido um golpe e acrescentou:

- Como é que se pode ser cego assim?

Hoje, aquela mesma família que comprava um litro de leite de dois em dois dias compra sete de um outro leiteiro que teve uma visão muito mais ampla que o anterior. O garotinho que estava para nascer naquela ocasião tem agora dois irmãos e uma irmã. E já soube que dentro em pouco vai chegar mais gente. Como se pode ser tão cego? É preciso ver as coisas como poderão ser, e não apenas como são. O professor que só pensa em Jimmy tal qual é - um pirralho mal-educado, atrasado e grosseiro - com toda a certeza não vai ajudá-lo a desenvolver-se. O que, porém, enxergar o que poderá ele vir a ser vai obter bons resultados.

A maioria das pessoas que observa os "Caminhos do Desvio" só vê ali gente vencida, fracassada, sem esperança alguma. Mas uns poucos devotados enxergam algo mais: vêem cidadãos que podem ser amparados e, por isso, realizam, às vezes, ótimos trabalhos de reabilitação.

4. Que Determina o Quanto Você Vale? Há algumas semanas, após uma sessão de treinamento, fui procurado por um jovem que me perguntou se podia dispensar-lhe alguns minutos, pois desejava falar comigo. Eu sabia que esse jovem, agora com 26 anos, tivera uma infância muito difícil. Além disso, sofrera vários infortúnios nos primeiros anos de adulto. E sabia ainda que se estava esforçando realmente para preparar-se um sólido futuro.

Após havermos resolvido rapidamente seu problema técnico, nossa conversa passou a girar em torno de como as pessoas que têm poucas posses deviam encarar o futuro. Seus comentários forneceram uma resposta digna de ser ouvida.

- Tenho menos de 200 dólares no banco. Meu emprego, como o de um empregado médio, não rende muito e não traz muita responsabilidade. Meu carro já tem quatro anos, e vivemos, eu e minha mulher, num apartamento apertado de um segundo andar.

"Mas professor - continuou ele - estou decidido a não permitir que o que eu não tenho me impeça de progredir.Foi uma afirmação que me intrigou, e eu pedi que se explicasse.”

melhor.

- O caso é esse - prosseguiu ele. - Ultimamente venho observando os outros e notei o seguinte: os que não possuem muitas coisas olham para si como se encontram no momento presente. Nada mais enxergam. Não vêem o futuro: vivem apenas o presente,

miserável.

"Meu vizinho é um bom exemplo. Vive a se queixar que o emprego rende pouco, que o encanamento está com defeito a toda hora, que a sorte mal o bafeja, passa para os outros, que as contas do médico crescem cada vez mais. Lembra-se tão amiudadamente que é pobre, que já se convenceu de que o será eternamente. Age como se estivesse condenado a viver naquele arruinado apartamento para o resto de sua vida". Meu amigo falava realmente com sinceridade e, depois de uma pequena pausa, acrescentou:

- Se eu só me visse como sou presentemente, com um carro velho, pequena renda, apartamento barato, e uma dieta de sanduíches, nada podia esperar senão ficar desencorajado. Eu veria um joão-ninguém, e seria um joão-ninguém, o resto de minha vida.

"Tenho procurado ver-me como serei dentro de poucos anos. Vejo-me não um caixeiro comum, mas sim um chefe. Não um apartamento detestável, senão uma bela casa nova nos subúrbios. E quando me vejo assim, sinto-me cada vez maior. E já possuo bastante experiência pessoal para provar que esse método compensa."

Não é esse um magnífico plano para que alguém se valorize? Esse jovem tomou o expresso que o conduzirá a uma vida realmente bela. Conseguiu dominar esse princípio básico do sucesso: "O importante não é o que se tem, mas sim o que se planeja obter. A etiqueta de preço que o mundo coloca em nós é igual à que nós mesmos nos colocamos."

Eis como desenvolver o poder de ver o que "será", e não apenas o que "é". Chamarei a esses exercícios de "prática da valorização".

1. Habitue-se a valorizar as coisas. Lembre-se do exemplo da fazenda. Pergunte a isso mesmo: "Que poderei fazer para valorizar este quarto, esta casa ou este negócio?" Procure idéias que façam as coisas valerem mais. Uma coisa - seja um terreno vazio, uma casa ou um negócio - vale de acordo com o uso que dela se pretende fazer.

2. Habitue-se a valorizar as pessoas. A medida que você subir no mundo do sucesso, mais e mais sua tarefa se vai transformando em "desenvolveras pessoas". Pergunte-se: "Que posso fazer para valorizar meus subordinados? Que posso fazer para torná-los mais eficientes?" Lembre-se que para extrair o melhor de alguém, você precisa primeiro saber onde está este melhor.

3. Habitue-se a valorizar a si mesmo. Realize diariamente uma entrevista consigo mesmo. Pergunte-se: "Que posso fazer para me valorizar mais, hoje?" Visualize-se não como você é, mas como poderá vir a ser. Assim procedendo, os métodos para atingir o seu valor potencial apresentar-se-ão por si mesmo. Tente e veja.

Um gerente proprietário aposentado de uma companhia impressora de tamanho médio (cerca de 60 empregados) contou-me como foi conseguido o seu sucessor.

- Há cinco anos - começou ele - precisei de um guarda-livros para dirigir a contabilidade de rotina de nosso escritório. O camarada que empreguei chamava-se Harry e tinha apenas 26 anos. Nada conhecia sobre tipografias, mas suas referências mostravam que era um bom guarda-livros. E, quando há ano e meio, eu me aposentei, fizemo-lo presidente e gerente geral da companhia."Recordando, Harry possuía um traço que o colocava à frente."

de todos os demais. Interessava-se ativa e sinceramente por tudo o que dizia respeito à companhia, e não apenas em assinar os cheques e manter os livros em dia. Onde quer que visse que podia ajudar um outro empregado, ali estava ele.

"No primeiro ano que tive Harry comigo perdemos alguns homens. Harry apresentou-me um programa com o qual, assegurou, poderíamos substituir aqueles empregados com um mínimo de prejuízo. E de fato assim sucedeu. "Harry fez muitas outras coisas que ajudaram toda a companhia, e não apenas aquele departamento. Realizou um detalhado estudo do custo do nosso departamento de produção demonstrando quanto lucraríamos se investíssemos 30.000 dólares em novas máquinas. Uma vez sofremos uma grande baixa nas vendas. Harry dirigiu-se ao nosso gerente de vendas e disse-lhe: `Não entendo muito da parte do negócio no

que se refere às vendas, mas permita que eu tente ajudá-lo." E o fez. Apresentou uma série de boas idéias que nos auxiliaram muito a vender mais.

"Quando admitíamos um novo empregado, Harry estava presente para fazer com que o recém-chegado se sentisse à vontade. Ele tomava um interesse real por tudo o que se fazia."

"Ao me aposentar, Harry era, logicamente, a pessoa indicada para substituir-me. Mas, compreenda bem - continuou o meu amigo -, Harry não procurou sobrepor-se a mim. Não era um simples intrometido. Não procurava apunhalar os outros pelas costas, nem vivia dando ordens. Apenas procurava ajudar. Simplesmente agia como se tudo na companhia lhe dissesse respeito. Fez dos negócios da companhia os seus negócios."

Harry ensina uma lição a todos nós. O "Faço o que me compete, e já é o bastante" é uma atitude mental mesquinha e negativa. Os que pensam com largueza olham-se como membros do esforço de uma equipe, vencendo ou perdendo com ela, e não apenas consigo mesmo. Ajudam em tudo o que podem, mesmo que não haja uma recompensa imediata e direta. O camarada que dá de ombros e passa adiante um problema com a observação de "Isso não me diz respeito, eles que se arranjem" não possui a atitude necessária para a liderança.

Pratique isso. Habitue-se a pensar com largueza. Identifique os interesses da companhia com os seus próprios. É muito provável que muito poucas pessoas que trabalham em grandes companhias tenham por elas um interesse sincero e que não seja egoísta. Mas, no final de contas, relativamente só uns poucos se qualificam como pensadores positivos. E esses poucos são os que, eventualmente, recebem a recompensa dos lugares de maior responsabilidade e de melhores salários.

Muita, muita gente potencialmente capaz deixa que as pequenas coisas, mesquinhas e insignificantes, bloqueiem o seu progresso. Vejamos quatro exemplos:

1 – O que é necessário para fazer um bom discurso

Quase todo o mundo desejaria ser capaz de falar bem em público. No entanto, a maior parte das pessoas não o consegue, e são péssimos oradores. Por quê? A razão é simples. Concentram-se nos aspectos triviais e insignificantes do discurso em vez de pensarem nos grandes e importantes. Quando se prepara para falar, quase toda a gente se ministra um batalhão de instruções mentais como "Não devo esquecer de me conservar ereto", "Não devo mexer-me demais, nem sacudir muito as mãos", "Não devo deixar que o auditório me veja consultar notas", "Não devo esquecer os possíveis erros de gramática", "Não devo esquecer se a gravata está direita", "Não devo esquecer de falar alto, mas não alto demais", e assim por diante. Muito bem. E que acontece quando o orador se levanta para falar? Fica apavorado porque se deu uma lista terrível de coisas que não deve fazer. Confunde-se e encontra-se silenciosamente perguntando "Será que cometi algum engano?". Em resumo, é um fracasso. E o é porque se concentrou nas qualidades pequenas, triviais, sem importância, de um bom orador e deixou de pensar nos requisitos que fazem um bom orador: conhecimento do assunto sobre o qual vai falar; e um intenso desejo de transmiti-lo aos outros. O que caracteriza um verdadeiro orador não é a sua postura, ou o número de erros de gramática que comete, mas sim conseguir que o auditório apreenda os pontos que deseja demonstrar. A maioria de nossos principais oradores apresenta pequenos defeitos: alguns têm mesmo vozes muito desagradáveis Alguns dos mais procurados oradores da América fracassariam num curso dado pelo antigo e negativo método do "não faça isso e aquilo". No entanto, todos esses afortunados oradores públicos têm uma coisa em comum. Todos algo a dizer e um desejo imperioso de que os outros o escutem. Não permita que as trivialidades o impeçam de falar bem em público.

2 – Qual a causa das discussões?

Nunca pare a fim de perguntar qual a causa das discussões. Pelo menos em 99 por cento das ocasiões elas iniciam-se sobre assuntos sem importância alguma como: John chega em casa cansado, um pouco nervoso. O jantar não é exatamente o que ele esperava, e por isso, torce o nariz e queixa-se. O dia de Joan também não foi dos melhores e ela se defende dizendo: "Que você queria que eu, com o dinheiro que tenho para comprar as coisas?", ou"Talvez eu cozinhasse melhor se tivesse um fogão novo, como toda a gente". John sente-se ferido em seu orgulho e responde: "Olhe, Joan, não se trata de falta de dinheiro; você é que não sabe fazer as coisas."

E por aí vão eles! E antes que se estabeleça uma trégua, são feitas, de lado a lado, todas as espécies de acusações. Virão à baila os direitos de cada um, questões relativas a sexo, dinheiro, promessas pré e pós-matrimoniais, e muitas outras coisas. Ambos os contendores deixam a luta, nervosos e tensos. Nada ficou resolvido e ambos reuniram novas munições que tornarão a próxima discussão ainda pior. As pequenas coisas, coisas insignificantes, servem de argumentos. Portanto, para eliminar as discussões, elimine os pensamentos mesquinhos.

Eis uma técnica que funciona. Antes de se queixar, de acusar ou repreender alguém, ou de lançar um contra-ataque em defesa própria, pergunte a si mesmo: "Valerá a pena? Importa realmente?" Na maioria dos casos, não vale a pena, e você evita o conflito.

Pergunte-se sempre: "Tem importância o fato de ele (ou de ela) haver estragado os cigarros, de ter esquecido de tampar a pasta de dentes, ou de haver chegado tarde em casa?"

"É realmente importante o ter ele (ou ela) desperdiçado um pouco de dinheiro, ou de haver convidado gente de quem eu não gosto?"

Quando você se achar prestes a agir negativamente pergunte:

"Isso tem realmente importância? Valerá a pena?" Esta pergunta tem um efeito mágico na melhora das condições domésticas. E serve também para o escritório. Funciona na rua, no meio do tráfego, quando um motorista lhe corta a frente. Funciona em qualquer situação na vida capaz de provocar uma discussão.

3 – Por haver recebido o escritório menos John fracassou

Há vários anos, tive a oportunidade de observar como o pensamento mesquinho da designação de um escritório destruiu as possibilidades futuras de um jovem publicitário.

Quatro jovens chefes, todos do mesmo nível, foram transferidos para novos escritórios. Três dos gabinetes eram idênticos em tamanho e decoração. O quarto, era menor e menos enfeitado. J. M. recebeu esse quarto escritório. Isso constituiu um verdadeiro golpe em seu amor-próprio. Imediatamente sentiu que lhe faziam discriminações. Pensamentos negativos, ressentimento, amargura, inveja fizeram com que ele se sentisse desajustado.

Como resultado, J. M. passou a hostilizar seus companheiros. Em vez de cooperar, fez o que pôde para minar seus esforços. E as coisas foram piorando tanto que, três meses mais tarde, a direção não teve alternativa senão despedir J. M. Um pensamento mesquinho sobre um assunto insignificante paralisou J. M. Na ânsia de sentir que estavam contra ele, J. M. deixou de observar que a companhia estava-se expandindo rapidamente e que o espaço para os escritórios era uma questão vital. Não parou um só momento para pensar que o diretor que fez as designações dos gabinetes nem sabia qual era o menor deles! Ninguém na organização, a não ser o próprio J.M., encarou o seu gabinete como índice do seu valor. Pensar mesquinhamente sobre coisas insignificantes tais como ver o seu nome em último lugar, nos memorandos da companhia, ou receber a quarta via deles, pode ferir você. Pense com grandeza e nenhuma dessas pequeninas coisas será capaz de impedir seu progresso.

4 – **Até mesmo a gagueira, não passa de um detalhe sem importância.**

Um diretor de vendas contou-me que até mesmo a gagueira é um detalhe sem importância na profissão, se o vendedor tem realmente qualidades.

- Tenho um amigo, também diretor de vendas, que adora pregar peças, fazer brincadeiras idiotas que, muitas vezes, nada têm engraçado. Há meses, um jovem apareceu no seu escritório "citando um emprego. O rapaz era terrivelmente gago, e meu amigo decidiu imediatamente pregar-me uma peça. Disse ao solicitante que, no momento, não estava precisando de nenhum vendedor, mas que sabia de um amigo (no caso, eu) que tinha uma vaga a preencher. Depois, telefonou-me, e encheu o rapaz de esperança, fazendo-lhe um grande cartaz. Sem suspeitar de nada, respondi que o mandasse imediatamente!"

"Trinta minutos após, chegava ele. Ainda não tinha dito três palavras e eu já havia percebido por que meu amigo se interessara tanto em enviá-lo a mim: `E... e... e... eu s... o... sou Ja... ja... Jack R.", falou o rapaz. "O sr. X mandou-me aqui p... p... pa... pa... para f...f...fa...faa...fa...lar-lhe a respeito de um emm... em ... pre...pre...go." Cada palavra era uma luta. Pensei comigo mesmo:

Esse camarada não será capaz de vender uma nota de um dólar por 90 `cents", em Wall Street. Fiquei magoado com meu amigo mas ao mesmo tempo com muita pena do rapaz, de modo que achei que o mínimo que podia fazer era dirigir-lhe algumas perguntas polidas enquanto pensava numa boa desculpa por não poder empregá-lo."No entanto, à medida que íamos conversando, descobri que o rapaz não era nenhum bobo. Era inteligente. Portava-se muito bem, mas eu não podia esquecer o fato de ser gago. Finalmente resolvi encerrar a entrevista com uma última pergunta. `Por que o senhor acha que é capaz de vender?"

"Bem, respondeu ele, eu aprendo de... de... depre... depressa, go...go...gos...s...sto...gosto... de lidar com gente, a ... a ... acho que a sua companhia é mu ... mu ... muito boa, e que... que... queque... quero ga.. ga...ganhar dinheiro. Sei que te... tetenho... tenho uma certa

di... fi... fi... fificuldade em falar, mas não me impor... por... porto com isso, e acho que os outros tam... tam... também não se impor.. por... portarão."

"Sua resposta mostrou-me que ele possuía realmente qualificações importantes para um vendedor. Decidi imediatamente dar-lhe uma oportunidade. E, sabe de uma coisa? Está trabalhando muito bem."

Mesmo um problema na fala, numa profissão que exija falar, é uma trivialidade se a pessoa possui grandes qualidades. Pratique esses três processos que o ajudarão a pensar por cima das trivialidades:

l. Mantenha os olhos fixos no grande objetivo. Muitas vezes procedemos como o vendedor que, fracassando em sua tarefa, informa ao gerente, "Sim, mas estou certo de que convenci o freguês que ele estava errado". No que toca às vendas o grande objetivo é ganhar mais vendas, não argumentos.

No casamento, o grande objetivo é a paz, a felicidade, a tranqüilidade - e não ganhar as discussões ou falar "Eu podia dizer a mesma coisa". No trato com os empregados, o grande objetivo é desenvolver todo o seu potencial, e não criar problemas decorrentes de seus pequenos erros.

Na vida com os vizinhos é o respeito mútuo e a amizade e não ver se você deve obrigá-los a se desfazer do cão, só porque uma vez ou outra ele late à noite. Parafraseando um ditado militar, é muito melhor perder uma batalha a perder a guerra. Mantenha os olhos fixos no grande alvo.

2. Pergunte-se sempre: "É de fato importante? Vale a pena?" Antes de se tornar negativamente excitado faça essa pergunta: "Vale a pena, ou é tão importante para mim, fazer tanto barulho por causa disso?" Não há meio melhor para evitar-se a frustração quando se

trata de assuntos insignificantes. Pelo menos 90 por cento das disputas e demandas jamais ocorreriam se encarássemos as situações difíceis com o "É realmente importante? Valerá a pena?"

3. Não se deixe apanhar na armadilha da trivialidade. Ao fazer discurso, resolver problemas ou tratar como os empregados, pense no que importa realmente, naquilo que faz diferença. Não se deixe submergir pelos problemas superficiais. Concentre-se nas coisas importantes.

Faça esse teste para medir o tamanho do seu pensamento[1]

Abaixo, na coluna à esquerda, estão anotadas várias situações comuns. Nas colunas do meio e da direita vê-se como encaram as mesmas situações os que pensam de modo mesquinho e os que pensam construtivamente. Examine-se. Depois decida qual delas o conduzirá aonde você deseja ir: a maneira de pensar negativa ou positivamente.

A mesma situação é tratada de dois modos completamente diversos. A escolha é sua.

Encarada pelo que pensa mesquinhamente.

1.Contas de Despesas - Imagina meios de aumentar as rendas cortando as despesas

2.Conversação - Fala das qualidades negativas de seus amigos, de sua companhia e dos seus concorrentes.

3.Progresso – Não tem perspectivas

4.Futuro - Encara o futuro com limitações.

5. Trabalho - Procura meios com que evitar trabalho. e novas coisas para fazer, em especial para auxiliar os outros.

6. Concorrência – Concorre com a média.

7.Problemas Orçamentários - Imagina meios para economizar dinheiro cortando os itens necessários.

8. Objetivos – Procura pequenos objetivos.

9. Visão – Vê apenas as pequenas coisas.

10. Segurança – Preocupa-se com os problemas de segurança.

11. Sociedade - Cerca-se de pessoas que pensam mesquinhamente.

12. Amplia os pequenos erros e os transforma em problemas.

Encarada pelo que pensa construtivamente.

1. Imagina meios de aumentaras rendas vendendo mais.

2. Fala das qualidades positivas de seus amigos, de sua companhia, dos seus concorrentes.

3. Acredita na redução das despesas ou, pelo menos, na estabilização das mesmas.

4. Vê o futuro muito promissor.

5. Procura novos meios

6. Concorre com os melhores.

7. Imagina meios de aumentar os rendimentos e comprar mais itens necessários.

8. Procura grandes objetivos.

9. Preocupa-se com as grandes coisas.

10. Encara a segurança como uma companheira natural do sucesso.

11. Cerca-se de pessoas de idéias largas e progressistas.

[1] Este livro foi digitalizado e distribuído GRATUITAMENTE pela equipe Digital Source com a intenção de facilitar o acesso ao conhecimento a quem não pode pagar e também proporcionar aos Deficientes Visuais a oportunidade de conhecerem novas obras.
Se quiser outros títulos nos procure http://groups.google.com/group/Viciados_em_Livros, será um prazer recebê-lo em nosso grupo.

12. Ignora os erros de pequenas conseqüências.

Lembre-se que de qualquer modo, compensa pensar positivamente.

1. Não se venda barato. Reprima o crime da auto depreciação. Concentre-se em suas possibilidades. Você é melhor do que pensa que é.

2. Use o vocabulário de quem pensa construtivamente. Empregue palavras positivas, entusiásticas, agradáveis, que prometem vitória, esperança, felicidade e prazer. Evite os termos que criem imagens desagradáveis de fracasso, derrota ou amargura.

3. Amplie sua visão. Não encare as coisas apenas como são atualmente, mas como poderão ser para o futuro. Habitue-se a valorizar as coisas, as pessoas e a si mesmo.

4. Encare o seu trabalho como uma coisa grandiosa. Pense, pense de fato nele como uma coisa realmente importante. Sua futura promoção depende em grande parte da maneira pela qual você encara o seu emprego e pensa no seu trabalho atual.

5. Não pense em trivialidades. Focalize sua atenção nos objetivos grandiosos. Antes de se ver envolvido numa questão insignificante, pergunte a si mesmo se "Vale a pena? É realmente importante?"

Engrandeça-se pensando positivamente.

Como pensar e sonhar criadoramente

Inicialmente, esclareçamos um erro muito comum sobre a interpretação do significado do pensamento criador. Por alguma razão ilógica somente a ciência, a engenharia, a arte e a literatura são consideradas como atividades criadoras. A maioria das pessoas associa o pensamento criador com fatos como a descoberta da eletricidade, da vacina contra poliomielite, a produção de uma novela ou o desenvolvimento da televisão em cores.

Não há dúvida de que essas realizações são uma evidência do pensamento criador. Cada etapa vencida na conquista do espaço é, em todos os sentidos, o resultado do pensamento criador. No entanto, o pensamento criador não se limita a certas ocupações, nem está restrito às criaturas super inteligentes.

Bem, então, que é o pensamento criador?

Uma família de modestos recursos idealiza um plano para enviar o filho para uma importante universidade. Isso é pensar criadoramente. Uma família transforma o mais indesejável dos terrenos de uma rua no mais belo da vizinhança. Isso é pensar criadoramente. Um pastor desenvolve um plano que duplica a assistência às suas prédicas dominicais. Isso é pensar criadoramente. Imaginar um meio de simplificar um arquivo, de conquistar o cliente "impossível", de manter as crianças construtivamente ocupadas, de fazer com que os empregados gostem realmente do trabalho que executam, ou de prevenir uma "certa" disputa tudo isso constitui exemplos práticos do pensamento criador de todos os dias. O pensamento criador nada mais é do que encontrar um método novo para melhorar qualquer coisa. As recompensas de todos os tipos de sucessos - sucesso no lar, no trabalho, na comunidade - dependem de como encontrar meios para tornar as coisas melhores. Vejamos, agora, o que podemos fazer para desenvolver e fortalecer nossa capacidade de pensar criadoramente.

Primeiro: Acreditar na Possibilidade da Realização. Eis uma verdade fundamental: para fazermos algo, primeiro devemos acreditar que pode ser feito. O fato de se acreditar que alguma coisa pode ser feita põe a mente a trabalhar à procura de um meio de fazê-la.

Para ilustrar esse ponto do pensamento criador nas sessões de treinamento, geralmente emprego esse exemplo: pergunto ao grupo: "Quantos de vocês acham possível acabar com as prisões, dentro de 30 anos?" Invariavelmente os alunos olham-se espantados, certos de que não ouviram direito ou que se trata de uma pilhéria. Por isso, após uma pausa, torno a fazer a

pergunta: "Quantos de vocês acham possível acabar com as prisões, dentro de 30 anos?" Desde que se convencem de que não estou brincando, um deles bombardeia-me com algo assim: "O senhor quer dizer que pretende pôr em liberdade todos os ladrões, assassinos e raptores? Será que não vê qual seriam os resultados? Nenhum de nós teria mais segurança. As prisões são necessárias."Então os outros interrompem-no.

"Se não houvesse prisões, não haveria mais ordem."

"Há muita gente que já nasce criminoso."

"O senhor já viu aquele crime, no jornal de hoje?"

E o grupo continua a dar-me uma série de boas razões pelas quais devemos ter prisões. Um aluno chegou mesmo a sugerir que devíamos ter prisões a fim de que os policiais e os guardas tivessem um emprego. Dez minutos depois de permitir que o grupo "prove" por que não podemos deixar de ter prisões, falo-lhes: "Deixem-me dizer-lhes que essa questão de eliminar as prisões foi feita apenas para ilustrar um ponto."Cada um de vocês apresentou suas razões por que não podemos acabar com as prisões. Agora, façam-me um favor. Durante alguns minutos, tentem acreditar, mas acreditar mesmo, que podemos acabar com as prisões."Aliando-se ao espírito da experiência, o grupo responde:”

"Muito bem, mas sob protesto." Então pergunto-lhes: "Admitindo que possamos eliminar as prisões, como o conseguiríamos?-As sugestões vêm vindo aos poucos. Inicialmente, um pouco hesitante, alguém diz: "Bom, acho que o senhor poderia diminuir a criminalidade se estabelecesse mais centros juvenis". E não demora muito para que o grupo, que dez minutos antes era completamente contrário à idéia, comece a trabalhar com real entusiasmo.

"Trabalhando para eliminar a pobreza. O crime tem grande parte de suas raízes mergulhada na miséria."

"Realizando pesquisas para localizar os criminosos em potencial, antes que cometam algum crime."

"Desenvolvendo processos cirúrgicos para curar alguns tipos de criminosos."

"Educando os sentenciados com métodos positivos de reforma.”

Essas constituem algumas amostras das 78 idéias específicas por mim anotadas capazes de ajudar a conseguir o objetivo de se eliminarem as prisões.

Quando se acredita, a mente procura meios de fazer.

Essa experiência frisa apenas um ponto: quando você crê que algo é impossível, sua mente põe-se a trabalhar para provar essa impossibilidade. Mas quando você acredita, mas acredita de verdade que alguma coisa pode ser feita, sua mente começa a trabalhar por você e o ajuda a encontrar meios de fazê-la. O fato de se acreditar que uma coisa pode ser feita prepara o caminho para as soluções criadoras. Acreditar que ela não pode ser realizada é pensar destrutivamente. Isso se aplica a todas as situações, grandes ou pequenas. Os líderes políticos que não acreditam sinceramente na possibilidade de se estabelecer uma paz mundial falharão porque suas mentes estarão fechadas aos métodos criadores para manutenção dessa paz. Os economistas que acreditam na inevitabilidade das depressões financeiras não conseguirão planejar métodos criadores para combater as crises. Do mesmo modo, você pode encontrar meios de gostar de uma pessoa, se acreditar que isso é possível. Você pode encontrar soluções para os problemas pessoais, acreditando nessa possibilidade.

Você pode achar um meio de comprar uma casa nova e maior, se se acreditar capaz de fazê-lo. A crença liberta a força criadora. A descrença põe-lhe um freio. Acredite, e você começará a pensar - construtivamente.

Sua Mente Arranjará um Meio, se Você Permitir que Ela o Faça.

Há pouco mais de dois anos, fui procurado por um jovem que me pediu para auxiliá-lo a encontrar um emprego de mais futuro. Trabalhava como empregado de uma companhia de entregas e achava que não progrediria. Conversamos sobre o seu passado, e sobre o que desejava fazer. Depois de conhecer algo sobre sua vida, disse-lhe:

- Admiro-o muito por querer subir e arranjar um emprego melhor e de mais responsabilidade. Mas, hoje, para se começar no tipo de trabalho que você pretende, há necessidade de se ter o diploma de ginásio. Vejo que você não acabou o seu curso, por isso sugiro que o faça. Estudando durante o verão, poderá terminá-lo em dois anos. Então, estou certo, encontrará o lugar que procura, na companhia para a qual deseja trabalhar.

- Bem sei que o curso ginasial ajudaria - respondeu ele mas o caso é que eu não posso voltar para o colégio.

- Não pode? Por quê? - perguntei.

- Bem, por um lado, já tenho 24 anos - continuou ele - e, acima de tudo, minha esposa e eu esperamos, dentro de poucos meses, nosso segundo filho. E mal podemos viver com o que ganho atualmente. Assim, pois, não teria tempo para estudar e trabalhar ao mesmo tempo. É apenas impossível. Eis tudo.

Esse jovem convencera-se realmente de que era impossível terminar o seu curso.

Falei-lhe:

- Se você acha que é impossível concluir o curso, então é Mas, pelo mesmo motivo, se você acreditar que é possível volta para a universidade, surgirá uma solução.

"Agora veja o que eu gostaria que você fizesse.” Diga mentalmente que você vai voltar para o colégio. Deixe que esse pensamento domine o seu cérebro. Depois pense, pense bastante como vai conseguir isso e, ao mesmo tempo, sustentar sua família. Volte dentro de algumas semanas e diga-me, quais são suas idéias.

Meu jovem amigo voltou duas semanas após.

- Pensei um bocado sobre o que o senhor me disse. E resolvi que devo voltar ao colégio. Não estudei ainda todo o problema, mas sei que encontrarei uma solução. E encontrou.

Conseguiu obter uma bolsa, fornecida por uma associação de comércio que lhe custeava os estudos, os livros e extraordinários. Arranjou um novo horário de trabalho para que pudesse assistir às aulas. Seu entusiasmo e a promessa de um futuro melhor tiveram todo o apoio da esposa. Juntos, criaram meios para aproveitarem melhor o tempo e o dinheiro.

No mês passado recebeu seu diploma num dia, e no outro se empregou, trabalhando e treinando para gerente de uma grande corporação. Onde há vontade, há um meio.

Acredite que pode ser feito. Isso é fundamental para o pensamento criador. Eis duas sugestões para ajudá-lo a desenvolver a força criadora através da crença:

1. Elimine a palavra "impossível", tanto do seu vocabulário mental, como oral. "Impossível" é uma palavra de fracasso. Quando você pensa "É impossível", aciona uma reação em cadeia de outros pensamentos para provar que está certo.

2. Pense em algo de especial que você tem desejado, mas que não conseguiu realizar. Faça, agora, uma lista das razões pelas quais você é capaz de realizá-lo. Muitos de nós destruímos nossos desejos simplesmente porque nos concentramos na impossibilidade de realizá-los, quando a única coisa digna da concentração mental é pensar neles como exeqüíveis.

Li recentemente num jornal um artigo que dizia que a maioria dos estados possui municípios demais. O artigo mostrava que a maior parte dos limites fora estabelecida muitos anos antes de fabricado o primeiro automóvel e quando a charrete constituía o principal meio de transporte. Hoje, no entanto, com os rápidos automóveis e as boas estradas, não há razão

para que não se reúnam três ou quatro municípios. Isso reduziria de muito a duplicação dos serviços, de modo que o contribuinte gastaria menos dinheiro e seria mais bem atendido.

O autor declarava que julgava ter tido uma grande idéia, de modo que entrevistou ao acaso 30 pessoas, a fim de colher suas reações. O resultado foi o seguinte: nenhuma dessas pessoas achou que a idéia tivesse qualquer valor, mesmo que lhes possibilitasse um melhor governo local, com menor dispêndio de dinheiro. Isto é um exemplo do que se chama pensamento tradicional. A mente do pensador tradicional está paralisada. Eis o seu raciocínio: "Há cem anos que tem sido assim. Portanto deve ser bom, e deve permanecer assim. Por que arriscar uma mudança?"

"Em média", o povo encara sempre o progresso com receio. Muitas vozes protestaram contra o automóvel, sob a alegação de que era mais natural que andássemos a cavalo, ou a pé. Muitos se horrorizaram com o avião. O homem não tinha o "direito" de penetrar no terreno "reservado" para os pássaros. Ainda existe uma porção de "estacionários" insistindo que o homem nada tem que ver no espaço. Recentemente, um dos mais destacados peritos em foguete deu uma resposta a este tipo de pensadores. Disse o Dr. Von Braun: "O homem pertence ao lugar para o qual deseja ir."Por volta de 1900, um diretor executivo descobriu um princípio "científico" para orientar as vendas que recebeu um bocado de publicidade e chegou mesmo a ser citado em vários livros. O princípio era esse: "Só há um método melhor para se vender um produto. Encontrar a melhor maneira e jamais se desviar dela."

Felizmente para a companhia deste homem, veio uma nova direção que a salvou, a tempo, da ruína financeira. Confronte essa experiência com a filosofia de Crawford H. Greenewalt, presidente de uma das maiores organizações comerciais da nação, a E. 1. Dupont de Nemours. Numa palestra, na Universidade de Columbia, Mr. Greenewalt disse: "...há - muitas maneiras de realizar um bom trabalho-na verdade, tantas quantos são os homens encarregados de realizá-lo."

Na verdade, não há um meio melhor de fazer coisa alguma. Não há melhor maneira de decorar um apartamento, uma paisagem ou um jardim, de efetuar uma venda, de educar uma criança, ou de preparar um bife. Há tantas melhores maneiras quantas são as mentes criadoras. Nada cresce no gelo. Se deixarmos que a tradição congele nossas mentes, as idéias novas não poderão surgir. Faça esse teste de vez em quando. Proponha algumas das idéias abaixo a alguém e observe a sua reação.

1. O sistema postal, de há muito monopólio do Governo, devia ser entregue à exploração privada.

2. As eleições presidenciais deviam ser realizadas cada dois, ou seis anos, em vez de quatro.

3. O horário de funcionamento das lojas comerciais devia ser de 13 às 20h, em vez de 9 às 17h 30min.

4. A idade para aposentadoria deveria ser elevada para 70 anos.

Não interessa saber se essas idéias são, ou não, práticas. O ponto importante é ver como alguém trata essas proposições. Se a pessoa rir ante a idéia e não lhe der a menor atenção (e é muito provável que 95 por cento riam), há muita probabilidade de que ela sofra de paralisia tradicional. Mas aquela que entre 20 disser: "Aí está uma idéia interessante; fale mais a respeito", tem a mente voltada para a criação.

O pensamento tradicional é o inimigo pessoal Número Um para a pessoa que está interessada num programa criador de sucesso pessoal. O pensamento tradicional congela sua mente, impede o seu progresso e o desenvolvimento de sua força criadora. Eis três

maneiras de combatê-lo:

1. Tome-se receptivo às idéias. Receba-as com alegria. Destrua os pensamentos repulsores tais como: "Não adianta", "Não pode ser feito", "É inútil" e "É absurdo".

Um amigo meu, muito bem-sucedido, que ocupa uma posição importante numa companhia de seguros, disse-me: "Não pretendo ser o tipo mais esperto no negócio. Mas acho que sou a melhor esponja da indústria de seguros. Resolvi absorver as boas idéias que puder."

2. Seja um indivíduo experiente. Acabe com a rotina. Procure novos restaurantes, novos livros, novos amigos, novos teatros; siga, um dia, para o trabalho, por um caminho diferente, passe umas férias diferentes esse ano, faça algo de novo e diferente neste fim de semana. Se você trabalha em distribuição, interesse-se pela produção, contabilidade, finanças e outros elementos do negócio. Isso lhe dá alento e o prepara para maiores responsabilidades.

3. Seja progressista, e não retrógrado. Não use o princípio de "Era assim que fazíamos quando eu trabalhava lá, vamos, pois empregar o mesmo processo aqui", mas sim o de "Como poderemos fazer melhor do que eu fazia quando trabalhava lá?" Nada de pensamentos retrógrados, e sim progressistas. Porque você, quando era criança, se levantava às 5 horas da manhã para entregar jornais ou ordenhar as vacas, não significa que seja obrigatoriamente uma boa idéia exigir que seus filhos façam o mesmo. Imagine o que aconteceria à Ford Motor Company se a sua direção se permitisse raciocinar assim: "Esse ano fabricamos a última palavra em automóveis. É impossível f fizer qualquer melhoramento para o futuro. Vamos, portanto, extinguir todas as atividades de pesquisa e planejamento." Com essa atitude, até a gigantesca Corporação Ford extinguir-se-ia rapidamente.

Os indivíduos e os negócios prósperos vivem com essa pergunta: "Como poderei melhorar a qualidade do meu rendimento? Como poderei fazer melhor?"

A perfeição absoluta em todas as realizações humanas, desde a fabricação de foguetes até a educação dos filhós, é inatingível. Isso quer dizer que são infinitas as possibilidades dos melhoramentos. As pessoas bem-sucedidas sabem disso e estão sempre à procura de um modo melhor. A pessoa que alcança o sucesso não pergunta: "Poderei melhorar isso?" Ela sabe que pode. Assim faz a pergunta da seguinte maneira: "Como poderei melhorar isso?”

Há poucos meses, um antigo aluno meu, metido no comércio há apenas quatro anos, abriu sua quarta loja de ferragens. Isso constituía um feito, considerando o pequeno capital inicial do jovem, de apenas 3.500 dólares, a forte concorrência das outras lojas e o tempo relativamente curto em que ele se achava no ramo. Visitei sua nova loja logo depois de inaugurada, para dar-lhe os parabéns pelo grande progresso que ele fizera. Indiretamente perguntei-lhe como conseguira fazer prosperar tanto as outras três lojas e abrir uma quarta, quando para a maioria dos comerciantes era uma verdadeira luta manterem em boa situação um só estabelecimento.

- Naturalmente lutei muito - respondeu ele -, mas o fato de levantar cedo e trabalhar até tarde não é responsável pelas quatro lojas. Muita gente no meu ramo de negócio, trabalha duro. A coisa principal a que atribuo o meu sucesso é o "programa semanal de melhoramento", por mim criado.

- Um programa de melhoramento semanal? Isso soa bem.

Como funciona? - perguntei.

E ele continuou:

- Bem, na verdade nada tem de mais. É apenas um plano para ajudar-me a melhorar o negócio à medida que as semanas vão correndo.

"A fim de manter o pensamento sempre voltado para frente, dividi meu negócio em quatro elementos: freguesia, empregados, mercadoria e promoção. Durante a semana faço observações e anoto as idéias que possam concorrer para que eu melhore as transações.”

"Depois, todas as segundas-feiras à noite, dedico quatro horas para rever as idéias que anotei e, examinar como poderei usar as consistentes na melhoria do negócio.”

"Neste período de quatro horas obrigo-me a considerar com severidade o meu trabalho. Não desejo simplesmente que um maior número de fregueses comprem na minha

loja.” Em vez disso, pergunto-me: `Que poderei fazer para atrair mais fregueses? Como poderei criar uma freguesia leal e regular?"

E ele continuou a descrever uma série de pequenas inovações que tornaram as suas três primeiras lojas tão prósperas; coisas como o arranjo das mercadorias nas vitrinas, sua técnica de sugestão de vendas que fez com que dois de cada três fregueses que entravam na loja comprassem o que não haviam pretendido; o plano de crediário por ele criado quando muitos de seus fregueses ficaram sem trabalho devido a uma greve: o concurso feito numa época de depressão, e que fez subir as vendas.

- Eu me pergunto: Que posso fazer para aumentar as minhas ofertas?, e arranjo idéias. Deixe-me contar-lhe apenas um caso. Há quatro semanas ocorreu-me que eu devia fazer algo para atrair mais garotos. Raciocinei que vindo eles, em maior número, os pais também acabariam por vir. Fiquei pensando nisso até que surgiu uma idéia: colocar uma série de brinquedos de papelão para armar, para crianças de quatro a oito anos de idade. Foi um sucesso! Os brinquedos ocupam pouco espaço e me dão um belo lucro. O mais importante, porém, é que os brinquedos aumentaram a freqüência da loja.

"Acredite, o meu plano de melhoramento semanal funciona admiravelmente - continuou ele. - Basta que eu me pergunte conscienciosamente: `Como posso melhorar o negócio?", que as respostas vêm surgindo. É rara a noite de segunda-feira em que eu não encontre um plano ou técnica para aumentar os lucros e diminuir as perdas.

"E aprendi, também, uma coisa para prosperar no comércio, uma coisa que, acredito, as pessoas que se metem nele deviam saber.”

- Que é? -perguntei.

- Apenas isso. O mais importante não é o que se sabe, quando se começa, mas sim o que se aprende e se põe em prática, depois que as portas estão abertas. O verdadeiro sucesso procura as pessoas que estão continuamente buscando mais altos padrões para si e para os outros, pesquisando métodos com que aumentar a eficiência para produzir mais a um menor custo, para realizar mais com menos esforço. O cume do sucesso está reservado para os indivíduos do tipo "eu posso fazer isso melhor".

A General Electric usa a seguinte divisa: o progresso é o mais importante de nossos produtos. Por que não fazer também, do progresso, o seu produto mais

importante?A filosofia do "eu-posso-fazer-melhor" realiza milagres. Quando

você se pergunta "Como posso fazer isso melhor?", sua força criadora é acionada e as"maneiras de realizar melhor as coisas se vão sugerindo por si mesmas.

Eis um exercício diário que o ajudará a descobrir e desenvolver a forçada atitude do "eu-posso-fazer-melhor". Diariamente, antes de começar a trabalhar, dedique 10 minutos pensando: "Como poderei trabalhar melhor hoje?" Faça perguntas assim: "Que poderei fazer, hoje, para encorajar meus empregados?", "Que favores especiais poderei fazer aos meus fregueses?""Como poderei aumentar a minha eficiência pessoal?"

O exercício é simples, mas funciona. Experimente e encontrará ilimitados métodos criadores para obter um maior sucesso. Quase todas as vezes que eu e minha mulher nos encontrávamos com um certo casal, a conversa girava em torno das "viúvas que trabalham". A Sra. S. havia trabalhado muito anos, antes de se casar, e o tinha feito com real satisfação.

- Agora, contudo - dizia ela -, tenho dois garotos na escola, um lar para cuidar e comida para fazer. Não tenho mais tempo para nada. Então, numa noite de domingo, o Sr. S., a esposa e os filhos foram vítimas de um acidente de automóvel. A Sra. S. e os filhos pouco sofreram, mas o Sr. S. ficou permanentemente inválido. E a Sra. S. não teve outra escolha senão trabalhar de novo. Meses depois do acidente, quando a encontramos, ficamos espantados de ver como havia se ajustado às suas novas responsabilidades.

- Sabe - dizia ela -, há seis meses eu jamais pensava que pudesse cuidar da casa e trabalhar o dia todo. Mas depois do acidente comecei a imaginar um meio de arranjar tempo.

Creiam que a minha eficiência subiu cem por cento. Descobri que eu fazia uma porção de coisas desnecessárias, e também que as crianças podiam e queriam ajudar. E descobri uma dezena de meios para economizar o tempo - menos idas às lojas, menos TV, menos telefonemas, menos uma porção de coisas que roubam o tempo. Essa experiência nos ensina uma lição: A Capacidade É um Estado de Espírito. Podemos realizar tanto quanto pensamos. Quando você crê realmente que pode fazer mais, sua mente pensa criadoramente e lhe mostra o caminho a seguir.

Um jovem diretor de banco relatou-me a seguinte experiência pessoal sobre a "capacidade de trabalho".

- Um dos outros diretores do nosso banco deixou-nos quase subitamente. Isso pôs o nosso departamento em polvorosa. O camarada que nos deixava encarregado de uma importante tarefa que não podia ser anulada, ou adiada.

"Um dia depois de ele sair, fui chamado pelo vice-presidente encarregado do nosso departamento. Informou-me que já havia falado pessoalmente com os outros dois do meu grupo, perguntando-lhes se podiam repartir o trabalho do que havia saído, até que se arranjasse um substituto. Nenhum deles recusou abertamente, disse o vice-presidente, mas fizeram sentir que estavam até o pescoço" com serviço, e urgente. Será que você poderia se encarregar temporariamente desta sobrecarga?

"Durante toda a minha carreira, aprendi que jamais compensa desprezar-se o que parece ser uma oportunidade. Por isso concordei e prometi fazer o melhor possível para tratar da tarefa extra, bem como do meu próprio trabalho. O vice-presidente ficou muito satisfeito."

"Saí do seu gabinete sabendo que havia assumido uma pesada responsabilidade. Eu me achava tão ocupado quanto os dois outros diretores do meu departamento, e que haviam se encolhido. Mas estava decidido a achar um meio de executar os dois trabalhos. Naquela tarde, depois do serviço, quando os escritórios já estavam fechados, pus-me a imaginar de que modo poderia aumentar a minha eficiência pessoal. Tomei de um lápis e pus-me a anotar todas as idéias que me vinham à cabeça."

"E sabe que algumas foram muito boas? Por exemplo, fazer com que minha secretária se encarregasse de todas as chamadas telefônicas de rotina durante uma certa hora de cada dia, fazendo as ligações necessárias em outra hora, reduzindo os meus períodos habituais de conferencias, de 15 para 10 minutos, ditando tudo o que tinha a ditar apenas uma vez por dia. Descobri também que minha secretária podia encarregar-se -e estava mesmo impaciente por fazê-lo - de uma porção de pequenos detalhes que só serviam para roubar-me tempo."

"Há dois anos que eu realizava aquele serviço e, francamente, fiquei admirado de ver quanto de ineficiência eu havia permitido que se infiltrasse nele."Uma semana depois, estava ditando duas vezes mais cartas, atendendo 50 por cento mais de telefonemas e mais da metade das reuniões - sem esforço algum."Mais duas semanas se passaram. O vice-presidente me procurou para cumprimentar-me pelo belo trabalho que eu estava realizando. Disse que já havia procurado uma porção de pessoas, dentro e fora do banco, mas que não havia encontrado o homem indicado para o lugar vago. Confessou, então, que já havia resolvido com a comissão executiva, e que ela o tinha autorizado a reunir os dois serviços e colocá-los a meu cargo, dando-me um substancial aumento de salário."Provei a mim mesmo que posso fazer tanto quanto penso que posso."

A capacidade é, de fato, um estado de espírito. Cada dia que passa, parece que isso mais se afirma, no veloz mundo dos negócios. O chefe chama um empregado e explica-lhe que é preciso realizar um trabalho especial dizendo: "Sei que o senhor já está muito atarefado, mas não poderia encarregar-se disso?" Geralmente o empregado replica: "Lamento muito, mas estou sobrecarregado. Gostaria muito, mas agora tenho trabalho demais."

Nessas circunstâncias, o chefe nada pode fazer contra o empregado, porque se trata, por assim dizer, de um "serviço extraordinário". Mas o serviço tem que ser feito e ele continua procurando até encontrar um empregado, que está tão ocupado como os outros, mas que se julga capaz de fazer um pouco mais. E esse é o camarada que vai ser impulsionado para frente. Nos negócios, no lar, na comunidade, a combinação do sucesso consiste em fazer melhor o que você faz (melhorar a qualidade de sua produção), e fazer mais do que você faz (aumentar a quantidade da sua produção).

Convenceu-se de que compensa fazer mais e melhor? Então experimente esse método de dois tempos:

1. Aceite ansiosamente a oportunidade para fazer mais. Se solicitado para assumir uma nova responsabilidade constitui um elogio. Aceitando maior responsabilidade no serviço, você se projeta e mostra que vale mais. Quando seus vizinhos lhe pedirem para representá-los numa cerimônia cívica, aceite. Isso o ajudará a tomar-se um líder na comunidade.

2. Depois concentre-se no "Como poderei fazer mais?" Surgirão respostas criadoras. Algumas delas poderão ser um melhor planejamento e organização do seu trabalho atual, ou inteligentes reduções nas suas atividades rotineiras, ou possivelmente a eliminação das que não são essenciais. Mas, permita-me repetir, aparecerá a solução que lhe indicará como fazer mais. Como política pessoal adotei completamente esse princípio; se você deseja que uma coisa seja feita, entregue-a a um homem ocupado. Recuso-me a trabalhar em projetos importantes com pessoas que têm muito tempo livre. Uma dolorosa e custosa experiência ensinaram-me que o camarada que dispõe de muito tempo é um sócio ineficiente para o trabalho.

Todas as pessoas prósperas e competentes que eu conheço são ocupadas. Quando inicio alguma coisa, algum projeto, com elas, sei que será satisfatoriamente terminado.

Dezenas de situações ensinaram-me que posso confiar num homem atarefado. Mas muitas vezes fiquei desapontado ao trabalhar com gente que dispõe "de todo o tempo".A diretoria de uma organização progressista está sempre inquirindo: "Que podemos fazer para expandir nossa produção?" Por que você não há de se perguntar o mesmo: "Que poderei fazer para expandir a minha produção?" Sua mente lhe mostrará criadoramente como você o conseguirá.

Entrevistando centenas de pessoas de todos os níveis fiz essa descoberta: quanto maior o indivíduo, mais aptidão possui para fazer com que você fale; quando menor, mais capacidade para lhe pregar sermões. Os grandes monopolizam a arte de ouvir. Os pequenos monopolizam a arte de falar.

Repare também isso: Os maiores líderes em todas as situações da vida passam mais tempo pedindo do que dando conselhos. Antes de tomar uma decisão, um homem importante pergunta: "Que acha disso?", "Que aconselha você?", "Que faria você nessa situação?", "Que tal lhe parece isso?"

Isso deve ser encarado assim: um líder é uma máquina humana que fabrica decisões. E para a fabricação de qualquer coisa você tem de dispor de matéria-prima. Para alcançar as decisões criadoras, as matérias-primas são as idéias e as sugestões dos outros. Claro que você não deve esperar que os outros lhe forneçam as decisões já prontas. Não é essa a principal razão para que se pergunte e se escute. As idéias dos outros ajudam a fazer cintilar a sua, de modo que a sua mente se torne mais criadora.

Recentemente tomei parte como instrutor de equipe, num seminário sobre direção executiva. O seminário constava de doze sessões. Um dos pontos culminantes das reuniões era a discussão feita durante 15 minutos, por um dos diretores, sobre o tópico:

"Como resolvi o problema mais urgente da minha direção."

Na nona sessão, o diretor a quem cabia a vez de falar, vice-presidente de uma grande companhia de laticínios, agiu de modo diferente. Em vez de contar como havia resolvido o seu problema, anunciou que o seu tema seria: "Preciso que me Ajudem a Resolver o Problema Mais Urgente de Minha Direção." Rapidamente esboçou a sua dificuldade e pediu ao grupo que lhe desse idéias para solucioná-la. E, para nada perder, registrou todas as idéias apontadas, com o auxilio de uma estenógrafa que anotou tudo o que foi dito.

Mais tarde cumprimentei-o pela maneira original com que havia abordado a questão. Seu comentário foi o seguinte: "Neste grupo há homens muito argutos. Imaginei que poderia colher algumas idéias. Há uma grande possibilidade que alguém tenha dito durante a sessão algo que me sirva como a chave de que necessito para resolver o meu problema."

Repare: esse diretor apresentou o seu problema e, depois, ouviu. Assim fazendo, conseguiu um pouco de matéria-prima para fabricar as decisões, e como benefício complementar, os outros diretores presentes apreciaram o debate porque tiveram oportunidade de participar dele. As empresas prósperas investem grandes somas na pesquisa sobre os consumidores. Solicitam a opinião do público sobre o gosto, qualidade, tamanho e aparência de um produto. A escolha do público fornece idéias definidas para tornar o produto mais vendável. Além disso, sugere ao fabricante qual a mensagem que deve dirigir aos consumidores nos anúncios do seu produto. O processo para fabricar produtos de sucesso consiste em colher o máximo de impressões que você puder, auscultar o público que o há de comprar, e depois planejá-lo e fazer a sua promoção de modo a agradar a esse público.

Notei, recentemente, num escritório, um cartaz que rezava:

"Para vender a John Brown o que John Brown compra, é preciso ver as coisas através dos olhos de John Brown." E a maneira de saber como John Brown vê é ouvir o que John Brown tem a dizer. Seus ouvidos são suas válvulas de entrada. Alimentam sua mente com a matéria-prima capaz de ser convertida em força criadora. Nada aprendemos quando falamos, mas não há limite para o que podemos aprender quando perguntamos e ouvimos.

Experimente esse programa de três etapas para fortalecer sua capacidade criadora perguntando e ouvindo.

1. Incite os outros a falar. Nas conversações pessoais, ou em reuniões de grupos, estimule as pessoas dizendo: "Conte-me da experiência que tem sobre tal assunto...", ou "Que acha que eu devia ter feito?", "Qual o ponto que você julga mais importante?" Faça com que os outros falem, e você obterá uma dupla vitória: sua mente se embebe de matéria-prima que você poderá utilizar para produzir um pensamento criador, e você ganha amigos. Não há melhor maneira de fazer com que os outros gostem de nós do que obrigá-los a falar para nós.

2. Exponha os seus próprios pontos de vista sob a forma de perguntas. Deixe que os outros o ajudem a modelar suas próprias idéias. Use o método do "que-é-que-você-pensa-disso?" Não seja dogmático. Não apresente uma idéia nova como se estivesse gravada numa tabuleta de ouro. Realize primeiro uma pesquisa informal. Observe a reação de seus companheiros. Se você proceder assim, tudo indica que você acabará tendo uma idéia melhor.

3. Concentre-se no que seu interlocutor lhe diz. Ouvir é mais do que ficar apenas de boca fechada. Ouvir significa permitir que o que está sendo dito penetre sua mente. Muitas pessoas fingem escutar quando, na verdade, nada estão ouvindo. Estão apenas aguardando que a outra pare um pouco para continuarem a falar. Concentre-se no que os outros falam e avalie o que dizem. Assim é que você colhe alimento para a mente.

Cada vez mais, as principais universidades oferecem cursos avançados de treinamento de direção para chefes e diretores executivos de empresas. De acordo com os patrocinadores, o grande benefício desses cursos não é dar aos diretores, fórmulas pré-fabricadas que possam ser utilizadas na direção mais eficiente de seus negócios. Mais que isso, eles beneficiam-se da oportunidade de trocar e discutir novas idéias. Muitos desses cursos exigem que os diretores

residam e durmam nos colégios, estimulando assim os grandes debates. Numa palavra, o maior benefício provém dos estímulos recebidos.

Há um ano, presidi duas sessões de um curso de orientação de vendas, com a duração de uma semana, e realizado em Atlanta, sob o patrocínio da National Sales Executivas Inc. (Corporação Nacional de Diretores de Vendas). Semanas depois me encontrei com um amigo, vendedor, que trabalhava para um dos diretores de vendas que havia feito o curso.

- Não há dúvida que a sua turma lá do curso sugeriu ao meu gerente de vendas uma porção de coisas para dirigir muito melhor a nossa companhia disse o rapaz.

Curioso, perguntei-lhe quais as modificações que ele havia notado. E ele desenrolou uma série de coisas, tais como: revisão no plano de compensação, reuniões duas vezes por mês, em vez de uma, novos impressos e formulários, revisão no terreno de vendas - não apenas no que havia sido especificamente recomendado durante o curso de treinamento. O gerente de vendas não ganhou apenas um punhado de técnicas enlatadas. Ao contrário, obteve coisa muito mais valiosa: o estímulo para criar idéias diretamente benéficas à sua própria organização.

Um jovem guarda-livros de um fabricante de tintas contou-me uma feliz aventura que lhe sucedeu, nascida de idéias alheias.

- Jamais tive senão um interesse casual em terras -disse-me ele. - Há vários anos que sou um guarda-livros profissional e jamais me afastei da minha profissão. Um dia, um corretor meu amigo convidou-me para participar do almoço de um grupo de corretores da cidade.

"O orador do dia era um velho que havia visto a cidade crescer. Sua palestra versou sobre “Os Próximos Vinte Anos". Predisse que a área urbana continuaria a crescer até invadir as zonas agrícolas circunvizinhas. Predisse também que o que denominava de fazendolas para cavalheiros, do tamanho de 2 a 5 acres (grandes bastante para que o homem de negócios ou o profissional possuísse uma piscina, cavalos, jardins e outros passatempos que requerem espaço) teria uma procura que bateria todos os recordes.

"A palestra desse homem estimulou-me de verdade. O que ele descrevia era exatamente (, que eu desejava. Nos dias que se seguiram, perguntei a vários amigos que pensavam eles da idéia de se possuir um sítio de 5 acres de área. Todos responderam que adorariam possuir um.

-Continuei a pensar sobre o caso e pus-me a imaginar como poderia transformar a idéia em algo lucrativo. Depois, um dia, quando dirigia o meu carro para o trabalho, veio-me, não sei de onde, a resposta que eu aguardava. Por que não comprar uma fazenda e dividi-la em lotes"? Imaginei que a terra loteada valeria mais do que inteira."A 35 quilômetros do centro da cidade, encontrei uma fazenda abandonada que estava à venda por 8.5(X) dólares. Comprei-a, pagando um terço à vista e realizando uma hipoteca com o proprietário.

"Em seguida plantei pinheiros onde não havia árvores. Isso porque um corretor de terras que conhece muito bem o assunto me disse: “Hoje em dia, todo o mundo quer árvores, uma porção de árvores!"

"Eu desejava que os meus compradores em perspectiva vissem que, dentro de poucos anos, nuas terras estariam cobertas de belos pinheiros."Depois arranjei um agrimensor para dividir os 50 acres em dez "Fiquei então preparado para iniciar as vendas. Obtive o endereço de vários diretores jovens da cidade e iniciei uma campanha de promoção pelo correio, em pequena escala. Mostrei-lhes que por apenas 3.000 dólares, preço de um pequeno lote urbano, eles poderiam comprar um sítio. Descrevi, também, o quanto havia ali, em potencial, para recreação e vida saudável. "No espaço de seis semanas, trabalhando apenas às noites e nos fins de semana, vendi todos os 10 lotes. Rendimento bruto: 30.000 dólares. Despesas totais, incluindo o preço da fazenda, anúncios, loteamento e processamento legais: 10.400 dólares. Lucro: 19.600 dólares.

"Obtive um belo lucro porque me deixei influenciar pelas idéias de um indivíduo inteligente. Se eu não tivesse aceitado o convite para comparecer ao almoço de um grupo de gente completamente estranha aos meus interesses profissionais, jamais meu cérebro teria elaborado esse plano que me deu um lucro tão grande. Há muitas maneiras de obter estímulo mental, mas aqui estão duas que você pode incorporar ao padrão de sua vida."

Primeira: junte-se regularmente a, pelo menos, um grupo profissional que lhe estimule na sua própria área ocupacional. Ombreie-se e pense com outras pessoas orientadas para o sucesso. Quantas vezes eu ouço alguém dizer: "Esta tarde apanhei uma grande idéia na reunião de ...", ou, "Durante a reunião de ontem comecei a pensar..." Lembre-se que um cérebro que só se alimenta de si fica logo subnutrido, enfraquecido, e incapaz de pensar criadora e progressivamente. O estímulo dado pelos outros é um excelente alimento mental.

Segunda: junte-se a, pelo menos, um grupo estranho aos seus interesses ocupacionais. A associação com pessoas que têm interesses completamente diversos aos seus amplia sua maneira de pensar e faz com que você vislumbre um quadro muito maior. Você se surpreenderá de ver como o trato regular com gente estranha à sua profissão lhe estimulará os pensamentos para o seu próprio trabalhar. Anualmente um carvalho produz bolotas suficientes para povoar uma floresta de bom tamanho. No entanto, desses alqueires de sementes, talvez apenas uma ou duas darão nascimento à uma árvore. Os esquilos destroem a maior parte delas, e o solo duro debaixo das árvores não dão muitas oportunidades para que as restantes sementes desabrochem. O mesmo se dá com as idéias. Muito poucas dão frutos. As idéias são altamente perecíveis. Se não estivermos em guarda, os esquilos (as pessoas que pensam negativamente) destruirão a maioria delas. As idéias exigem um tratamento especial desde o momento em que nascem até se transformarem em métodos práticos para tornar as coisas melhores. Use esses três processos para dominar e desenvolver suas idéias:

1. Não permita que as idéias fujam. Escreva-as. Todos os dias nascem punhados de boas idéias que morrem rapidamente porque deixaram de ser registradas no papel. A memória é

um escravo muito fraco quando se trata de preservar e nutrir idéias novas. Leve sempre consigo um caderninho de notas, ou cartões. Quando tiver uma idéia escreva-a imediatamente. Um amigo meu, que viaja muito, tem sempre consigo um caderninho onde anota as idéias no justo momento em que lhe ocorrem. As pessoas que possuem mentes criadoras e férteis sabem que uma boa idéia pode surgir a qualquer momento, e em qualquer lugar. Não deixe que as idéias lhe fujam senão você destruirá os frutos do seu pensamento. Cerque-as.

2. Reveja suas idéias. Arquive-as num arquivo ativo. O arquivo pode ser um armário ou a gaveta de uma secretária. Mas até uma caixa de sapatos serve. O principal, porém, é fazer

o arquivo e examinar regularmente seu estoque de idéias. Ao examiná-las é possível que algumas, por muito boas razões, não tenham valor algum. Livre-se delas. Guarde, contudo, as que apresentaram alguma promessa, por menor que seja.

3. Cultive e adube a sua idéia. Depois a faça crescer. Pense nela. Junte-a a outras que lhe sejam relacionadas. Leia tudo o que você achar e que se relacione de qualquer modo com a sua idéia. Em seguida, quando estiver madura, faça-a trabalhar para si, para o seu emprego, para o seu futuro.

Quando um arquiteto idealiza um novo prédio faz um desenho preliminar. Quando um publicitário de espírito criador tem uma idéia para um novo anúncio na TV, é exposta na forma de uma historieta, com uma série de desenhos que mostrarão como ficará depois de executada. Os escritores fazem, inicialmente, um esboço com suas idéias.

Anote isso: modele a idéia no papel. Há duas excelentes razões para tal. Quando a idéia toma uma forma tangível, você pode, literalmente, olhar para ela, ver as falhas e o que precisa ser corrigido. Depois, também, as idéias têm de ser "vendidas" alguém: aos clientes,

aos empregados, aos chefes, aos amigos, aos companheiros de clube, aos investidores. Alguém deve "comprar" a idéia, do contrário ela não tem valor algum. Uma vez fui procurado por dois corretores de seguros de vida Ambas prometeram voltar com um plano das alterações necessárias. O primeiro corretor fez-me uma apresentação estritamente oral. Mostrou-me em palavras aquilo de que eu necessitava. No entanto, em pouco tempo eu estava todo confuso. Ele falou-me de taxas, opções, segurança social, e de todos os detalhes técnicos de um programa de seguros. Francamente, ele me perdeu e tive de dizer não.

O segundo usou de um método diferente. Esquematizou todas as sugestões. Colocou todos os detalhes na forma de diagramas. Entendi a proposta de modo fácil e rápido porque, literalmente, pude vê-la. Conseguiu convencer-me. Coloque suas idéias de tal forma que sejam vendáveis. Uma idéia apresentada por escrito, ou na forma de figura ou diagrama, tem muitas vezes mais o poder de ser vendida, do que outra oferecida apenas oralmente.

Resumindo: Empregue essas ferramentas e pense criadoramente.

1. Creia na possibilidade de fazer. Quando você acreditar que algo pode ser feito, sua mente encontrará os meios para fazê-lo. Acreditar numa solução é preparar o caminho para ela. Elimine os termos e locuções tais como "impossível", "não funciona", "não adianta" do seu vocabulário mental e oral.

2. Não permita que a tradição paralise sua mente. Seja receptivo às novas idéias. Experimente. Tente novos métodos. Seja progressista em tudo o que fizer.

3. Todo o dia pergunte-se a si mesmo: "Como poderei fazer isso melhor?" Não há limites para o auto-aperfeiçoamento. Quando você se perguntar "Como poderei fazer isso melhor?", aparecerá uma porção de respostas apreciáveis. Experimente e veja.”

4. Pergunte-se: "Como poderei fazer mais?" A capacidade é um estado de espírito. Quando você se faz essa pergunta, sua mente põe-se a trabalhar para encontrar um meio inteligente. Nos negócios, a combinação do sucesso é: Fazer melhor o que você faz (melhore a qualidade da sua produção), e: Fazer mais do que você faz (aumenta a quantidade de sua produção).

5. Pratique a arte de perguntar e de ouvir. Pergunte e escute que você obterá matéria-prima para fabricar boas decisões. Lembre-se: os Grandes monopolizam a arte de ouvir; os

Mesquinhos a de falar.

6. Amplie o seu pensamento. Estimule-o. Associe-se com quem o ajuda a pensar em novas idéias, novos meios de realizar as coisas. Misture-se com gente de interesses ocupacionais e sociais diversos dos seus.

E óbvio que o procedimento humano é, muitas vezes, desconcertante. Você já pensou por que razão um caixeiro recebe um freguês com um "Em que posso servi-lo, senhor?", ao mesmo tempo em que ignora virtualmente um outro? E por que um homem abre uma porta e cede a passagem para uma mulher, e não para a outra? Ou por que um empregado cumpre conformadamente as instruções de um superior, enquanto resmunga para seguir as ordens que outro lhe dá? Ou por que prestamos mais atenção ao que uma pessoa diz, do que ao que outra fala?

Olhe à sua volta, e observe que alguns indivíduos são tratados por "Alô, Mac", "Alô, Budy", enquanto que outros recebem um sincero e importante "Sim senhor". Observe e veja que enquanto certas pessoas impõem confiança, lealdade e admiração, outras não. Aprofunde a sua observação e verifique que os que impõem mais respeito são também os mais bem-sucedidos. Como se explica isso? Podemos resumir numa palavra: pensamento. O pensamento é que faz isso. Os outros nos vêem como nós nos vemos. Recebemos o tipo de tratamento que pensamos merecer. O pensamento é que faz isso. O camarada que julga ser inferior será inferior, sejam quais forem as suas reais qualidades. Isso, porque o pensamento é

que regula as ações. Se um homem se sente inferior, age como tal, e não há nada que faça permanecer oculto, por muito tempo, esse sentimento básico. A pessoa que não se sente importante não o é. Por outro lado, a pessoa que se sente igual ao que se espera que seja é. Para sermos importantes, devemos pensar que o somos, pensar de verdade; então os outros pensarão também. Eis novamente a lógica:

A maneira pela qual você pensa determina a maneira pela qual você age. E, por sua vez, a maneira por que você age determina: A maneira pela qual os outros reagem em relação a você. Como as outras fases do seu programa pessoal de sucesso, é muito simples granjear o respeito alheio. Para ser respeitado pelos outros você deve, em primeiro lugar, pensar que merece ser respeitado. E quanto mais respeito você tiver por si mesmo, mais respeito os outros terão por você. Experimente essa regra. Você tem muito respeito pelo camarada que se acha no "Caminho do Desvio?" Claro que não. Por quê? Porque o pobre coitado não tem respeito por ele mesmo. Está se deixando minar pela falta de respeito próprio.

O respeito próprio evidencia-se em tudo o que fazemos. Focalizemos, agora, nossa atenção em algumas das maneiras específicas pelas quais podemos aumentar o respeito próprio e, portanto, granjear mais respeito dos outros.

Pareça importante - isso o ajudará a pensar de maneira importante. Regra: Lembre-se de que sua aparência "fala". Certifique-se de que ela diz coisas positivas a seu respeito. Nunca saia de casa sem ter a certeza de que você parece o tipo de pessoa que deseja ser. Um dos mais honestos anúncios já aparecidos na imprensa é o "Vista se corretamente. Você não pode deixar de fazê-lo", máxima patrocinada pelo American Instituto of Men"s and Boys" Wear (Instituto Americano de Artigos para Homens e Rapazes). Essa máxima merece ser emoldurada e pendurada em todos os escritórios, salas de repouso, dormitórios, gabinetes e salas de aulas na América. Num anúncio, um policial fala e diz:

- Geralmente aponta-se um garoto como sem educação pela sua aparência. Sem dúvida é uma injustiça, mas é um fato: hoje, julga-se um jovem pela sua aparência. E, uma vez assim considerado, é muito difícil mudar a nossa opinião sobre ele, e a nossa atitude para com ele. Observe seu filho. Veja-o através dos olhos dos seus professores e dos vizinhos. Será que a maneira pela qual ele se veste lhes dá uma impressão errada? Você está certo de que a aparência dele é correta, de que ele está vestido corretamente para ir aonde quer que seja?

É claro que esse anúncio refere-se, principalmente, às crianças. Mas pode muito bem ser aplicado aos adultos. Na frase começada por veja-o, substitua o por se, professores por superiores, e vizinhos por companheiros, e releia-a. Veja-se através dos olhos dos seus superiores e companheiros. Custa tão pouco ser limpo. Tome a máxima ao pé da letra.

Interprete-a como querendo dizer: compensa sempre vestir corretamente. Lembre-se: pareça importante porque isso o ajuda a pensar de maneira importante. Use a roupa como ferramenta para elevar o seu espírito e adquirir confiança. Um velho professor de psicologia que tive costumava dar o seguinte conselho aos alunos que se preparavam para os exames finais: "Vistam-se para esse importante exame. Ponham uma gravata nova. Apresentem-se com o temo bem passado - Engraxem os sapatos. Pareçam corretos porque isso os ajudará a pensar corretamente."O professor conhecia psicologia. Não se iluda. O seu exterior físico afeta o seu interior mental. A sua aparência externa afeta a maneira pela qual você pensa e se sente internamente. Segundo me disseram, todos os garotos atravessam aquilo que poderíamos chamar de a "fase do chapéu", isto é, usam chapéus que o identifiquem com a pessoa ou personalidade que desejariam ser. Lembro-me sempre de um incidente deste tipo ocorrido com meu próprio filho Davey. Um dia decidiu definitivamente que seria o "Bat Masterson", mas não tinha o chapéu do "Bat Masterson".Procurei persuadi-lo a usar um outro chapéu, mas ele protestou:

"Mas Papai, eu não posso pensar como o `Bat Masterson" se não tiver um chapéu como o dele."

Acabei rendendo-me e comprei-lhe o chapéu de que ele precisava. Claro que tendo o chapéu, ele era o "Bat Masterson".Relembro sempre o incidente porque demonstra bastante bem o efeito da aparência sobre o pensamento. Qualquer um que já tenha servido o exército sabe que o soldado sente e pensa como soldado quando está de uniforme. Uma mulher sente mais a emoção de uma festa quando está vestida de maneira apropriada para a festa.

Pelo mesmo simbolismo, um diretor sente-se mais como diretor quando está vestido como tal. Um vendedor assim se expressou a esse respeito: "Não posso sentir-me venturoso, e tenho de estar, se pretendo realizar grandes vendas, a menos que saiba que o pareço ser.”Se sua aparência fala a você, fala também aos outros. Ajuda a determinar o que os outros pensam de você. Teoricamente é agradável ouvir dizer que o povo deveria olhar para a inteligência. e não

para as roupas de um homem. Mas não se iluda, o povo o julga por sua aparência. Nela se baseia a primeira avaliação dos outros. E as primeiras impressões são as que ficam, independentemente do tempo necessário para que se formem.

Um dia, num supermercado, notei umas uvas que custavam 30 "cents" o quilo. Num outro balcão estavam outras uvas, aparentemente iguais às primeiras, apenas dentro de saquinhos de plástico e com o preço de 35 "cents".

Perguntei ao rapaz que estava junto à balança qual era a diferença entre as uvas que custavam 30 "cents" o quilo, e as que custavam 35.

- A diferença - respondeu ele - está no saco de plástico. Assim elas ficam mais bonitas.

Pense no exemplo das uvas, na próxima vez que você tiver de oferecer seus serviços. Bem "embalado" você tem uma oportunidade melhor para obter um preço mais alto. questão é essa: quanto melhor for a sua "embalagem", maior será a aceitação do público. Observe manhã mesmo a quem é que se devota mais respeito e gentilezas no restaurante, nos ônibus, nos lugares muito cheios, nas lojas, e no trabalho. O povo olha para uma outra pessoa, faz um

julgamento rápido e, muitas vezes, inconsciente, e trata-se conforme o resultado desse julgamento. Para com umas pessoas assumimos a atitude de "Alô, Mac", enquanto que para outros usamos o tratamento de "Sim Senhor". Definitivamente, a aparência de uma pessoa fala. A aparência da que está bem-vestida diz coisas positivas. Diz aos outros: "Eis umas pessoas importantes, inteligentes, prósperas e dignas de confiança. Pode-se admirá-la e confiar nela. Ela se respeita e eu a respeito."O aspecto relaxado, maltrapilho, diz coisas negativas sobre o indivíduo. Por exemplo: "Eis um camarada que não vai nada bem. É descuidado, ineficiente e sem importância. É apenas mais uma criatura. Não merece uma consideração especial. Está habituado a ser levado pelos outros."

Quando, nos programas de treinamento, acentuo o princípio de "Respeite a sua aparência", quase sempre me perguntam: "Muito bem. Estou convencido. Mas como é que o senhor acha que vou conseguir o tipo de vestuário que me fará sentir correto, e notado pelos outros?"

Muita gente fica atrapalhada com essa pergunta. Durante muito tempo me aborreci com ela. No entanto a resposta é realmente muito simples:

Pague duas vezes mais e compre duas vezes menos. Meta essa máxima na cabeça, e depois ponha-a em prática. Aplique-a aos chapéus, ternos, sapatos, meias, casacos e tudo o mais que você usa. No que respeita à aparência, a qualidade é muito mais importante que a quantidade. Quando você puser em prática esse princípio verificará que tanto o respeito dos outros como o seu por você mesmo subirão tremendamente. E verá que na verdade estará economizando dinheiro quando paga duas vezes mais e compra duas vezes menos porque:

1. Suas roupas durarão duas vezes mais, porque são duas vezes melhores, e denunciarão "qualidade", durem o tempo que durarem.

2. O que você tiver comprado permanecerá na moda por mais tempo, pois isso é próprio das roupas de melhor qualidade.

3. Você será mais bem aconselhado. Os comerciantes que vendem ternos de 10O dólares têm, geralmente, muito mais interesse em ajudá-lo a encontrar a roupa que lhe "serve" do que os que vendem os de 50 dólares.Não se esqueça: sua aparência fala para você e para os outros.

Faça tudo que puder para que ela diga: "Aqui está uma pessoa que se respeita. É importante. Trate-a como tal." Você deve parecer o melhor que puder aos outros e, o que é ainda mais importante, a você mesmo.Você é o que pensa ser. Se seu aspecto faz com que você pense que é inferior, você será inferior. Se faz como que você pense que é insignificante, você se tornará insignificante. Pareça o melhor que puder e você pensará e agirá da melhor maneira possível.Convença-se de que seu trabalho é importante. Há uma história, muitas vezes repetida, sobre a atitude de três pedreiros em relação ao trabalho que executavam. Como se tornou clássica, repitamo-la uma vez mais. Quando alguém perguntou o que estavam fazendo, o primeiro respondeu: "Colocando tijolos." O segundo disse: "Ganhando 3 dólares e 30 "cents" por hora." O terceiro, porém, falou: "Eu? Ora, estou construindo a maior catedral do mundo!"

A história não conta, mas que acha você que aconteceu a esses pedreiros, anos mais tarde? Tudo indica que os dois primeiros continuaram a ser apenas pedreiros. Faltava-lhes visão. Não tinham respeito pelo trabalho que realizavam. Nada havia que os impulsionasse para frente, no caminho do sucesso. Mas você pode apostar até o seu último centavo em como o

pedreiro que se visualizou construindo uma grande catedral não permaneceu um simples pedreiro. Talvez tenha se tornado num capataz, ou num empreiteiro ou, quem sabe, tenha se transformado num arquiteto. Caminhou para frente e para o alto. Por quê?

Porque o pensamento assim o faz. O pedreiro n° 3 sintonizou o pensamento para os canais que apontavam para o caminho do auto desenvolvimento no seu trabalho. A maneira pela qual uma pessoa encara o seu trabalho revela uma porção de coisas sobre a sua capacidade potencial para assumir maiores responsabilidades.

Um amigo que dirige uma firma de seleção de pessoal assim disse recentemente:

- Quando um cliente nos pede um empregado, uma das coisas que procuramos julgar no candidato ao lugar é a maneira pela qual ele encara o trabalho que realiza no emprego onde ainda está. E sempre ficamos bem impressionados quando verificamos que candidato acha que o seu trabalho é importante, mesmo que haja alguma coisa que lhe desagrade."Por que isso? Nada mais simples. Se o candidato acha que seu trabalho atual é importante, grandes são as probabilidades de que venha a se orgulhar também do seu futuro emprego. Temos encontrado uma espantosa correlação entre o respeito que uma pessoa manifesta pelo trabalho que executa e o desempenho de suas tarefas. Do mesmo modo que sua aparência, a maneira pela qual vote pensa no trabalho que faz diz uma porção de coisas a seu respeito para os seus superiores, companheiros, subordinados e, de fato, para todos aqueles com quem você entra em contato. Não faz muitos meses, passei algumas horas com um amigo que é diretor de pessoal de uma fábrica de ferramentas. Conversamos sobre como "fabricar homens", e ele explicou-me o seu "sistema de ausculta do pessoal", e o que tinha aprendido através dele.

- Temos cerca de 800 homens que não trabalham na produção - principiou a dizer. De acordo com o meu sistema de ausculta do pessoal, eu e um assistente examinamos todos os empregados a cada seis meses. Nosso objetivo é simples. Desejamos saber como poderemos auxiliá-los em suas tarefas. Acreditamos que isso é de boa praxe porque consideramos importantes todos os que trabalham conosco, do contrário não estariam na folha de pagamento."Temos o cuidado de não lhes dirigir perguntas vagas. Em vez disso, encorajamo-los a falar do que desejam. O que pretendemos é obter suas mais sinceras impressões. Após

cada entrevista, preenchemos um formulário onde se avalia a atitude do empregado para com certos aspectos específicos do seu trabalho.”

- Veja, agora, o que tenho aprendido - continuou ele. - Baseados na maneira pela qual encara o trabalho que realizam, nossos empregados se dividem em duas categorias: grupo A e grupo

B."Os do grupo B falam principalmente sobre a segurança, planos de aposentadoria da Companhia, política de auxílio-doença, serviços extraordinários, sobre o que estamos fazendo para melhorar o programa de seguros e se em março serão solicitados a fazer serão, como ocorreu no ano passado. Discutem, também, vários aspectos desagradáveis do trabalho e de seus companheiros, e assim por diante. O pessoal do grupo B -que inclui perto de 90 por cento dos que não trabalham na produção - encara o trabalho como uma espécie de mal necessário."Os do grupo A vêem o trabalho por outro prisma. Estão preocupados com o seu futuro e desejam sugestões concretas sobre o que podem fazer para progredir mais depressa. Nada esperam que lhe demos, senão uma oportunidade. O pessoal do grupo A pensa numa escala muito mais ampla. Apresenta sugestões para melhorar o negócio e acha que essas entrevistas em meu gabinete são muito construtivas. Os do grupo B, porém, julgam que isso nada mais é do que uma lavagem cerebral, e ficam satisfeitos quando elas terminam.

"É um modo de testar as atitudes e o que elas representam para o sucesso no trabalho. Todas as recomendações para promoções, aumentos de salários e privilégios especiais são drenadas para mimo supervisor imediato do empregado. E, quase que invariavelmente, o recomendado é do grupo A. E, quase sem exceções, os problemas partem dos integrantes do grupo B."A maior dificuldade do meu trabalho consiste em procurar um homem do grupo B a passar para o grupo A. Não é fácil, a menos que uma pessoa julgue o trabalho que realiza e pense nele positivamente, não pode ser ajudada. Esta é uma evidência concreta de que você é o que pensa ser, de que você se tornará aquilo que a força do seu pensamento determinar. Pense que você é fraco, que perderá, que está na 2ªclasse - pense assim e estará fadado à mediocridade. Mas, em vez disso, pense: "Eu sou importante. Terei o que preciso. Sou um realizador de primeira classe. Meu trabalho é importante. " Pense assim e estará trilhando o caminho do sucesso.

A chave para conseguir o que você deseja está em pensar positivamente sobre si mesmo. Seu modo de agir constitui a única base real que os outros têm para julgar a sua capacidade. E suas

ações são controladas pelos seus pensamentos. Você é o que pensar ser. Meta-se, por alguns momentos, na roupa de um supervisor e pergunte-se quem você indicaria para um aumento, ou uma promoção:

1. A secretária que, quando o chefe está fora, passa o tempo lendo revistas, ou a que emprega esse tempo para fazer pequenas coisas que auxiliarão o chefe a produzir mais quando voltar?

2. O empregado que diz: "Ora, não me custa arranjar outro emprego. Se não gostam do meu trabalho aqui, vou-me embora num instante", ou o que encara a crítica construtivamente e procura com sinceridade realizar um trabalho melhor?

3. O vendedor que diz ao freguês: "Estou fazendo apenas o que me mandaram. Disseram-me que o procurasse para ver se estava precisando de alguma coisa", ou o que fala: ok. Brown, aqui estou para ajudá-lo"?

4. O encarregado que diz para um empregado: "Para falar a verdade, não gosto muito do meu trabalho. Aqueles tipos lá em cima dão-me um bocado de dor de cabeça. Não sei de que falam tanto", ou o supervisor que diz: "Todo o trabalho tem seu lado desagradável. Mas posso assegurar-lhe que o pessoal da direção está certo. Eles sabem o que estão fazendo por nós"?

Não é certo que muita gente fica no mesmo lugar a vida toda? Ficam presas pela maneira de pensar.Um diretor de publicidade falou-me uma vez do treinamento informal que a sua agência realiza para "domesticar" o pessoal novo e inexperiente.

- Adotamos a política de que a melhor maneira de iniciar o jovem, que incidentalmente quase sempre tem curso ginasial, é como mensageiro. O objetivo é fazer com que ele entre em contato com as várias coisas que realizamos na agência. Depois que ele conhece tudo, damos-lhe um lugar melhor.

"Eventualmente, mesmo depois de lhe explicarmos por que ele vai iniciar como mensageiro, o jovem acha que essa tarefa é depreciativa e sem importância. Quando isso acontece, sabemos

que escolhemos o homem errado. Se ele não tem a visão para compreender que o fato de ser um mensageiro constitui uma etapa necessária para alcançar postos mais importantes, não tem futuro nos negócios da agência.

Lembre-se de que os chefes respondem à pergunta "Como se desempenhará ele daquela espécie de serviço?" com outra pergunta, "Como está ele se desempenhando no seu atual serviço ? ".Eis aqui algo que é fácil, tem lógica e soa corretamente. Leia pelo menos cinco vezes antes de continuar:

Uma pessoa que pensa que seu trabalho é importante. Recebe estímulos mentais sobre como realizá-lo melhor; E um trabalho melhor significa mais promoções, mais dinheiro, mais prestígio, mais felicidade.

Todos nós reparamos como as crianças adquirem rapidamente as atitudes, os medos e as preferências dos pais. Quer se trate de comida, maneirismo, pontos de vista religiosos ou políticos, ou qualquer outra coisa, a criança é um reflexo vivo do modo de pensar dos pais ou de seus responsáveis, pois ela aprende através da imitação.

O mesmo se dá com os adultos! Através da vida, as pessoas imitam as outras. Imitam seus chefes e supervisores; pensam e agem influenciados por eles. Você pode verificar isso facilmente. Observe um de seus amigos e a pessoa para quem ele trabalha, e note as semelhanças na maneira de pensar e de agir, de um e de outro. Eis alguns dos modos pelos quais seu amigo pode imitar o chefe ou um dos companheiros: escolha da gíria e das palavras que emprega, o modo de fumar, algumas expressões faciais e alguns maneirismos, escolha das roupas, preferência pelas marcas de automóveis. Claro que há muitas, muitas mesmo.

Outro modo de observar o poder de imitação é comparar as atitudes dos empregados com as do "chefe". Quando este é nervoso, tenso, irritado, seus colaboradores mais íntimos refletem atitudes semelhantes. Mas quando o Sr. Chefe está lá em cima, sentindo-se bem, o mesmo ocorre com seus subordinados.

A questão é essa: A maneira pela qual encaramos nossas tarefas determina a maneira pela qual nossos subordinados encararão as deles. As atitudes funcionais de nossos subordinados são reflexos diretos das nossas. É bom lembrar que nossos pontos fracos - ou superiores - evidenciam-se naqueles que privam conosco, do mesmo modo que a criança reflete as atitudes dos pais. Considere apenas uma das características das pessoas bem-sucedidas: o entusiasmo. Já notou como um caixeiro entusiasta, num departamento de vendas, faz com que os fregueses se entusiasmem pelas mercadorias? Ou como um pastor ou qualquer outro orador entusiasta tem um auditório atento, alerta, entusiasta? Se você tiver entusiasmo, os que o cercam também o terão. Mas como se desenvolve o entusiasmo? Basicamente é muito simples: pense com entusiasmo. Cerque-se de uma aura progressista e otimista, sinta que "algo é grandioso, e que você é cem por cento a favor dele".

Você é o que pensa Pense com entusiasmo e você será um entusiasta. Para obter uma alta qualidade de trabalho, entusiasme-se com o trabalho que você quer realizar. Os outros captarão o seu entusiasmo e você fará uma obra de primeira classe. Mas se, à maneira

negativa, você procura "ludibriar" a companhia no que se refere às despesas, fornecimentos, e outras coisas menores, que espera que seus subordinados façam? Chegue habitualmente tarde

e saia cedo. Assim procedendo, como acha que a "tropa" se portará?E o maior incentivo para que pensemos certo a respeito do nosso trabalho é que assim os subordinados farão o mesmo quanto ao seu. Somos avaliados pelos nossos superiores de acordo com a qualidade e quantidade da produção que obtemos dos que dependem de nós. Encare o fato assim: quem você elevaria à posição de gerente da divisão de vendas? O gerente do departamento cujos caixeiros estão realizando um trabalho notável, ou aquele cujos subordinados não passam da média? Ou quem você recomendaria para ser promovida a gerente de produção? O supervisor cujo departamento atinge a quota, ou o do departamento que fica para trás?Eis duas sugestões para conseguir que os outros façam mais por você:

1. Mantenha sempre atitudes positivas em relação ao seu trabalho de modo que os seus subordinados "captem" o modo de pensar correto.

2. Ao se dirigir para o trabalho diariamente, pergunte-se: "Estou sendo digno de ser imitado em tudo o que faço? Tenho hábitos bastante bons para que os desejasse ver refletidos em meus subordinados?"

Várias vezes ao dia, faça um sermão de entusiasmo a si mesmo.

Há vários meses, um vendedor de automóveis relatou-me a técnica para obtenção do sucesso, por ele criada. E faz sentido. Leia-a.

- Uma grande parte do meu trabalho, duas horas por dia, é telefonar para possíveis clientes marcando encontros para demonstração de carros. Há três anos, quando me iniciei na profissão, esse era o meu grande problema. Eu era tímido e tinha medo, e sabia que minha voz denotava isso ao telefone. Com facilidade, o pessoal que eu chamava dizia: "Não me interessa", e desligava.

"Todas as segundas-feiras pela manhã, o nosso gerente fazia uma reunião com os vendedores. Era um encontro que nos dava muita inspiração e eu me sentia muito bem. E parecia que eu

arranjava mais demonstrações para fazer nas segundas-feiras que nos outros dias. O mal é que muito pouco da inspiração da segunda-feira passava para a terça e os demais dias da semana.

"Tive, então, uma idéia. Se o gerente de vendas era capaz de me estimular, por que não o fazia eu mesmo? Por que não fazer a mim mesmo um sermão entusiasta pouco antes de começar a ligar o telefone? E, naquele dia, decidi experimentar o processo. Sem dizer nada a ninguém, encaminhei-me para um carro e disse, de mim para mim, que eu era um bom vendedor de automóveis, e que ainda seria melhor; que eu vendia bons carros e oferecia ótimas condições de venda; e que a gente a quem eu ia telefonar precisava daqueles carros e que eu ia vendê-los."

"Bem, posso dizer que, desde o início, esse auto super estímulo compensou. Senti-me tão bem que não tive mais medo de fazer os telefonemas. Eu, agora, queria fazê-los. Não preciso mais sentar-me num carro e falar para me encorajar. Contudo ainda utilizo essa técnica. Antes de discar um número, relembro silenciosamente que sou um vendedor de alta categoria, e que vou obter um bom resultado; e consigo.É uma boa idéia, não acha? Para ficar por cima, a gente tem que sentir como quem está lá. Anime-se você mesmo e veja como vai se sentir maior e mais forte. Recentemente, num curso de treinamento dirigido por mim, cada

pessoa devia fazer uma palestra de dez minutos sobre o tema "Ser um líder". Um dos alunos portou-se miseravelmente. Seus joelhos, literalmente, batiam e suas mãos tremiam. Esqueceu o que

ia dizer e depois de se atrapalhar durante cinco ou seis minutos, sentou-se completamente derrotado. Depois da aula, conversei com ele e pedi-lhe que, da próxima vez, comparecesse 15 minutos antes da sessão. Conforme prometera, no dia seguinte ali estava ele 15 minutos antes. Sentamo-nos e conversamos sobre a sua palestra da noite anterior. Pedi-lhe que procurasse lembrar-se, o mais clara e exatamente possível, do que havia pensado cinco minutos antes de iniciar a sua palestra.

- Bem, creio que todo o meu pensamento estava concentrado no terror de que me achava possuído. Sabia que ia fazer um papel de idiota, que ia ser fracasso. Fiquei pensando: "Quem sou eu para falar sobre "Ser um líder?" Procurei lembrar-me do que ia dizer, mas só conseguia pensar que ia fracassar.

- Aí está - eu interrompi - a resposta ao seu problema. Antes de se levantar para falar, você se infligiu uma terrível derrota. Você convenceu-se de que iria falhar. É de admirar que não houvesse se saído bem? Em vez de criar coragem, você criou medo."A sessão desta noite começa dentro de quatro minutos. Eis o que eu gostaria que você fizesse. Nesses quatro minutos, faça um discurso cheio de entusiasmo para si mesmo. Vá para aquele quarto vazio, lá no "hall", e diga: `Vou fazer uma grande palestra. Tenho algo a dizer, e que essa gente precisa ouvir". Repita essas frases como convicção. Depois, volte para a sala de conferência e fale novamente. Quem me dera que vocês estivessem ali para ver que diferença!

Aquele rápido discurso de entusiasmo auto-administrado fez com que ele falasse esplendidamente. Moral: pratique o auto-elogio que eleva e não o auto castigo que amesquinha. Você é o que pensa que é. Pense mais em si e obtenha mais de si. Faça o seu próprio anúncio "auto-estimulante". Pense um instante num dos produtos mais populares da América, a Coca-Cola. Diariamente você entra em contato, pelos olhos ou pelos ouvidos, com alguma boa nova sobre a Coca-Cola. Os que fabricam a Coca-Cola estão continuamente estimulando-o em relação a ela, e por uma boa razão. Se eles parassem de estimulá-lo, tudo indica que você acabaria esfriando e até desprezando a Coca-Cola. Então, as vendas diminuiriam.

Mas a companhia da Coca-Cola não vai permitir que isso aconteça. Por isso continuarão a estimulá-lo, estimulá-lo, estimulá-lo em relação à Coca-Cola. Todos os dias, eu e você vemos indivíduos semimortos que não mais se estimulam. Perderam o respeito pelo seu mais importante produto - eles mesmos. Essas pessoas são indiferentes. Sentem-se pequenas. Sentem-se como um joão-ninguém, isso é o que são. O indivíduo semimorto precisa estimular-se. Precisa ver que é uma pessoa da primeira classe. Tem necessidade de crer sincera e honestamente em si mesma.

Tom Staley é um jovem que está subindo - e depressa Regularmente ele estimula-se três vezes por dia com o que chama "Anúncio Tom Staley de 60 Segundos". Traz sempre em sua carreira sua mensagem pessoal. Eis exatamente o que diz ela:Tom Staley, encontre-se com Tom Staley -pessoa importante, realmente importante. Tom, você é um grande pensador, portanto pense positivamente. Pense positivamente, a propósito de tudo. Você tem capacidade para realizar um trabalho de primeira, portanto realize um trabalho de primeira. Tom, você acredita na Felicidade, no Progresso e na Prosperidade. Portanto: fale apenas em Felicidade,

fale apenas em Progresso,fale apenas em Prosperidade.Você dispõe de um punhado de impulsos, Tom, punhados. Ponha-os a trabalhar. Nada pode impedi-lo de caminhar, Tom, nada.Tom, você é entusiasta. Deixe que seu entusiasmo se evidencie.Tom, você tem boa aparência e sente-se bem.Continue assim.Tom, ontem você esteve grandioso e hoje estará maior ainda. Agora caminhe, Tom. Caminhe para a frente.Tom atribui à sua mensagem o poder de torná-lo uma pessoa mais dinâmica e bem-sucedida.

- Antes de começar a me estimular - diz Tom -, eu me julgava inferior a quase tudo e a quase todos. Vejo agora que consegui obter o necessário para vencer, e estou vencendo. E vou vencer sempre.

Eis como preparar a sua mensagem "auto-estimulante". Faça primeiro um inventário de suas possibilidades, de seus pontos de superioridade. Pergunte-se: "Quais são as minhas melhores qualidades?" Não se envergonhe de se descrever a si próprio. Em seguida lance tudo num papel, com suas próprias palavras. Escreva a sua mensagem para você. Releia a mensagem de Tom Staley. Repare como ela fala a Tom. Fale para você mesmo. Seja direto. Quando disser a sua mensagem não pense em ninguém senão em você. Em terceiro lugar, diga a sua mensagem em voz alta, em particular, pelo menos uma vez por dia. Se o fizer diante de um espelho, ainda melhor. Ajuda bastante. Mas faça-o com todo o seu organismo. Repita-a com força e determinação. Obrigue o sangue a correr mais depressa através de seu corpo. Mantenha o calor. Em quarto lugar, leia sua mensagem, silenciosamente, várias vezes ao dia. Leia-a antes de dedicar-se a algo que exija coragem. Leia-a todas as vezes que se sentir abatido. Tenha-a à mão sempre, e use-a.

Uma advertência. Muita gente, talvez a maioria, ria dessa técnica que recompensa com o sucesso. É porque se recusam a crer que o sucesso provém do pensamento orientado. Mas, por favor, não aceite o julgamento do indivíduo médio. Você não é uma pessoa média. Se tiver alguma dúvida quanto à eficiência do princípio da "auto-estimulação", procure ouvir a opinião da criatura mais bem-sucedida que você conhecer. Pergunte o que acha e depois comece a estimular-se.

Eleve a qualidades dos seus pensamentos, pense como pensam as pessoas importantes.

Elevando o seu modo de pensar eleva suas ações, e isso acarreta o sucesso. Eis um processo simples para ajudá-lo a tirar mais de si mesmo, pensando como pensam as pessoas importantes.

Use a fórmula abaixo como guia:

Como eu penso?
Situações
1. Quando me aborreço
2. Uma idéia
3. Minha aparência
4. Meu modo de falar
S. Minhas leituras
6 Conversação
7. Minhas anedotas
8. Meu trabalho

Pergunta a fazer:
Uma pessoa importante se aborreceria com isso?
A pessoa mais próspera que eu conheço teria se aborrecido com isso?
Estou usando a linguagem das pessoas que alcançaram o sucesso?
Uma pessoa importante leria isso?

Cimente essa pergunta no cérebro: "Assim é que procederia uma pessoa importante? Faça-se essa pergunta para tomar-se maior e ter mais sucesso.

Em suma, lembre-se:

1. Pareça importante; isso o ajuda a pensar de maneira importante. Sua aparência lhe fala. Certifique-se de que ela eleva o seu espírito e lhe confere confiança. Sua aparência fala aos outros. Tenha a certeza de que ela diz: "Eis uma pessoa importante, inteligente, próspera e em quem se pode confiar."

2. Considere importante o seu trabalho. Proceda assim e receberá estímulos mentais para melhorá-lo mais ainda. Considere que seu trabalho é importante e seus subordinados considerarão o deles também importante.

3. Diga, de si para si, palavras de entusiasmo, várias vezes ao dia. Prepare uma mensagem de "auto-estímulo". Lembre-se em todas as oportunidades que você é uma pessoa de primeira classe.

4. Em todas as situações da vida pergunte mentalmente: "É assim que pensa uma pessoa importante?" Então obedeça à resposta.

Domine o seu ambiente: faça-o de primeira classe. Sua mente é um mecanismo maravilhoso. Quando trabalha num sentido leva-o ao mais notável dos sucessos. Contudo, se funcionar de outro modo pode produzir um fracasso total. A mente é o instrumento mais delicado e sensível de toda a criação. Vejamos, agora, o que determina a maneira pela qual o cérebro pensa. Milhões de pessoas vivem a pensar em dietas. Somos uma nação a contar calorias. Gastamos milhões de dólares em vitaminas, minerais e outros suplementos dietéticos. E todos sabemos por quê. A pesquisa nutricional ensinou-nos que o corpo reflete a dieta com que é alimentado. A força física, a resistência às doenças, tamanho do corpo, e até mesmo o tempo que vivemos estão intimamente relacionados com o que comemos. Assim, também, a mente é o que come. Claro que o alimento mental não vem em pacotes, e não pode ser comprado nas mercearias. O alimento mental é o ambiente em que você vive - todas as pequenas coisas que influenciam o seu consciente e subconsciente. O tipo de alimento mental que consumimos determina nossos hábitos, nossas atitudes, nossa personalidade. Cada um de nós herdou uma certa capacidade criadora. No entanto, a maneira pela qual a desenvolvemos e a quantidade que dela utilizamos dependem do alimento mental que ingerimos. Assim como o corpo reflete a comida que se lhe dá, a mente reflete o ambiente com que é alimentada. Você já pensou que tipo de indivíduo seria, se você tivesse sido criado fora dos Estados Unidos, num outro país? Que tipo de alimentos você preferiria? Suas preferências pelo tipo de vestuário seriam as mesmas? Qual a espécie de diversão de que você mais gostaria? Que tipo de trabalho estaria você fazendo? Qual seria a sua religião?

Claro que você não pode responder a essas perguntas. Mas tudo indica que você seria uma pessoa completamente diferente, se houvesse nascido num outro país. Por quê? Porque você teria sido influenciado por um ambiente diverso. Como diz o provérbio: você é produto do seu ambiente.

Note bem: é o ambiente que nos modela e nos faz pensar como pensamos. Procure apontar apenas um de seus hábitos ou maneirismos que você não tenha adquirido de outra pessoa. Coisas relativamente pequenas tais como a maneira de andar, de tossir, de segurar uma xícara; nossas preferências musicais, literárias, pelas diversões e pelas roupas - tudo isso tem suas raízes em grande parte do ambiente.

Mais importante ainda é que o tamanho do seu pensamento, seus objetivos, suas atitudes, sua própria personalidade são formados pelo ambiente que o cerca. A associação prolongada com gente negativa faz-nos pensar negativamente; o íntimo contato com gente mesquinha desenvolve, em nós, hábitos mesquinhos. Por outro lado, a convivência com pessoas que têm idéias grandiosas eleva o nível de nossos pensamentos; o trato habitual com gente ambiciosa desperta-nos a ambição. Os especialistas concordam que o indivíduo que

você é hoje, a sua personalidade, suas ambições, sua atual situação na vida são em grande parte resultado ao ambiente em que você vive. E concordam também que a pessoa que você será dentro de um, cinco, dez ou vinte anos dependerá quase que totalmente do seu futuro ambiente. Você se modificará com os meses e anos. É coisa sabida. Mas e como você mudará depende do seu futuro ambiente, do alimento mental que você ingerir. Vejamos agora o que podemos fazer para que o nosso ambiente futuro resulte em satisfação e prosperidade.

Primeira etapa: recondicione-se para o sucesso. O maior obstáculo na estrada do sucesso é a sensação de que as grandes coisas estão fora de nosso alcance. Essa atitude tem suas origens em muitas forças repressoras que dirigem nosso pensamento para níveis medíocres.

Para compreender essas forças repressoras, recuemos ao tempo de nossa infância. Quando crianças, todos nós temos grandes ambições. Numa idade surpreendentemente jovem fazemos planos para conquistar o desconhecido, para sermos líderes, para atingirmos posições de grande importância, para realizarmos coisas estimulantes e excitantes, para nosso tornarmos ricos e famosos, em suma, para sermos os primeiros, os maiores e os melhores. E, em nossa abençoada ignorância, vemos limpo o caminho para atingirmos esses objetivos.

Mas que acontece? Muito antes de atingirmos a idade em que começamos a trabalhar para atingir nossos grandiosos objetivos, entram em ação um sem-número de influências repressoras. De todos os lados ouvimos dizer que "É uma loucura ser-se um sonhador", e que nossas idéias são "impraticáveis, tolas, ingênuas, ou idiotas", que "para conseguir as coisas é necessário ter-se dinheiro", que o "sucesso depende da sorte e de se ter amigos importantes", ou que "somos muito jovens, ou muito velhos".

De acordo com o bombardeio dessa propaganda de tipo "você não pode progredir, portanto para que se incomodar?", a maioria das pessoas que você conhece pode ser classificada em três grupos;

Primeiro grupo. Os que se rendem completamente. A maioria das pessoas está profundamente convencida de que lhe falta o necessário, que o sucesso real, as grandes realizações são para os outros, de algum modo afortunados e felizes. Essas pessoas são facilmente reconhecíveis porque se estendem procurando justificar sua situação e explicando quão "felizes" se sentem.

Recentemente, um jovem de 32 anos, muito inteligente, mas que se meteu no beco sem saída de um emprego seguro, porém muito medíocre, passou horas explicando-me por que estava tão satisfeito com seu trabalho. Invocou ótimas razões, mas sabia perfeitamente que nada mais estava fazendo do que se enganar a si próprio. O que ele realmente desejava era trabalhar num lugar que lhe permitisse subir e desenvolver-se. Mas aquela multidão de "influências repressoras" tinha-o convencido de que não fora feito para realizar grandes coisas.

Este grupo nada mais é, na realidade, do que o extremo de um outro formado pelos que vivem mudando de emprego, à procura de uma oportunidade. Meter-se numa trilha que, incidentalmente, tem sido chamada de cova de duas aberturas pode ser tão ruim quanto errar a esmo esperando que, um dia, a oportunidade surja de repente.

Segundo grupo. Os que se rendem parcialmente: Este segundo grupo, muito menor, inicia a vida adulta com uma considerável esperança de sucesso. É formado por gente que se prepara, trabalha, planeja. Contudo, depois de uns dez anos, a resistência começa a crescer, e aumenta a concorrência para as posições mais altas. O grupo decide então que não vale a pena esforçar-se para obter um sucesso maior.

Seus integrantes raciocinam: "Ganhamos mais e vivemos melhor do que a média, portanto, para que esgotarmo-nos?" Na verdade, esse grupo desenvolveu um conjunto de medos:

medo do fracasso, da desaprovação social, da insegurança, medo de perder o que já tem. Essas pessoas não estão satisfeitas porque, no fundo, sabem que se renderam. O grupo inclui gente de muito talento, inteligente, criaturas que resolveram rastejar pela vida porque têm medo de se levantar e correr.

Terceiro grupo. Os que jamais se rendem. Esse grupo, talvez dois ou três por cento do total, não permite que impere o pessimismo. Não acredita na rendição às forças repressoras e não acredita em rastejamentos. Pelo contrário, essa gente vive e respira o sucesso. Esse grupo é o mais feliz porque consegue o máximo. Seus integrantes ganham para cima de 15.000 dólares por ano. Tornam - se notabilidades como, vendedores, diretores e líderes nos seus respectivos campos de ação. Acham a vida estimulante, compensadora e digna de ser vivida. Cada dia que passa, olham para frente e encaram o convívio com novas pessoas como aventuras que

devem ser completamente vividas. Sejamos honestos. Todos nós gostaríamos de pertencer ao

terceiro grupo, o único que cada ano alcança maior sucesso, o único que realiza e obtém resultados. No entanto, para alcançarmos este grupo, e permanecermos nele devemos combater as influências repressoras do nosso ambiente. Para entender como as pessoas do primeiro e do segundo grupo, involuntariamente, tentam reter você, estude o exemplo que se

segue. Suponha que você diga com a maior sinceridade, a vários de seus amigos do "tipo médio", "Um dia serei vice-presidente desta Companhia".

Que acontecerá? Seus amigos provavelmente pensarão que você está brincando. E se, porventura, acharem que você está falando sério, com certeza dirão: "Você, coitado, ainda tem muito que aprender." E, por trás, podem mesmo perguntar se você está "bom da bola".

Admita, agora, que você repita a mesma afirmação, com igual sinceridade, ao presidente da sua Companhia. Como reagirá ele? Uma coisa é certa: ele não rirá. Olhará firmemente para você e dirá mentalmente: "Será que esse camarada está falando sério?"

Mas, repetimos, não rirá de você. Porque os grandes homens não riem das grandes idéias. Ou suponha que você diga a outra pessoa do tipo médio que pretende possuir uma casa de 50.000 dólares. Ela rirá porque julgará que isso é impossível. No entanto, se você contar seu plano

a uma pessoa que já esteja morando numa casa de 50.000 dólares, ela não se surpreenderá. Sabe que isso não é impossível, de vez que fato conseguiu. Lembre-se: Os que lhe dizem que você não pode fazer são, quase sempre, pessoas mal sucedidas, quando muito do tipo médio

ou medíocre no que toca às realizações. As opiniões dessa gente podem agir como veneno.

Crie um sistema de defesa contra os que quiserem convencê-lo de que você é incapaz de realizar algo. Aceite os conselhos negativos apenas como um desafio para provar que você pode realizar o que deseja

Seja extremamente cauteloso: não permita que o indivíduo que pensa negativamente - o negativista - destrua seus planos de pensar no sucesso Os negativistas existem por toda a parte e parece que se deliciam em sabotar o progresso dos outros. Durante o meu tempo de ginásio, tive como companheiro, por alguns semestres, W.W. Era um ótimo amigo, o tipo do camarada

que lhe empresta dinheiro quando você está "pronto", ou que o ajuda de várias maneiras. A despeito de sua grande lealdade, W.W. era quase cem por cento acre em relação à vida, ao futuro e às oportunidades. Era um verdadeiro negativista. Naquele tempo eu era um entusiástico leitor de um certo colunista cujos artigos salientavam a esperança, os métodos positivos e as oportunidades. Quando W.WX me via lendo esse colunista, ou quando o

mencionava, abanava a cabeça e dizia: "Pelo amor de Deus, Dave, leia a página da frente, ali é que se aprende a viver. Você devia saber que esse articulista nada mais faz do que dourar

a pílula para os fracos." Quando nossas palestras giravam em torno de como vencer na vida, W.W. logo vinha coma sua fórmula para fazer dinheiro Assim falava ele: "Dave, nos dias que correm só há três maneiras de se fazer dinheiro: Primeiro: casar com uma mulher rica; segundo: roubar de modo limpo e legal; terceiro: conhecer o homem certo alguém cheio de influência." W.W. estava sempre preparado para defender a sua fórmula m exemplos. Apoiado na página da frente, citava rapidamente o do líder trabalhista que "abafara" um bocado de dinheiro do sindicato e fugira com ele. Arregalava os olhos ante aquele casamento raro, do apanhador de frutas com a Sr P Milionária. E sabia de um camarada que conhecia outro que se dava com um homem importante, através do qual se meteu num negócio que o fez ficar rico.

W W era muito mais velho do que eu e tirava excelentes notas no seu curso de engenharia. Eu era para ele uma espécie de irmão mais moço. Perigosamente eu cheguei quase a abalar as minhas convicções sobre o que é necessário para se alcançar o sucesso, aceitando a filosofia do negativista. Felizmente, uma tarde, após uma longa discussão, resolvi tomar conta de mim. Percebi que estava ouvindo a voz do fracasso. Pareceu-me que W W falava mais para se convencer do que para me converter à sua maneira de pensar. Daí por diante, passei a olhar W W. como um objeto digno de estudo, como uma cobaia que se usa para experiências. Em vez de assimilar o que ele dizia, estudava-o, procurando imaginar por que pensava assim, e aonde o levaria aquela maneira de pensar. Transformei meu amigo negativista numa experiência pessoal. Há onze anos que não vejo W.W. Mas, há alguns meses, viu-o um amigo comum. W W. recebe um baixo salário como desenhista em Washington. Perguntei se ele havia mudado.

- Não, exceto que ainda está mais negativista do que quando o conhecemos. E está sofrendo por causa disso. Tem quatro filhos e uma renda pequena. O velho W W. poderia ganhar cinco vezes mais se soubesse usar a cabeça que tem.

Os negativistas existem por toda a parte. Alguns, como o que quase me apanhou, são bem-intencionados. Outros, no entanto, são pessoas invejosas que, não conseguindo progredir, querem que você também fracasse. Sentem-se desajustados, e querem transformar você num medíocre.

Seja muito cauteloso. Estude os negativistas. Não permita que destruam seus planos para obter o sucesso. Recentemente, um jovem empregado de escritório explicou-me por que deixou de estacionar o carro onde o fazia sempre. - Havia um camarada que viajava comigo - disse ele -que não falava senão horrores sobre a companhia para a qual trabalhávamos. Por mais que a diretoria fizesse, ele achava sempre algo de errado. Tinha uma atitude negativa para com todos, do seu supervisor para cima. Os produtos que vendemos são maus. Todas as

medidas tomadas têm algo de errado. Aos seus olhos, tudo, absolutamente tudo, tem algo de errado.

"Todas as manhãs eu chegava ao serviço tenso e abatido. E todas as noites, após ouvi-lo pregar e deblaterar durante 42 minutos contra tudo o que havia saído errado naquele dia, chegava em casa desencorajado e deprimido. Finalmente tive bom senso de arranjar um outro lugar para guardar o meu carro. Que diferença que isso causou! "Estou agora com um grupo de camaradas capazes de enxergar os dois lados de uma questão.

Aquele jovem mudou de ambiente. Foi esperto, não?Não se iluda. Você é julgado pelas amizades que mantém. Pássaros da mesma plumagem voam juntos. Os companheiros de trabalho não são todos iguais. Uns são negativos, outros positivos. Uns trabalham porque "têm de trabalhar"; outros são ambiciosos e trabalham porque querem progredir. Alguns companheiros depreciam tudo o que o chefe diz ou faz; outros são muito mais objetivos e sabem que devem ser bons seguidores antes de se tornarem bons líderes. O modo por que

pensamos é diretamente afetado pelo grupo que freqüentamos. Tenha a certeza de que você está no rebanho que pensa certo.

No ambiente em que você trabalha existem armadilhas que você deve observar. Em todos os grupos há criaturas que, secretamente conscientes de seus desajustamentos, querem colocar-se na sua frente para impedi-lo de progredir. Muitos indivíduos têm sido dedicados, e até ameaçados, porque tentaram ser mais eficientes e produzir mais. Encaremos os fatos. Alguns tipos, invejosos, querem fazer com que você se sinta embaraçado porque deseja subir. Isso ocorre comumente nas fábricas, onde os operários algumas vezes procuram vingar-se do companheiro que deseja aumentar a produção. Acontece no exército quando um grupo de indivíduos de mentalidade tacanha procura humilhar - debicando - o jovem recruta que aspira a entrar para a escola de oficiais.

Acontece também nos negócios, quando um grupo de camaradas não qualificados para progredir tenta impedir o acesso de outros. Você já tem visto suceder o mesmo nos colégios quando um bando de idiotas caçoa do colega que tem o bom senso de aproveitar o máximo de suas oportunidades para tirar boas notas. Às vezes - e infelizmente muitas vezes -o bom aluno é tão ridicularizado que chega à conclusão de que não vale a pena ser inteligente. Ignore esses negativistas do seu ambiente. Pois muitas vezes, as observações que lhe são dirigidas não são

tão pessoais como parecem. Nada mais representam do que a projeção do próprio sentimento de covardia e fracasso de quem as emite.

Não permita que os pensadores negativos o rebaixem ao nível deles. Deixe-os correr, como a água corria pelas costas do pato do provérbio. Agarre-se às pessoas que pensam de maneira progressista, e suba com elas. E isso se consegue apenas com o pensar corretamente. Uma advertência especial: cuidado com a fonte que o aconselha. Na maioria das organizações você encontrará conselheiros franco-atiradores, que "estão a par de tudo" e impacientes para fazerem a sua iniciação. Uma vez, ouvi por acaso um desses conselheiros esclarecendo a vida do escritório a um brilhante jovem que começava a trabalhar. Dizia ele: "A melhor maneira de se progredir aqui é fazer-se ignorado. Se eles tomarem conhecimento de você, vão sobrecarregá-lo de serviço. Principalmente, não se aproxime do Sr. Z. (o gerente do departamento). Se ele achar que você não tem muito que fazer, aí é que você vai ver quanto

trabalho vão lhe dar..."

Esse franco-atirador já estava na companhia há 30 anos e ainda pertencia ao pessoal mais inferior. Que bom conselheiro, para um jovem, que deseja subir no emprego! Tome como regra só se aconselhar com quem você conhece. É muito errado pensar que as pessoas que obtiveram êxito são inacessíveis. Na verdade não o são. Em regra, quanto mais bem-sucedido

o indivíduo, mais humilde e disposto a ajudar. E como está sinceramente interessado no sucesso do trabalho que realiza, deseja que a obra prossiga e que alguém capaz o substitua quando ele se aposentar. São as pessoas "falsamente importantes" as mais ásperas e difíceis de serem abordadas.

Um diretor, que ganha 15 dólares por hora, deixou isso bem claro: "Sou um homem muito ocupado, mas, na porta do meu gabinete, não há nenhum cartaz de "Pede-se não incomodar". Aconselhar os outros é uma de minhas principais funções. Todo o nosso pessoal recebe um treinamento padronizado, de um ou outro tipo. Mas para obter um conselho pessoal, ou uma lição" como gosto de chamar, basta solicitar. "Estou pronto a ajudar todos os que me procuram com um problema funcional ou pessoal. O camarada que demonstra curiosidade e um real desejo de conhecer mais sobre o seu trabalho, e as suas relações com outras tarefas, é o que eu mais gosto de ajudar".

"Mas - acrescentou ele - é evidente que não posso perder tempo dando conselhos a quem não os pede com sinceridade".

Procure os da Primeira Classe quando tiver de fazer perguntas. Aconselhar-se com um fracassado é o mesmo que consultar com um charlatão para curar um câncer. Há muitos chefes, hoje, que antes de empregarem uma pessoa num cargo-chave entrevistam primeiro a esposa do candidato. Um diretor de vendas explicou-me: "Desejo ter a certeza de que o vendedor em perspectiva tem o apoio da família, tem uma família que coopera e que não fará objeções às viagens, ao horário irregular e outros inconvenientes que fazem parte da profissão, uma família que o ajude nesses transes difíceis."

Os diretores admitem hoje que o que acontece nos fins de semana e entre 6 horas da tarde e 9 da manhã afeta diretamente as realizações de uma pessoa entre as 9 horas da manhã e 6 da tarde. O indivíduo que, fora do trabalho, tem uma vida construtiva, quase sempre é mais bem-sucedido do que o outro que enfrenta situações monótonas e aborrecidas no lar.

Vejamos como dois companheiros de trabalho, John e Milton, despendem os tradicionais fins de semana, e analisemos os resultados. A dieta psicológica dos fins de semana de John é mais ou menos assim: Geralmente uma noite é passada na companhia de amigos interessantes, cuidadosamente escolhidos. Outra noite ele sai, vai a um cinema, comparece à comunidade, ou assiste a uma sessão cívica, ou visita um amigo. Dedica a manhã do sábado a atividades

escoteiras. À tarde realiza pequenas tarefas domésticas, algumas vezes em alguma coisa de especial que tem projetada. Geralmente é a construção de um pátio nos fundos da casa. Aos domingos, John e sua família têm um programa especial. Num domingo, recentemente, realizaram a escalada de uma montanha; noutro visitaram um museu. Ocasionalmente faz um passeio de automóvel pelos arredores, pois John pretende adquirir uma propriedade rural num

futuro não muito distante. A noite de domingo é calma. Habitualmente John lê um livro ou toma conhecimento das notícias. Enfim, os fins de semana de John são planificados. As várias

atividades agradáveis afastam os aborrecimentos. John recebe um bocado de sol psicológico.

A dieta psicológica de Milton é bem menos balanceada que a de John. Seus fins de semana não são planejados. Geralmente, quando chega a noite de sexta-feira ele está muito cansado. Mais por hábito, pergunta à esposa: "Tem alguma coisa para esta noite?"... e o plano morre aí. Raramente Milton e a esposa recebem em casa, ou são convidados por alguém. No sábado, pela manhã, Milton dorme até tarde, e o resto do dia passa fazendo pequenas coisas em casa. A noite, vai com a família a um cinema, ou permanece em casa vendo televisão (Que mais há para fazer?). A maior parte da manhã de domingo, Milton passa na cama. À tarde, vai com a mulher em visita a Bill e Mary, ou Bill e Mary vêm visitá-los. (Bill e Mary são o único casal que Milton e a esposa freqüentam regularmente.)

Todo o fim de semana de Milton caracteriza-se pelo enfado. Quando chega a noite, domingo, toda a família acha-se num estado de alta tensão como resultado de uma verdadeira "febre de claustro". Não há pancadaria, mas o fim de semana é triste, sombrio, aborrecido. Milton não recebe nenhum banho de sol psicológico.

Muito bem. Quais são os efeitos desses dois ambientes domésticos sobre John e Milton? Durante uma ou duas semanas é possível que nada se perceba. Mas quando esse período estender-se por meses e anos, os efeitos serão tremendos. O modelo de ambiente de John deixa-o reconfortado, dá-lhe idéias, e eleva seu pensamento. John é como um atleta que se

alimentasse de suculentos bifes.

O ambiente de Milton deixa-o psicologicamente esgotado. Seu mecanismo mental fica debilitado. Milton representa um atleta que estivesse sendo alimentado a torrões de açúcar e cerveja. É possível que John e Milton se encontrem na mesma posição atualmente, mas à

medida que os meses forem passando, um grande intervalo irá se estabelecendo entre os dois, com John na situação de liderança.

Observadores casuais dirão: "Bem, acho que John tem mais cabeça de que Milton. "Mas aqueles que, como nós, os conhecemos, explicarão que a diferença nas realizações dos dois é o resultado da diferença do alimento mental por eles ingerido. Todos os agricultores que se dedicam aos cereais sabem que se acrescentarem bastante adubo, as colheitas serão muito maiores. O pensamento também precisa de um alimento adicional se quisermos obter melhores resultados. Há um mês, eu e minha mulher, juntamente com mais cinco outros casais, passamos uma noite maravilhosa como convidados do diretor de uma loja e sua esposa. Como eu me demorasse um pouco mais do que os outros, tive oportunidade de fazer, ao nosso anfitrião, que conheço bastante, uma pergunta que ficara me perseguindo a noite toda.

- Foi uma noite maravilhosa - disse eu -, mas fiquei intrigado com uma coisa. Esperava encontrar aqui muitos outros comerciantes varejistas, mas os seus convidados eram gente da

mais diversas ocupações. Havia um escritor, um médico, um engenheiro, um contabilista e um professor.

Ele sorriu e respondeu:

- De fato, muitas vezes recebemos outros retalhistas. No entanto, Helena e eu achamos agradável misturarmo-nos com gente que ganha a vida de outros modos. Tenho receio que se limitássemos nossas relações com pessoas que têm os mesmos interesses que nós, acabaríamos percorrendo uma trilha já bem conhecida."Além disso - continuou ele -, negocio com o público. Todos os dias, milhares de pessoas entram em minha loja, pessoas de ocupações as mais diversas. Quanto mais eu aprender, sobre os outros, sobre suas idéias, seus interesses, seus pontos de vista, melhores negócios poderei realizar, oferecendo-lhes, a mercadoria e os serviços que eles querem e compram.

Eis algumas regras simples para ajudá-lo a transformar o seu ambiente de primeira categoria.

1. Introduza-se em grupamentos novos e diversos. A restrição do seu ambiente social a grupos pequenos, e sempre os mesmos, produz enfado e insatisfação. Além disso, é importante lembrar que o seu programa de sucesso exige que você se torne um perito conhecedor do público. Tentar aprender tudo o que existe para se saber sobre as pessoas, estudando apenas um pequeno grupo, é o mesmo que procurar dominar a matemática lendo somente um manual. Faça novos amigos, junte-se a novas organizações, amplie a sua órbita social. A variedade, no que se refere às pessoas como em tudo o mais, acrescenta um certo tempero à vida e lhe alarga os horizontes. Constitui um bom alimento mental.

2. Escolha amigos que tenham pontos de vista diferentes dos seus. Na vida moderna, o indivíduo muito restrito não tem muito futuro. As responsabilidades e as posições importantes gravitam em tomo daquele que é capaz de enxergar de ambos os lados. Se você é republicano, dê um jeito para que alguns de seus amigos sejam democratas e vice-versa. Procure travar relações com gente de diversos credos religiosos. Associe-se com os seus opostos, mas certifique-se de que são pessoas que dispõem de um verdadeiro potencial.

3. Escolha amigos que estejam acima de coisas mesquinhas, sem importância. Gente que se preocupa mais com o tamanho de sua casa e com as coisas que você tem, ou deixa de ter, do que com sua palestra e suas idéias tem tendências para a mesquinhez. Resguarde o seu ambiente psicológico. Escolha amigos que estejam interessados em coisas positivas e que, realmente, desejem ver você progredir. Procure amigos que encorajem os seus planos e ideais. Se você escolher para amigos íntimos os que pensam limitadamente, gradualmente você também se transformará numa criatura de pensamento limitado.

Somos uma nação preocupada com os tóxicos - isso é, com os tóxicos do corpo. Os donos de restaurantes estão sempre em guarda contra as intoxicações alimentares. Basta que ocorra um par de casos para que os fregueses nunca mais apareçam ali. Possuímos toneladas de leis para proteger o público contra os tóxicos. Colocamo-los, ou devíamos colocá-los, nas prateleiras mais altas, a fim de que as crianças não possam alcançá-los. Vamos aos extremos para evitar

que o corpo se intoxique. E é bom que seja assim. Mas há um outro tipo de veneno, talvez um pouco mais insidioso - o veneno da mente -, geralmente chamado de "mexerico". O tóxico do pensamento difere do tóxico corporal, de duas maneiras: afeta a mente e não o corpo, e, a pessoa geralmente ignora que está intoxicada. O veneno da mente é sutil, mas tem grandes efeitos. Reduz a amplidão do nosso pensamento fazendo com que nos concentremos em coisas insignificantes. Torce a nossa maneira de julgar os outros porque é baseado numa distorção dos fatos, e cria um sentimento de culpa que se evidencia quando encontramos a pessoa sobre a qual estivemos mexericando. O tóxico da mente é zero por cento de pensamento certo e cem por cento de pensamento errado. E, ao contrário da opinião de muita gente, os mexericos não são exclusivos das mulheres. Diariamente, muitos homens vivem num ambiente envenenado. Diariamente milhares de mexericos se levantam, entre os homens, sobre assuntos tais como: "As manhas que Bill faz para subir nos negócios"; "a possibilidade da transferência de John"; "as razões dos favores especiais que vêm sendo concedidos a Tom"; e "por que foi admitido aquele camarada novo". Os mexericos se processam assim: "Sabe, ouvi dizer... não, porque... bem, isso não me surpreende... foi ele mesmo que provocou isso... claro que isso é confidencial..."

A conversação representa uma grande parte do nosso ambiente psicológico. Às vezes é saudável. Dá-lhe coragem. Dá-lhe a impressão de estar fazendo um passeio num dia ensolarado de primavera. Certas conversas fazem com que você se sinta um vencedor. No entanto, outras mais parecem uma caminhada através de uma venenosa nuvem radiativa. Chocam-no. Fazem com que você se sinta mal. Transformam-no num perdedor. O mexerico nada mais é do que uma conversa negativa sobre os outros, e a vítima desse envenenamento começa a pensar que gosta dele. Parece que se intoxica tanto, que passa a sentir alegria em falar mal das outras pessoas, sem saber que para os indivíduos bem-sucedidos vai se tornando progressivamente desagradável e digno de desconfiança. Um desses intoxicados mentais meteu-se numa palestra que eu e alguns amigos mantínhamos sobre Benjamin Franklin. Assim que o Sr. Tira-Prazer soube do que se tratava, passou a abordar, de maneira negativa, episódios da vida íntima de Franklin. Talvez fosse verdade que Franklin houvesse cometido alguns deslizes que fizessem cartaz nas "revistas escandalosas", caso existissem no século 18. Mas o caso é que não se estava tratando da vida íntima de Benjamin Franklin, e eu só podia congratular-me de que não estivéssemos discutindo a vida de alguém que conhecêssemos intimamente. Falar dos outros, sim, mas sempre abordando o lado positivo. Esclareçamos um ponto. Nem toda a conversa é mexerico. Às vezes é necessário discutir, falar de negócios, espalhar mesmo alguns "boatos" Tudo isso é útil quando é construtivo. Pelo teste abaixo você verá se tem propensão ao mexerico:

1. Você espalha boatos sobre os outros?
2. Fala sempre bem dos outros?
3. Gosta de saber de escândalos?
4. Julga os outros apenas pelos fatos?
5. Incita os outros a lhe contarem os boatos?
6. Precede o que diz com o célebre "Não conte a ninguém, sim?"
7. Guarda para si as informações confidenciais?
8. Sente-se culpado com o que diz sobre outras pessoas?

As respostas certas são óbvias.

Medite nisso por um momento: sua mobília não ficará mais bonita se você pegar de um machado e com ele destruir a do vizinho; e o emprego de machados e granadas verbais contra uma terceira pessoa não vão fazer com que você ou eu fiquemos melhores. Faça tudo de primeira: eis uma excelente regra que deve ser seguida em tudo o que você fizer, inclusive no que se refere às mercadorias que compra e os serviços que solicita. Uma vez, para provar a verdade incondicional das vantagens de pensar "na primeira categoria", pedi a um grupo de alunos que me dessem um exemplo de suas experiências em que, para ganhar um tostão, houvessem perdido mil cruzeiros. Eis algumas das respostas: "Uma vez, comprei um terno barato, numa casa de segunda. Pensei que tivesse feito um grande negócio, mas a roupa não valeu nada."

"Meu carro precisava de uma nova transmissão automática. Levei-o a uma oficina que concordou em fazer o serviço por menos 25 dólares que o vendedor autorizado. A transmissão “nova" só durou 2.800 quilômetros. E a oficina não a colocou direito." "Durante meses, comi num verdadeiro “frege" para economizar dinheiro. O lugar não era lá muito limpo, a comida era má, o serviço - bem, não se podia chamar aquilo de serviço - e a clientela um bando de pés-rapados. Um dia um amigo convenceu-me a acompanhá-lo para almoçar num dos melhores restaurantes da cidade. Pediu o almoço comercial, e o mesmo fiz eu. Fiquei espantado com o que vi: boa comida, bom serviço, bom ambiente, e tudo isso por apenas um pouco mais do que eu pagava no “frege". Aprendi, ali, uma grande lição."

Houve muitos outros exemplos. Um camarada contou que se viu em sérias dificuldades com o Departamento de Rendas Internas porque contratou os serviços de um contador "barato". Outros relataram os prejuízos que tiveram por se servirem de hotéis, mercadorias e serviços de segunda classe. Claro que, muitas vezes, argumenta-se: "Mas eu não posso usar tudo de primeira." A resposta mais simples é: "Você não pode é usar outra coisa." Não há dúvida que, no final das contas, sai muito mais barato usar tudo de primeira que de segunda. Por isso é que é melhor ter pouco, porém de boa qualidade, do que muito que não presta. É melhor, por exemplo, ter um par de sapatos realmente bom, do que dois de qualidade inferior. Os outros avaliam você pela qualidade e, quase sempre, inconscientemente. Desenvolva o instinto da qualidade. Compensa. E não custa mais; pelo contrário, às vezes custa menos que a segunda classe.

Obtenha o sucesso através do seu ambiente.

1. Tome conhecimento do ambiente. Assim como o corpo reflete a dieta corporal, a mente reflete a dieta mental.

2. Faça com que o seu ambiente trabalhe a seu favor e não contra você. Não permita que as forças repressoras - a turma negativista do você-não-pode - façam você pensar na derrota.

3. Não permita que os pensadores limitados segurem você. Os invejosos desejam que você empaque. Não lhes dê motivos de satisfação.

4. Aconselhe-se com as pessoas bem-sucedidas. Seu futuro é importante. Não arrisque com os conselheiros franco-atiradores que são fracassos vivos.

5. Tome bastantes banhos de sol psicológicos. Conviva com grupos novos. Descubra coisas novas e estimulantes para fazer.

6. Afaste o veneno mental do seu ambiente. Evite os mexericos. Quando falar dos outros aborde sempre o lado positivo.

7. Faça de primeira tudo o que fizer. Você não pode se permitir proceder de outro modo.

Torne suas atitudes suas aliadas

Você é capaz de ler o pensamento? Pois é mais fácil do que se julga. Talvez você nunca tenha pensado nisso, mas diariamente você lê o pensamento dos outros, e os outros lêem o seu.

Como conseguimos fazer isso? Automaticamente, estudando as atitudes. Lembra-se da canção que Bing Crosby tornou famosa há alguns anos e que se intitulava "Você não Precisava Conhecer o Idioma para Dizer que Está Apaixonado,,?* Naqueles versos simples há todo um

tratado de psicologia aplicada. Você não precisa falar para dizer que está apaixonado. Todos os que já se apaixonaram sabem disso.E você não precisa falar nada para dizer: "Gosto de você", "Pouco me importo com você", "Acho que você é importante", ou "Acho que você nada vale", ou "Tenho inveja de você". Não precisa de palavras para dizer: "Gosto do meu trabalho", "Estou aborrecido", ou "Estou com fome". O homem fala sem precisar emitir sons.

Nosso pensamento evidencia-se por nossas ações. As atitudes são espelhos da mente. Refletem o pensamento. Você pode ler o pensamento do camarada que está à mesa de trabalho. Observando suas expressões e suas maneiras você será capaz de dizer como se sente ele em relação ao que está fazendo.

Você pode ler o pensamento dos vendedores, dos estudantes, dos maridos, das esposas; você não pode apenas - você lê.

Os grandes artistas - os mais solicitados pelo cinema e pela televisão - num certo sentido nada têm de artistas. Não representam seus papéis. Em vez disso despojam-se das próprias identidades é de fato pensam e sentem como a personagem que estão interpretando. Conseguiram fazê-lo. Do contrário pareceriam falsos e se desvalorizariam. As atitudes fazem mais do que demonstrar o pensamento. Elas também se impõem. Uma secretária faz mais do que representar uma função quando diz: "Bom dia, Sr. Fabricante de Sapatos." Com apenas cinco palavras ela diz: "Gosto do senhor. É um prazer atendê-lo. Acho que o senhor é importante, e gosto do meu trabalho."

No entanto, uma outra secretária, empregando as mesmas palavras, estará lhe dizendo: "O senhor me aborrece. Preferia que não tivesse mandado chamar-me. Abomino o meu trabalho e não gosto de gente que me aborrece."

Lemos as atitudes através das expressões e do tom e inflexão da voz. Na longa história do homem, uma linguagem falada mesmo remotamente aparentada com a que usamos hoje é uma invenção muito recente. Tão recente que, falando em termos do grande relógio do tempo, podemos dizer que só hoje pela manhã foi ela criada por nós. Durante milhões e milhões de anos, o homem serviu-se apenas de gemidos, ruídos e grunhidos. Assim, durante milhões de anos, os homens comunicaram-se entre si por meio das expressões faciais e sons, não palavras. E ainda comunicamos nossas atividades, e nossos sentimentos para com os outros e para com as várias coisas, pelo mesmo modo. Afora o direto tato corporal, as únicas maneiras que temos para nos comunicarmos com os bebês são os movimentos do corpo, as expressões

faciais e os sons. E aquelas criaturinhas dispõem de uma estranha habilidade para discernir o que é falso.

O Professor Erwin H. Shell, uma das mais respeitadas autoridades em liderança da América, diz: "É evidente que as realizações dependem de algo mais que facilidades e competência. Cheguei à conclusão de que este elemento articulados, esse catalisador, se assim preferirem, pode ser definido numa única palavra atitude. Quando assumimos a atitude correta, nossa capacidade alcança o máximo de eficiência e, inevitavelmente, seguem-se os bons resultados."

As atitudes fazem as diferenças. O vendedor com a atitude certa ultrapassa suas quotas; os estudantes tiram notas ótimas; as atitudes corretas aplainam o caminho para tornar

a vida matrimonial realmente feliz. A atitude correta lhe dá eficiência no trato com o público e conferem-lhe a possibilidade de se tornar um líder. Faz de você um vitorioso em todas as ocasiões.

Cultive essas três atitudes, convertendo-as em aliadas em tudo o que você realizar.

1. Cultive a atitude de "Estar estimulado".
2. Cultive a atitude de "Ser importante".
3. Cultive a atitude de "Em primeiro lugar servir bem ".

Agora, vejamos como conseguir isso.

Há anos, quando estava no segundo ano colegial, inscrevi-me num curso de História Americana. Lembro-me perfeitamente do curso, não porque tenha aprendido muita História, mas porque aprendi de modo incomum esse princípio básico de viver como sucesso: Para estimular o outro, se deve primeiro estimular-se a si próprio. A classe de História era muito grande, e o curso era ministrado num auditório em forma de leque. O professor, homem de meia idade, aparentemente muito bem-educado, era, contudo, pacatamente cacete. Em vez de apresentar a História como um assunto vivo, fascinante, limitava-se a citar uma série de fatos mortos. Era espantoso como conseguia ele fazer de um assunto tão interessante uma coisa terrivelmente enfadonha. Mas ele o fazia. Você bem pode imaginar o efeito que o tédio do professor tinha sobre os estudantes. Era tanta gente a dormir e a falar, que o professor mantinha dois assistentes patrulhando as alas a fim de acabar com as conversas e acordar os que estavam dormindo.

De vez em quando o mestre interrompia a aula, sacudia o dedo para a turma e dizia: "Estou avisando. Os senhores têm de prestar atenção para o que estou falando. Vamos acabar com essa conversa. "Claro que isso pouco impressionava os alunos, muitos dos quais, como veteranos de guerra, haviam arriscado suas vidas, meses antes, fazendo a história nas ilhas e nos aviões de bombardeio.

E, enquanto eu permanecia sentado ali observando essa potencialmente grande e maravilhosa experiência transformar-se numa farsa desagradável, punha-me a pensar: "Por que será que os alunos não ligam ao que o professor diz?"

E a resposta veio.

Os alunos não se interessavam pelo que dizia o mestre porque ele próprio não estava interessado. A História o aborrecia, e ele deixava transparecer isso. Para estimular os outros, tornando-os entusiastas, você tem primeiro que se entusiasmar. Através dos anos tenho experimentado esse princípio em centenas de situações diferentes. E ele é sempre verdadeiro. Um homem a quem falta entusiasmo jamais conseguirá desenvolvê-lo noutro. Mas uma pessoa cheia de entusiasmo logo terá seguidores entusiastas. O vendedor entusiasta jamais precisa se incomodar com a falta de entusiasmo dos compradores. O professor entusiasta jamais tem que se preocupar com o desinteresse dos alunos. O pastor cheio de estímulo jamais terá o desprazer de ver sua congregação adormecida. O entusiasmo pode tornar as coisas 1.100 por cento melhores.

Há dois anos, os empregados de uma firma com quem mantenho relações doaram 94 dólares e 35 "cents" para a Cruz Vermelha. Este ano, os mesmos empregados, com quase a mesma folha de pagamento, doaram quase 1.100 dólares, um aumento, portanto, de 1.100 por cento.

O capitão que coletou os 94 dólares não tinha nenhum entusiasmo. Fazia comentários assim: "Suponho que é uma organização muito digna"; "Nunca tive um contato direto com ela"; "É uma grande organização e coleta muito dinheiro dos ricos, por isso acredito que se vocês não contribuírem não fará muita diferença "Se você puder fazer um donativo, procure-me". Esse camarada nada fazia para que os outros auxiliassem a Cruz Vermelha. Este ano, o chefe da coleta foi muito diferente. Tinha entusiasmo. Dava exemplos contando casos que mostravam como a Cruz Vermelha age quando há alguma calamidade. Demonstrou que ela

depende dos donativos de todos. Pediu aos empregados que fizessem os seus donativos de acordo com o que gostariam de dar aos seus vizinhos, caso esses tivessem sido atingidos por uma catástrofe. Dizia ele: "Vejam o que a Cruz Vermelha tem feito!"Notem que ele não implorava nem dizia quanto em dólares se esperava que cada o doasse. Nada mais fazia do que mostrar entusiasmo pela importância da Cruz Vermelha. O sucesso que conseguiu foi obtido naturalmente. Pense um instante num clube ou organização cívica que você saiba que está se desfazendo. Tudo indica que lhe falta apenas entusiasmo para que ressuscite.

Os resultados são proporcionais ao entusiasmo aplicado.

Eis um processo de três etapas que o ajudará a desenvolver o poder do entusiasmo.

1. Aprofunde-se no assunto - Faça esse pequeno teste. Pense em duas coisas que lhe despertem pouco ou nenhum interesse - talvez cartões, certos tipos de música, um esporte. Depois pergunte mentalmente: "Que conheço eu, realmente, sobre essas coisas?"

- As probabilidades são de 100 contra 1 para que você responda:

"Não muito."

Confesso que durante muitos anos tive um absoluto desinteresse pela arte moderna. E até que um amigo meu, que conhece e adore a arte moderna, me explicasse o seu significado, para mim ela não passava de um punhado de borrões e linhas mal aplicadas. De fato, agora que penetrei no seu conhecimento, acho-a fascinante. Esse exercício fornece uma das chaves importantes na construção do entusiasmo: para obtê-lo procure aprender mais sobre o que não lhe desperta interesse.

É muitíssimo provável que você não tenha nenhum entusiasmo pelas abelhas. No entanto, se você estudá-las, descobrirá o bem que fazem, as relações que mantêm entre si, como se reproduzem, onde passam o inverno - se você souber tudo o que puder sobre as abelhas, acabará interessando-se por elas. Para demonstrar aos alunos em treinamento com pode ser

criado o entusiasmo através da técnica de "aprofundar-se no assunte", tomo como exemplo uma estufa para plantas. De modo aparentemente casual pergunto ao grupo: "Algum de vocês está interessado na fabricação e venda de estufas?" Jamais recebi uma resposta afirmativa. Passo, então, a tecer algumas considerações sobre as estufas. Lembro que, à medida que o padrão de vida sobe, as pessoas se interessam cada vez mais por superfluidades. Sugiro o quanto gostaria a Sra. América de cultivar suas próprias orquídeas e suas flores de laranjeiras. Mostro que se dezenas de milhares de famílias podem se dar ao luxo de terem piscinas particulares, milhões poderiam ter estufas, pois essas são relativamente baratas. Demonstro que se se puder vender uma estufa de 600 dólares a apenas uma família em cada 50, faremos 600 milhões de dólares com a fabricação de estufas, e talvez uma indústria de 250 milhões de dólares com o fornecimento de plantas e sementes. A única dificuldade desse exercício é o que o grupo, dez minutos antes, completamente frio no que dizia respeito às estufas, fica tão entusiasmado que não quer passar a outro assunto!

Use a técnica de "aprofundar-se no assunto" para desenvolver o entusiasmo por uma outra pessoa. Procure saber tudo o que puder a respeito dela - o que faz, qual é sua família, seu passado, suas idéias e suas ambições -e verá que seu interesse e entusiasmo por ela crescerão. Continue a escutá-la e com certeza irá descobrir interesses comuns. Aprofunde-se mais ainda e, eventualmente, verá que se trata de uma pessoa fascinante. A técnica também funciona quando se trata de desenvolver entusiasmo por lugares novos. Há alguns anos, uns amigos meus resolveram mudar-se de Detroit para uma pequena cidade do interior da Flórida. Venderam a casa que possuíam, fecharam o negócio que mantinham, disseram adeus aos amigos e partiram.

Seis semanas após, estavam de volta a Detroit. A razão de um tal procedimento nada tinha a ver com questões de emprego. Conforme eles próprios declararam:"Apenas não agüentamos

viver numa cidade pequena. Além disso, todos os nossos amigos estão em Detroit. Nada mais tínhamos a fazer senão voltar."

Posteriormente, conversando com essa gente, consegui saber a verdadeira razão pela qual não gostaram da pequena cidade da Flórida. É que durante a sua curta estada ali, havia tomado apenas um contato superficial com a comunidade - com sua história, seus planos para o futuro, seu povo. Aquele pessoal havia levado o corpo para a Flórida, mas a mente permanecera em Detroit. Tenho conversado com dezenas de chefes, vendedores e engenheiros que criaram dificuldades às suas carreiras porque suas companhias quiseram transferi-los para locais onde eles não desejavam ir. "Longe de mim a idéia de me mudar para Chicago (ou San Francisco, Atlanta, Nova York ou Miami)" é uma observação que se ouve várias vezes por dia. Há um modo de criar entusiasmo por uma nova localidade. Procure simplesmente conhecê-la a fundo. Aprenda tudo o que puder sobre ela. Misture-se com o povo. Pense e sinta como um cidadão da comunidade, desde o primeiro dia em que estiver nela. Faça isso que ficará entusiasmado com o seu novo ambiente. Milhões de americanos investem, hoje, dinheiro em apólices. Mas há muitos outros milhões que não têm nenhum interesse pelo jogo da bolsa. Isso porque não estão familiarizados com o que é o mercado de títulos, e como funciona o que é o romance diário dos negócios americanos. Para se entusiasmar com qualquer coisa - quer se trate de pessoas, lugares ou objetos -, basta conhecê-la mais profundamente.

1.Aprofunde o seu conhecimento e você ficará entusiasmado. Ponha em execução esse princípio, da próxima vez que você tiver de fazer algo que não deseje. Ponha-o em execução da próxima vez que começar a ficar aborrecido. Quanto mais você penetrar um assunto, mais interesse extrairá nele.

2. Ponha lida em Tudo o que Você Fizer -O entusiasmo, ou a falta dele, evidencia-se através de tudo o que você faz ou diz. Ponha vida no cumprimento que dirigir a alguém. Quando você der um aperto de mão, aperte de verdade. Faça com que ele diga - "Muito prazer em conhecê-lo." "É uma satisfação vê-lo de novo." Um aperto de mão flácido, mole, é pior do que nenhum. Faz com que os outros pensem: "Esse tipo está mais morto do que vivo."

Procure uma pessoa que tenha obtido sucesso na vida e que lhe dê um aperto de mão dessa espécie. Vai levar muito tempo para encontrá-la. Dê vida aos seus sorrisos. Soma com os olhos. Ninguém gosta de um sorriso forçado. Quando você sorrir, sorria de fato. Deixe que apareçam alguns dentes mesmo que eles não sejam atraentes, porque isso é muito importante. Pois quando você sorri de verdade, os outros não vêem seus dentes e sim uma personalidade entusiasta, calorosa, alguém que lhes é agradável e de quem gostam. Verifique seus "agradecimentos" . Uns "muito obrigados" rotineiros, automáticos é quase apenas um engrolar de palavras. Nada mais é do que uma expressão. Nada diz. Não traz nenhum resultado.

Faça com que o seu "muito obrigado" signifique "muitíssimo obrigado".

Revigore sua maneira de falar. O Dr. James F. Bender, notável autoridade em locução, diz em seu excelente livro How to Talk Well (Como falar bem): "O seu "Bom dia" é realmente bom? O seu "parabéns!" é entusiástico? O seu "Como está passando?" demonstra interesse? Quando você adquirir o hábito de colorir suas palavras com sentimentos sinceros, notará um grande progresso na sua capacidade de prender a atenção."

O povo segue o indivíduo que acredita no que diz. Diga-o com vida. Ponha vida em suas palavras, quer fale para um auditório, ou para seus filhos. Um sermão feito com entusiasmo é lembrado durante meses e anos. Mas um feito apaticamente estará quase todo esquecido horas antes do domingo seguinte. E quando você põe vida no que fala, automaticamente põe mais

em si próprio. Experimente agora mesmo. Diga em voz alta, força e vigor: "Hoje, sinto-me ótimo!" E então? Não se sente fato melhor do que antes de dizê-lo? Seja sempre vivaz. Proceda de modo que tudo o que você faz ou fala diga para os outros:

"Aquele camarada é vivo." "Ele sabe o que diz." "Ele vai longe."3. Propague Boas Notícias - Já nos ocorreram, a mim e a você, situações em que alguém chega e explode: "Trago boas notícias!" Imediatamente essa pessoa polariza 110 por cento da atenção de todos os que estão presentes. As boas novas fazem mais do que atrair a atenção. Agradam. Entusiasmam. Chegam até a provocar uma boa digestão. Não se deixe enganar só porque há mais propagadores de más notícias do que boas. Jamais alguém fez uma amizade, ganhou dinheiro ou realizou alguma coisa anunciando más notícias. Transmita boas notícias para sua família. Conte-lhe tudo de bom que ocorreu hoje. Relembre as coisas agradáveis e divertidas que lhe aconteceram e sepulte as desagradáveis. Espalhe boas novidades. Esqueça as ruins que nada mais fazem do que aborrecer sua família, pondo-a nervosa. Traga diariamente para casa um

pouco de sol.

Já reparou como as crianças raramente se queixam do tempo? Suportam muito bem o calor até que os novos grupos negativos as ensinam a tomar conhecimento das temperaturas desagradáveis. Habitue-se a falar sempre bem do tempo, seja qual for. Queixando-se do tempo, você fica ainda mais abatido e comunica esse abatimento aos outros. Espalhe boas novas sobre você mesmo. Seja do tipo "Eu me sinto ótimo". Basta que você diga "Eu me sinto ótimo", em todas as oportunidades, e sentir-se-á realmente muito melhor. Do mesmo modo, se você disser: "Sinto-me mal, muito mal", sentir-se-á pior ainda. A maneira pela qual nos sentimos é, em grande parte, determinada pela maneira pela qual pensamos. Lembre-se também de que os outros gostam de cercar-se de pessoas vivas e entusiastas. Ter à volta gente que vive a se queixar, gente semi morta, é muito desagradável.

Transmita boas notícias aos que trabalham com você. Encoraje-os e aproveite todas as oportunidades para cumprimentá-los. Fale-lhes das coisas positivas que a companhia está realizando. Escute seus problemas. Seja útil. Estimule o outro e obtenha o apoio dele. Felicite-os pelo trabalho que estão fazendo. Dê-lhes esperança. Faça-os saber que você acredita que serão bem-sucedidos, que você tem fé neles. Habitue-se a auxiliar os que vivem

atormentados. Faça regularmente este pequeno teste para se manter no caminho certo. Toda vez que se despedir de uma pessoa pergunte mentalmente: "Será que ela se sente realmente feliz por ter conversado comigo?" Esse auto treinamento funciona. Utilize-o quando falar com os empregados, os companheiros, os familiares, os fregueses, e até com as pessoas que encontrar casualmente. Um vendedor amigo meu é um verdadeiro propagador de boas novas. Adota como norma procurar seus clientes todos os meses, tendo sempre algo de bom para lhes dizer.

Por exemplo: "Na semana passada estive com um de seus amigos, e ele pediu-me que viesse vê-lo." "Desde a última vez que estive aqui, ocorreram coisas muito boas. No mês passado nasceram mais de 350.000 crianças, e mais crianças representam mais negócios para o senhor e para mim."

Geralmente imaginamos os presidentes dos bancos como indivíduos altamente reservados, impassíveis, que jamais se animam por qualquer coisa. Pelo menos um deles não é assim. Sua maneira favorita de atender ao telefone é: "Bom dia, o mundo está maravilhoso. Está precisando de dinheiro?" Será isso impróprio para um banqueiro? Alguns podem achar, mas deixe-me dizer-lhe que o banqueiro que usa essa saudação é Mills Lane k, presidente do Citizens and Southern Bank, o maior de toda a região sudeste do país.

Boas novas dão sempre bons resultados. Irradie-as. O presidente de uma fábrica de escovas que visitei recentemente tinha sobre sua mesa, em lugar bem visível e virado para o visitante, essa máxima: "Diga-me alguma coisa de bom, ou não diga nada." Dei-lhe os

parabéns, dizendo-lhe que achava aquilo um meio inteligente de incitar os outros a serem otimistas. Sorrindo, ele respondeu: "É um lembrete muito eficiente. Mas, de onde eu estou sentado, ainda é mais importante." Assim falando, mostrou-me o outro lado do cartaz, o que ficava voltado a ele. Estava escrito: "Diga-lhes algo de bom, ou não lhes diga nada."

Irradiando boas notícias você fica estimulado, sente-se melhor. Espalhando boas novas, você faz com que os outros também se sintam melhor.

Cultive a atitude de sentir-se importante.

Este é um fato de significado capital: Todo ser humano, viva na Índia ou em Indianápolis, seja ignorante ou culto, civilizado ou não, jovem ou velho, tem esse desejo: Aspira a sentir-se importante. Pondere isso. Toda a gente, sim, todos - seu vizinho, você, sua esposa, seu chefe -têm o desejo natural de sentirem que "são alguém". O desejo de ser importante é o mais forte apetite não-biológico do homem. Os anunciantes bem-sucedidos sabem que o povo anela pelo

prestígio, distinção e reconhecimento. As manchetes que fazem vender dizem mais ou menos assim: "Para os Jovens Inteligentes...", "As Pessoas de Gosto Apurado Usam...", "Para Você que Deseja o Melhor", "Torne-se Invejado por Todos", "Para as Mulheres que Desejam Ser Invejadas pelas Mulheres e Admiradas pelos Homens". Na realidade esses anúncios estão dizendo: "Compre esse produto que você se colocará na classe das pessoas importantes."

A satisfação do desejo, da fome de ser importante, impele você para o sucesso. É uma peça básica na sua caixa de ferramentas do sucesso. Contudo (e leia essa frase mais uma vez, antes de continuar), embora o fato de assumir a atitude de "ser importante" dê resultados, e não custe nada, muita gente deixa de adotá-la. Mostremos por quê.

Do ponto de vista filosófico, nossas religiões, nossas leis, toda a nossa cultura se baseiam na crença da importância do indivíduo. Suponhamos que você esteja dirigindo o seu próprio avião e seja forçado a descer numa isolada região montanhosa. Assim que o acidente for conhecido, terá início uma busca em larga escala. A ninguém ocorrerá perguntar se se trata de alguém importante. Sem conhecer nada a seu respeito, a não ser que você é um ser humano,

helicópteros, aviões e grupos de salvamento a pé pôr-se-ão imediatamente à sua procura. E continuarão a fazê-lo despendendo milhares de dólares, até você ser encontrado, ou não restar mais esperança alguma.

Quando uma criança se perde na mata, cai num poço, ou se vê em alguma outra situação perigosa, ninguém quer saber se pertence a uma família "importante". Tudo é feito para salvá-la porque todas as crianças são importantes.

Não será muito absurdo calcular que, de todas as criaturas vivas, apenas uma em dez milhões é um ser humano. Uma pessoa é uma raridade biológica. No esquema das coisas divinas é muito importante.

Vejamos, agora, o lado prático. Quando a maioria das pessoas desloca o seu pensamento das discussões filosóficas para as situações do dia-a-dia tendem, infelizmente, a esquecer os seus

conceitos ebúrneos sobre a importância dos indivíduos. Observe amanhã como a maioria delas exibe uma atitude que parece dizer- "Você é um joão-ninguém, de nada vale, nada significa, absolutamente nada, para mim." Há uma razão para que prevaleça a atitude de "não ser importante". A maioria das pessoas olha para uma outra e pensa. "Ela nada pode fazer por mim, portanto, não é importante."

Mas é aí que se comete um erro fundamental. A outra pessoa, em que pese sua situação e sua renda, é importante para você por duas gigantescas razões que podem ser medidas em dólares e cents".

Primeiro, as pessoas fazem mais por você quando você as faz sentirem-se importantes. Há anos, em Detroit, eu tomava todas as s um determinado ônibus para ir ao trabalho. O motorista era um velho rabugento. Dezenas, talvez centenas de vezes, vi esse motorista arrancar, quando um passageiro correndo e agitando as mãos, estava a apenas um ou dois segundos prestes a alcançar a porta veiculo. Durante um período de vários meses vi, também, o mesmo motorista dedicar uma cortesia toda especial a um único passageiro, o que aconteceu muitas vezes. Até esperar por ele o motorista esperava. E por que isso? Porque o passageiro procurava fazer com que o motorista se sentisse importante. Todas as manhãs ele saudava o

motorista com um personalíssimo e sincero "Bom dia, senhor". As vezes sentava-se perto dele e fazia pequenos comentários como "Não há dúvida de que o senhor tem um bocado de responsabilidade"; "É preciso ter nervos para dirigir num tráfego como o de hoje"; "E o senhor mantém tudo no horário". Aquele passageiro fazia o motorista sentir-se tão importante como se estivesse pilotando um transporte a jato, de 180 lugares. E, em retribuição, o motorista se mostrava cortês para com o passageiro.

Compensa fazer com que as pessoas "humildes" sintam-se importantes. Hoje, em milhares de escritórios por toda a América, há secretárias que ajudam os comerciantes a ganhar ou perder dinheiro, de acordo com a maneira pela qual são tratadas. Faça alguém se sentir importante, e ele cuidará de você. E se ele cuida mais de você, faz mais também por você. Para que seus fregueses comprem mais, seus empregados trabalhem melhor, seus companheiros deixem o que estão fazendo para cooperar com você, e para que o seu chefe o ajude mais, basta fazer com que se sintam importantes. Compensa fazer com que as pessoas "importantes" sintam-se

ainda mais importantes. Aquele que pensa com largueza dá sempre mais valor aos outros, visualizando o que eles têm de melhor. E porque pensa neles assim, obtém deles o melhor. Eis agora a segunda razão para fazer com que os outros se sintam importantes: Quando você ajuda os outros a se sentirem importantes, você também se sente importante.

A cabineira de um dos elevadores de que me servi por vários meses tinha a aparência de uma criatura completamente insignificante. Parecia ter cinqüenta anos, não possuía nenhum atrativo e certamente não tinha nenhum interesse no trabalho executava. Era evidente que o seu desejo de ser importante está completamente insatisfeito. Era um dos milhões de pessoas que passam meses sem ter um motivo para acreditar que alguém repare nelas e se importe com elas.

Uma manhã, notei que ela havia rearranjado o cabelo. Era, evidentemente, coisa feita em casa. Tinha sido cortado e conferia lhe uma aparência melhor.

Então, disse-lhe: "Srta. S. (Nota: eu havia aprendido o nome dela), gostei do seu cabelo. Está realmente bonito. "Ela enrubesceu, murmurou um "Muito obrigada", e quase se enganou na parada seguinte. Gostou do cumprimento.

Na manhã seguinte, escute e segure-se, quando entrei no elevador, ouvi: "Bom dia, Dr. Schwartz. " Anteriormente, jamais eu havia ouvido essa cabineira dirigir-se a alguém pelo nome. E durante todo o tempo em que mantive meu escritório naquele edifício, nunca mais a ouvi chamar pelo nome outra pessoa que não eu. Tinha conseguido fazê-la sentir-se importante. Havia-a cumprimentado com sinceridade e havia me dirigido a ela pelo nome. Tinha feito com que ela se julgasse importante. Agora, ela retribuía, fazendo-me sentir importante também. Não nos enganemos. Quem não possui um profundo sentimento de auto-importância está destinado à mediocridade. Este ponto deve ser levado para casa muitas vezes. Você tem de se sentir importante para obter o sucesso. Compensa fazer com que os outros se sintam importantes, pois isso faz você sentir-se mais importante. Experimente e veja. Eis como proceder:

1. Habitue-se a Apreciar - Adote como norma deixar que os outros percebam que você aprecia o que fazem por você. Jamais, jamais permita que alguém sinta ser obrigado a fazer qualquer

coisa. Aprecie sempre com um sorriso caloroso, sincero. O sorriso com que o outro perceba que você reparou nele, e que o olha simpatia. Faça sua apreciação deixando os outros saberem que você depende deles. Uma observação séria, do tipo "Jim, não sei o que faria sem você", confere aos outros o sentimento de que são necessários, e quando eles sentem-se assim, trabalham muito melhor. Faça suas apreciações com cumprimentos cheios de personalidade e honestidade. Tenha 2 ou 20, 9 ou 90 anos, todo mundo gosta de ser cumprimentado e elogiado. Deseja ter a certeza de que está realizando um bom trabalho, que é importante. Não pense que só se deve cumprimentar os autores de grandes realizações. Cumprimente os outros a propósito de pequenas coisas: cumprimente-os pela sua aparência, pela maneira pela qual executam o trabalho de rotina, pelas idéias que têm, pelo seu esforço leal. Cumprimente

seus conhecidos escrevendo-lhes pequenas notas de parabéns pelo que estão obtendo. Telefone-lhes especialmente para cumprimentá-los, ou faça uma viagem, especialmente para visitá-los. Não desperdice tempo ou energia mental procurando classificar as pessoas como "muito importantes, % importantes e sem importância". Não faça exceções. Qualquer pessoa, seja o lixeiro ou o vice-presidente da companhia, é-lhe igualmente importante. Dando-se a alguém um tratamento de segunda classe, jamais se obterá um resultado de primeira.

2. Habitue-se a Chamar as Pessoas pelos seus Nomes - Todo o ano, espertos fabricantes vendem mais pastas, lápis, bíblias, e centenas de outros artigos, adotando o expediente de colocar o nome do comprador no produto. Toda a gente gosta de ser chamada pelo nome. Isso causa uma espécie de estímulo. Lembre-se especialmente de duas coisas: pronuncie corretamente o nome dos outros. Quando você pronuncia errado o nome de uma pessoa dá a ela a impressão de que a considera vulgar. Mais um lembrete especial: quando se dirigir a uma pessoa com a qual não tenha intimidade dê-lhe o tratamento apropriado - senhorita, senhor ou senhora. Até o "boy" prefere ser chamado de "seu" João, do que apenas, João. Proceda do mesmo modo para com seu assistente e para com as pessoas de todos os níveis. Esses pequenos títulos auxiliam tremendamente as pessoas a se sentirem importantes.

3. Não se Apodere da Glória. Faça dela um Investimento Rendoso - Recentemente fui convidado para assistir a uma convenção de vendedores. Depois do jantar, o vice-presidente encarregado do departamento de vendas da companhia fez a entrega dos prêmios aos gerentes dos dois distritos cujas vendas haviam alcançado os melhores recordes no ano que findava. Em seguida o vice-presidente pediu aos dois premiados que falassem durante quinze minutos, explicando como haviam conseguido um resultado tão brilhante. O primeiro gerente distrital (que, segundo eu soube mais tarde, estava no cargo há somente três meses e, portanto, era apenas parcialmente responsável pelo recordes alcançado por seu grupo), levantou-se e relatou como conseguira aquilo. Deu a impressão de que seu esforço, e nada mais do que isso,

era o responsável pelo aumento das vendas. Todo o seu discurso caracterizou-se por expressões desse tipo: "Quando eu assumi o posto, eu fiz isso e aquilo" ; "As coisas estavam embrulhadas, mas eu resolvi tudo"; "Não foi fácil, mas eu tomei o pulso da situação e não permiti que tudo corresse como dantes". À medida que falava eu via crescer o ressentimento no rosto de seus auxiliares. Eles eram ignorados pelo amor da glória pessoal do gerente distrital. O trabalho árduo por eles realizado, e que era o responsável pelo aumento das vendas, foi completamente ignorado. Então, o segundo gerente distrital levantou-se para fazer seu curto discurso. No entanto, este homem usou de uma técnica completamente diversa. Em primeiro lugar, explicou que a razão do sucesso de sua organização residia no cordial esforço de seus vendedores. Depois, pediu a cada um deles que se levantasse e dirigiu-lhes um agradecimento individual pelo trabalho realizado. Veja a diferença. O primeiro cobriu-se inteiramente com os elogios do vice-presidente. Assim procedendo, ofendeu o seu próprio

pessoal. Seus auxiliares ficaram desmoralizados. O segundo passou os louvores aos seus vendedores, sabendo que assim seria muito melhor. Este homem sabia que os elogios, da mesma forma que o dinheiro, podem ser investidos para dar dividendo. Sabia que passando o crédito aos seus homens, eles iriam esforçar-se mais ainda, no ano seguinte. Lembre-se que o elogio é uma força. Empregue os louvores que recebe de seus superiores. Passe-os aos seus subordinados que se sentirão estimulados a realizar mais e melhor. Procedendo assim eles ficam sabendo que você os aprecia sinceramente. Eis um exercício extraordinário, compensador e que pode ser feito todos os dias. Pergunte-se diariamente: "Que posso fazer hoje

para tomar felizes minha esposa e minha família?"Pode parecer muito simples, mas é muito eficiente. Uma noite, como parte do programa de um curso de treinamento para vendedores, eu estava discutindo o tema "Como Construir um Ambiente Doméstico para se Obter Sucesso nas Vendas". A fim de ilustrar um ponto, perguntei aos assistentes (que eram todos casados):

"Qual foi a última vez que, sem ser Natal, aniversário de casamento, ou aniversário, vocês deram um presente qualquer a suas esposas". Confesso que fiquei chocado com as respostas. Dos 35 vendedores, somente um havia presenteado a esposa no mês anterior. Muitos responderam que "entre três e seis meses". E um outro disse que "não se lembrava". Imagine! E ainda há homens que ficam a matutar por que é que suas esposas não os tratam mais como a um rei com coroa! Resolvi impressionar aqueles rapazes com a força contida num presente. Contratei uma florista que devia aparecer, na noite seguinte, pouco antes de terminar a sessão. Quando ela chegou, apresentei-a e espicacei-os um pouco, dizendo: "Desejo que vocês com

uma inesperada lembrança sejam capazes de melhorar o ambiente doméstico. Consegui que essa florista lhes vendesse uma bela rosa vermelha por apenas 50 `cents". Agora, se vocês não dispõem de 50 `cents", ou se acham que suas esposas não valem isso (risos), eu próprio pagarei a flor para elas. Tudo o que lhes peço é que levem a rosa para casa e, amanhã, me contem o que aconteceu."

"É claro que não vão dizer como e por que compraram a rosa." Eles compreenderam. Na noite seguinte, todos, sem exceção, testemunharam que o simples investimento de 50 "cents" havia feito a esposa feliz. Faça algo de especial por sua família, de vez em quando. Não precisa ser coisa cara. O que importa é a lembrança. Qualquer coisa que demonstre que você põe o interesse da família em primeiro lugar serve.

Admita a família em sua equipe. Dedique-lhe uma atenção planejada. Nesta época tão agitada parece que há muita gente que não acha tempo para suas famílias. Contudo, se organizarmos um plano, acharemos o tempo necessário. O vice-presidente de uma companhia falou-me de um método que, segundo ele, funciona muito bem:

- Meu trabalho me acarreta muita responsabilidade, e não tenho outra escolha senão trazer um bocado de serviço para casa todas as noites. Isso porém não impede que eu dedique atenção à

minha família, que é a coisa mais importante da minha vida, a razão principal para que eu trabalhe tanto. Por isso, fiz um esquema que me permite atender tanto a família quanto o trabalho. Todas as noites, das 7:30 às 8:30 devoto o tempo a meus dois filhos. Brinco com eles, leio-lhes histórias, desenho, respondo perguntas - faço tudo o que me pedem. Uma hora depois de nos divertirmos, não só estão satisfeitos como eu estou cem por cento, mais reconfortado. Às 8:30 eles vão para a cama, e ponho-me a trabalhar durante duas horas.

"Às 10:30 suspendo o trabalho e passo a hora que se segue com minha esposa. Conversamos sobre as crianças, suas várias atividades, nossos planos para o futuro. Essa hora que passamos sem que nada nos perturbe é um modo maravilhoso de encerrar o dia."

"Reservo também os domingos para a família. O dia inteiro pertence a eles. E acho que o programa por mim organizado para dispensar à minha família a atenção que ela merece não é bom apenas para ela, mas para mim também. Confere-me novas energias."

Deseja ganhar dinheiro? Adote então a atitude de em primeiro lugar servir bem.

Querer ganhar dinheiro e acumular riquezas é um fato perfeitamente natural - e altamente desejável. O dinheiro é a força que dará a você e à sua família o padrão de vida que merecem. Dinheiro é o poder de ajudar os infelizes. Dinheiro é um dos meios de viver completamente a vida. Censurado uma vez por incitar os outros a ganhar dinheiro, o grande pastor Russel H. Conwell, autor do livroAcres of Diamonds, disse: "Foi o dinheiro que imprimiu a bíblia, é o dinheiro que constrói as igrejas, que envia os missionários às regiões mais distantes do mundo, que paga os vossos pregadores, e não haveria muitos deles se não tivésseis com que pagá-los."

A pessoa que diz que deseja ser pobre geralmente sofre de um complexo de culpa, ou de uma sensação de desajustamento. É como o jovem que por sentir que não pode tirar distinção na escola, nem integrar o time de futebol, finge que não deseja ter boas notas nem jogar futebol.

O dinheiro é, pois, um objetivo desejável. O que intriga é a maneira inadequada que tanta gente utiliza para obtê-lo. Por toda a parte vêem-se as pessoas com atitude de "em primeiro lugar o dinheiro". No entanto, essa mesma gente tem sempre pouco dinheiro. Por quê? Muito simples. As pessoas que adotam essa atitude ficam tão preocupadas com o dinheiro que se esquecem de que ele não pode ser colhido a não ser que elas plantem as sementes das quais ele nasce. E a semente do dinheiro é o bom serviço. Eis por que é a atitude de "em primeiro lugar servir bem" que cria a riqueza. Faça um objetivo e o dinheiro virá por si mesmo. Numa tarde de verão, quando dirigia meu carro em Cincin4 tive de abastecê-lo. Parei num posto de aparência comum, mas extraordinariamente atarefado. Quatro minutos depois, eu já sabia por que esse posto, era tido popular. Depois de encher o tanque, examinar o motor e limpar o pára-brisa por fora, o frentista aproximou-se e disse-me: "Com licença, cavalheiro. Há muito pó, hoje. Deixe que eu limpe o seu pára-brisa pelo lado de dentro." Rápida e eficientemente ele executou o trabalho de limpar o pára-brisa, um serviço que só um empregado em cem seria capaz de se lembrar de fazer. Esse pequeno serviço concorreu para aumentar a minha visibilidade noturna (e como!), fazendo com que eu me lembrasse daquele posto. Aconteceu que nos três meses seguintes eu fizesse mais oito viagens a Cincinati, e em todas elas parei naquele posto. E de cada vez recebia mais serviço do que esperava obter. Interessante também era o fato de que, todas as vezes que eu parava ali (uma delas às 4 horas da madrugada), havia outros carros se abastecendo. Talvez ao todo eu haja comprado 450 litros de gasolina naquele posto.

Da primeira vez que parei ali, o rapaz que me atendeu poderia ter pensado: "Esse cara é de outro estado. E muito pouco provável que volte aqui. Por que lhe dar mais do que o serviço de rotina? Não passa de um freguês esporádico."

Mas não raciocinou assim, e eis por que todos ali estavam ocupados em bombear gasolina enquanto outros postos se achavam quase desertos. Se a gasolina vendida era melhor ou pior do que as de outras marcas, não reparei. E o preço era de concorrência. A diferença estava no serviço prestado. E era evidente que este dava lucros. Quando o frentista, na minha primeira visita, limpou o meu pára-brisa por dentro, plantou a semente do dinheiro. Ponha o serviço em primeiro lugar e o dinheiro virá por si sempre. Essa atitude compensa em qualquer situação. Num dos meus primeiros empregos trabalhei com um jovem a quem chamarei de F.H. F. H. era como a maioria das pessoas que você conhece. Estava mais preocupado com a necessidade de ganhar dinheiro do que com os meios de obtê-lo. Todas as semanas, F. H.

passava horas e horas na companhia fazendo cálculos sobre o seu orçamento individual. O principal tema de sua conversa era: "Sou o indivíduo mais mal pago aqui. Vou lhe dizer por quê." F. H. tinha o hábito, aliás não muito raro, de dizer: "Esta companhia é grande. Está fazendo milhões. Paga enormes salários para uma porção de gente, portanto, devia me pagar mais também." Várias vezes, por ocasião de aumentos de salários, F. H. não havia sido contemplado. Finalmente, um dia, decidiu que era chegada a hora de pedir mais dinheiro. Trinta minutos depois, F H. achava-se todo irritado. Sua expressão deixava entrever que o cheque do mês seguinte seria igual ao do atual. Imediatamente F H. explodiu:

- Eu acabo ficando doido! Que pensa você que o "velho" disse quando lhe pedi o aumento? Teve a ousadia de me perguntar:

"Por que o senhor acha que deve ser aumentado?"

"Eu apresentei uma série de razões", continuou F H. "Disse que enquanto os outros eram aumentados, eu ficava no mesmo. Que minhas contas estão aumentando e o meu cheque, não. E que faço tudo o que me pedem para fazer aqui. "Você agüenta isso? Eu preciso de um aumento, e em vez disso aumentam os outros camaradas que não precisam de metade do que

eu preciso.

"Da maneira pela qual ele falou, até parecia que eu estava pedindo uma esmola. E tudo o que ele disse foi: “Quando, sua ficha mostrar que o senhor merece mais dinheiro, o senhor o terá."

"Claro que eu poderia trabalhar mais se eles me pagassem melhor, mas só um louco faz aquilo para o que não é pago.”

F H. é um exemplo do tipo que não enxerga "como" fazer dinheiro. Sua última observação aumenta ainda mais seu erro. Com efeito, F H. queria que a companhia lhe pagasse mais, e então ele produziria mais. Mas não é assim que o sistema funciona. Você não pode conseguir um aumento sob promessa de realizar mais; você o obtém demonstrando que realiza mais. Você não pode colher dinheiro sem plantar as sementes que lhe dão nascimento. E a semente

do dinheiro é o bom serviço. Ponha em primeiro lugar o serviço, e o dinheiro virão por si. Vejam quais os produtores que ganham mais dinheiro no cinema. O produtor que quer enriquecer depressa vai fazer um filme. Colocando o dinheiro adiante da diversão (qualidade do serviço), começa a fazer cortes por toda parte. Compra um argumento ruim, e contrata escritores de segunda classe para adaptá-lo. Na contratação dos artistas, no arranjo dos cenários, e até nos registro do som coloca o dinheiro em primeiro lugar. Este tipo de produtor pensa que os freqüentadores de cinemas são bobos, que não sabem distinguir o que é bom do que é mau. Mas o produtor que quer enriquecer depressa raramente fica rico. Não há propaganda que faça comprar, pelo preço de primeira, uma coisa que é de segunda classe. O produtor que obtém os maiores lucros dos filmes coloca a diversão adiante do dinheiro. Em vez de tapear os freqüentadores, faz o possível para oferecer mais e melhor do que eles esperam. Resultado: o público gosta da fita. Fala sobre ela. O filme consegue boas reprises e dá dinheiro. Mais uma vez, ponha o bom serviço em primeiro lugar e o dinheiro virá por si. A garçonete que se concentra em servir o melhor possível não precisa se preocupar com as gorjetas; elas virão. Mas a outra, que passa sem se importar com as xícaras de café vazias (por que enchê-las de novo? Essa turma não parece do tipo que dá gorjeta), não receberá nada. A secretária que resolve fazer com que as cartas tenham melhor aparência do que o patrão espera está promovendo o aumento de seus futuros cheques de pagamento. Mas a que raciocina: "Porque me incomodar com essas manchinhas? Que mais esperam eles que eu faça pagando-me apenas 61 dólares por semana?" - essa ficará empacada nos 65 dólares.

O vendedor que dá tudo o que pode a um negócio não precisa ter receio de perdê-lo.Eis a seguir uma regra simples mas poderosa que o ajudará a adotar a atitude de "em

primeiro lugar servir bem". Dê Sempre ao Público Mais do que Ele Espera Obter. Cada pequenina coisa extra que você faz pelos outros é uma semente de dinheiro. O oferecimento para trabalhar até mais tarde para tirar o departamento de uma dificuldade é uma semente de dinheiro; a prestação de um serviço extraordinário aos clientes é uma semente de dinheiro porque faz com que eles voltem; a sugestão de uma idéia para aumentar a eficiência é uma semente de dinheiro. As sementes de dinheiro, naturalmente, dão dinheiro. Plante serviço e colha dinheiro. Dedique diariamente um pouco do seu tempo procurando responder a essa pergunta: "Como posso fazer mais do que esperam de mim?" Depois aplique as respostas.

Recapitulemos rapidamente as atitudes que o impelirão para o sucesso.

1. Cultive a atitude de "Estar estimulado". Os resultados virão na proporção do entusiasmo empregado. Eis três coisas para que você crie estímulo:

A. Aprofunde-se cada vez mais no conhecimento do assunto. Quando você se achar desinteressado em algo, procure aprender mais a seu respeito. Isso desencadeia o entusiasmo.

B. Ponha vida em tudo o que lhe diz respeito: em seu sorriso, em seu aperto de mão, e até no seu modo de falar. Aja com vida.

C. Irradie boas notícias. Jamais alguém realizou algo de positivo ao som de más notícias.

2. Desenvolva a atitude de "Ser importante". As pessoas realizam muito mais por você quando faz com que se sintam importantes. Lembre-se de fazer sempre o seguinte:

A. Aproveite todas as oportunidades para mostrar que apreciou o que foi realizado. Faça com que os outros se sintam importantes.

B. Dirija-se aos outros os chamando pelo nome.

3. Cultive a atitude de "Em primeiro lugar servir bem" e veja como o dinheiro aparece por si. Adote como norma em tudo o que você fizer dar aos outros mais do que eles esperam de você.

Pense corretamente em relação as outros.

Eis uma norma básica para se obter o sucesso. Jamais deve ser esquecida. É: O sucesso depende do apoio dos outros. O único obstáculo entre você e o que você deseja ser é o apoio dos outros. Encare o assunto desta maneira: um diretor depende de várias pessoas para executar suas instruções. Se elas não o fizerem, o presidente da companhia despedirá o chefe e não os empregados. Um vendedor depende das pessoas que compram o seu produto. Se elas não o comprarem, ele terá falhado. Igualmente, o reitor de um colégio depende dos professores para levar avante o seu programa educacional; um político depende dos eleitores para eleger-se; um escritor, do público que lê o que ele escreve. O magnata de uma cadeia de lojas chegou a essa posição porque seus encarregados gostaram de sua liderança e, os consumidores, da sua mercadoria. Houve tempos, na história, em que um indivíduo podia galgar posição de autoridade através da força e mantê-la pela força ou com a ameaça dela. Naqueles dias, um homem ou cooperava com o "líder" ou arriscava a perder, literalmente, a cabeça. Mas lembre-se de que, hoje, ou uma pessoa o apóia voluntariamente, ou não o apóia absolutamente. Agora é tempo de perguntar: "Está resolvido, eu dependo dos outros para alcançar o sucesso que desejo, mas que devo fazer para que essa gente me apóie e aceite a minha liderança?"

A resposta está contida numa única frase: pense corretamente em relação aos outros. Pense corretamente nos outros e eles gostarão de você e o apoiarão. Esse capítulo vai lhe mostrar como conseguir isso. Milhares de vezes por dia ocorre uma cena igual a essa. Reúne-se um grupo ou uma comissão. Objetivo - escolha de nomes para uma promoção, um novo lugar, admissão a um clube, concessão de uma honraria - alguém que deve ser o novo presidente da companhia, novo supervisor, novo gerente de vendas. Um nome é apresentado ao grupo. O presidente pergunta: "Que acham disso e daquilo?" Começam os comentários.

Para alguns nomes são observações positivas tais como: "É um bom camarada. O pessoal aqui fala muito bem dele. E tem, também, uma boa experiência técnica."

"O sr. E? É um homem de muita personalidade e muito humano. Acho que ele se adaptaria muito bem ao nosso grupo."

Alguns nomes sugerem comentários negativos, indiferentes.

"Creio que devíamos investigar mais cuidadosamente esse camarada. Parece que não se dá muito bem com o pessoal."

"Sei que ele tem uma boa experiência acadêmica e técnica; não ponho em dúvida sua competência. Mas o que me preocupa é como será recebido. Ele não impõe muito respeito."

Ao considerar a indicação de uma pessoa para um posto importante, são examinados dois fatores ponderáveis: o conhecimento técnico do indivíduo, revelado pela sua experiência, e sua personalidade, sua capacidade para lidar com os outros. Vejamos agora uma observação de importância excepcional: Em pelo menos nove de cada dez casos, a arte de captar a estima

é o fator mencionado em primeiro lugar. E num número surpreendentemente grande de casos, dá-se mais peso a esse fator que ao técnico.

O acima exposto aplica-se até na seleção de sumidades para os lugares de professores nas universidades. Eu mesmo, na minha vida acadêmica, em várias ocasiões passei por essa experiência quando se tratava de escolher novo pessoal para a faculdade. Quando vinha à baila um nome, o que mais preocupava o grupo eram questões assim: "Ele se adaptará bem?" "Será que os alunos vão gostar dele?" "Saberá ele colaborar com a equipe?" Será isso injusto, não-acadêmico? Não. Se o camarada não for agradável, não é de esperar que seja eficiente com os estudantes.

Note bem isso. Uma pessoa não é empurrada para uma posição mais elevada. Ela é levantada. Nos tempos que correm ninguém tem tempo nem paciência para empurrar os outros para melhores lugares. É escolhido o indivíduo cuja crônica coloca-o mais alto que o resto.

Somos elevados pelos que nos conhecem como pessoas estimáveis e de personalidade. Cada amigo faz você subir um pouquinho mais, e, se você é agradável, fica mais leve para ser levantado. As pessoas bem-sucedidas seguem um plano para agradar o público. Você também? Os que alcançam o cimo não discutem muito suas técnicas de pensar corretamente em relação aos outros. Mas você ficaria surpreso se soubesse quantos figurões têm um plano claro, definido, muitas vezes escrito, de agradar o público.

Consideremos apenas um caso relatado por Jack Anderson, sócio mais novo de Drew Pearson, colunista que apresenta os fatos como eles são. Anderson informou recentemente que o texano Lyndon Johnson, provavelmente o senador mais influente desde a Segunda Grande Guerra, mantém na mesa de trabalho uma lista de 10 regras sobre "para que o público goste de você". E, segundo Anderson observou, o senador Johnson não tem essas normas ali

para serem esquecidas. Pelo contrário, pelas marcas de dedos visíveis na lista, é evidente que Johnson a ela recorre muitas vezes.

As normas do senador Johnson são excelentes. Ei-las:

1. Aprenda a lembrar-se dos nomes das pessoas. Sua ineficiência nesse sentido pode demonstrar que seu interesse não é suficientemente grande.

2. Seja agradável, de modo que ninguém sinta constrangimento em sua presença. Seja do tipo bonachão.

3. Adote uma atitude tranqüila e despreocupada, de modo que as coisas não o perturbem.

4. Não seja egoísta. Não dê a impressão que você sabe tudo.

5. Cultive a qualidade de ser interessante a fim de que os que convivem com você possam obter, e você, algo que valha a pena.

6. Estude um meio de livrar-se dos elementos vulgares da sua personalidade, mesmo que sejam subconscientes.

7. Procure abordar e tratar sinceramente, e numa base honesta e cristã, todos os mal-entendidos que teve ou tem atualmente. Livre-se dos seus ressentimentos.

8. Habitue-se a gostar dos outros até consegui-lo com sinceridade.

9. Nunca perca uma oportunidade de dar parabéns a alguém por um feito realizado, ou de exprimir simpatia numa situação triste ou difícil.

10. Apoie espiritualmente os outros e eles lhe retribuirão com uma sincera afeição.

A aplicação dessas dez simples regras para "gostar das pessoas" facilita ao senador Johnson obter mais votos, e mais apoio no Senado. A aplicação dessas dez regras torna o senador Johnson mais fácil de ser elevado.

Releia essas regras. Observe que não encerram nenhuma filosofia de retaliação ou vingança. Não há nelas nada que se refira a "tirar uma diferença" ou a "quem sabe tudo sou eu, os outros são uns idiotas".

Os grandes homens da indústria, das artes, da ciência e da política são humanos, são cordiais. Especializam-se em se tornarem estimados. Não tente, porém, comprar a amizade; ela não se vende. Dar presentes é um ótimo hábito, se o presente é feito com sinceridade, causando prazer a quem dá e a quem o recebe. Mas sem uma verdadeira sinceridade, o presente é olhado muitas vezes como nada mais que um pagamento ou um meio de suborno. No ano passado, poucos dias antes do Natal, eu me achava no escritório do presidente de uma firma de miudezas. Quando estava para sair, chegou um mensageiro com um presente de uma outra

firma local. Evidentemente irritado, com a voz trêmula, meu amigo disse ao mensageiro que devolvesse o presente a quem o tinha enviado.

Depois que o homem foi embora, meu amigo apressou-se a me explicar:

- Não me leve a mal. Gosto de dar e receber presentes.

Em seguida, passou a enumerar uma série de presentes que havia recebido de negociantes amigos seus, naquele Natal.

- Mas - continuou ele -, quando se trata de interferir no meu negócio, ou de subornar-me, eu não o quero. Há três meses, deixei de negociar com essa fuma porque não trabalha bem e não gosto de seus funcionários. Mas o vendedor dela continua insistindo.

"O que me irrita é que, na semana passada, esse mesmo vendedor... esteve aqui e teve a audácia de me dizer: “Gostaria muito de reencetar relações com sua firma. Vou pedir a Papai Noel que lhe seja bem bonzinho este ano." Se eu não houvesse devolvido as bebidas que me enviaram, a primeira coisa que ele me diria, quando me encontrasse, seria: `Aposto que gostou do nosso presente, não gostou?"

A amizade não se compra. E quando tentamos comprá-la, perdemos duplamente:

1. Gastamos dinheiro.

2. Ganhamos desprezo.

Tome a iniciativa de fazer amizades - os líderes sempre agem assim. É fácil dizermos: "Ele que dê o primeiro passo." "Eles que nos procurem." "Eles que falem primeiro."

É, também, muito fácil ignorar virtualmente os outros. Sim, é fácil e natural, mas não é a maneira certa de pensar em relação aos outros. Se você seguir o princípio de deixar que os

outros construam os alicerces da amizade, não terá muitos amigos. Na verdade, um dos sinais da verdadeira liderança é tomar a dianteira quando se trata de fazer novas relações. Da próxima vez que você comparecer a uma reunião, observe um fato muito significativo: entre os presentes, a pessoa mais importante é a que mais diligencia em apresentar-se.

É sempre um "grande" que se dirige para você, estende-lhe a mão e diz: "Alô, eu sou Jack R." Se você dedicar um momento à análise desse fato descobrirá que a razão pela qual

aquele camarada é importante é que ele trabalha fabricando amizades. Pense corretamente em relação aos outros. Conforme diz um amigo meu: "Pode ser que eu não seja importante para ele, mas ele é importante para mim. Eis por que tive de conhecê-lo."

Já reparou como as pessoas que estão na fila, aguardando o elevador, ficam frias, indiferentes? A não ser que esteja acompanhada de um conhecido, a maioria jamais diz algo ao seu vizinho.

Por isso, um dia, resolvi fazer uma pequena experiência.Decidi dizer qualquer coisa ao estranho que estava esperando o elevador comigo. Repeti a prova 25 vezes e em todas elas recebi respostas positivas, amigáveis. É possível que falar a um estranho constitua uma falta de polidez. No entanto, a maior parte das pessoas gostam que nos dirijamos a elas. E eis a grande recompensa. Quando dirigimos uma observação agradável a um estranho, fazemos com que ele se sinta um grau melhor. Isso, por sua vez, faz com que você próprio sinta-se melhor e fique mais confortado. Todas as vezes que se diz uma coisa agradável a alguém, somos recompensados. É como aquecer o automóvel numa fria manhã

Eis seis maneiras de se conseguir amizades, bastando um pequeno exercício de como tomar a iniciativa:

1. Apresente-se aos outros, sempre que for possível - nas festas, nas reuniões, no avião, no trabalho, em toda a parte.

2. Faça com que a outra pessoa entenda bem seu nome.

3. Pronuncie o nome da outra pessoa tal e qual ela pronuncia.

4. Anote por escrito o nome do seu interlocutor e certifique-se de que o fez corretamente. A correta pronúncia do nome constitui um verdadeiro fetiche para cada pessoa. Se possível, tome o endereço e o número do telefone.

S. Faça um bilhete ou uma chamada telefônica para os novos amigos que você acha dever conhecer melhor. Este ponto é importante. A maioria das pessoas bem-sucedidas conserva as novas amizades com uma carta ou uma ligação telefônica.

6. E finalmente, mas não menos importante, diga coisas agradáveis aos estranhos. Com isso você fica reconfortado e pronto para prosseguir na tarefa.

Usar essas seis regras é pensar corretamente sobre os outros. Para ser claro, não é o modo de pensar das pessoas do tipo médio. O Sr. "Médio" jamais toma a iniciativa de fazer as apresentações. Espera que os outros o façam em primeiro lugar. Tome a iniciativa. Seja como as pessoas bem-sucedidas. Saia do seu caminho ao encontro dos outros. E não seja tímido. Não tenha receio de parecer incomum. Descubra quem a outra pessoa é, e faça com que ela conheça quem é você. Recentemente eu e um companheiro fizemos um exame preliminar de um candidato a um emprego de vendedor para uma indústria. Achamos que o candidato, a quem chamarei de Ted, tinha muito boas qualificações. Tinha uma inteligência excepcional, uma ótima aparência e parecia possuir um bocado de ambição.

Mas encontramos algo que nos obrigou a desqualificá-lo, pelo menos temporariamente. A grande limitação de Ted era que ele esperava encontrar a perfeição nos outros. Aborrecia-se com fatos insignificantes tais como erros de gramática, relaxamento com os cigarros, com as pessoas que não tinham gosto no vestir-se e assim por diante. Ele ficou surpreso quando soube disso. Mas como estava muito interessado em conseguir um emprego que lhe rendesse mais, perguntou se podíamos fazer qualquer coisa para ajudá-lo a superar seu ponto fraco.

Fizemos três sugestões:

l. Reconhecer o fato de que ninguém é perfeito. Algumas criaturas são mais quase perfeitas do que outras, mas não há nenhum homem absolutamente perfeito. A qualidade mais humana do ser humano é que ele comete erros de todos os tipos.

2. Reconhecer o fato de que os outros têm o direito de serem diferentes. Não queira bancar Deus, a propósito de coisa alguma. Não deixe de gostar de uma pessoa porque tem hábitos diferentes dos seus, ou porque prefere roupas, religião, partido político e automóveis que você não aprecia. Você não é obrigado a aprovar o que o outro faz, mas isso não é razão para que desgoste dele.

3. Não queira ser um reformador. Ponha um pouco mais de "viva e deixe viver", em sua filosofia. A maioria das pessoas não gosta que se diga que "estão erradas". Você tem direito à sua própria opinião, mas, algumas vezes, é melhor guardá-la para si.

Veja alguns dos animadores de TV que mais sucesso obtêm hoje em dia, homens como Jack Bailey, Art Linkletter e Bill Cullen. O público gosta deles porque são geniais e tolerantes; eles gostam do público e ignoram os seus erros.

Ted aplicou conscientemente essas sugestões. Meses depois tinha uma visão muito mais ampla Agora ele aceitava as pessoas como são, nem cem por cento boas nem cem por cento más.

- Além disso - diz ele - as coisas que me aborreciam, hoje me divertem. Finalmente concluí como não seria monótono o mundo se todos fossem iguais e perfeitos. Tome nota desse fato que é muito simples, mas muitíssimo importante: ninguém é inteiramente bom ou mau. O indivíduo perfeito não existe.

Agora, se, deixarmos o nosso pensamento seguir sem controle, vamos encontrar muita coisa de que não gostamos., Em quase toda a gente. Da mesma forma, se orientarmos adequadamente nosso pensamento, se pensarmos corretamente em relação aos outros,

encontraremos muitas qualidades para gostar e admirar, na mesma gente.

Encare as coisas assim: seu cérebro é uma estação de rádio mental. Este sistema lhe transmite mensagens através de dois canais igualmente poderosos: o Canal P (positivo) e o Canal N (negativo).

Vejamos como funciona o seu sistema de radio transmissão:

Suponhamos que, hoje, você foi convocado por seu chefe (chamemo-lo Sr. Jacobs) a fim de examinar o trabalho que você está fazendo. Ele ficou satisfeito, desejou-lhe, parabéns, mas fez algumas sugestões para melhorá-lo ainda mais. É natural que, à noite, você se lembre do fato e pense um pouco nele.

Se você ligar para o Canal N, o locutor lhe dirá algo assim:

"Cuidado! Jacobs está lhe preparando alguma. Ele é um polvo. Você não precisa dos seus conselhos. Ao mar com ele! Você se lembra do que Joe lhe falou a respeito de Jacobs? Ele tinha razão. Jacobs quer lhe pulverizar como fez com Joe Resista. Da próxima vez que ele o chamar, rebata. Ou melhor, não espere que ele o chame. Amanhã mesmo vá procurá-lo e pergunte-lhe o que quer ele dizer com as críticas que fez..."

Ligue, porém, para o Canal P que as palavras serão muito diferentes. O locutor dirá isso: "Sabe, o Sr. Jacobs é um ótimo sujeito. As sugestões que lhe fez parecem-me muito bem fundadas. Se eu as puser em prática é muito provável que meu trabalho saia melhor e eu faça jus a um aumento. O “velho" me prestou um grande favor. Amanhã vou agradecer-lhe. Bill tinha razão. Jacobs é um bom homem com quem trabalhar..."

Neste caso específico, se você escutar o Canal N, é provável que cometa alguns erros graves, talvez até fatais em suas relações com o seu chefe. Mas se você ligou para o Canal P, é quase certo que vai lucrar muito com as sugestões de seu superior e, ao mesmo tempo, aproximar-se mais dele. Ele apreciará sua visita. Experimente e veja. Tenha em mente que quanto mais tempo você ficar sintonizado com um desses canais, mais interessado fica, e mais difícil se torna mudar para o outro. Isso é verdade porque um pensamento, positivo ou negativo, deflagra uma reação em cadeia de pensamentos similares.

Você pode começar, por exemplo, com um pensamento negativo insignificante, tal como a maneira de falar de uma pessoa, para logo depois passar a pensar negativamente em

tópicos sem nenhuma relação com o pensamento inicial, e que dizem respeito às crenças políticas e religiosas daquela pessoa, seus hábitos individuais, suas relações com a esposa e até a maneira de pentear o cabelo. E, pensando assim, você não chega aonde quer.

Você é o dono, portanto dirija sua estação transmissora de pensamentos. Quando seus pensamentos se voltarem para outras pessoas, habitue-se a ouvir o Canal P Se o Canal N interferir, desligue e depois mude de canal. Para obter isso, tudo o que você tem a fazer é pensar numa qualidade positiva do indivíduo em questão. No estilo da reação em cadeia, esse pensamento leva a um outro, e assim por diante. E você terminará satisfeito. Quando você se encontra sozinho, é o único a decidir qual dos dois canais vai ouvir. Mas quando conversa com alguém, esse alguém tem um certo poder de controlar sua maneira de pensar. Devemos nos lembrar de que muita gente não entende o conceito de pensar corretamente em relação aos outros. Daí ser um fato muito comum chegar uma pessoa correndo, ansiosa para lhe contar

algo negativo sobre uma terceira que ambos conhecem; um companheiro de trabalho que vem lhe procurar para lhe falar sobre as qualidades discutíveis de um outro camarada; um vizinho que quer que você saiba dos problemas domésticos de outro; ou um cliente que enumera as falhas do competidor com quem você vai falarem seguida. Pensamentos geram pensamentos semelhantes. Se você der ouvidos aos comentários negativos sobre uma pessoa, corre o perigo de começar a pensar também negativamente em relação a ela. Com efeito, se você não estiver em guarda, pode ver-se de uma hora para outra jogando lenha na fogueira com comentários assim; "Sim, e isso não é tudo. Você soube...?"

Essas coisas funcionam como bumerangues, ou como o tiro que sai pela culatra.

Há duas maneiras de impedir que os outros nos façam mudar do Canal P para o Canal N. Uma delas é desviar os assuntos tão rápida e calmamente quanto possível com observações desse tipo:

"Desculpe-me, John, mas enquanto penso nisso, gostaria de lhe perguntar..." a outra é esquivar-se com um "Desculpe, John, mas estou muito atrasado agora...", ou "Desculpe-me, mas tenho um encontro muito importante". Faça uma promessa formal. Recuse-se a permitir que os outros prejudiquem sua maneira de pensar. Fique sintonizado com o Canal P

Uma vez que você tenha dominado a técnica de só pensar bem dos outros, estar-lhe-á garantido um sucesso maior. Deixe-me dizer-lhe o que me contou um corretor de seguros, invulgarmente bem-sucedido, a propósito dos lucros que obtém pelo fato de pensar bem dos outros.

- Quando me iniciei no negócio - disse ele-, acredite-me que a situação estava ruim. Parecia que havia tantos corretores concorrentes quanto clientes. E aprendi logo o que todos os que

trabalham em seguro sabem, ou seja, que, de cada dez clientes, nove acreditam firmemente em que não necessitam de fazer seguro algum.

"Agora, vou indo muito bem. É preciso que eu lhe diga, no entanto, que isso não é porque eu conheça muito bem o lado técnico do negócio de seguros. Isso é importante, não leve a mal, mas há muita gente tentando vender seguros e que conhece a técnica das apólices e dos contratos muito melhor do que eu. Conheço mesmo um homem que escreveu um livro sobre o assunto, mas que não foi capaz de vender uma apólice a um cliente que sabia ter apenas cinco dias de vida.[2]

- Meu sucesso - continuou ele - baseia-se numa coisa. Eu gosto do camarada a quem vou vender a apólice, realmente me interesso por ele. Repito, realmente gosto dele. Alguns de meus corretores fingem que gostam, ou que se interessam, mas isso não adianta. Não se pode

[2] Este livro foi digitalizado e distribuído GRATUITAMENTE pela equipe Digital Source com a intenção de facilitar o acesso ao conhecimento a quem não pode pagar e também proporcionar aos Deficientes Visuais a oportunidade de conhecerem novas obras.
Se quiser outros títulos nos procure http://groups.google.com/group/Viciados_em_Livros, será um prazer recebê-lo em nosso grupo.

enganar nem a um cachorro. Suas maneiras, sua expressão, seus olhos, tudo é falso quando você finge.

"Quando obtenho informações sobre um provável cliente, faço tudo o que os outros corretores fazem. Apuro a idade, onde trabalha, quanto ganha, quantos filhos tem, e assim por diante."

"Mas também consigo algo que a maioria dos corretores jamais procura: algumas razões que me façam gostar do meu cliente. As vezes elas me são fornecidas pelo trabalho a que ele se dedica no momento, outras vezes eu as encontro no seu passado. De qualquer modo, porém, acho bons motivos para gostar dele.

"Então, quando tenho minha atenção focalizada no cliente, revejo as razões pelas quais devo gostar dele. E antes de lhe dizer uma só palavra sobre a apólice de seguro, imagino-o como uma criatura agradável, atraente."

"Esta pequena técnica dá resultado. Gostando eu dele, cedo ou tarde ele acabará gostando de mim. Em breve, em vez de nos acharmos discutindo através da mesa, estamos sentados juntos, elaborando o plano de seguro. E ele confia e acredita em mim porque passei a ser seu amigo."

"É verdade que nem todos aceitam a situação assim de repente, mas tenho observado que enquanto eu continuar gostando do camarada, ele irá se chegando e acabamos realizando negócio."

"Na semana passada, eu visitava pela terceira vez um cliente bastante difícil. Ele recebeu-me na porta e antes que eu dissesse "Boa noite" fez um barulho dos diabos. Falou, falou sem tomar fôlego até finalizar com `E não volte mais aqui".

"Depois disso fiquei parado, olhando-o nos olhos por uns 5 segundos. Depois, calmamente e com sinceridade, porque era sincero de verdade, eu lhe disse: "Mas Sr. S., eu hoje vim aqui na "qualidade de amigo.""Ontem, ele comprou-me uma apólice no valor de 10.000 dólares.

Sol Polk é popularmente conhecido como o rei das ferramentas de Chicago. Partindo do nada há 21 anos, Sol Polk vende, agora, por ano, mercadorias no valor de mais de 60 milhões de dólares na cidade de Chicago.

Sol Polk atribui uma grande parte do seu sucesso à sua atitude para com os fregueses, que, diz ele, "devem ser tratados como hóspedes na minha casa".

Não acha que isso é pensar corretamente em relação ao público? E constitui uma das mais simples fórmulas que se possa empregar. Basta tratar os fregueses como se fossem hóspedes em sua casa.

Essa técnica também funciona fora da casa comercial. Substitua a palavra freguês por empregado, que a frase ficará assim: "os empregados devem ser tratados como hóspedes na minha casa".

Dê aos seus empregados um tratamento de primeira e você receberá em troca, uma cooperação e produção também de primeira. Pense nos outros em termos de primeira classe e em retribuição você receberá resultados também de primeira classe.

Um dos revisores de uma primeira versão deste livro foi um íntimo amigo meu que mantém sua própria agência de consultas e orientação de firmas. Quando ele viu o exemplo acima, fez o seguinte comentário: "Este é o resultado positivo que se obtém por gostar das pessoas e respeitá-las. Vou contar-lhe uma experiência pessoal sobre o que acontece quando não gostamos das pessoas nem as apreciamos."

A experiência de meu amigo é um grande exemplo. Vejamo-la:

"Minha firma havia conseguido um contrato para prestação de serviços a uma empresa relativamente pequena de engarrafamento de bebidas. O contrato era substancial, elevando-se à quantia de 4.500 dólares. O cliente tinha pouca instrução. O negócio estava em mau estado e, recentemente, ele havia cometido vários erros que lhe custaram muito dinheiro."

"Três dias depois de havermos assinado o contrato, fui, com meu sócio, visitar a fábrica do novo cliente que distava 45 minutos de automóvel de nosso escritório. Até hoje não sei como a coisa começou, mas o fato é que começamos a discutir as qualidades negativas de nosso cliente."

"Antes quê nos déssemos conta, estávamos falando sobre como a sua burrice havia criado o caos em que ele se tinha metido, em vez de apreciarmos a melhor maneira de resolver seus problemas."

"Lembro-me de ter feito uma observação que me pareceu particularmente interessante: `A única coisa que ainda mantém o Sr. E é a sua gordura." E meu sócio, rindo, fez um comentário igualmente escolhido: "E o filho dele? O rapaz pode ser um gênio, mas a única qualificação que tem para o negócio é falar inglês."

Durante toda a viagem não falamos senão na estupidez e na incapacidade de nosso cliente.

"Bem, naquela tarde, a entrevista que mantivemos foi muito fria. Olhando para trás, penso que o nosso homem sentiu a maneira pela qual pensávamos nele. Ele deve ter raciocinado: "Esses tipos pensam que eu sou burro ou algo parecido e eu vou entregar-lhes o meu dinheiro para que me aconselhem umas bobagens."

"Dois dias depois, recebi desse cliente uma carta com apenas duas frases. Dizia assim: `Decidi cancelar o contrato dos vossos serviços. É favor comunicarem-me se lhes devo alguma coisa pelo encontro que tivemos."

"O fato de nos havermos preocupado, durante 40 minutos, apenas com pensamentos negativos custou-nos um contrato de 4.500 dólares. Mais doloroso ainda foi o fato de sabermos que, um

mês depois, esse cliente havia contratado, com uma firma de outra cidade, os serviços assistenciais de que carecia.

Jamais o teríamos perdido se nos houvéssemos concentrado em suas boas qualidades. E ele as possui. Quase toda a gente as possui. Eis como você pode, ao mesmo tempo, divertir-se e descobrir um princípio fundamental de sucesso. Nos próximos dois dias escute o maior número possível de conversas. Observe duas coisas: Qual a pessoa que fala mais, e qual a que faz mais sucesso.

Centenas de experiências feitas por mim têm revelado o seguinte: "A pessoa que fala mais e a que faz mais sucesso raramente são a mesma". Quase sem exceção, quanto mais bem-sucedida é a pessoa, mais generosa é na conversa, isto é, incitam o interlocutor a falar sobre si mesmo, seus pontos de vista, suas realizações, sua família, seu trabalho, seus problemas.

A generosidade na conversação prepara, de duas maneiras, o caminho para um sucesso maior.

1. A generosidade na conversação faz amigos.

2. A generosidade na conversação faz com que você aprenda mais a respeito dos outros.

Não se esqueça de que a média das pessoas fala mais sobre si mesma do que em qualquer outra coisa. E quando você lhes dá essa oportunidade, ficam lhe adorando. Ser generoso na conversação é a maneira mais fácil, mais simples e mais certa de fazer amigos. O segundo benefício que se aufere desse hábito, o de conhecer melhor a outra pessoa, é também muito importante. Conforme dissemos no Capítulo 1, os indivíduos constituem o material que estudamos no nosso laboratório do sucesso. Quanto mais os conhecemos, quanto mais sabemos sobre os seus processos mentais, seus pontos fracos e fortes, o que desejam e como agem para consegui-lo, melhor equipados estamos para influenciá-los eficientemente, da maneira que quisermos.

Exemplifiquemos.

Uma grande agência publicitária de Nova York, como todas as do gênero, especializa-se em dizer ao público por que ele deve comprar o produto que ela anuncia. Porém essa agência faz, também, algo mais. Exige que seus redatores passem uma semana por ano nos balcões das lojas, ouvindo o que os fregueses dizem dos produtos que eles promovem. Essa auscultação fornece as indicações de que os redatores precisam para escrever melhor, tomando os anúncios mais eficientes.

Muitas empresas progressistas costumam entrevistar os empregados que pedem demissão. O objetivo não é fazer com que o empregado demissionário continue no serviço, mas sim determinar as razões que o levaram a demitir-se. Assim a companhia pode introduzir melhoramentos em suas relações com os demais empregados. Ouvir é sempre compensador.

A arte de ouvir também é útil para os vendedores. Geralmente o público imagina um bom vendedor como um indivíduo "bem falante", ou que "fala depressa" . No entanto, os gerentes de vendas não se deixam impressionar por um auxiliar que fale demais. Preferem um que seja um bom ouvinte capaz de fazer perguntas e obter as respostas que deseja.

Não monopolize a conversação. Escutando, você faz amigos e aprende.

Uma manhã, fui recebido, no Aeroporto de Midway, em Chicago, por um amigo que ia me levar de automóvel a uma conferência. Por duas vezes reparei que ele se desviava do caminho para permitir que outros carros, que estavam estacionados, entrassem na pista de rolamento.

Da terceira vez que isso ocorreu, comentei rindo:

- Afinal de contas, você é o comitê individual da cortesia de Chicago? Até agora não vi ninguém tão cortês no tráfego.

Ele sorriu e respondeu:

- Com efeito, não espero que os outros motoristas sejam corteses. Mas de qualquer modo sinto-me recompensado. O fato de eu ter facilitado o trânsito àqueles três motoristas custou-nos no máximo 45 segundos. Mas me deu uma ótima sensação interior. Ser cortês ajuda-me a me manter calmo.

Meu amigo estava certo. Compensa mostrar-se cortês para com gente que você não conhece nem espera conhecer jamais. A recompensa vem na forma do bem-estar que se sente. E este bem-estar reflete-se no seu trabalho e em tudo o mais que você fizer.A cortesia nas relações com uma outra pessoa é o melhor tranqüilizante que você pode tomar. Do ponto de vista comercial, nada é tão eficiente para tranqüilizá-lo quanto prestar pequenos favores aos outros. O pensar corretamente em relação aos outros remove as frustrações e a tensão. No fim de contas você chega à conclusão de que a grande causa da tensão é o sentimento negativo que se mantém em relação às outras pessoas. Portanto, pense nelas positivamente, e descubra quão maravilhoso, realmente maravilhoso, é este mundo.

O verdadeiro teste para se pensar certo em relação aos outros é feito quando as coisas não vão exatamente como desejamos. Que pensa você quando é preterido numa promoção? Ou quando é criticado pelo trabalho que fez? Lembre-se disso: a maneira de pensar quando você perde é que determinará quanto tempo vai levar para você ganhar.

Quem nos dá a resposta de como pensar corretamente para com os outros, quando as coisas não correm à nossa feição, é Benjamin Fairless, uma das mais notáveis personalidades do século. O Sr. Fairless, que, de uma situação muito modesta, tornou-se o diretor executivo da United States Steel Corporation, disse isso (citado na revista Life, de 15 de outubro de 1956):

"Tudo depende do modo de encarar os fatos. Por exemplo, nunca tive um professor que eu odiasse. Naturalmente sofri castigos como todos os outros alunos, mas sempre imaginei que era por minha culpa que o castigo se fazia necessário. Apreciei, também, todos os chefes que tive. Procurei sempre agradá-los e fazer, quando possível, mais do que

esperavam de mim, nunca menos.Sofri algumas decepções nos momentos em que, esperando uma promoção, via outros conseguiram-na. Porém jamais pensei que estava sendo vítima de uma “política do escritório", de um preconceito ou mau julgamento por parte dos chefes. Em vez de me abater ou me entregar a uni acesso de cólera, procurava raciocinar.

Evidentemente o outro camarada devia merecer a promoção mais do que eu. Que deveria eu lazer para tomar-me merecedor dela na próxima vez” Ao mesmo tempo, jamais me reprovava nem perdia tempo em me acusar...

Quando as coisas não andarem bem, lembre-se de Benjamin Fairless e faça apenas isso;

Pergunte-se: "Que deverei fazer para tornar-me mais merecedor, da próxima vez.”Não perca tempo em se desencorajar. Não se censure. Faça pianos para vencer na próxima vez.

Resumindo, ponha em ação os seguintes princípios.

1. Faça-se mais leve para ser elevado. Seja agradável. Esforce-se por ser o tipo de pessoa de que os outros gostam. Isso faz com que você receba apoio, e alimenta o seu programa para obtenção do sucesso.

2. Tome a iniciativa de fazer amizades. Aproveite todas as oportunidades para apresentar-se aos outros. Procure saber o nome certo do seu interlocutor, e faça com que ele aprenda o seu. Escreva aos novos amigos que você deseja conhecer melhor.

3. Aceite as diferenças e as limitações humanas. Não espere que ninguém seja perfeito. Lembre-se de que a outra pessoa tem o direito de ser diferente. E não se meta a reformador.

4. Sintonize como Canal P, a Estação dos Bons Pensamentos. Procure, numa pessoa, qualidades para admirar e não para criticar. E não permita que os outros alterem o seu modo de pensar quanto a uma terceira pessoa. Pense positivamente em relação aos outros - e obtenha em troca resultados positivos.

S. Habitue-se a ser generoso na conversação. Seja como as pessoas bem-sucedidas. Incite os outros a falar. Deixe que eles falem sobre seus pontos de vida, suas opiniões e sobre o que tem realizado.

6. Seja sempre cortês. Isso faz com que os outros se sintam melhor. Faz com que você também ser sinta melhor.

7. Não censure o outro quando você sofrer um revés. Lembre-se de que a maneira de pensar quando você perde é que determinará quanto tempo vai levar para você ganhar.

8.Habitue-se a agir.

Há um ponto com o qual os líderes em todos os terrenos estão de acordo: há uma deficiência de pessoas altamente qualificadas para preencherem as posições-chave. Há, realmente, como

diz o ditado, espaço demais lá em cima. Conforme explicou um diretor, há muitas pessoas quase qualificadas, às quais, no entanto, falta um dos ingredientes do sucesso. É a capacidade de realizar, de obter resultados.

As grandes tarefas - seja na direção de uma empresa, nas vendas em grande escala, na ciência, nas artes militares, ou no governo - exigem um homem que pense e aja. Os principais chefes, quando procuram uma pessoa para ocupar uma posição-chave, fazem perguntas assim: "Será ele capaz de realizar a tarefa?", Irá até o fim?", "Terá iniciativa?", "Obterá resultados mesmo, ou não passa de um embromador?"

Toda essas perguntas têm apenas um objetivo: verificar se o camarada é um homem de ação.

Não basta que as idéias sejam excelentes. Uma idéia apenas regularmente boa, mas posta em execução, é cem por cento melhor do que outra maravilhosa, mas que se deixa morrer.

O grande comerciante John Wanamaker, que se fez por si mesmo, costumava dizer: "Nada acontece só porque pensamos que vai acontecer."

Pense nisso. Tudo o que temos neste mundo, desde os satélites aos arranha-céus e aos alimentos para os bebês, nada mais é do que idéias postas em ação. À medida que você estuda as pessoas - tanto as que obtiveram sucesso como as que permaneceram numa posição média -

verificará que se enquadram em duas classes. As bem-sucedidas são ativas: vamos chamá-las de "ativacionistas". As que permanecem na mediocridade, que não obtêm o sucesso, são passivas. Vamos denominá-las de "passivistas".Podemos descobrir um dos princípios do sucesso estudando ambos os grupos. O Sr. Ativacionista é um "fazedor". Ele age, consegue fazer as coisas, segue as idéias e os planos. O Sr. Passivista é um "não-fazedor". Adia tudo até provar que as coisas não devem ou não podem ser feitas, ou até que seja tarde demais.A diferença entre os dois pode ser evidenciada em inúmeras pequenas coisas. O Sr. Ativacionista planeja férias. E toma-as. O Sr. Passivista planeja férias, mas adia-as até o "ano que vem". O Sr. A. decide que deve freqüentar a igreja regularmente, e o faz. O Sr. P acha

que é uma boa idéia freqüentar também regularmente a igreja, mas encontra meios de ir adiando esse novo hábito. O Sr. A. acha que deve enviar um bilhete de parabéns a alguém que realizou algo de notável. E escreve. O Sr. P nas mesmas circunstâncias, acha que deve fazer o

mesmo, mas o bilhete jamais é escrito. A diferença aparece também nas grandes coisas. O Sr. A. deseja abrir um negócio para si próprio. E abre. O Sr. P deseja o mesmo, mas no momento oportuno descobre uma "boa" razão para deixar de fazê-lo. O Sr. A., que tem 40 anos de idade, resolve dar uma nova orientação ao seu trabalho. E dá. A mesma idéia ocorre ao Sr. P,

que debate consigo mesmo, e acaba não fazendo nada.A diferença entre os Srs. A e P se evidencia na maneira pela qual ambos procedem em tudo o que fazem. O Sr. A. realiza tudo

o que quer e obtém, como subprodutos, confiança, sentimento de segurança e um rendimento maior. O Sr. P não faz o que deseja porque não age. Como resultado, perde a confiança em si mesmo, destrói o sentimento de segurança e vive na mediocridade. O Sr. Ativacionista faz. O Sr. Passivista pretende fazer mas não faz.

Todos desejam ser ativacionistas. É só adquirir o hábito de agir. Muitos passivistas são assim porque insistem em aguardar que tudo esteja cem por cento, favorável antes de tomarem uma iniciativa. A perfeição é altamente desejável. Mas nada que o homem faz ou planeja pode ser absolutamente perfeito. Portanto, aguardar que as condições sejam perfeitas é aguardar para sempre.

Damos a seguir três histórias que mostram como reagiram três pessoas diante das "condições".

CASO Nº 1: POR QUE G. N. NÃO SE CASOU:

O Sr. G. N. tem, agora, cerca de trinta anos, possui boa instrução, trabalha como contador, e vive sozinho em Chicago. Seu maior desejo é casar-se. Ele deseja amor, camaradagem, um lar e filhos. G. N. já esteve muito perto do casamento; uma vez a apenas um dia. Mas, de cada vez que se aproxima do casamento, descobre algo de errado na moça com quem pretende consorciar-se. (Mesmo a tempo de não cometer um terrível engano.)Um exemplo serve. Há dois anos, G. N. julgou que tinha, finalmente, encontrado a garota certa. Era uma rapariga atraente, agradável e inteligente. Mas G. N. precisava ter a certeza absoluta

de que o casamento ia dar certo. Uma noite, quando discutia os planos para o casamento, a futura Sra. G. N. fez algumas observações que desagradaram a G. N. Então, para ter a certeza de que ia desposar a moça que lhe servia, G. N. elaborou um documento de quatro páginas, cheio de

cláusulas com as quais ela devia concordar antes de se casarem. O documento, perfeitamente datilografado e com toda a aparência legal, abordava todos os aspectos da vida de que G. N. pôde se lembrar. Havia uma parte que tratava de religião: Quais igrejas deveriam seguir, quantas vezes deveriam comparecer a ela, e quanto deveriam fazer de donativos. Outra parte tratava dos filhos: quantos deveriam ser, e quando deviam vir.

Detalhadamente, G. N. delineou que tipos de amizades teriam, qual a situação da futura esposa em relação ao emprego, onde morariam, como gastariam o dinheiro. Para terminar, G. N. devotou meia página enumerando uma série de hábitos específicos que a moça devia abandonar ou adquirir. Aí estavam focalizados: o fumo, bebidas, diversões, maquilagem etc.

Quando a futura noiva viu este ultimato fez o que se esperava que fizesse. Devolveu-o com uma nota que dizia: "A cláusula habitual de todos os casamentos e que reza “para o melhor ou para o pior" é bastante boa para todos, e para mim também. Está tudo acabado."

Quando G. N. me contou esse caso, disse-me irritado: "E, no fim das contas, que mal havia em assinar aquele acordo? O casamento é um passo muito sério. Toda a cautela é pouca."

G. N., porém, estava errado. Você pode ser muito cuidadoso, cauteloso demais, não apenas quando planeja o casamento, mas em tudo o mais no mundo. Os padrões podem ser altos demais. G. N. encarou o casamento como se estivesse tratando do seu trabalho, suas economias, suas amizades, e tudo o mais.

O que prova o sucesso numa pessoa não é a capacidade de eliminar todos os problemas antes que surjam, mas sim a habilidade de enfrentar e resolver as dificuldades à medida que forem aparecendo. Devemos assumir um compromisso da maneira mais inteligente e perfeita possível para que não fiquemos esperando eternamente o momento de agir. Ainda é um bom conselho atravessar as pontes quando nos deparamos com elas.

CASO Nº 2: POR QUE J. M. MORA NUMA CASA NOVA.

Quando se vai tomar uma grande decisão, a mente luta consigo mesma - para agir ou não, para fazer ou não. Eis como um jovem que resolveu agir alcançou uma grande recompensa.

A situação de J. M. é semelhante à de milhões de outros jovens. Tem vinte e poucos anos, um filho e uma renda muito modesta. O casal J. M. vivia num pequeno apartamento. Ambos, Sr. e

Sra. J. M desejavam um lar novo. Queriam mais espaço, um ambiente mais limpo, um lugar para o garoto brincar e a oportunidade de terem uma casa própria. Mas havia um obstáculo - o dinheiro para a entrada. Um dia, quando J. M. estava assinando o cheque para pagamento do aluguel mensal, observou que a soma deles era quase tanto quanto o exigido para amortizar as prestações da casa que fosse comprada.

J. M. chamou a esposa e falou:

- Que tal se nós comprássemos uma casa na semana que vem?

- Que foi que deu em você? - perguntou ela. - Vamos deixar de brincadeira. Você sabe muito bem que não podemos. Não temos nem o dinheiro para a entrada.

J. M., porém, estava resolvido.

- Há centenas de casais como nós que pretendem comprar uma casa algum dia, mas somente a metade consegue. Sempre acontece algo que os impede de obter o que desejam.

Mas nós vamos comprar uma casa nova. Não sei ainda como vamos arranjar o dinheiro da entrada, mas que vamos, vamos.

Na semana seguinte viram, uma casa despretensiosa, mas bonita e que agradou a ambos, por 1.20O dólares. Agora, o obstáculo era como arranjar os 1.200 dólares. J. M. sabia que podia fazer um empréstimo através dos meios usuais, mas isso refletiria no seu crédito de modo que não poderia conseguir uma hipoteca sobre o preço da casa.

Onde existe uma vontade existe sempre um meio. Repentinamente, J. M. teve uma idéia. Por que não falar com o construtor para emprestar-lhe, ele próprio, os 1.200 dólares? E assim fez. De início o homem encarou friamente a idéia, mas J. M. insistiu.

Finalmente o construtor concordou. Adiantaria os 1.200 dólares que seriam pagos à razão de 100 dólares por mês mais os juros. Agora, tudo o que faltava a J. M. era "arranjar" os 100 dólares por mês. O Sr. e Sra. J. M. apontaram os lápis e puseram-se a calcular um meio de cortar mensalmente 25 dólares de despesas. Mas restavam, ou faltavam, ainda 75 dólares que J.M. tinha de arranjar mensalmente.

Foi então que J. M. teve outra idéia. No dia seguinte, pela manhã, foi procurar seu chefe. Explicou-lhe o que estava fazendo.

O chefe ficou satisfeito de saber J.M. ia comprar uma casa nova. Então J.M. disse:

- Olhe, Sr. T., para conseguir isso, tenho de ganhar, pelo menos, mais 75 dólares por mês. Eu sei que o senhor me aumenta quando acha que eu mereço. O que desejo, agora, é justamente uma oportunidade para ganhar mais dinheiro. Há, aqui, certas coisas que eu poderia fazer melhor nos fins de semana. Será que o senhor poderia arranjar isso para mim? O patrão ficou impressionado com a sinceridade e a ambição de J.M. Propôs-lhe trabalhar dez horas extraordinárias nos fins de semana, e o Sr. e a Sra. J. M. mudaram-se para sua casa nova. Isso tudo resultou da firme decisão que J.M. tomou, de agir.

1. A resolução de agir fez com que a mente de J.M. imaginasse os meios de conseguir o seu objetivo.

2. J.M. adquiriu uma tremenda confiança. Agora lhe será muito mais fácil agir em situações mais importantes.

3. J.M. deu à esposa e ao filho o padrão de vida que eles mereciam. Tivesse ele esperado, adiando a compra da casa até que as condições fossem perfeitas, e é muito possível que jamais conseguisse ter sua casa própria.

CASO N° 3: C. D. QUERIA MONTAR UM NEGÓCIO PRÓPRIO, MAS...

O Sr. C.D. representa um outro caso do que acontece às grandes idéias quando se espera que as condições sejam perfeitas para que sejam postas em ação. Pouco depois da Segunda Grande Guerra, C.D. obteve um lugar na Divisão Aduaneira do Departamento dos Correios. Ele gostava do emprego, mas, depois de cinco anos, começou a sentir-se insatisfeito com o confinamento, a regularidade dos horários, o baixo salário e as poucas oportunidades que tinha de subir. Teve, então, uma idéia. Aprendeu bastante o que é necessário para ser-se um próspero importador. Por que não se lançar no comércio de importação de artigos baratos e brinquedos? C.D. conhecia muitos importadores que haviam prosperado sem conhecerem como ele, os prós e contras do negócio. Faz, agora, dez anos que C.D. decidiu que iria comerciar por sua conta. Mas ainda continua trabalhando na Divisão Aduaneira. Por quê? Bem, todas as vezes que C. D. estava a ponto de começar, algo acontecia que o impedia de agir. Falta de dinheiro, recensões econômicas, um novo filho, necessidade de um seguro temporário, restrições comerciais, e mais desculpas, tudo servia como razões para esperar... e adiar. A realidade é que C.D. deixou-se transformar num "passivista". Ele queria que tudo já estivesse perfeito antes de começar a agir. E desde que as condições jamais se apresentaram perfeitas, C.D. jamais agiu. Eis duas coisas que o ajudarão a evitar o custoso erro de esperar

que as condições se apresentem perfeitamente propícias para que você trate de agir:

1. Preveja obstáculos e dificuldades futuras. Toda a aventura apresenta riscos, problemas e incertezas. Suponhamos que você queira guiar seu carro de Chicago para Los Angeles, mas que você insiste em aguardar até que a segurança seja absoluta, que não haja desvios, panes do motor, mau tempo, motoristas bêbedos, riscos de espécie alguma. Quando partirá você? Jamais! Ao planejar sua viagem para Los Angeles, é natural que você escolha o caminho que vai seguir, que examine o seu automóvel, que elimine o maior número possível de riscos. Mas você não poderá eliminar todos eles.

2. Enfrente os problemas e os obstáculos à medida que forem surgindo. O que prova que uma pessoa está fadada ao sucesso não é sua capacidade de eliminar todos os problemas antes de tomar uma iniciativa, mas sim a habilidade de encontrar as soluções para as dificuldades que lhe aparecerem. Nos negócios, no casamento, ou em qualquer atividade, atravesse as pontes onde quer que estejam. Você não pode comprar uma apólice de seguro contra todos os problemas. Faça com que seu cérebro realize algo com suas idéias. Há cinco ou seis anos, um professor muito capaz falou-me de seus planos para escrever um livro, a biografia de uma personalidade muito controvertida há uns dez anos. Suas idéias eram mais do que interessantes; eram vivas e fascinantes. O professor sabia o que queria dizer e possuía a habilidade e a energia para dizê-lo. O projeto estava destinado, a proporcionar-lhe muita satisfação interior, prestígio e dinheiro. Na última primavera, vi novamente esse amigo e, inocentemente, perguntei-lhe se o livro já estava para ser terminado. (Cometi um erro que fez com que se abrisse uma velha ferida.) Não, ele não havia escrito o livro. Lutou consigo mesmo por uns momentos como se estivesse na dúvida se devia ou não explicar por quê. Finalmente disse que tinha estado muito ocupado, que tinha mais "responsabilidades" e que, por isso, não tinha podido começá-lo. Na realidade, o que o professor havia feito fora sepultar a idéia no interior do seu cemitério mental. Permitiu que sua mente elaborasse pensamentos negativos. Visualizou o tremendo trabalho e sacrifício que aquilo representava. Considerou todas as espécies de razões pelas quais o projeto devia falhar. As idéias são importantes. Não tenhamos ilusões sobre isso. Devemos ter idéias para criar ou melhorar qualquer coisa. O sucesso evita o homem que não tem idéias. Não nos iludamos, porém, também sobre um outro ponto. Apenas as idéias não são o bastante. A idéia de fazer mais negócio, de simplificar um método de trabalho, só tem valor quando posta em ação.

Diariamente, milhares de pessoas enterram ótimas idéias porque têm medo de agir de acordo com elas. Depois, os fantasmas dessas idéias voltam para assombrá-las.Guarde bem esses dois pontos. Primeiro, valorize suas idéias agindo de acordo com elas. Por melhor que a idéia seja, você nada ganhará se não a utilizar. Em segundo lugar, ponha suas idéias em ação e ganhe tranqüilidade mental. Alguém disse uma vez que, as palavras mais tristes que podem ser ditas, ou escritas, são: podia ter sido, ou acontecido. Todos os dias você ouve alguém dizer algo assim: "Se eu tivesse entrado no negócio em 1952, estaria muito bem agora." Ou, "Eu bem que suspeitava que isso ia dar certo. Quem me dera que eu tivesse me metido no negócio." Uma boa idéia que não é aproveitada causa uma terrível dor psicológica. Mas uma boa idéia que se põe em ação traz uma imensa satisfação mental. Teve uma boa idéia? Faça alguma coisa com ela. Empregue a ação para curar o medo e adquirir confiança. Eis algo que não deve ser esquecido. A ação alimenta e fortalece a confiança; a inação, sob qualquer forma, nutre o medo. Para combater o medo, aja. Para aumentá-lo - aguarde, despreze, adie.

Ouvi, uma vez, um jovem instrutor de pára-quedistas explicar: "Na realidade, não é o salto que preocupa. O que apavora o camarada é a espera. Por isso, durante a viagem até o ponto onde se vai dar o salto, procuro fazer com que o tempo passe depressa para os homens. Mais de uma vez tem acontecido que um dos alunos pensa demais no que pode acontecer e entra em pânico. Se não for possível fazê-lo saltar na viagem seguinte, está acabado como

pára-quedista, pois ao invés de adquirir confiança, quanto mais ele adia o salto, mais apavorado fica."

A espera sempre enerva os peritos. A revista 77 me revelou que Edward R. Murrow, o maior animador de TV da nação, sua e treme enquanto aguarda o momento de enfrentar as câmeras. Mas, uma vez que começa o programa, o medo desaparece. Muitos altistas veteranos experimentam a mesma sensação. Concordam todos que o único meio de curar o medo do palco é a ação. Enfrentar os espectadores é o meio de combater o pavor, a preocupação, o medo. A ação cura o medo. Uma noite, estávamos de visita a um amigo, quando seu garotinho de cinco anos, que tinha sido posto na cama 30 minutos antes, começou a chorar. O pequerrucho tinha ficado impressionado com um filme de ficção científica, e estava com medo de que os monstros verdes que ele tinha visto entrassem no seu quarto e o raptassem. Fiquei intrigado pelo modo com que o pai do garoto resolveu o caso. Em vez de dizer: "Não tenha medo, filhinho, nada vai lhe acontecer. Volte para a cama", tomou uma atitude positiva. Fez uma cena para o guri, inspecionando todas as janelas para ver se estavam bem fechadas. Depois, apanhou um dos revólveres de plástico do guri e colocou-o sobre a mesinha ao lado

da cama dizendo: "Billy, se você precisar, aqui tem seu revólver." O garotinho ficou completamente aliviado. Quatro minutos depois estava dormindo a sono solto. Muitos médicos administram "remédios" inofensivos a gente que insiste em tomar qualquer coisa para dormir. Para muitas pessoas, o ato de engolir uma pílula, mesmo que (sem que elas o

saibam) não contenha nenhum medicamento, faz com que se sintam melhor.

É perfeitamente natural que se experimente o medo numa de suas várias formas. Acontece porém que os métodos habituais de combatê-lo de nada adiantam. Tenho estado com vários vendedores que procuram curar o medo de que são, às vezes, possuídos - mesmo os mais experimentados - dando várias voltas no quarteirão, ou tomando um bocado de café. Mas, geralmente, nada disso dá resultado. A maneira de combater esse tipo de medo, ou de qualquer outro tipo - sim, qualquer tipo -, é agir.

Está com receio de fazer uma determinada ligação telefônica? Faça-a que o medo desaparecerá. Não enfrente a situação, que a coisa se torna cada vez mais difícil de fazer.

Está com medo de ir a um médico para fazer um exame geral? Vá, e sua preocupação se desvanecerá. As probabilidades são que você nada tenha de grave, e se esse for o caso, ficará sabendo em que ponto está e o que deve fazer. Não faça o exame e irá alimentando seus receios a um ponto tal que acabará ficando doente de verdade.

Tem receio de discutir um problema com um seu superior? Discuta-o e verá como vai dominar suas preocupações. Construa confiança. Destrua o medo através da ação.

Dê partida ao seu motor mental mecanicamente.

Um jovem escritor que não estava conseguindo fazer muito sucesso confessou-me o seguinte:

- O que me preocupa é que se passam dias e semanas sem que eu seja capaz de escrever uma linha.

"Você sabe - explicava ele -, escrever é criar. Você precisa estar inspirado. Precisa ser movido pelo espírito."

Com efeito, escrever é criar, mas eis como um outro criador, também um escritor, explicou o seu "segredo"para produzir em grande quantidade, e com sucesso.

- Eu uso uma técnica de força mental - começou ele. - Tenho que escrever artigos que não podem esperar, e tampouco posso eu esperar que meu espírito me empurre. Eu é que tenho de

empurrá-lo. Eis como funciona o meu método. Sento-me à minha mesa de trabalho. Depois pego um lápis e ponho-me a fazer, mecanicamente, movimentos de quem está

escrevendo. Escrevo qualquer coisa. Faço rabiscos. Assim, movimento os dedos e os braços e, cedo ou tarde, inconscientemente, meu cérebro entra no caminho certo.

"É claro que, algumas vezes, as idéias chega sem que eu esteja tentando escrever, mas considero-as, então, como prêmios extras. A maior parte das boas idéias chega quando se começa a trabalhar."

A ação deve preceder a ação. É uma lei da natureza. Nada começa por si só, nem mesmo as dezenas de aparelhos mecânicos que usamos diariamente. Sua casa é aquecida automaticamente, mas você deve escolher (tomar a iniciativa, agir) a temperatura que deseja. O seu carro engrena as marchas automaticamente, depois que você puxa a alavanca certa. O mesmo princípio aplica-se à ação mental. Você deve engrenar sua mente a fim de que ela produza para você. Um jovem gerente de um departamento de uma organização que vende de porta em porta explicava-me como treinava seus vendedores a forçarem a "maneira mecânica" de começar cada dia mais cedo e com mais sucesso.

- Há uma tremenda resistência contra o homem que vende na porta, conforme todos sabem - comentou ele. - Mesmo os veteranos acham difícil fazer o seu primeiro contato do dia. Sabem

ser muito provável que antes de terminar o dia eles sejam mal recebidos várias vezes. É portanto natural que procurem protelar o início de suas tarefas pela manhã. Bebem algumas xícaras extras de café, dão uma voltas pela vizinhança, e fazem uma porção de pequenas coisas com o objetivo de adiar a primeira visita.

"Eis como treino os novos vendedores. Explico-lhes que a única maneira de iniciar é iniciar. Não se ponham a pensar. Não adiem, iniciem imediatamente. Digo-lhes para procederem da seguinte maneira:" " Encostem o carro. Apanhem a mala das amostras. Encaminhem-se para a porta. Toquem a campainha. Sorriam. Digam `Bom dia", apresentem-se, tudo mecanicamente, sem pensar em nada. Procedam assim que o gelo irá se derretendo. Na terceira ou quarta visita, o cérebro está mais desanuviado, e as apresentações se tornam mais eficientes."

Uma vez, um humorista disse que a coisa mais difícil da vida é sair de uma cama bem quentinha, num quarto muito frio. E ele estava certo. Quanto mais você ficar pensando como será desagradável levantar-se, mais difícil será sair da cama. Até uma ação tão simples e mecânica, como atirar fora as cobertas e pôr-se de pé, é capaz de combater o medo. Uma coisa é certa. As pessoas que conseguem realizar algo neste mundo não esperam que sejam movidas pelo espírito. Elas é que o movem.

Pratique esses dois exercícios:

1. Realize mecanicamente as tarefas e trabalhos domésticos simples, porém desagradáveis. Em vez de pensar nos aspectos desagradáveis das tarefas, enfrente-as sem muitas considerações. Talvez, para a maioria das donas de casa, o trabalho mais desagradável seja o de lavar os pratos. Até minha mãe não faz exceção à regra. Mas adotou um método mecânico de encarar essa tarefa, de modo a terminá-la rapidamente a fim de poder dedicar-se às coisas

que gosta de fazer. Ao levantar-se da mesa apanha, mecanicamente, sem pensar no que está fazendo, os pratos e mete mãos à obra. Em poucos minutos está tudo pronto. Não é uma boa maneira de não deixar os pratos empilhados, apavorando-se diante do inevitável? Faça isso hoje mesmo: escolha a coisa que você menos gosta de fazer. Depois, sem recear, ou pensar muito nela, faça-a. É essa a maneira mais eficiente de se realizar uma tarefa.

2. Use também esse método mecânico e automático, para criar idéias, fazer planos, resolver problemas e realizar qualquer outro trabalho que exija uma grande elucubração mental. Ao invés de aguardar que o espírito o impulsione, sente-se e impulsione o seu espírito.

Eis uma técnica especial, garantida no auxílio que é capaz de lhe prestar. Use lápis e papel. Um simples e barato lápis é a maior ferramenta de concentração mental que o dinheiro pode comprar. Se eu tiver de escolher entre uma sala toda enfeitada, atapetada, lindamente decorada, à prova de ruído, e lápis e papel, optaria sempre por esses últimos. O lápis e papel servem para estabelecer ligação entre sua mente e um problema. Quando se põe um pensamento no papel, automaticamente toda a atenção é focalizada nele. Eis por que não se pode pensar numa coisa e escrever outra ao mesmo tempo. E quando se escreve no papel, "escreve-se" também na mente. As experiências provam que você se lembra muito melhor e por muito mais tempo daquilo que escreve. E, uma vez que você domine a técnica do papel e lápis, será capaz de concentrar-se e pensar nas situações mais ruidosas e perturbadoras. Quando quiser pensar, ponha-se a escrever, a rabiscar, ou a fazer desenhos. É uma excelente maneira de movimentar o espírito.

A palavra mágica do sucesso é agora. Amanhã, na próxima semana, mais tarde, noutra ocasião, qualquer dia são, geralmente, termos que conduzem ao fracasso. Muitos sonhos bons jamais se tomam realidade porque dizemos: "Qualquer dia vou fazer isso", em vez de afirmarmos, "Vou fazer agora mesmo".

Tomemos por exemplo a economia de dinheiro. Todo mundo concorda que economizar é uma boa idéia. Mas o fato de se tratar de uma boa idéia não significa que muita gente organize um

programa para economizar ou investir. Muitas pessoas pretendem economizar, porém só umas poucas levam a cabo essa intenção. Eis de que modo um jovem casal estabeleceu um programa regular para acumular riqueza. Bill ganhava 500 dólares por mês, porém, juntamente com a esposa Janet, gastava a mesma quantia, também mensalmente. Ambos desejavam fazer economias, mas sempre surgiram razões pelas quais não podiam iniciar o que

pretendiam. Durante anos eles haviam resolvido: "Começaremos quando formos aumentados." "Depois que tivermos terminado nossas instalações", "Quando estivermos em melhor situação", "No ano que vem."

Por fim Janet aborreceu-se com o fracasso de suas tentativas para economizar, e disse a Bill: "Afinal, vamos ou não vamos economizar?" Ao que ele retrucou: "Que vamos, vamos, você sabe muito bem, mas até agora não podemos poupar nem um vintém."

No entanto Janet estava resolvida de uma vez por todas. "Há anos que vimos dizendo que vamos iniciar um programa de economias. Nunca o fizemos porque achamos que não podemos. Vamos começar, agora, a pensar que podemos. Vi, hoje, um anúncio que dizia que, se economizássemos 50 dólares por mês, teríamos, em 15 anos, 9.000 dólares, mais 3.300 de juros capitalizados." O anúncio dizia ainda que é mais fácil gastar o que resta depois de se

guardar um pouco, do que guardar o que fica depois de se gastar.

Se você concorda, vamos começar com dez por cento do que você ganha. É possível até que tenhamos que passar a leite e bolachas antes que o mês acabe, mas se temos de começar, vamos começar." Bill e Janet ficaram apertados durante alguns meses, mas logo se adaptaram ao novo orçamento. Agora eles acham que é tão divertido "gastar" dinheiro em economias, quanto em tudo o mais.

Pretende escrever a um amigo? Escreva imediatamente. Ocorreu-lhe uma idéia que lhe parece boa para melhorar seus negócios? Apresente-a já. Aceite o conselho de Benjamin Franklin: "Não deixe para amanhã o que pode fazer hoje." Lembre-se de que se pensar em fazer as coisas agora, elas serão feitas. Pensar em fazê-las "algum dia" ou "em outra ocasião" redunda sempre em fracasso.

Visitei um dia um velho amigo, homem de negócios. Acabava ele de voltar de uma conferência com vários de seus diretores. Quando o vi, dava a impressão de alguém que precisa desabafar alguma coisa. Tinha a aparência do homem que acaba de sofrer uma decepção.

- Sabe - disse ele -, convoquei a reunião desta manhã porque desejava que me ajudassem na solução de uma proposta de alteração de nossa política. Mas que espécie de ajuda pensa que recebi? Havia seis homens ali e apenas um contribuiu com alguma coisa. Dois outros falaram, mas suas palavras nada mais foram do que um eco do que eu havia falado. Foi como se eu tivesse falado para um molho de vegetais. Confesso que é difícil descobrir o que pensam aqueles camaradas.

"Com efeito - continuou ele - era de julgar que eles falariam e me deixariam saber o que pensam. Além do mais, tratava-se de assunto que lhes afetava diretamente."

Meu amigo nada conseguiu com a reunião. Mas, tivesse você passeado pelo "hall", depois que ela terminou, teria ouvido seus subordinados fazerem comentários assim: "Tive vontade de dizer...", "Por que não sugeriram...", "Não creio que...", "Devíamos era continuar".

Geralmente "os vegetais", aqueles que nada têm a dizer durante a reunião, ficam muito falantes depois que ela acaba, quando o que dizem não faz mais diferença alguma. Subitamente, quando já é tarde demais, ficam cheios de vida.

Os chefes desejam que se façam comentários. O camarada que abafa a própria luz está se prejudicando. Adote o hábito de "falar". De cada vez que você fala, você fica mais forte. Apresente-se com suas idéias construtivas. Todos nós sabemos de que modo muitos estudantes preparam seus deveres. Com a melhor das intenções José Colégio destina toda uma noite para concentrar-se num determinado estudo. Eis o esquema geral de como ele emprega a noite reservada para o estudo.

José está pronto para começar a estudar às 7 horas, mas parece que o jantar foi um tanto pesado, portanto ele resolve, primeiro, assistir a um pouco de TV Esse pouco acaba sendo uma hora, desde que o programa era muito bom. Às 8 horas senta-se à sua secretária, mas levanta-se imediatamente, pois se lembra de que prometeu telefonar para a "pequena". Isso consome mais 40 minutos (ele não havia falado com ela o dia todo). Outra chamada telefônica de um amigo leva-lhe mais 20 minutos. Ao voltar para o quarto deixa-se atrair pelo jogo de pingue-pongue. Mais uma hora perdida. Devido ao pingue-pongue ele fica suando e decide tomar um banho de chuveiro. Depois, é preciso comer alguma coisa. O pingue-pongue e o banho de chuveiro deram-lhe fome.

E, assim, vai se escoando a noite planejada com a melhor das intenções. Finalmente, à 1 hora da madrugada ele abre o livro mas já está com sono demais para apreender o que lê. E acaba rendendo-se completamente. No dia seguinte, pela manhã, diz ao professor: "Espero que o senhor me dê uma chance. Eu estudei até as 2 horas da madrugada para esse exame."

José Colégio não agiu porque gastou tempo preparando-se para agir. E não é a única vítima dessas "ultrapreparações". O José Chefe, José Trabalhador, a Josefina Dona de Casa - todos procuram preparar-se "batendo papo" no escritório, tomando cafezinhos, apontando lápis, lendo, tratando de assuntos pessoais, limpando a mesa de trabalho, vendo TV e utilizando uma dezena de outros processos de fuga.

Mas há um meio de acabar com esse hábito. Diga a si mesmo: "Estou pronto para começar agora mesmo. Nada ganharei em protelar. Pelo contrário, vou usar toda a energia e tempo de que disponho para agir agora mesmo."

- O de que mais necessitamos em nossa empresa - disse o diretor de uma companhia fabricante de máquinas, dirigindo-se aos diretores de vendas - é de gente com boas idéias e capaz de pô-las em ação. Não há uma só tarefa em nossas linhas de produção e de vendas que não possa ser realizada de um modo melhor, muito melhor. Não quero dizer com isso que não estejamos realizando um bom trabalho atualmente. Estamos. Mas, como todas as companhias progressistas, precisamos de novos produtos, novos mercados, e métodos novos e mais eficientes de fazer as coisas. Dependemos dos que têm iniciativa. São eles os centroavantes do nosso time.

A iniciativa é um tipo especial de ação. É fazer algo que precisa ser feito sem que se seja mandado fazê-lo. A pessoa de iniciativa está se candidatando a posições que lhe proporcionem maiores rendas em todos os negócios e profissões. O diretor de pesquisa de mercado de um laboratório de tamanho regular contou-me como conseguiu chegar àquela posição. É uma boa lição sobre o poder da iniciativa.

Disse-me ele:

- Há cinco anos tive uma idéia. Trabalhava, então, como uma espécie de vendedor missionário junto aos atacadistas. Descobri que uma das coisas que nos faltavam eram fatos sobre os consumidores que desejávamos atrair como compradores para a nossa linha de drogas. Falei a todos aqui sobre a necessidade de uma pesquisa de mercado. De início ninguém me deu ouvidos porque a gerência não via necessidade disso.

"Mas eu estava completamente obcecado com a idéia da pesquisa de mercado em nossa companhia, por isso resolvi “pegar o touro a unha". Pedi e obtive permissão para preparar um relatório mensal sobre “Os Fatos no Mercado de Drogas". Coligi informações de todas as fontes possíveis. Em breve a gerência e os demais vendedores passaram a se interessar pelo que eu estava fazendo.

Um ano após haver iniciado essa cruzada de pesquisas fui liberado de minhas ocupações rotineiras e convidado a concentrar-me no desenvolvimento de minhas idéias.

- O resto - continuou ele - foi uma seqüência natural. Tenho, agora, dois assistentes, uma secretária, e cerca de três vezes o salário que percebia há cinco anos.

Eis dois exercícios para desenvolver o hábito da iniciativa:

1. Seja um cruzado. Quando vir alguma coisa que você acha que deve ser feita, pegue a bola e toque para frente. Um loteamento não muito distante de onde moro estava quase pronto quando parou por completo. Umas poucas famílias com uma atitude de muita negligência haviam se mudado para ele. Isso fez com que várias das melhores famílias do bairro vendessem suas casas (com prejuízo) e se mudassem. Como freqüentemente acontece, as famílias importantes adotaram a atitude negligente de seus vizinhos desleixados - menos Harry L. Harry decidiu que havia de fazer uma cruzada para que se tivesse uma bela vizinhança. Começou por reunir seus amigos. Mostrou que o loteamento tinha um tremendo potencial, mas que algo devia ser feito ou, do contrário, em breve todo o bairro seria de segunda classe. O entusiasmo e a iniciativa de Harry fizeram adeptos rapidamente.

Imediatamente surgiram projetos para limpar os lotes vagos. Foram organizados "garden clubs", e iniciado um maciço projeto de arborização. Para as crianças, foram construídos um "play-ground" e uma piscina para a comunidade. As famílias negligentes passaram a ser ansiosos colaboradores. Toda a área tomou nova vida e ficou brilhando. É de fato, agora, um prazer passear através da comunidade. Uma prova do que um cruzado é capaz de fazer.

Você acha que sua empresa deve criar um novo departamento, fabricar um novo produto ou expandir-se de qualquer modo? Faça, então, uma cruzada para que tal ocorra. Acha que sua igreja precisa de um novo prédio? Lute por isso. Gostaria que a escola de seus filhos fosse mais bem equipada? Lute e obtenha isso. E pode contar com uma coisa: embora todos os cruzados possam começar sozinhos, se a idéia que os anima é boa, em breve terão uma porção de seguidores e apoiadores. Seja um ativacionista e um cruzado:

2. Seja um voluntário. Todos nós já nos encontramos em situações em que desejamos fazer voluntariamente alguma coisa e não a fizemos. Por quê? Porque tivemos medo. Não tenha medo de que não pudéssemos realizar o que nos propúnhamos, mas do que diriam nossos companheiros. Medo de servimos de galhofa, de sermos chamados de metidos, ou de sermos acusados de querer passar os outros para trás. E natural que se deseje pertencer a um grupo, ser aceito por ele e receber sua aprovação. Mas pergunte a si mesmo: "Por qual grupo desejo eu ser aceito?” “Pelo grupo que ri porque secretamente tem inveja ou pelo que está

fazendo progresso promovendo realizações?" A escolha certa é óbvia. O voluntário sobressai. Recebe uma atenção especial. O mais importante de tudo é que lhe dá a oportunidade de mostrar que possui uma capacidade especial e ambição para oferecer-se para realizar qualquer coisa. Faça o possível para oferecer-se para as tarefas especiais.

Pense nos líderes que você conhece nos negócios, na vida militar e na sua comunidade. Enquadram-se na descrição de um "ativacionista", ou você diria que se trata de "passivistas"?

Dez vezes em dez, trata-se de "ativacionistas", de gente que faz. O indivíduo que fica à margem, que entrava, que é passivo, não lidera. Mas aquele que faz, o que pensa e age, encontra outros que o seguem.

O público confia nos indivíduos que agem. Admitem, naturalmente, que ele sabe o que está fazendo. Jamais soube de alguém que tenha sido cumprimentado e louvado porque "não mexeu com ninguém", "não agiu", ou "esperou até que lhe dissessem o que devia fazer". E você?

Resumindo, habitue-se a agir.

Ponha em prática essas normas capitais:

1. Seja um "ativacionista". Seja alguém que faz. Seja um realizador e não um indivíduo que se nega a realizar.
2. Não espere que as condições sejam perfeitas. Elas jamais o serão. Espere obstáculos e dificuldades no futuro e resolva-os à medida que forem surgindo.
3. Lembre-se de que o sucesso não é feito apenas de idéias. As idéias só têm valor quando são postas em execução.
4. Use ação para combater o medo e adquirir confiança. Faça o que você teme e o medo desaparecerá. Experimente e veja.
5. Ponha em funcionamento, automaticamente, seu motor mental. Não espere que seu espírito movimente você. Aja, trabalhe e movimente seu espírito.
6. Pense em termos de "agora". Amanhã, na semana que vem, mais tarde e outros termos semelhantes são, geralmente, sinônimos de nunca, a palavra do fracasso. Seja do tipo das pessoas que dizem: "Vou fazer agora mesmo."
7. Esteja pronto para se entregar ao trabalho. Não desperdice tempo preparando-se para agir. Comece logo a agir.
8. Tome a iniciativa. Seja um cruzado. Apanhe a bola e avance. Seja um voluntário. Mostre que você tem capacidade e ambição de fazer. Engrene a marcha e siga.

Como transformar a derrota em vitória

Os assistentes sociais e todos os que trabalham na recuperação de marginais verificam a existência de muitas diferenças no que respeita a idade, religião, instrução e origem, entre as infelizes almas que caíram nas sarjetas da América. Alguns desses cidadãos são surpreendentemente jovens. Outros, velhos. Um punhado deles possui diplomas colegiais, uns poucos não têm instrução alguma. Uns são casados, outros, não. Mas todos apresentam algo em comum: cada um deles é um derrotado. Todos foram derrotados por uma situação qualquer. Todos ficam impacientes e ansiosos por lhe contar o que os reduziu àquele estado, por lhe falar sobre os seus Waterloos particulares. Essas situações cobrem toda a frente das experiências humanas, desde "Minha mulher abandonou-me", a "Perdi tudo o que possuía e não tinha mais para onde ir", até "Fiz uma série de coisas que me transformaram num renegado social, e cheguei até aqui".

Quando passamos dos marginais para o domínio do americano e da americana da classe média, observamos evidentes diferenças nos hábitos de vida. No entanto descobrimos que o Sr. Medíocre dá, essencialmente, as mesmas razões que o Sr. Marginal deu para explicar o seu colapso total. Interiormente, o Sr. Medíocre sente-se um derrotado. Não conseguiu curar as feridas causadas pelas situações que o abateram. Agora se tornou super cauteloso. Vagueia, evitando viver vitoriosamente, descontente consigo mesmo. Sente-se abatido, mas procura suportar de qualquer maneira a sentença da mediocridade a que o "destino" o condenou. Ele também se rendeu apenas de um modo razoavelmente limpo, socialmente "aceitável".

No entanto, quando subimos para a região menos povoada do sucesso, descobrimos também gente das mais variadas origens. Vemos que os chefes das associações, os principais sacerdotes, funcionários governamentais, os grandes homens em todos os terrenos provêm de lares pobres, de famílias ricas, de lares desfeitos, do trabalho nos campos e dos cortiços. Essa gente que dirige todos os ramos de nossa sociedade experimentou as piores situações que se possam descrever.

O Sr. Marginal, o Sr. Medíocre e o Sr. Sucesso são todos possivelmente iguais - na idade, inteligência, origem, nacionalidade, no que quer que você aponte-menos numa coisa: a maneira pela qual reagiram à derrota.

Quando o camarada a que chamamos Sr. Marginal caiu, não conseguiu levantar-se mais. Ficou ali derreado. O Sr. Medíocre conseguiu pôr-se de joelhos, mas desapareceu engatinhando, e correu na direção oposta até ter a certeza de que não seria atacado de novo.

O Sr. Sucesso, no entanto, reagiu diferentemente quando caiu. Levantou-se, aprendeu uma lição, esqueceu o incidente e caminhou para frente. Um de meus amigos mais íntimos é, atualmente, um dos consultores administrativos mais prósperos. Quando você entra em seu gabinete, sente que está, realmente, num lugar chique. O belo mobiliário, os empregados atarefados, os clientes importantes, tudo lhe diz que a companhia dele ë próspera.

Um cínico poderia dizer: "É preciso ser um verdadeiro charlatão para montar um negócio desses." Mas o cínico estaria errado. Não é preciso ser um charlatão. E também não é preciso ser um homem muito brilhante, muito rico ou de muita sorte. Tudo o que é preciso é: ser um homem persistente; que jamais pensou em se deixar derrotar.

Por trás de toda esta companhia próspera e respeitável está a história de um homem combativo, que lutou para abrir seu caminho. Um homem que perdeu as economias de 10 anos, nos primeiros seis meses de sua empresa, que morou no próprio escritório durante vários meses porque não tinha dinheiro para alugar um apartamento, deixando de fazer vários "bons" negócios porque preferia conservar suas idéias e pô-las em ação, ouvindo seus prováveis clientes dizerem não cem vezes tantas quantas diziam sim...

Durante os sete anos incrivelmente árduos que levou para prosperar, jamais ouvi meu amigo queixar-se uma só vez. Ele dizia: " Dave, estou aprendendo. Nesse ramo de negócio a concorrência é grande, e como é intangível, é difícil de realizar. Mas estou aprendendo como fazê-lo." E aprendeu mesmo.

Uma vez comentei com meu amigo que essa experiência devia ter exigido muito dele. No entanto ele replicou: "Não, nada exigiu de mim, pelo contrário, deu-me muita coisa."

Examine as vidas das pessoas cujos nomes constam do Who"s Who in America* e verá que as que prosperaram na maioria foram abaladas alguma vez por situações difíceis. Todas as pessoas deste corpo de elite de homens de sucesso tiveram de fazer face a oposições, desencorajamentos, preterições, desventuras individuais.

Leia as biografias e autobiografias dos grandes homens e, de novo, você verificará que todos eles foram obrigados, muitas vezes, a se renderem ante os obstáculos. Ou então procure saber a origem do presidente da sua companhia, do prefeito da sua cidade, ou de qualquer

pessoa que você tenha escolhido como representante de um real sucesso. Você descobrirá que tiveram de vencer grandes e verdadeiros empecilhos.

Não é possível alcançar o verdadeiro sucesso sem enfrentar oposições, privações e impedimentos. Mas é possível viver o resto da vida sem ser derrotado. É possível fazer com que os reveses nos impulsionem para frente. Vejamos de que maneira.

Vi recentemente algumas estatísticas de linhas aéreas comerciais demonstrando que o número de fatalidade é de, apenas, uma por 10 bilhões de milhas voadas. Hoje em dia o tráfego aéreo tem uma segurança quase que absoluta. Infelizmente ainda ocorrem acidentes. Mas quando acontecem, imediatamente entra em cena a Administração de Aeronáutica Civil, a fim de determinar a causa do desastre. Fragmentos de metal são apanhados de várias milhas em derredor, e uma quantidade de peritos procura reconstituir o que provavelmente ocorreu. São entrevistados os sobreviventes e as testemunhas. A investigação prossegue por semanas e meses, até que se consiga responder à pergunta: "Que ocasionou essa catástrofe?"

Uma vez que a AAC obtém a resposta, são tomadas medidas imediatas para se evitar a repetição de desastre semelhante. Se for causado por um defeito estrutural, deve ser feita a correção em outros aviões do mesmo tipo, ou em certos instrumentos em que foram notadas falhas. Literalmente, centenas de instrumentos de segurança dos modernos aviões resultaram das investigações da AAC. Com os reveses estudados, a AAC constrói a estrada para um tráfego aéreo mais seguro. E é óbvio que seus esforços são recompensados.

Os médicos utilizam os reveses sofridos para melhorar as condições de saúde e prolongar a vida. Geralmente, quando o paciente falece sem uma razão determinada, os médicos procedem à autópsia a fim de verificarem a causa da morte. Deste modo eles aprendem mais sobre o funcionamento do corpo humano e outras vidas são salvas. Um amigo meu, diretor de vendas, reúne-se mensalmente com seus vendedores a fim de ajudá-los a descobrir por que perderam importantes transações. O negócio perdido é reconstituído e cuidadosamente examinado. Desta maneira os vendedores aprendem como evitar perdas semelhantes para o futuro.

O técnico de futebol que vence mais partidas, do que perde examina com sua equipe, os detalhes de cada jogo, para mostrar as falhas cometidas. Alguns chegam mesmo a fazer filmar as partidas de modo que os jogadores podem, literalmente, ver suas más jogadas. O objetivo de tudo isso é jogar melhor o próximo jogo.

Os funcionários da AAC, os prósperos chefes de vendas, médicos, técnicos de futebol e todos os profissionais em qualquer terreno seguem essa regra do sucesso: de cada revés sempre se aproveita alguma coisa. Quando somos atingidos pessoalmente por um contratempo, geralmente nosso primeiro impulso é, ficarmos tão emocionalmente abalados que deixamos de aprender a lição que dele podemos tirar. Os professores sabem que a reação de um aluno a uma nota má fornece uma solução para o seu sucesso em potencial. Há alguns anos, quando eu era professor na Wayne State University, em Detroit, fui obrigado a reprovar um aluno que ia se diplomar. Isso representou um verdadeiro golpe para o aluno, que já havia feito todos os seus planos de formatura e não sabia como cancelá-los. Só lhe restavam duas alternativas: ou repetir o curso e receber o diploma noutra oportunidade, ou deixar a escola sem se diplomar.

Eu esperava que o aluno ficaria desapontado, até mesmo agressivo, quando soubesse desse contratempo. E estava certo. Depois de explicar-lhe que sua prova estava longe de merecer uma nota que permitisse sua aprovação, ele admitiu que, de fato, não havia se esforçado muito na matéria.

- Mas - continuou ele - até agora minhas provas têm atingido a média. O senhor não podia levar isso em consideração?

Ponderei-lhe que não, porquanto o aproveitamento de cada matéria era considerado em separado. Acrescentei que, além disso, os rígidos códigos acadêmicos proibiam que se alterassem as notas, a não ser devido a um engano do professor.

Foi então que o estudante, vendo que lhe estavam fechadas todas as saídas, enfureceu-se.

- Professor - disse ele - eu podia apontar 50 pessoas desta cidade que conseguiram um grande sucesso na vida sem freqüentarem o seu curso, nem mesmo saberem da sua existência. Que é

que ele tem de tão importante? E por que, pelo fato de eu ter tirado umas rotas más numa matéria, não posso tirar o meu diploma?" "Graças a Deus - continuou ele - que ninguém encara as coisas exteriormente", como fazem os senhores professores!

Depois desta observação, fiz uma pausa de 45 segundos (aprendi que quando se é criticado, uma boa maneira de evitar uma guerra verbal é fazer uma longa pausa antes de responder).

Disse, então, ao amigo estudante:

- Muita coisa do que você está dizendo é verdade. Há muitas, muitíssimas pessoas altamente bem-sucedidas e que nada conhecem das matérias deste curso. E é possível que você mesmo obtenha o sucesso ignorando-as. No esquema total da vida, o conteúdo do curso não interferirá com o seu progresso ou atraso. Mas a sua atitude para com o curso pode influir.

- Que é que o senhor quer dizer? - perguntou ele.

- Apenas isso - respondi. - "Exteriormente" eles o avaliam conforme você se avalia. O que importa, lá e cá, é que a tarefa seja realizada. Ninguém vai promovê-lo pelas aparências, ou pagar mais por um trabalho de segunda categoria. Fiz outra pausa para ver se ele havia entendido.

Depois, continuei: Posso fazer-lhe uma sugestão? Você agora está muito desapontado. Imagino como deve sentir-se. E não o considero menos por estar sentido comigo. No entanto, encare essa experiência positivamente. Ela encerra uma lição muito importante: se você não produzir, não chegará aonde deseja. Aprenda isso e, daqui a cinco anos, você aceitará essa lição como uma das mais úteis que recebeu durante todo o tempo que passou aqui. Fiquei muito satisfeito quando, alguns dias depois, eu soube que esse estudante havia se matriculado novamente no curso. Desta vez ele passou com ótimas notas. Logo depois me fez uma visita especialmente para me dizer o quanto havia apreciado nossa discussão anterior.

- Aprendi muita coisa quando falhei na primeira vez que freqüentei o seu curso - o disse. - Pode parecer estranho, senhor professor, mas sinto-me, agora, satisfeito por não ter sido aprovado da primeira vez.

Podemos transformar os reveses em vitórias. Aprenda a lição e aplique-a; depois olhe para trás, para a derrota, e sorria. Os que gostam de cinema jamais esquecerão o grande Lionel Barrymore. Em 1936, Barrymore fraturou o quadril, que jamais curou de todo. Muita gente pensou que Barrymore estava acabado. Mas o mesmo não aconteceu com ele, que usou aquele

acidente para alcançar um sucesso ainda maior como ator. E nos 18 anos seguintes, a despeito da dor que nunca desapareceu, ele representou dezenas de papéis de sucesso, numa cadeira de rodas.

No dia 15 de março de 1945, W. Colvin Williams caminhava atrás de um tanque na França. O tanque bateu numa mina e a explosão fez com que o Sr. Williams ficasse permanentemente cego. No entanto, isso não impediu que Williams prosseguisse no objetivo de se tornar um sacerdote e um conselheiro. Quando ele obteve o seu diploma (e com distinção) declarou que na sua opinião, a cegueira era até uma vantagem na profissão que havia escolhido. “Assim, jamais julgarei pelas aparências. Portanto, poderei dar sempre aos outros uma segunda oportunidade. Minha cegueira impedirá que eu me afaste de uma pessoa

devido ao seu aspecto. Desejo ser o tipo do indivíduo que, ao ser procurado pelos outros, lhes inspire um sentimento de segurança para que falem com franqueza".

Não é este um magnífico exemplo vivo de como uma cruel adversidade pode ser transformada em vitória? A derrota é apenas um estado de espírito, nada mais. Um de meus amigos que faz grandes e felizes investimentos na bolsa toma suas decisões à luz de suas experiências passadas. Uma vez ele me disse:

- Quando fiz meus primeiros investimentos, há 15 anos, tive vários prejuízos. Como a maioria dos amadores, queria enriquecer depressa e, em vez disso, quase fali de uma vez. No entanto, não desanimei. Conhecia os princípios básicos de economia e que os títulos bem escolhidos constituem o melhor investimento que alguém possa fazer.

-"Assim, encarei os meus primeiros maus investimentos como parte do preço da minha educação - acrescentou, rindo.

Por outro lado, conheço muita gente que, tendo feito um ou dois investimentos imprudentes, são absolutamente contra os títulos. Em vez de analisarem seus erros para deles tirarem algo de útil, chegam à conclusão completamente falsa de que investir capital na bolsa nada mais é do que uma forma de jogar, e que, mais cedo ou mais tarde, todos acabam perdendo. Resolva agora mesmo extrair um ensinamento de todos os reveses. Da próxima vez que as coisas não andarem bem, seja no trabalho, ou no lar, acalme-se e procure descobrir as causas da perturbação. É a maneira de evitar cometer o mesmo erro duas vezes. A adversidade é útil quando nos ensina alguma coisa. Nós, seres humanos, somos curiosas criaturas. Ficamos ansiosos para que acreditem em nossas vitórias. Quando vencemos, queremos que todo mundo saiba. É muito natural desejar que os outros nos olhem e digam: "Ali vai o camarada que fez isso e aquilo."

Mas o homem é igualmente impaciente para pôr a culpa das adversidades em alguém. Os vendedores acham natural culpar os clientes quando deixam de fazer um contrato, e os chefes, os empregados, quando as coisas não andam de acordo. Os maridos acham natural culpar as esposas, e essas os maridos, pelas brigas e problemas familiares.

É verdade que neste mundo tão complexo podemos ser enganados pelo outro. Mas também não é menos verdade que, mais comumente do que pensamos, somos nós mesmos que nos enganamos. Somos derrotados por um desajuste ou erro pessoal. Condicione-se para o sucesso da seguinte maneira. Lembre-se de que você deseja ser quase tão perfeito quanto é humanamente possível. Seja objetivo. Coloque-se num tubo de ensaio e examine-se como uma terceira pessoa, desinteressada, examinaria a situação. Veja se você tem alguma fraqueza que nunca notou antes. Tem-se, trate de agir para eliminá-la. Tanta gente se acostuma consigo mesma que deixa de ver os meios de que dispõe para se tornar melhor.

A grande estrela Risë Stevens, do Metropolitan Opera, declarou no Readers Digest (julho de 1955) que foi no pior momento de sua vida que recebeu sua melhor lição.No início de sua carreira, Miss Stevens foi desclassificada no concurso Audições no Ar, do Metropolitan Operam. A cantora ficou muito sentida com o ocorrido.

- Eu estava ansiosa por ouvir dizer - declarou ela - que a minha voz era muito melhor que a das outras concorrentes, que a decisão do júri fora muito injusta, e que eu havia perdido porque não tinha pistolões.

Mas o professor de Miss Stevens não lhe passou a mão pela cabeça, pelo contrário, disse-lhe:

- Minha querida, tenha a coragem de reconhecer seus erros.

- E, todas as vezes que eu, queria fazer-me de vítima, voltavam-me à mente aquelas palavras - continuou Miss Stevens.

- Naquela noite elas me acordaram. E não pude conciliar mais o sono até verificar que estavam certas. Deitada, no escuro, eu me perguntava: "Por que falhei? Como poderei vencer

na próxima vez?" E admiti que a minha voz não era tão boa quanto devia ser, e que eu tinha de aperfeiçoar minha dicção, e que devia aprender mais papéis.

E Miss Stevens continuou contando como o fato de reconhecer e encarar seus erros não somente a ajudou a vencer no palco, mas também a fazer mais amigos, e a desenvolver uma personalidade mais agradável. A autocrítica é construtiva. Faz com que você adquira a força e a capacidade pessoais necessárias para o sucesso. Culpar os outros é um hábito destrutivo. Você nada ganha em provar que uma outra pessoa está errada.

Seja construtivamente auto crítico. Não procure ignorar as imperfeições. Seja como os verdadeiros profissionais. Eles procuram os erros e as fraquezas para depois corrigi-los. Isso é que os torna profissionais.

É claro que você não deve procurar descobrir suas falhas para dizer. "Eis mais uma razão por que eu não consigo vencer."

Em vez disso encare seus erros como "Eis uma outra maneira de me tornar um grande vencedor" .

O grande Elbert Hubbard disse uma vez que "Um fracassado é um homem que cometeu um erro e não soube capitalizar a experiência".

Muitas vezes culpamos a sorte pelos nossos reveses. Dizemos: "Que fazer? É assim que a bola pula", e deixamos correr. Contudo, reflita. As bolas não pulam desta ou daquela maneira sem uma certa razão. O movimento da bola é determinado por três coisas: a bola, a maneira por que é jogada e a superfície em que bate. O movimento da bola é explicado por leis de física bem definidas, não pela sorte.

Suponhamos que a AAC fizesse um relatório dizendo: "É uma pena que o desastre tenha ocorrido, mas, minha gente, “é assim que a bola pula"."

Você diria que era tempo de se arranjar uma nova AAC. Ou suponha que um médico diga a um dos pacientes: "Sinto muito. Não sei o que houve. São dessas coisas que acontecem."

Você despacharia os médicos quando tornasse a adoecer. O processo do aconteceu porque tinha de acontecer nada nos ensina. Não ficamos mais bem preparados para evitar a repetição do erro, na próxima vez que nos virmos numa situação semelhante. O técnico de futebol que encara a derrota do sábado com a atitude do "aconteceu porque tinha de acontecer" não ajudará sua equipe a deixar de cometer as mesmas falhas no sábado seguinte.

Orville Hubbard, há 17 anos consecutivos prefeito de Dearbom, no Michigan, é um dos administradores urbanos mais vibrantes e respeitados da nação. Durante dez anos antes de se tornar prefeito de Dearbom, Hubbard poderia ter usado a desculpa da "má sorte", e saído da política. Antes de se constituir num constante vencedor, Orville Hubbard foi "infeliz" em três vezes que se candidatou à prefeitura da cidade. Três vezes quis eleger-se senador estadual, mas falhou. E uma vez foi derrotado nas eleições para o Congresso.

Mas Orville Hubbard estudou esses reveses encarando-os como parte de sua educação política. E hoje é um dos mais argutos e invictos políticos do governo local. Em vez de culpar a sorte, examine seus reveses. Aprenda com suas derrotas. Há muita gente que passa a vida explicando a sua mediocridade com a "falta de sorte", "má sorte", "sorte demasiada". Essas pessoas são ainda como as crianças, imaturas, à procura de simpatia. Sem perceberem, deixam passar as oportunidades de se tornarem maiores, mais fortes e mais confiantes. Deixe de culpar a sorte. Isso nunca fez alguém alcançar o que deseja.

Um amigo meu, consultor literário, escritor critico, conversou recentemente comigo sobre o que é preciso para ser um escritor de sucesso.

- Uma porção de supostos escritores - dizia ele -simplesmente não encaram com sinceridade a vontade de escrever. Tentam um pouco, mas, abandonam logo quando descobrem que a coisa

exige um bocado de trabalho. Não tenho muita paciência com essa gente que está, apenas, à procura de um caminho mais curto que não existe.

"Mas - continuou ele - não quero dizer que basta ser persistente. Na verdade, muitas vezes a persistência nenhuma influência tem. "Agora mesmo estou às voltas com um camarada que já

escreveu 62 pequenas novelas sem ter vendido uma sequer. Não há dúvidas de que ele persegue com perseverança o objetivo de se tornar escritor. Mas o seu problema é que aborda basicamente da mesma forma tudo o que escreve. Criou um estilo duro para suas histórias. Jamais experimentou o seu material - seus enredos e personagens, e talvez até mesmo o seu estilo. Estou tentando fazer agora com que ele empregue novos métodos, novas técnicas. Ele

tem capacidade, e estou certo de que venderá muitas de suas histórias, se conseguir fazer o que quero. "Até lá, porém, continuará a vê-las rejeitadas, umas após outras."

A advertência do consultor literário é boa. Devemos ser persistentes, mas a persistência é apenas um dos ingredientes da vitória. Podemos tentar, tentar e tomar a tentar, falhando sempre, até que combinemos a persistência com a prática.

Edison tem o crédito de ter sido o mais perseverante dos cientistas da América. Conta-se que ele realizou milhares de experiências antes de inventar a lâmpada elétrica. Mas veja: Edison realizava experiências. Persistia no seu objetivo de criar a lâmpada elétrica, mas mesclava essa persistência com a experiência. De um certo modo a persistência não é uma garantia da vitória. Misturada, porém, com a experiência, garante o sucesso.

Reparei, recentemente, num artigo sobre as contínuas pesquisas de petróleo. Informava que as companhias de petróleo estudam cuidadosamente as formações rochosas antes de iniciarem a perfuração de um poço. No entanto, a despeito de suas análises científicas, sete de cada oito perfurações permanecem em seco. As empresas persistem na pesquisa do petróleo, não cavando os poços a profundidades absurdas, mas experimentando novas perfurações quando o bom senso diz que as primeiras não darão resultado.

Muita gente passa pela vida dando mostras de admirável persistência e ambição, mas falha porque não experimenta novos métodos. Conserve o seu objetivo. Não se afaste dele um milímetro. Mas não ande às cabeçadas. Se não está obtendo resultados, tente um método novo.

As pessoas que têm a perseverança de um buldogue, capazes de não largarem o que conseguiram agarrar, têm uma qualidade essencial para o sucesso. Damos a seguir duas sugestões para desenvolver mais a força da experiência, o ingrediente que, quando misturado com a perseverança, obtém resultados.

1. Diga para si mesmo: "Há um meio. " Todos os pensamentos são magnéticos. Assim que você diz: "Estou derrotado. Não há meios de resolver esse problema", são atraídos pensamentos negativos, e cada um deles ajuda-o a convencer-se de que você está certo, e de fato derrotado. Se, em vez disso, você pensar: "Há um meio de resolver esse problema", sua mente se encherá de pensamentos positivos que o auxiliarão a encontrar a solução. O importante é pensar que "há um meio". Os conselheiros matrimoniais dizem que jamais tiveram sucesso em consertar um casamento, a menos que um e preferivelmente ambos os cônjuges vejam que é possível readquirir a felicidade que passou.

Os psicólogos e os assistentes sociais dizem que um alcoólatra está condenado ao alcoolismo até acreditar que pode combater seu vício.

Neste ano estão sendo formadas milhares de novas empresas. Daqui a quinhentos anos, somente uma pequena porção delas estará em operações. A maior parte das que vão desaparecer terão dito:

"A concorrência era grande demais. Não nos restava alternativa senão fechar o negócio." O verdadeiro problema é que quando a maioria das pessoas atinge a barreira do COMA (as coisas vão mal) pensam somente na derrota e, portanto, são derrotadas. Quando

você acha que há um meio, automaticamente você converte a energia negativa (vamos abandonar, vamos voltar) em energia positiva (vamos continuar, vamos progredir).Um problema ou uma dificuldade só se torna insolúvel quando você pensa que não há solução. Atraia as soluções acreditando que elas são possíveis. Recuse, apenas recuse, permitir-se dizer ou pensar que é impossível.

2. Recuse e comece de novo. Geralmente ficamos ligados tanto tempo a um problema que não conseguimos entrever novas soluções, ou novos métodos para resolvê-lo.Um engenheiro amigo meu ficou ocupado, algumas semanas atrás, planejando uma estrutura de alumínio de um tipo completamente novo; com efeito, nada semelhante havia sido feito ou imaginado até então. Vi-o há poucos dias e perguntei-lhe como ia sua construção.

Respondeu que não ia muito bem e disse:

- Acho que passei pouco tempo, este verão, no meu jardim. Quando vivo muito tempo com um problema difícil, tenho de sair e deixar que surjam novas idéias.

"Você ficaria admirado - continuou ele - se soubesse quantas idéias técnicas me vêm quando me encontro sentado ao lado de uma árvore, regando a grama com a mangueira de água.”

Uma vez, durante uma entrevista com a imprensa, perguntaram ao presidente Eisenhower por que fazia ele tantos fins de semana. A resposta que ele deu é um bom conselho para todos os que desejam aumentar sua capacidade criadora. Disse Eisenhower: "Não acredito que nenhum indivíduo, esteja ele dirigindo i General Motors ou os Estados Unidos da América, possa desempenhar melhor sua tarefa apenas ficando sentado diante de uma mesa com a cara metida num maço de papéis. Na verdade, o presidente deve manter a mente livre de detalhes sem importância, concentrando seus pensamentos nos fatores e princípios fundamentais... a fim de

que possa fazer julgamentos mais claros e melhores."

Um ex-associado meu toma, regularmente uma vez por mês, 72 horas de férias, que passa com a esposa, fora da cidade. Verificou ele que esse afastamento periódico aumentava sua capacidade mental, tornando-o, portanto, mais útil aos seus clientes.

Quando encontrar um obstáculo, não abandone totalmente um projeto. Recue um pouco e refresque-se mentalmente. Faça qualquer coisa simples, tal como ouvir um pouco de música, fazer um passeio ou tirar um cochilo. Então, quando você se dedicar novamente a ele, muitas vezes a solução aparece antes que você se dê conta. Todas as situações apresentam um lado bom, e quando o descobrimos, automaticamente abandonamos o sentimento de fracasso.

Recentemente, aconteceu-me estar almoçando sozinho num restaurante muito cheio. Não pude deixar de ouvir a conversa de dois cavalheiros que estavam sentados numa mesa perto da minha.

O que diziam era mais ou menos assim:

- Estou irritado, Harry. - Qual é a dificuldade, Bill?

- Bem, ontem Mary levou Linda ao médico e esta manhã foi apanhar os remédios constantes da receita. Dezesseis dólares e 33 “cents” imaginem só! Pagar um preço desses por umas pílulas é para enlouquecer qualquer um.

E Bill pôs-se a acusar os médicos, os fabricantes de drogas e os farmacêuticos de constituírem um bando de ladrões, de aproveitadores do povo. Bill estava realmente fervendo com a conta da farmácia.

Foi então que Harry interveio. Mas, em vez de concordar, como faria a maior parte das pessoas em idênticas circunstâncias, disse:

- De fato, Bill, 16 dólares é um bocado por uma receita. Mas procure ver o lado bom da questão. Você deve estar satisfeito por ter os 16 dólares e 33 "cents". Satisfeito por poder dar a Linda o melhor remédio que o dinheiro pode comprar! A saúde e a felicidade dela não são a principal razão do seu trabalho? Quando chegarem casa hoje à tarde, congratule-se

consigo mesmo por ter providenciado tudo a tempo. Fique satisfeito por poder fazer tudo de primeira.

A conversa estava extremamente interessante e confesso que pedi dois cafés extras para continuar ali, ouvindo o resto. Após uma pequena troca de pontos de vista, Bill disse:

- Harry, acho que nunca encarei as coisas deste modo. Mas quem está certo é você. Eu devia estar satisfeito de poder dar à minha família o que ela precisa. Devo congratular-me ao invés de estar me queixando.

Olhar o lado bom compensa os pequenos aborrecimentos que ocorrem todos os dias. Um jovem contou-me como se concentrou no lado bom quando perdeu o emprego:

- Eu trabalhava para uma grande companhia de crédito - começou ele. - Um dia fui avisado de que havia sido despedido. Havia uma recessão econômica e os empregados "menos úteis" à companhia foram dispensados.

"O emprego não era muito remunerador, mas para o padrão de vida em que eu havia sido criado era muito bom. Durante algumas horas fiquei muito abalado, mas depois decidi encarar o fato como um benefício disfarçado. Realmente não gostava muito do serviço, e tivesse eu permanecido ali por mais tempo, jamais teria progredido. Agora, tinha uma oportunidade para procurar algo que eu gostasse de fazer. Não demorou muito tempo e encontrei um emprego que me satisfazia e rendia muito mais. Ter sido despedido da companhia de crédito foi a melhor coisa que poderia ter me acontecido."

Lembre-se de que você vê uma situação como quer. Veja o lado bom e vença. Se você tiver uma visão clara, todas as coisas concorrerão para o bem.

Resumindo:

A diferença entre o sucesso e o fracasso encontra-se na maneira pela qual são encarados os reveses, as desvantagens, os desencorajamentos e outras situações decepcionantes. Eis cinco normas para ajudá-lo a transformar a derrota em vitória:

1. Estude seus reveses para construir com eles o seu caminho para o sucesso. Quando perder, aprenda, e então vença na vez seguinte.

2. Tenha a coragem de ser o seu próprio critico construtivo. Procure seus erros e fraquezas e corrija-os. Isso fará de você um profissional.

3. Pare de se queixar da sorte. Pesquise os seus fracassos. Veja o que estava errado. Lembre-se de que, queixando-se da sorte, ninguém vai aonde quer.

4. Misture a perseverança com a experiência. Conserve os seus objetivos, mas, não ande às cabeçadas. Procure novos métodos. Experimente.

5. Lembre-se de que todas as situações têm um lado bom. Encontre-o. Veja o lado bom e saia vencedor. Tenha um objetivo para ajudá-lo a progredir Cada porção do progresso humano - nossas invenções, grandes e pequenas, nossas descobertas na medicina, os triunfos da engenharia, nossos sucessos comerciais -foi visualizada antes de se tornar realidade. Luas-bebês giram em torno da Terra não devido a descobertas acidentais, mas porque os cientistas estabeleceram como objetivo "a conquista do espaço".

Um objetivo é uma meta, um propósito. Um objetivo é mais do que um sonho; é um sonho atuante. E mais do que um vago "Quem me dera fazer". É um positivo "É isso que eu vou fazer". Nada acontece, nenhum passo é dado sem que antes se estabeleça um objetivo. Sem um objetivo os indivíduos apenas vagueiam pela vida. Ficam andando sem saberem para onde vão e, portanto, não chegam a lugar algum. Os objetivos são tão essenciais para a vida como o ar. Ninguém alcança o sucesso sem um objetivo. Ninguém vive sem ar. Determine claramente para onde você deseja ir.

Dave Mahoney elevou-se de um emprego de 25 dólares por semana no departamento de correspondência duma agência de publicidade a vice-presidente de uma agência, aos 27

anos, e a presidente da Good Humor Company, aos 33. Eis o que ele declara a respeito dos objetivos: "O que importa não é de onde você vem ou onde você está, mas para onde você quer ir." O que importa não é de onde você vem ou onde você está, mas para onde você quer ir. As corporações progressistas planejam seus objetivos com 10 a 15 anos de antecedência. Os chefes executivos que dirigem as empresas líderes devem perguntar: "Onde desejamos que esteja nossa companhia, daqui a 10 anos?" Então julgam e coordenam seus esforços. A capacidade da nova fábrica é construída não consoante as necessidades atuais, mas sim as do futuro, daqui a 5 ou 10 anos. São realizadas pesquisas para fabricar produtos que devem aparecer daqui a dez anos. A moderna corporação não deixa o seu futuro ao acaso. Você deixaria? Todos nós podemos aprender uma preciosa lição da previsão que é feita na indústria e no comércio. Podemos planejar pelo menos com dez anos de antecedência. Você deve formar, agora, a imagem da pessoa que você será daqui a dez anos, se pretende tornar-se tal. Este pensamento é crítico. Assim como a empresa que negligencia planejar com antecedência será uma outra empresa (e isso se conseguir sobreviver), o indivíduo que deixa de estabelecer seus objetivos em longo prazo com toda a certeza será mais uma outra pessoa perdida no redemoinho da vida. Sem objetivos não podemos crescer.

Deixe-me partilhar com vocês, um exemplo de por que devemos planejar com bastante antecedência nossos objetivos para obtermos um sucesso real. Na semana passada um jovem (que chamaremos EB.) procurou-me com um problema de sua profissão. F .B. aparentava boas maneiras e inteligência. Era solteiro e tinha terminado o ginásio há quatro anos. Conversamos um pouco sobre o que ele estava fazendo, sua instrução, suas aptidões, e seu passado de um modo geral. Então eu lhe disse:

- Você veio ver-me para que eu o ajudasse a mudar de emprego. Que espécie de trabalho você pretende?

- Bem - respondeu ele -, foi por isso que vim procurá-lo. Não sei o que quero fazer. Seu problema era muito comum. Mas verifiquei que nada lhe adiantaria arranjar uma série de entrevistas com vários possíveis empregadores. O processo das tentativas é muito pobre para se escolher uma carreira. Com a quantidade de carreiras existentes, as possibilidades de se escolher a certa são de uma para dez. Eu sabia que precisava ajudar EB. a ver que antes de se dirigir a um lugar em busca de uma profissão, é preciso saber onde se acha aquele lugar.

Assim, perguntei-lhe:

- Vamos encarar o plano para sua carreira deste ângulo. Você será capaz de descrever-me sua própria imagem, como será daqui a dez anos?

F.B., depois de estudar a pergunta, respondeu:

- Bom, creio que o que desejo é mais ou menos o que todo mundo deseja; um bom emprego que pague bem e um belo lar.

Realmente - continuou ele - não tenho pensado muito nisso. Assegurei-lhe que isso era muito natural. Expliquei-lhe que o ato de escolher uma carreira era muito semelhante ao de comprar

uma passagem de avião dizendo "Dê-me uma passagem". Os agentes que vendem as passagens nada poderão fazer por você se não souberem, se você não lhes disser para onde deseja ir.

- E eu também não poderei ajudá-lo a encontrar um emprego sem saber aonde você pretende ir, o que só você poderá me dizer.

Isso pôs EB. a pensar. Passamos as duas horas seguintes, não falando sobre os méritos dos diversos empregos, mas sim discutindo como estabelecer objetivos. Acredito que EB tenha aprendido a lição mais importante do planejamento de uma carreira: Antes de partir, saiba para onde quer ir.

Tal como a corporação progressista planeje com antecedência. Num certo sentido você é uma empresa, um negócio. Seu talento, sua capacidade, sua habilidade são seus produtos. Você deseja desenvolver seus produtos, portanto eles exigem os mais altos preços possíveis.

E você conseguirá isso planejando com antecedência. Eis duas etapas que o ajudarão: Em primeiro lugar, visualize o seu futuro em termos de três departamentos: trabalho, lar e sociedade. Dividindo sua vida deste modo você não fica confuso, evita os conflitos e encara o quadro geral com mais facilidade.

Em segundo lugar responda clara e precisamente a essas perguntas: Que desejo realizar na vida? Que desejo ser? Que é preciso para me satisfazer?

Utilize o guia de planejamento que damos a seguir:

UMA IMAGEM DO QUE SEREI DAQUI A 10 ANOS

Guia de Planejamento para 10 anos.

A. Departamento de Trabalho: Daqui a 10 anos:

1. Que rendimento terei conseguido?
2. Que grau de responsabilidade pretende ter?
3. Quanta autoridade desejo exercer?
4. Que prestígio espero obter no meu trabalho?

B. Departamento do Lar: Daqui a 10 anos:

1. Que padrão de vida desejo dar à minha família e a mim próprio?
2. Em que espécie de casa desejo morar?
3. Que tipo de férias desejo tomar?
4. Que apoio financeiro desejo dar a meus filhos nos seus primeiros anos de adultos?

C Departamento Social: Daqui a 10 anos:

1. Que tipos de amigos desejo ter?
2. A que grupos sociais desejo juntar-me?
3. Que posições de liderança na comunidade eu gostaria de ter?
4. De que causa digna pretendo ser o paladino?

Há poucos anos, meu garoto insistiu que nós dois construíssemos uma casa para Peanut, um inteligente cachorrinho de duvidoso "pedigree", e que era orgulho e alegria de meu filho. Sua perseverança e seu entusiasmo venceram-me, e iniciamos a construção de uma casinha que Peanut pudesse chamar de sua. Nossas habilidades de carpinteiros, combinadas, eram iguais a zero, e o produto final bem testemunhava isso. Pouco depois um amigo passando por lá viu o que havíamos feito e perguntou: "Que foi que vocês construíram ali no meio das árvores? Não vão dizer que é uma casa de cachorro... ou é?"

Respondi que era. Então ele apontou vários erros que havíamos cometido e resumiu tudo dizendo: "Porque vocês não planejaram? Ninguém mais constrói, hoje, uma casinha de cachorro sem fazer um projeto."

E, por favor, quando visualizarem o seu futuro, não tenham receio de fazer tudo azul. Hoje, os indivíduos são medidos pelo tamanho de seus sonhos. Ninguém faz mais do que pretende realizar. Assim sendo, visualize um grande futuro. A seguir damos um extrato, palavra por palavra, do plano de vida de um de meus ex-alunos. Leia-o. Veja como esse camarada visualizou bem o seu futuro "lar". É óbvio que ao escrever isso ele se viu realmente no futuro.

- Meu objetivo é possuir uma propriedade rural. A casa será do tipo das fazendas do sul, com dois pavimentos, colunas brancas e tudo o mais. As terras serão cercadas, e

provavelmente terei um ou dois lagos onde eu e minha mulher gozaremos dos prazeres da pesca. Atrás da casa ficarão os canis para meus cães doberman.

Uma coisa que eu sempre desejei é uma longa alameda ladeada de árvores.

"Mas uma casa não é necessariamente um lar. Vou fazer o que puder para transformar nossa casa em algo mais do que um lugar apenas para comer e dormir. Claro que não pretendemos deixar Deus fora de nossos planos, e dedicaremos uma certa porção do nosso tempo às atividades religiosas. "Daqui a dez anos quero estar em condições de fazer, com a família, uma viagem à volta do mundo. Gostaria muitíssimo de realizar isto antes que a família se dispersasse pelo mundo através dos casamentos etc. Se não tivermos tempo para fazermos a viagem toda de uma só vez, fa-la-emos em quatro ou cinco períodos de férias, em separado, e visitaremos uma parte diferente do mundo, por ano. Naturalmente, todos esses planos no “Departamento do lar" dependem de como as coisas forem indo no meu `departamento do trabalho", de modo que tenho de estar sempre alerta para poder realizar tudo isso.

Este plano foi escrito há cinco anos. Aquele aluno era, então, dono de duas pequenas lojas de dez "cents". Agora possui cinco. E já comprou 68.000 metros quadrados de terra para sua propriedade rural. Está pensando e progredindo na direção do seu objetivo.

Os três departamentos de sua vida estão intimamente relacionados. Até certo ponto, um depende do outro. Contudo, o seu departamento do trabalho é o que mais influencia os outros. Há milhares de anos, o homem da caverna que tinha o lar mais feliz e desfrutava de mais respeito por parte de seus companheiros era o que tinha mais sucesso como caçador. De um modo geral, hoje ocorre a mesma coisa. O padrão de vida que damos às nossas famílias e o respeito que desfrutamos na sociedade e na comunidade dependem em grande parte do nosso sucesso no departamento do trabalho.

Não há muito tempo a Fundação McKinsey de Pesquisas de Direção realizou um estudo em larga escala para determinar o que é preciso para tomar-se um chefe. Foram entrevistados líderes nos negócios, no governo, na ciência e na religião. Repetidamente os investigadores obtiveram a mesma resposta de diversos modos: a mais importante qualidade para ser-se um chefe é desejar de maneira absoluta ir para frente.

Recorde esse conselho de John Wanamaker: "Um homem não realiza muito até dar tudo o que tem de si à causa pela qual trabalha."

A vontade, quando dominada, constitui poder. A incapacidade de seguir o desejo, de fazer o que você mais quer, prepara o caminho para a mediocridade. Lembro-me de uma conversa que mantive com um jovem escritor que muito prometia, numa escola de jornalismo. O rapaz

tinha capacidade. Se alguém mostrava prometer algo na carreira de jornalista, esse alguém era ele. Pouco depois de se formar, eu perguntei-lhe: "Muito bem. Dan, que vai fazer? Qual o tipo de jornalismo a que vai se dedicar?"

Dan olhou-me e disse: "Deus me livre disso! A nenhum! Gosto de escrever e de fazer reportagens, mas já me diverti bastante trabalhando no jornal da escola. Mas jornalistas há às centenas, e não pretendo morrer de fome."

Durante cinco anos não vi Dan, nem ouvi falar nele. Então, uma tarde, encontrei-o por acaso em Nova Orleans. Dan estava trabalhando como diretor-assistente de pessoal de uma companhia de eletrônica. E imediatamente fez-me saber que estava mal satisfeito com seu trabalho. "Sou razoavelmente bem pago. A companhia é maravilhosa, e adquiri uma razoável segurança, mas, quer saber de uma coisa? Não trabalho com o coração. Quem me dera que eu tivesse me empregado numa agência de publicidade ou num jornal quando saí da escola."

A atitude de Dan refletia aborrecimento, desinteresse. Encarava muitas coisas com cinismo. Jamais alcançará o máximo de sucesso a não ser que deixe o atual emprego e se meta

no jornalismo. O sucesso exige alma e coração, e você só pode se dedicar de alma e coração àquilo que realmente deseja fazer.

Tivesse Dan seguido o seu desejo, teria alcançado o cimo no terreno das comunicações. E, durante a ascensão, teria ganhado muito mais dinheiro, e muito maior satisfação pessoal do que encontrava no seu presente emprego.

Mudar do que você não gosta de fazer para o que gosta é como colocar um motor de 500 cavalos num carro com a idade de 10 anos. Todos nós desejamos alguma coisa. Todos sonhamos com o que desejamos realmente fazer. Mas poucos se rendem a essa vontade. Em vez de nos rendermos, matamos o desejo. Cinco são as armas usadas para cometer o suicídio do sucesso. Destrua-as. São muito perigosas.

1. Auto depreciação - Você já ouviu dezenas de pessoas dizerem: "Eu gostaria de ser médico (ou um chefe, ou um artista, ou negociar por minha conta), mas não posso. Não tenho cabeça para isso. Mesmo que eu tentasse não conseguiria. Falta-me instrução, ou experiência." Muitos jovens destroem os seus anelos com a velha negativa da auto depreciação.

2. "Segurancite "- As pessoas que dizem "Onde estou, estou muito seguro", usam a arma da segurança para assassinar seus sonhos.

3. Concorrência - "O campo já está cheio demais." "Ali o pessoal já está amontoado, uns em cima dos outros." São observações que matam rapidamente a vontade.

4. Imposição do Pai. - Tenho ouvido centenas de jovens explicarem como escolheram suas carreiras. "Eu gostaria realmente de ser outra coisa, mas meus pais quiseram que eu seguisse esta profissão. Por isso..." Acredito que a maioria dos pais não imponha intencionalmente aos filhos o que devem ser. O que todo pai inteligente deseja é ver seu filho alcançar o sucesso na vida. Se o jovem ou a jovem explica pacientemente por que desejam seguir uma profissão diferente, e se os pais têm a paciência de os escutar, não haverá atritos. No que respeita à profissão dos filhos, tantos os pais como aqueles têm um objetivo comum: o sucesso.

5. Responsabilidade de Família -Este tipo de arma assassina do desejo é ilustrado pela atitude de "Teria sido muito bom se eu houvesse trocado há cinco anos, mas agora é impossível pois tenho uma família para cuidar".

Jogue fora essa armas assassinas! Lembre-se de que a única maneira de poder desenvolver toda a força é fazer o que você deseja. Renda-se à vontade e você ganhará energia, entusiasmo, rapidez mental, e até melhor saúde. E nunca é tarde demais para permitir que o desejo se imponha.

Um jovem conhecido meu trabalhava como engenheiro para o governo, mas sentia-se muito infeliz no serviço. Não tinha oportunidade de dedicar-se a tipo de engenharia de que mais gostava. Estava aborrecido. E, todo o dia, trabalhava na companhia de outros engenheiros, alguns com o dobro de sua idade, e que ganhavam apenas mais alguns dólares que ele. O futuro se apresentava lúgubre. O rapaz sentia que se estava aniquilando rapidamente .Claramente transparecia a depressão que o emprego lhe causava. Ele vivia distraído, indolente e cansado. Freqüentemente, queixava-se de não estar se sentindo bem. Quando lhe era possível faltava um dia ao serviço. Por felicidade, esse engenheiro dominou-se e resolveu: "Não vou passar 35 anos semimorto. Vou arranjar um emprego numa firma particular onde possa fazer o trabalho de que mais gosto, e onde tenha a oportunidade de alcançar tão longe quanto me permitem minha capacidade e minha vontade."

A mudança de emprego provocou imediatas e importantes alterações. Esse jovem que se queixava tantas vezes por ter de trabalhar 37 horas e meia por semana, trabalhava agora 70, e com prazer? Comia, dormia e sentia-se melhor. Tinha um objetivo, e esse objetivo infundia-lhe energias. A surpreendente maioria das pessoas bem-sucedidas trabalhara muito mais de 40

horas por semana. E você não as ouve queixaram-se de excesso de trabalho. As pessoas destinadas ao sucesso têm os olhos fixos num objetivo e isso lhes confere energia. O ponto capital é esse: a energia aumenta, multiplica-se, quando você estabelece um objetivo desejado e resolve trabalhar para alcançá-la. Muita gente, milhares de pessoas podem encontrar novas energias escolhendo um objetivo e dando tudo o que podem para alcançá-lo., Os objetivos curam o tédio, curam até muitos males crônicos.

Vamos esquadrinhar mais profundamente o poder dos objetivos. Quando você se rende aos seus desejos, quando fica ou se deixa ficar obcecado por um objetivo, recebe a força física, a energia e o entusiasmo necessários para realizá-lo. Recebe, porém, algo mais, igualmente valioso. Recebe a "instrumentação automática" necessária para se manter na direção do objetivo.

O fato mais espantoso sobre um objetivo profundamente arraigado é que ele o mantém na direção para atingir o alvo. Não se trata de um jogo de palavras. O que acontece é isso. Quando você se submete a um objetivo, ele trabalha o seu subconsciente. Seu subconsciente está sempre em equilíbrio. O mesmo não se dá com o seu consciente, a menos que ele esteja sintonizado com o que o subconsciente está pensando. Sem uma completa cooperação do subconsciente, um indivíduo fica hesitante, confuso e indeciso. Com o objetivo absorvido pelo subconsciente, você reage automaticamente da maneira certa. E assim o consciente fica livre para pensar clara e corretamente.

Ilustremos o exposto com duas pessoas hipotéticas. À medida que você for lendo, reconhecerá essas duas personagens em muitos dos indivíduos que conhece na vida real. Vamos chamá-los de Tom e Jack. Esses dois camaradas comparam-se em tudo, menos numa coisa. Tom tem um objetivo firmemente enraizado. Jack, não. Tom possui uma imagem cristalina do que deseja ser. Ele se figura como vice-presidente de uma corporação daqui a 10 anos. E como Tom entregou-se ao seu objetivo, este lhe faz sinais através do seu subconsciente dizendo-lhe: "Faça isso", ou "Não faça isso que não o ajudará a chegar aonde deseja ir". O objetivo diz constantemente: "Eu sou a imagem do que você deseja tomar realidade. Eis o que você deve fazer para tomar-me real. O objetivo de Tom não o conduz através de generalidades vagas. Dá-lhe direção específica para todas suas atividades. Quando Tom compra um temo, o objetivo fala e mostra-lhe como escolher certo. Mostra-lhe que passo deve dar para arranjar um novo emprego, o que dizer na reunião, o que fazer quando surge um conflito, o que deve ler, que atitude tomar. Se Tom se desviar um pouco do curso, seus instrumentos automáticos, seguramente abrigados no seu subconsciente, alertam-no e dizem-lhe os que fazerem para voltar ao caminho certo.”

O objetivo de Tom tornou-o supersensível a todas as forças que trabalham para afetá-lo. Por outro lado, Jack, não tendo um objetivo, não possui também instrumentação automática para guiá-lo. Facilmente se confunde. Suas ações não refletem uma política pessoal. Jack oscila, desvia-se e fica imaginando o que fazer. Faltando-lhe a consistência de um objetivo, Jack patinha na enlameada estrada para a mediocridade. Eu lhe sugeriria que você lesse de novo todo o trecho acima, agora mesmo. Deixe-se penetrar por esses conceitos. Depois olhe à sua volta. Estude o mais alto escalão das pessoas que atingiram o sucesso. Note como todos, sem exceções, devotam-se inteiramente aos seus objetivos. Observe como a vida de uma pessoa de grande sucesso gira em torno de um propósito.

Renda-se àquele objetivo. Se Entregue de fato. Deixe que ele o obsede e lhe dê a instrumentação automática necessária para que seja alcançado. Já aconteceu a todos nós acordarmos um sábado de manhã sem plano algum, sem nenhuma agenda mental ou escrita para nos indicar o que vamos fazer. Em dias assim quase nada fazemos Vagamos a esmo, o dia todo, felizes quando ele se finda. Mas quando começamos o dia com um plano, realizamos uma porção de coisas. Essa experiência importante nos dá uma lição muito importante: para realizar algo, devemos planejar sua realização. Antes da Segunda Guerra Mundial, nossos

cientistas entreviam a força em potencial que se encerrava no átomo. Mas se sabia relativamente muito pouco sobre como partir o átomo para liberar aquela força tremenda. Quando os Estados Unidos entraram na guerra, os cientistas previram o poder potencial de uma bomba atômica. Foi estabelecido um sensacional programa para alcançar um único objetivo: fabricar uma bomba atômica. Seus resultados fazem parte da História. Em poucos anos teve-se a recompensa da concentração dos esforços. As bombas foram atiradas e a guerra terminou. Mas sem aquele tremendo programa para realização de um objetivo, a fissura do átomo teria sido adiada de dez ou mais anos. Fixe os objetivos para conseguir realizar qualquer coisa.

Nosso grande sistema de produção estaria irremediavelmente perdido se os chefes de produção não estabelecessem e seguissem datas e programas predeterminados. Os diretores de vendas sabem que os vendedores produzem mais quando se lhes dá uma quota determinada para ser vendida. Os professores sabem que os alunos terminam seus trabalhos a tempo quando têm um prazo certo para fazê-los.

Quando você procura o sucesso deve estabelecer objetivos e impor-se prazos, datas e quotas a serem cumpridos. Você só realizará o que planeja. E, mais uma coisa. Raramente realizamos mais do que decidimos realizar. De acordo com o Dr. George E. Burch, da Escola de Medicina da Universidade de Tulane, perito no estudo da longevidade humana, esta é determinada por vários fatores: peso, hereditariedade, dieta, tensão psíquica, hábitos pessoais. Mas o Dr. Burch diz que

"A maneira mais rápida de acabar é aposentar-se e nada fazer. Para continuar vivendo, todo ser humano deve manter um interesse na vida." Cada um de nós tem um caminho a escolher. A aposentadoria pode ser o princípio do fim. A atitude de "não fazer nada senão comer, dormir e embalar-se" é a mais rápida forma de auto-envenenamento da aposentadoria. A maioria das pessoas que encaram a aposentadoria como o fim de uma vida de atribulações verificam logo que ela significa o fim da própria vida. Sem nada para fazer, sem objetivo, o indivíduo logo se extingue.

O outro extremo, a maneira sensata de aposentar-se, é o método de "Agora é que vou trabalhar de verdade e depressa". Lew Gordon, um de meus melhores amigos, escolheu esse segundo método. Sua aposentadoria, há vários anos, do cargo de vice-presidente do maior banco de Atlanta, foi, na verdade, o Dia do Começo para ele, que se estabeleceu como consultor comercial. E o seu ritmo é de espantar.

Agora, na casa dos sessenta, atende a numerosos clientes e é solicitado por toda à parte como orador. Um de seus projetos especiais é auxiliar a organização da jovem, mas progressista sociedade Pi Sigma Épsilon, que congrega chefes de vendas e vendedores profissionais. De cada vez que vejo Lew ele parece mais jovem. No espírito tem apenas 30 anos. Poucas pessoas, de quaisquer idades, eu conheço que estejam gozando mais a vida do que esse cidadão idoso que resolveu não se "deixar retirar da pista".

Mais que qualquer coisa, um objetivo encarado com seriedade é capaz de manter viva uma pessoa. A Sra. D., mãe de um colega meu, contraiu câncer quando o filho tinha dois anos. Para fazer as coisas ainda piores, o marido havia morrido três meses antes de ser diagnosticada a doença que a acometeu. No entanto, a Sra. D. não desanimou. Ela estava decidida a ver seu filho de dois anos terminar o curso colegial. E, para isso, dirigia ela própria uma loja de varejo que lhe fora deixada pelo esposo. Nesse entretempo teve de submeter-se a diversas intervenções cirúrgicas, e cada vez os médicos lhe diziam que, viveria apenas alguns meses mais. O câncer jamais curou. Mas aqueles "poucos meses" estenderam-se por 20 anos. Ela conseguiu ver o filho diplomado no colégio. Seis semanas depois, morria. Um objetivo, um desejo ardente, foi suficientemente poderoso para adiar por duas décadas uma morte certa. Para viver mais, tenha um objetivo. Nenhum remédio do mundo; e seu médico confirmará isso - é tão forte para prolongar a vida quanto a vontade de fazer alguma coisa. A pessoa

resolvida a alcançar o máximo de sucesso na vida aprende que o progresso se faz passo a passo. Uma casa se constrói de tijolo em tijolo. Os campeonatos de futebol são ganhos jogo por jogo. Uma loja desenvolve-se de freguês a freguês. Todas as grandes realizações compõem-se de pequenas realizações.

Eric Sevareid, conhecido autor e correspondente, declarou no Reader"s Digest (abril de 1957) que o melhor conselho jamais recebido por ele foi a norma do "próximo quilômetro". Eis parte do que ele disse:

"Durante a Segunda Guerra Mundial, eu e outros camaradas tivemos de nos jogar de pára-quedas, de um apinhado transporte aéreo, sobre as selvas montanhosas da fronteira entre Burma e a índia. Decorreram várias semanas antes que uma expedição armada, de salvamento, conseguisse nos alcançar, e então começamos uma vagarosa e dolorosa marcha na direção da civilização, na índia. Tínhamos pela frente 224 quilômetros de péssima estrada, através das montanhas, e sob o calor e as chuvas das monções de agosto."

"Na primeira hora de marcha, enfiei no pé um prego da bota; ao cair da tarde achava-me com os pés cheios de bolhas e sangrando. Poderia continuar aqueles 224 quilômetros capengando? Poderiam os outros, alguns em pior estado do que" eu, cobrir uma distância tão grande? Estávamos convencidos de que não. No entanto, pudemos atravessar todas aquelas serras, e pudemos alcançar, à noite, a mais próxima aldeia aliada. E isto, é claro, era tudo o que tínhamos a fazer..."

Quando abandonei meu emprego para dedicar-me a escrever um livro de 250.000 palavras, não pude permitir que minha mente, ficasse pensando na amplidão daquele projeto. Com toda certeza eu teria abandonado o que se tornou a origem do meu maior orgulho profissional. Procurei pensar apenas no parágrafo que se seguia ignorando a página e mais ainda o próximo capítulo. Assim, durante seis meses a fio, nada mais fiz senão escrever um parágrafo após o

outro. O livro "escreveu-se por si mesmo".Há anos, assumi o compromisso de escrever, diariamente, para ser irradiado, um trabalho que totaliza, agora, mais de dois mil "scripts". Se me tivessem pedido, naquela ocasião, para assinar um contrato "para escrever dois mil programas" eu teria recusado ante a enormidade da tarefa. Mas pediram-me apenas que eu escrevesse um programa, depois outro, e assim por diante. E isso foi tudo o que eu fiz."

O princípio do "próximo quilômetro" serve para Eric Sevareid e lhe servirá também. O método do passo a passo é o único meio inteligente de atingir qualquer objetivo. A melhor fórmula que já ouvi para deixar de fumar, a que mais tem dado resultado para a maior parte dos meus amigos, é a que eu chamo de método de "hora em hora". Em vez de tentar atingir o objetivo final - que é livrar-se do vício - resolvendo não fumar nunca mais, o indivíduo decide ir adiando, por mais uma hora, o próximo cigarro. Quando a hora passa, o fumante simplesmente renova a sua resolução de não fumar por mais uma hora. Posteriormente, à medida que o desejo vai diminuindo, o período é dilatado para duas horas, depois para um dia. Eventualmente, o objetivo é alcançado. A pessoa que quer libertar-se de um hábito de uma vez fracassa porque a dor psicológica é maior do que ela pode suportar. Uma hora é fácil; para sempre é difícil. A consecução de qualquer objetivo requer o método do passo a passo. Para o jovem chefe, cada tarefa, por mais insignificante que pareça, deve ser encarada como uma oportunidade para dar um passo à frente. Um vendedor qualifica-se para as responsabilidades de direção pelas vendas que realiza, uma de cada vez. Para o pastor cada sermão, para o professor cada aula, para o cientista cada experiência é uma oportunidade de dar um passo à frente na direção do principal objetivo. As vezes, parece que alguém alcança o sucesso de repente. No entanto, se você examinar as histórias pregressas das pessoas que parecem ter subido repentinamente, descobrirá que encerram um sólido alicerce previamente construído. E

os indivíduos "famosos" que perdem a celebridade tão depressa quanto a adquiriram nada mais são do que impostores que não lançaram fundações sólidas.

Assim como um belo edifício é feito de pedaços de pedra, insignificantes na sua aparência, assim é construído o sucesso na vida. Faça isso: inicie a marcha para o seu objetivo final fazendo com que a próxima tarefa que tem a realizar, por mais sem importância que pareça, constitua um passo na direção certa. Deposite esta interrogação na sua memória e utilize-a para avaliar tudo o que você fizer: "Servirá isso para ajudar-me a ir aonde eu quero?" Se a resposta for negativa, recue; se afirmativa, progrida.

Está claro. Não alcançamos o sucesso com um grande pulo. Chegamos ali passo a passo. Um plano excelente consiste em estabelecer quotas que devem ser cumpridas mensalmente. Examine-se. Decida o que deve fazer de específico para tornar-se mais eficiente. Use como guia a fórmula abaixo. Sob cada um dos principais títulos anote o que você fará nos próximos trinta dias. Depois, passado este período de tempo, examine os progressos realizados e estabeleça um novo objetivo de trinta dias. Mantenha-se sempre trabalhando nas "pequenas" coisas a fim de ficar em forma para realizar as grandes coisas.

Guia de aperfeiçoamento para 30 dias

Entre hoje e ....., hei de:
A. Abandonar os seguintes hábitos:(sugestões)
1. Adiar as coisas.
2. Falar de maneira negativa
3. Assistir TV por mais de 60 minutos por dia.
4. Mexericar.

B. Adquirir os seguintes hábitos: (sugestões)
1. Examinar severamente minha aparência todas as manhãs.
2. Planejar de noite o trabalho do dia seguinte.
3. Cumprimentaras pessoas sempre que se apresentar uma oportunidade.

C. Valorizar-me junto aos meus patrões destas maneiras: (sugestões)
1. Trabalhar melhor para incentivar meus subordinados.
2. Aprender mais sobre minha companhia, o que faz e sobre seus clientes.
3. Fazer três sugestões específicas para auxiliar a melhorar a eficiência
da companhia.

D. Valorizar-me em casa das seguintes maneiras: (sugestões)
1. Apreciar mais as pequenas coisas que minha esposa faz e que considero obrigações.
2. Uma vez por semana, fazer algo de especial com toda minha família.
3. Dedicar uma hora de atenção por dia à minha família.

E. Aguçar minha mente das seguintes maneiras: (sugestões)
1. Dedicar duas horas por semana lendo revistas profissionais no terreno de minhas atividades.
2. Ler um livro que me seja útil.
3. Fazer novos amigos.
4. Passar 30 minutos por dia, meditando, num ambiente calmo.

Da próxima vez que você vir uma pessoa bem-posta, bem-pensante e eficiente, lembre-se de que ela não nasceu assim. O investimento, dia a dia, de um bocado de esforço consciente é que faz o indivíduo tal qual ele é. A aquisição de novos hábitos positivos, e o abandono dos velhos hábitos negativos, é um processo que se elabora dia a dia. Elabore o seu primeiro guia de aperfeiçoamento a 30 dias, agora mesmo.

Muitas vezes, quando estou discutindo a necessidade de se determinar um objetivo, alguém faz o seguinte comentário: "Eu sei que trabalhar com um objetivo é muito importante, mas às vezes surgem situações que alteram meus planos." Não deixa de ser verdade que muitos fatores alheios ao seu controle afetam seus fins. Pode ocorrer uma doença séria ou morte na família, o emprego pelo qual você está lutando pode ser desfeito, você pode ser vítima de um acidente. Por isso há um ponto que você deve ter fixado na sua mente: Prepare-se para os desvios que for obrigado afazer. Suponha que você estivesse dirigindo por uma estrada e chegasse a um local de trânsito impedido e que você não pudesse acampar ali, ou voltar para casa. A estrada interrompida significa apenas que você não pode chegar aonde quer através dela. Tem de escolher um outro caminho.

Veja como procedem os chefes militares. Quando fazem um plano para tomar um objetivo preparam outros, suplementares, para o caso de surgir uma alternativa. Se acontecer um imprevisto que anule ó plano A, eles mudam para plano B. Você pode permanecer calmamente sentado num avião, mesmo que o aeroporto a que você se destina esteja interditado, pois sabe que o piloto tem uma série de alternativas, de outros aeroportos e uma reserva de combustível. São muito raras as pessoas que alcançaram grande sucesso e não tiveram que dar voltas, várias voltas. Quando fazemos uma volta não somos obrigados a alterar nossos objetivos. Apenas alcançamo-los por um caminho diferente. Provavelmente você já ouviu alguém dizer: "Quem me dera que eu tivesse comprado aquela mercadoria lá por volta de 19... Hoje eu estaria rico."

Normalmente, quando o povo pensa em investimentos, pensa em termos de mercadorias, bônus, propriedades ou outros tipos de bens. Mas o principal e o mais compensador dos investimentos é o auto-investimento, a compra de coisas que produzam eficiência e força mental. As empresas progressistas sabem qual a situação de que desfrutarão daqui a cinco anos, não pelo que vão realizar nesses cinco anos, mas pelo que investirão no presente. O lucro provém apenas de uma fonte: o investimento.

Isto encerra uma lição para cada um de nós. Para termos lucro, para obtermos uma recompensa acima de uma renda "normal" no futuro, devemos investir em nós mesmos. Devemos fazer nossos investimentos para atingirmos nossos objetivos. Eis dois sólidos auto-investimentos capazes de dar bons lucros no futuro:

1. Investimento na educação - A verdadeira educação é o investimento mais sólido que você pode fazer para si mesmo. Esclareçamos, porém, o que devemos entender realmente por educação. Muita gente avalia a educação, ou instrução, pelo número de anos passados na escola, ou pelo número de diplomas e certificados que alguém possui. Mas esta maneira de encarar a educação em quantidade não produz, necessariamente, o sucesso para uma pessoa. Ralph J. Cordiner, Presidente da General Electric, assim expressou a atitude da alta direção da empresa para com a educação:

"Dois dos nossos mais notáveis presidentes, Mr. Wilson e Mr. Coffin, jamais tiveram a oportunidade de freqüentar o colégio. Embora alguns de nossos atuais assistentes tenham diplomas de curso superior, sejam doutores, 12 de cada 41 nem terminaram o ginásio. O que nos interessa é a competência e não os diplomas." Um certificado ou um diploma pode ajudá-lo a obter um emprego, mas não garantirá o seu progresso no mesmo. "A empresa interessa-se pela competência, não pelos diplomas."

Para os outros, a educação significa a quantidade de informação que uma pessoa acumulou no cérebro. Mas o método de educar pela embebição de fatos não o conduzirá aonde você quer ir. Cada vez mais dependemos dos livros, dos arquivos e das máquinas para armazenarmos informações. Se só pudermos fazer o mesmo que a máquina, ficaremos em apuros. A verdadeira educação, aquela que merece ser investigada, é a que desenvolve e cultiva a mente. A boa educação de uma pessoa é medida pelo bom desenvolvimento de sua mente - em suma,

pela maneira como pensa. Tudo o que aperfeiçoa a capacidade de pensar é educação. E há várias maneiras de adquirir educação. Mas para muita gente as mais eficientes fontes de educação consistem nos colégios e universidades da vizinhança. Se há muito tempo você não visita um colégio terá maravilhosas surpresas. Ficará agradavelmente surpreendido em ver a quantidade de cursos que existem ao alcance de todos. Ficará ainda mais satisfeito quando descobrir quem é que freqüenta as aulas depois do trabalho. Não os impostores, mas pessoas que realmente prometem, muitas delas já em posições de muita responsabilidade. Num cursos noturnos de vinte e cinco pessoas, que realizei recentemente, havia o dono de uma cadeia de doze lojas varejistas, dois compradores que trabalhavam para uma rede nacional de alimentos, quatro engenheiros, um coronel da Força Aérea, e vários outros em situações similares.

Muitas pessoas, atualmente, tiram diplomas em cursos noturnos, mas o certificado, que em última análise nada mais é do que um pedaço de papel, não é a principal motivação. Elas vão à escola para educar a mente, que é uma maneira certa de investir num melhor futuro. E não se iluda. A educação é um verdadeiro negócio. Com um investimento de apenas 75 a 150 dólares você poderá manter-se na escola, uma noite por semana, durante todo um ano. Calcule o custo como percentual de sua renda bruta e pergunte-se: "Será que o meu futuro não vale esse pequeno investimento?" Por que não fazer um investimento imediatamente? Denomine-o de Escola Uma Noite por Semana por Toda Vida. Assim você se manterá progressista, jovem e alerta. Ficará a par do que ocorre nas áreas de seu interesse. E cercar-se-á de outras pessoas que também pretendem realizar algo.

2. Investimentos nas coisas que criam idéias - A educação aluda a moldar sua mente, a ampliá-la, a treiná-la a encarar novas situações e a resolver novos problemas. Os elementos criadores de idéias têm um objetivo correlato. Alimentam a mente dando a você material de construção sobre que pensar. Onde encontrar as melhores fontes criadoras de idéias? Há muitas, mas, para obter uma boa porção de material de alta qualidade, faça isso: compre, pelo menos uma vez por mês, um bom livro estimulante e assine duas revistas ou jornais que emitam idéias. Por uma pequena quantia, e com um mínimo de tempo, você ficará sintonizado com os melhores pensadores existentes em qualquer parte.

Uma vez, ao almoço, ouvi um camarada dizer: "Mas custa 20 dólares por ano. Eu não posso assinar o Wall Street Journal." Ao que seu companheiro, evidentemente um indivíduo que pensa no sucesso, retrucou: "Pois eu descobri que não posso deixar de assiná-lo."

Repetindo: aconselhe-se com as pessoas que alcançaram o sucesso. Faça investimentos em si próprio.

Vamos agir.

Agora, numa rápida recapitulação, ponha em ação esses princípios construtores do sucesso:

1. Tenha a certeza do que você pretende alcançar. Crie uma imagem do que você será daqui a 10 anos.

2. Ponha no papel o seu plano decenal. Sua vida é importante demais para ser deixada ao acaso. Escreva o que você deseja realizar nos departamentos do trabalho, do lar e da sociedade.

3. Renda-se aos seus anelos. Tenha objetivos para obter mais energia. Tenha objetivos para realizar as coisas. Tenha objetivos e descubra o real prazer de viver.

4. Deixe que o seu principal objetivo seja seu piloto automático. Quando você se deixar absorver por seu objetivo, encontrar-se-á tomando as decisões certas para alcançá-lo.

5. Alcance seu objetivo passo a passo. Encare todas as tarefas que realizar, por mais insignificantes que pareçam, como uma etapa na direção de sua meta.

6. Estaleça objetivos a 30 dias. É sempre compensador o esforço feito dia a dia.

7. Contorne os obstáculos. Um desvio significa simplesmente um outro caminho e jamais uma rendição.

8. Faça investimentos em si mesmo. Compre aquilo capaz de construir força e eficiência mental. Faça investimentos na educação e no que desencadeia as idéias.

Como pensar feito um líder.

Lembre-se uma vez mais de que você não é puxado para os altos escalões do sucesso. Ao contrário, você é elevado pelos que trabalham ao seu lado e abaixo de você. Para se atingir um alto nível de sucesso é necessário ter-se o apoio e a cooperação dos outros. E para obter-se esse apoio e essa cooperação deve-se ter capacidade de liderança. O sucesso e a capacidade de liderar- isto é, levar os outros a fazerem aquilo que não realizariam se não fossem dirigidos - andam de mãos dadas. Os princípios geradores do sucesso, expostos nos capítulos anteriores, constituem um valioso equipamento para ajudá-lo a desenvolver sua capacidade de liderança. Com efeito, precisamos dominar quatro regras ou princípios especiais de liderança para obrigar os outros a realizarem algo para nós nos negócios, nos clubes sociais, no lar, e onde quer que encontremos gente. Esses quatro princípios ou regras de liderança são:

1. Pense de acordo com as pessoas que você deseja influenciar.
2. Pense: "Qual a maneira de tratar isso humanamente?"
3. Pense e acredite no progresso e faça por onde progredir.
4. Arranje tempo para confrontar-se consigo mesmo.

A prática dessas regras dá resultado. Empregando-as nas situações de todos os dias você acaba com o mistério contido na palavra dourada Liderança.

Vejamos como:

Regra de Liderança n° 1: Pense de acordo com as pessoas que você deseja influenciar.

O processo de pensar conforme as pessoas que você deseja influenciar é um meio mágico de conseguir com que os outros - amigos, companheiros, clientes, empregados - ajam da maneira que você quer. Estude esses dois casos e verá por quê.

Ted 13 trabalhava como redator e diretor de TV para uma grande agência de publicidade. Quando a agência conseguiu um novo cliente, um fabricante de sapatos para crianças, Ted foi

encarregado de escrever vários anúncios para TV. Um mês e pouco depois de iniciada a campanha tornou-se evidente que o anúncio pouco ou nada estava servindo para aumentar as vendas do artigo nos varejistas. A atenção foi dirigida para os comerciais na TV, porquanto na maior parte das cidades só se fazia a propaganda pela televisão. Segundo uma pesquisa realizada entre os telespectadores, verificou-se que cerca de 4 por cento deles achavam o anúncio simplesmente formidável, "um dos melhores", diziam.

Os restantes 96 por cento ou se mostravam indiferentes ou, para usar de uma expressão popular, achavam que ele "cheirava mal". Houve centenas de comentários assim: "È muito formal. Parece uma banda de Nova Orleans tocando às 3 horas da madrugada", "Meus garotos adoram ver os anúncios da TV, mas quando aparece esse negócio dos sapatos, vão ao banheiro ou se dirigem para a geladeira", "Acho que é presunçoso demais", "Parece alguém que quer se mostrar muito inteligente".

Quando todas as entrevistas foram reunidas e analisadas em conjunto, ocorreu algo de muito interessante. Os 4 por cento que gostaram do anúncio eram indivíduos muito semelhantes a Ted quanto à situação financeira, instrução, sofisticação e interesses. Os outros 96 por cento eram pessoas de uma classe "econômico-social" muito diferente. Os comerciais de Ted, que custaram quase 20.000 dólares, fracassaram porque ele pensou apenas no que lhe interessava.

Havia preparado os textos pensando no que o levaria a comprar seus próprios sapatos e não no que interessava à maior parte das pessoas. Criou anúncios que lhe interessavam pessoalmente, não para agradarem à grande massa do público.

Os resultados teriam sido muito outros se Ted houvesse se projetado na mente do indivíduo comum, ou se tivesse feito a si mesmo duas perguntas: "Se eu fosse o pai, que tipo de anúncio me faria comprar esses sapatos para meus filhos?", "Se eu fosse uma criança, que tipo de anúncio me levaria a pedir à mamãe ou papai que me comprassem esses sapatos?"

Por que Joan fracassou no comércio varejista. Joan é uma garota de 24 anos, inteligente, bem-educada e atraente. Recém-saída do ginásio conseguiu um lugar como assistente de compras num magazine que vende roupas feitas a preço módico. Trouxe muito boas recomendações. Uma das cartas dizia: "Joan é ambiciosa, tem talento e entusiasmo. Acho que vai fazer um grande sucesso."

Acontece, porém que Joan não fez sucesso algum. Depois de apenas oito meses deixou o emprego em busca de outro tipo de trabalho.Eu conhecia seu patrão e, um dia, perguntei-lhe o que havia acontecido.

- Joan é uma ótima garota e tem ótimas qualidades - disse ele -, mas tem uma grande limitação.

- Qual é? -perguntei.

- Bem, Joan estava sempre comprando mercadorias de que gostava, mas que os fregueses não apreciavam. Escolhia modelos, cores, materiais e preços que lhe agradavam, sem se "meter na

pele" dos que fazem compras aqui. Quando eu lhe sugeria que talvez determinados artigos não servissem, dizia: "Oh! Eles vão adorar isso. Tenho a certeza! Acho que vamos vender tudo num instante!

"Joan foi educada num ambiente de abastança. Acostumou-se a exigir qualidade, sem se importar com o preço. O que ela não podia era ver-se vestindo através dos olhos das pessoas de médias posses. Daí não servirem os artigos que comprava. O caso é esse: para conseguir que os outros façam as coisas como você quer, é preciso vê-las conforme eles as vêem. Quando você troca a sua maneira de pensar (pela dos outros) evidencia-se o segredo de como influenciar eficientemente as outras pessoas."

Um amigo meu, vendedor de grande sucesso, disse-me que passa um bocado de tempo prevendo como os fregueses reagirão ao que ele vai apresentar. Colocando-se no lugar do auditório o conferencista fará uma palestra muito mais empolgante e interessante. Encarar as coisas do ponto de vista dos empregados auxilia os supervisores a darem instruções mais eficientes e que são mais bem recebidas pelos subordinados.

Um chefe ainda jovem explicou-se como se serviu dessa técnica.

- Quando vim para essa casa (uma loja de roupas) como diretor assistente de crédito fui encarregado de toda a parte de cobrança por correspondência. As cartas que a casa vinha

utilizando para esse fim deixaram-me perplexo. Eram duras, insultuosas, ameaçadoras. Li-as e pensei: "Puxa! Eu ficaria uma fúria se alguém me enviasse uma carta assim. E jamais saldaria o meu débito".

"Lancei-me, pois, ao trabalho, escrevendo o tipo de carta que me levaria a pagar muitas dívidas se eu a recebesse. E deu certo. Colocando-me, por assim dizer, na pele do devedor, as cobranças subiram tremendamente."

Numerosos políticos perdem as eleições porque não se vêem como são vistos pelos eleitores. Um deles, candidato a um cargo nacional, e aparentemente tão qualificado como o seu opositor, perdeu por uma tremenda margem de votos por uma única razão - usou de um vocabulário só entendido por uma pequena porcentagem dos eleitores. O seu oponente, ao contrário, pensou em termos dos interesses dos votantes. Quando falava para os fazendeiros, usava de sua linguagem. Quando se dirigia aos operários empregava palavras que lhes eram familiares. Quando ocupava a televisão dirigia-se ao Sr. Eleitor Típico, e não ao Doutor Professor. Tenha sempre em mente essa interrogação: "Que pensaria eu disso, se trocasse de lugar com outra pessoa?" É um dos meios de agir com mais sucesso.

Pensar nos interesses das pessoas que desejamos influenciar é uma excelente norma que deve ser aplicada em todas as situações. Há alguns anos um pequeno fabricante de produtos eletrônicos criou um fusível que jamais queimava. Calculou que podia ser vendido a 1 dólar e 25 "cents", e depois contratou uma agência de publicidade para fazer a promoção do artigo.

O encarregado da propaganda ficou extremamente entusiasmado. Fez um plano para cobrir todo o país com uma propaganda em massa através da TV, do rádio e jornais.

- Assim é que vai ser - dizia ele. - Havemos de vender 10 milhões no primeiro ano. - Seus conselheiros pediram-lhe que fosse mais cauteloso, explicando que os fusíveis não constituem uns artigos populares, que não possuem nenhum aspecto romântico, e que o público quando os compra deseja que sejam o mais barato possível. E diziam: Por que não usar revistas escolhidas para vendê-los na classe de maiores possibilidades econômicas?Não foram, porém, atendidos, e a campanha em massa foi iniciada apenas para, seis semanas após, ser cancelada devido aos "resultados desapontadores".

O mal foi que o chefe de promoções encarou os custosos fusíveis com seus olhos, o olho de um indivíduo que ganhava 30 mil dólares por ano. Deixou de ver o produto com os olhos do

grande público, de rendas anuais entre 4.000 e 7.000 dólares. Tivesse ele se colocado nessa posição, teria percebido a sabedoria de dirigir a promoção feita para os grupos de renda superior salvando os prejuízos.

Desenvolva a força de pensar de acordo com as pessoas que você deseja influenciar. O exercício abaixo lhe servirá de ajuda.

Habitue-se a pensar colocando-se no lugar dos outros.

Situações

1. Ao dar instruções de trabalho a alguém.
2. Ao escrever um anúncio.
3. Ao falar no telefone.
4. Ao dar um presente.
5. Ao dar ordens.
6. Ao castigar uma criança.
7. Ao tratar de sua aparência
8. Ao preparar um discurso.

Para melhores resultados, pergunte-se:

"Encarando isso do ponto de vista de alguém para quem o assunto é novo, será que fui claro?"

"Como reagiria eu diante desse anúncio, se fosse um cliente em perspectiva?"

"Se eu fosse a pessoa que está do outro lado, que pensaria da minha voz e da minha maneira de falar?"

"Esse tipo de presente agrada a mim ou a ele?" (Geralmente a diferença é enorme.)

"Cumpriria eu com prazer essas ordens, se me fossem dadas pelo modo com que eu as dou aos outros?"

"Se eu fosse a criança-considerando sua idade, experiência e emoções - como reagiria a esse castigo?"

"Que pensaria eu de meu superior se ele estivesse vestido conforme estou?"

"Considerando o nível e os interesses do auditório, que pensaria eu dessa observação?"

"Se eu fosse meu hóspede, que tipo de comida, música e diversões preferiria?,-

9. Ao receber alguém.

Ponha essas normas a trabalhar para você.

1. Considere a situação da outra pessoa. Em outras palavras, ponha-se na sua pele. Lembre-se de que os interesses, as posses, a inteligência e a educação podem ser completamente diversos dos seus.

2. Agora, pergunte-se: "Como reagiria eu se me encontrasse na situação dela?" (Para o que quer que seja que você deseje que ela faça.)

3. Proceda, então, conforme você procederia se fosse a outra pessoa.

Regra de liderança nº 2: Pense: Qual a maneira de tratar isso humanamente?

As pessoas usam meios diversos para alcançar as situações de liderança. Um deles é assumir a posição de ditador. O ditador toma todas as decisões sem consultar aos que elas afetam. Recusa-se a ouvir o ponto de vista de seus subordinados porque talvez, no fundo, tem receio de que estejam certos, o que faria com que ele perdesse a pose. Os ditadores não duraram muito. Os empregados, durante algum tempo, podem fingir que lhes são leais, mas em breve sobrevém a agitação, o mal-estar. Os melhores auxiliares abandonaram-no, e os que ficam reúnem-se para conspirar contra o tirano. O resultado é que a organização deixa de funcionar certo. Isso coloca o ditador em má situação para com o seu superior.

A segunda técnica da liderança é o processo frio e mecânico, do indivíduo que se considera um livro de regras, e que tudo faz de acordo com o livro. Não reconhece que qualquer regra, política, ou plano, nada mais é do que um guia para os casos comuns. Esse suposto líder trata os seres humanos como se fossem máquinas. E de todas as coisas de que o homem não gosta, talvez a que mais lhe desagrade consista em ser tratado como máquina. Os peritos eficientes, impessoais e frios não é o ideal. As "máquinas" que trabalham para ele dão apenas parte de sua energia. As pessoas que se elevam aos píncaros das lideranças usam de uma terceira técnica que denominaremos de "Ser Humano", isto é, proceder com humanidade.

Há muitos anos trabalhei intimamente com John S., que é chefe de uma seção de desenvolvimento técnico de uma grande fábrica de alumínio. John havia dominado o processo de "Ser Humano" e estava desfrutando de suas recompensas. Nas menores coisas John agia de modo a dizer: "Você é um ser humano. Eu o respeito e aqui estou para ajudá-lo como me for possível."

Quando vinha para o seu departamento um camarada de outra cidade, John dava-se mesmo ao incômodo de ajudá-lo a encontrar uma casa que lhe servisse.Com sua secretária e duas outras empregadas realizava festas de aniversário para cada um dos membros de sua equipe. Os 30 minutos ou pouco mais gastos nessas comemorações não davam prejuízo; pelo contrário, eram um investimento para obter lealdade e produção. Quando sabia que um de seus auxiliares pertencia a um credo religioso diferente, John chamava-o e explicava-lhe que

ia dar um jeito para que pudesse observar seus feriados religiosos, que não coincidiam com os da religião majoritária. John jamais se esquecia quando um membro de sua equipe, ou um de seus familiares, estava doente. E não deixava de cumprimentar individualmente os elementos do seu estafe pelos serviços que realizavam.

Mas onde mais se evidenciava a filosofia de "Ser Humano" empregada por John, era quando se tratava de despedir um funcionário. Um deles, admitido por seu predecessor, não tinha nenhuma aptidão e interesse pelo trabalho que lhe fora confiado. John resolveu o problema maravilhosamente. Não se valeu do processo convencional de chamar o empregado ao seu gabinete, dar-lhe a má nova e, em seguida, 15 a 30 dias para deixar o serviço. Em vez disso, fez duas coisas pouco comuns. Em primeiro lugar, explicou ao empregado por que lhe seria vantajoso encontrar uma nova posição onde suas aptidões e seus interesses seriam de maior utilidade. Providenciou para que o empregado se pusesse em contato com um consultor vocacional de grande reputação. Em seguida, fez algo muito acima e além de suas obrigações. Ajudou o homem a encontrar um novo emprego marcando entrevistas com os diretores de outras companhias onde as qualificações daquele empregado seriam úteis. Em apenas dezoito dias após a comunicação da dispensa, o empregado tinha arranjado um novo emprego em situação muito promissora.

Fiquei intrigado com este processo de despedir, e por isto pedi a John que me explicasse o que pensava por trás de tudo isso. Ele assim se exprimiu: "Trata-se de uma velha máxima que eu criei e conservo em mente. “Quem quer que seja que se encontre sob o poder de um homem está também sob sua proteção." Em primeiro lugar, jamais devíamos ter empregado este homem porque não serve para este tipo de trabalho. No entanto, já que o admitimos, o mínimo que podemos fazer é ajudá-lo a encontrar outra colocação.

"Qualquer pessoa - explicou ele - pode admitir um homem, mas a prova de liderança está no modo de despedir. O fato de eu haver ajudado aquele empregado a se colocar antes de nos deixar, criou um sentimento de segurança em todos os que trabalham no meu departamento. Mostrei-lhes, com um exemplo, que ninguém será abandonado na rua enquanto eu estiver aqui.”

Não se iluda. A técnica da liderança de "Ser Humano" empregada por John foi compensadora. Não provocou comentários. John recebeu o máximo apoio de todos e conseguiu a máxima segurança no trabalho porque deu aos seus subordinados o máximo de segurança.

Há mais ou menos quinze anos tornei-me grande amigo de um camarada que chamarei Bob W. Bob tem agora quase sessenta anos. Lutou para vencer. Com uma instrução desordenada e sem dinheiro, Bob achou-se desempregado em 1931. Mas sempre foi muito ativo. Sem poder ficar parado montou uma loja de estofamento na garagem de sua casa. Graças aos seus incansáveis esforços o negócio progrediu e é hoje uma moderna fábrica de estofos para móveis com mais de trezentos empregados. Bob hoje está milionário. Dinheiro e coisas materiais não o preocupam mais. Mas Bob também é rico sob outros aspectos. É um milionário em amigos, alegria e satisfação.

Das muitas belas qualidades de Bob sobressai o seu tremendo desejo de ajudar os outros. Bob é humano e especialista em tratar os outros da maneira pela qual os seres humanos gostam de ser tratados.

Um dia, Bob e eu estávamos conversando sobre o modo de censurar os outros. O processo humano pelo qual Bob faz isso constitui uma fórmula mestra. Eis como ele a expõe:

"Não creio que você encontre alguém que me considere um sujeito mole. Eu dirijo um negócio, e quando algo não anda bem eu ponho as coisas na linha. Mas o importante é a maneira pela qual o faço. Se os empregados estão trabalhando errado ou cometendo um engano, tomo o duplo cuidado de não ferir seus sentimentos, e de não fazer com que se julguem diminuídos ou perturbados. Para isto emprego quatro etapas muito simples:”

"Primeira: Falo-lhes em particular.”

"Segunda: Louvo o que estão fazendo bem-feito.”

"Terceira: Mostro-lhes como podem fazer melhor, naquele momento, e ajudo-os a encontrar o meio de fazer.”

"Quarta: Louvo-os de novo quando conseguem melhorar.”

"E esta fórmula de quatro etapas dá certo. Quando a emprego, o pessoal me agradece porque eu descobri exatamente o processo que lhe agrada. Quando o homem sai deste escritório está convencido não só de que é muito bom, mas de que ainda pode ficar melhor.”

"Durante toda a minha vida tenho confiado nas pessoas, e quanto melhor eu as trato mais coisas boas me acontecem. Honestamente, nada planejado nesse sentido. As coisas acontecem por si.”

"Vou dar-lhe um exemplo. Há mais ou menos cinco ou seis anos, um de meus operários veio trabalhar bêbado. Imediatamente houve uma agitação na fábrica. Parece que o camarada tinha apanhado um latão de quinze litros de verniz, que estava espalhando por toda parte. Os outros operários tiraram-lhe o latão, e o superintendente da fábrica botou-o para fora.”

"Eu saí e encontrei-o sentado no chão, encostado no muro, numa espécie de estupor. Ajudei-o a levantar-se, coloquei-o no meu carro e levei-o para sua casa. A mulher dele ficou desvairada. Procurei acalmá-la dizendo-lhe que tudo acabaria bem. Mas ela replicou: `Oh!, mas o senhor não entende, Mr. W. não admite que ninguém vá trabalhar bêbado. Jim perdeu o emprego, e agora que é que vamos fazer?" Eu lhe disse que Jim não seria despedido. Ela perguntou-me como é que eu sabia, ao que respondi: Eu sei, porque eu sou o Mr. W."

"Ela quase desmaiou. Eu lhe disse que tudo faria para ajudar Jim na fábrica e esperava que ela fizesse o mesmo em casa; que apenas o mandasse trabalhar na manhã seguinte.”

"Quando regressei à fábrica dirigi-me para o departamento onde Jim trabalhava e falei aos seus companheiros: “Vocês hoje presenciaram um fato muito desagradável, mas eu quero que o esqueçam. Jim voltará amanhã. Sejam bondosos para com ele. Durante todo esse tempo tem sido um bom operário e temos a obrigação de dar-lhe mais uma oportunidade."

Jim entregou-se ao trabalho e sua bebedeira nunca mais constituiu problema. Eu logo esqueci o incidente. Jim, não. Há dois anos a diretoria do sindicato local enviou alguns homens aqui para orientar os contratos. Suas imposições eram simplesmente fantásticas e espantosas. Finalmente, o pacato e humilde Jim se transformou subitamente num líder. Entrou em grande atividade lembrando aos companheiros na fabrica que eles muito deviam a Mr. W. e que não necessitávamos que estranhos viessem nos dizer como devíamos dirigir nossos negócios. "Os intrusos partiram e continuamos a fazer nossos contratos como de hábito, amigavelmente. E isso, graças a Jim."Eis duas maneiras para, utilizando o processo de "Ser Humano", você tornar-se um melhor líder. Primeira: todas as vezes que você se vir face a face com uma questão difícil que envolva pessoas, pergunte-se: "Qual a maneira mais humana de tratar esse assunto!"

Pondere isso quando houver desacordo entre os seus subordinados, ou quando um empregado criar um problema. Lembre-se de que a fórmula de Bob W. para ajudar os outros lhes corrige os erros. Não seja sarcástico. Não seja cínico. Não humilhe o outro. Evite ter de colocar outro no lugar que já é de alguém.

Pergunte: "Qual o modo humano de tratar as pessoas?" Isso sempre lhe será proveitoso - às vezes mais cedo, às vezes mais tarde, mas sempre.

Uma segunda maneira de tirar proveito da regra de "Ser Humano%” é demonstrar por meio de suas ações que você coloca as pessoas em primeiro lugar. Mostre-se interessado pelo que seus subordinados fazem fora do trabalho. Trate a todos com dignidade. Lembre-se de que o principal objetivo da vida é gozá-la. Como regra geral, quanto mais interessado você se

mostrar por uma pessoa, mais ela produzirá para você. E essa produção é que impele você para um sucesso cada vez maior.

Facilite o acesso de seus subordinados elogiando-os sempre que puder junto ao seu superior. É um velho costume americano admirar o camarada que se coloca ao lado dos pequeninos. Seus inferiores apreciarão o que você estará fazendo por eles e ser-lhe-ão cada vez mais leais. E não receie que, por isso, você diminua de importância ante os olhos de seu chefe. Pelo contrário, o homem grande o bastante para ser humilde evidencia mais confiança do que o inseguro que é compelido a chamar a atenção para o que faz. Um pouco de modéstia vai longe. Não perca uma oportunidade para elogiar pessoalmente seus subordinados. Elogie-os pela sua cooperação. Louve-os pelo trabalho extra que estão realizando. O elogio é o maior incentivo que se pode dar a alguém, e nada custa. Além disso, mais de um candidato poderoso, e conhecido, tem sido derrotado por um voto. Você jamais sabe quando os seus subordinados inverterão a situação vindo em seu auxilio. Habitue-se a elogiar as pessoas. Agrade-as. Seja humano.

Regra de Liderança nº 3: Pense e acredite no progresso e faça por onde progredir.

Uma das coisas mais elogiosas que se pode dizer a seu respeito é: "Ele foi feito para progredir. É o homem indicado para fazer isso."

Em todos os terrenos são promovidos os indivíduos que acreditam no progresso e fazem por onde progredir. Há escassez de lideres, de verdadeiros líderes. Os estacionários (do tipo tudo-vai-muito-bem, para que mudar?) são muito mais numerosos do que os progressistas (gente que acha que há sempre algo a fazer para melhorar as coisas). Junte-se à elite de liderança. Habitue-se a olhar para frente.

Há duas coisas especiais que você pode fazer para desenvolver seus hábitos progressistas:

1. Pense em aperfeiçoar tudo o que você fizer.
2. Pense em padronizar melhor tudo o que você fizer.

Há alguns meses, o presidente de uma pequena companhia pediu-me que o ajudasse a tomar uma importante decisão. Ele próprio havia iniciado o negócio e tinha funcionado até então como gerente de vendas. Agora que já possuía sete vendedores, pretendia promover um deles ao posto de gerente. Depois de muito escolher, havia reduzido a três o número de candidatos à promoção, todos eles igualmente habilitados no que respeitava à experiência e capacidade. Minha tarefa consistia em passar um dia trabalhando com cada um desses homens e depois relatar a minha opinião sobre qual deles seria o mais qualificado para dirigir o grupo. Cada um deles foi informado que seria procurado por um consultor a fim de discutirem a situação do mercado de vendas. É claro que nenhum sabia qual o verdadeiro motivo de minha presença. Dois dos rapazes reagiram de maneira muito semelhante. Ficaram embaraçados com a minha presença. Pareciam sentir que eu me achava ali para "alterar tudo". Eram, ambos, verdadeiros defensores do "status quo". Aprovavam tudo o que estava sendo feito. Fiz-lhes perguntas sobre as áreas que eram cobertas, o programa de lucros, o material para promoção das vendas, enfim sobre todas as facetas do mercado. Mas a tudo o que eu inquiria a resposta era sempre a mesma: "Tudo está ótimo." Sobre determinados pontos esses homens explicavam por que não se podia nem se devia mudar o que estava sendo feito presentemente. Em suma, ambos desejavam que tudo continuasse como estava. Ao deixar-me no hotel, um deles falou: "Não sei exatamente por que o senhor passou o dia todo comigo, mas diga a Mr. M. que, para mim, tudo está muito bem conforme está. Não é necessário mudar nada."

O terceiro homem procedeu de maneira maravilhosamente diversa. Estava contente com a companhia e orgulhoso do seu progresso. Mas não estava totalmente satisfeito. Desejava melhoramentos. Durante todo o dia esse terceiro vendedor expôs idéias para arranjar novos negócios, para melhor servir aos fregueses, para economizar tempo, para rever o plano de compensação a fim de se obter um maior incentivo, de modo que tanto ele como a

companhia ganhasse mais. Havia esquematizado uma nova campanha de publicidade em que vinha pensando. Quando nos separamos, sua última observação foi: "Gostei muito de poder falar de minhas idéias a alguém. Estamos muito bem aparelhados mas acredito que ainda podemos ficar melhor."

É claro que recomendei este terceiro homem. Foi uma recomendação que coincidia perfeitamente com o que pensava o presidente da companhia. A crença na expansão, na eficiência, em novos produtos, nova processos e melhores escolas aumentam a prosperidade. Acredite no progresso, progrida e você será um líder!

Quando era mais jovem, tive a oportunidade de ver como dois líderes, pensando diferentemente, podem influenciar de maneira espantosamente diversa o comportamento de seus liderados. Eu freqüentava uma escola rural elementar. Eram oito classes, uma professora, e quarenta crianças, tudo apinhado dentro de quatro paredes de tijolos. Uma nova professora era sempre um grande acontecimento. Levados pelos "grandes" - do sétimo e oitavo anos - os alunos punham-se a ver o que podiam fazer com a nova mestra. Houve um ano em que se estabeleceu pouco menos do que um caos. Diariamente travavam-se as usuais "guerras" de brincadeira onde se atiravam bolinhas e aviões de papel. Seguiram-se depois incidentes de maior gravidade tais como fechar a porta deixando a professora passar meio dia do lado de fora, ou fazer o oposto, deixando-a presa durante horas dentro da escola. De outra feita, cada um dos garotos das classes mais adiantadas veio para a escola, acompanhado de seu cão.

É preciso dizer que esses meninos não eram delinqüentes. Não tinham por objetivo roubar, exercer violências físicas ou causar danos deliberadamente. Eram crianças saudáveis, condicionadas por uma vigorosa vida no campo, que precisavam de uma válvula de escape para a tremenda energia e imaginação que possuíam. A professora foi tenteando e conseguiu ficar na escola até o fim daquele ano. E não foi surpresa para ninguém o aparecimento de outra professora no mês de setembro seguinte. A nova mestra conseguiu que as crianças se comportassem de maneira completamente diferente. Apelou para o seu amor-próprio e sentimento de respeito. Encorajou-as a desenvolver o hábito de tomar decisões. Cada uma ficou responsável por uma tarefa específica tal como lavar os quadros-negros, limpar os apagadores, ou preparar o material para as classes menos adiantadas. A nova professora encontrou meios de utilizar criadoramente a energia que havia sido desperdiçada meses antes. Seu programa educacional concentrou-se na construção da personalidade.

Por que as crianças que eram verdadeiros diabinhos num ano passaram a proceder como anjinhos no ano seguinte? A diferença estava no líder, na sua professora. Honestamente não podemos censurar os alunos por terem passado o ano inteiro fazendo travessuras. Em ambos os exemplos, o comportamento deles foi determinado pelas professoras. A primeira, intimamente, pouco estava se incomodando que as crianças progredissem ou não. Não estabeleceu nenhum objetivo para elas. Não as incentivou. Não podia controlar o seu próprio temperamento. Não gostava de ensinar, e por isso os alunos não gostavam de aprender.

Mas a segunda possuía padrões elevados e positivos. Gostava sinceramente das crianças e queria que realizassem muito. Considerava cada uma delas como um indivíduo. Obteve facilmente a disciplina porque era disciplinada em tudo o que fazia. E, em cada caso, os alunos ajustaram sua conduta aos exemplos que lhes davam as mestras. Diariamente observamos essa mesma forma de ajustamento ocorrendo nos grupos de adultos. Durante toda a Segunda Guerra Mundial, os chefes militares verificaram que as unidades de maior moral não eram as dirigidas por comandantes "camaradas", "relaxados" e "afetados". As unidades de elite eram conduzidas por comandantes de alto padrão, e que faziam valer os regulamentos militares. Os soldados não admiram nem respeitam os oficiais de baixo padrão.

Os estudantes agem também de acordo com os exemplos dados pelos professores. Com um professor eles faltam às aulas, colam, e usam de todos os meios para passar sem estudar muito. No entanto, com outro mestre, os mesmos alunos espontaneamente dão o que

podem para aprender a matéria. No mundo dos negócios, mais uma vez, encontramos os indivíduos modelando o seu pensamento pela maneira de pensar de seus superiores. Estude de perto um grupo de empregados. Observe seus hábitos, suas maneiras, suas atitudes para com a companhia, sua ética e autocontrole. Depois compare tudo isso com o procedimento dos chefes e você descobrirá espantosas semelhanças. Todos os anos são recompostas organizações que se tornam indolentes e começam a decair. E como? Mudando um punhado de diretores lá em cima. As companhias (e colégios, igrejas, clubes, uniões, e todos os outros tipos de organizações) recompõem-se com sucesso, do alto para baixo, nunca de baixo para cima. Mude-se a maneira de pensar lá de cima que automaticamente muda a maneira de pensar cá de baixo.

Lembre-se disso: quando você assume a liderança de um grupo, as pessoas que o integram começam imediatamente a se ajustar aos padrões que você estabelece. Isso ainda é mais evidente durante as primeiras semanas. Sua grande preocupação é "grudar-se" a você, descobrir o que você espera delas. Espreitam todos os seus movimentos e pensam: "Até onde ele me deixará fazer o que desejo? De que modo ele deseja que seja feito? Que é preciso fazer para agradá-lo? Até onde irá sua tolerância? Que fará se eu me atrasar? Que dirá se eu fizer isso ou aquilo?" Uma vez que o saibam, procederão adequadamente examine o exemplo que você deu. Empregue essa quadrinha antiga mais muito certa, para sua orientação:

Que tipo de mundo
seria esse mundo enfim,
Se todos que o habitam
fossem iguais a mim?

Para dar sentido a esse auto teste, substitua a palavra mundo por companhia e leia assim:

Que tipo de companhia
seria essa companhia enfim,
Se todos que trabalham nela
fossem iguais a mim?

Igualmente pergunte-se como seriam os clubes, as comunidades, as escolas e as igrejas se todos procedessem conforme você.

Pense, fale, proceda e viva da maneira que você deseja que seus subordinados pensem, falem, procedam e vivam - e eles obedecerão. Durante algum tempo os subordinados tendem a tornar-se cópias dos seus chefes. A maneira mais simples de se conseguir uma atuação de alto nível é ter-se a certeza de que o original merece ser copiado.

Sou um pensador Progressista?
Lista de verificação

A. Penso eu progressivamente em relação ao meu Trabalho?

1. Encaro o meu trabalho com a atitude de "como poderei fazer isso melhor?"

2. Não deixo passar as oportunidades para elogiar a minha companhia, o seu pessoal e os produtos que vende?

3. Em referência à quantidade e qualidade de minha produção atual, são os meus padrões mais altos do que há 3 ou 6 meses?

4. Estou dando um excelente exemplo para os meus subordinados, companheiros e todos os demais que trabalham comigo?

B. Penso eu progressivamente em Relação à Minha Família?

1. É minha família mais feliz, hoje, do que há 3 ou 6 meses?

2. Estou seguindo um plano para melhorar o padrão de vida de minha família?

3. Tem minha família grande variedade de atividades estimulantes fora de casa?

4. Dou aos meus filhos o exemplo do indivíduo progressista?

C. Penso eu progressivamente em Relação a Mim Próprio?

1. Posso honestamente dizer, que, hoje, valho mais do que há 3 ou 6 meses?

2. Estou seguindo um programa de auto-aperfeiçoamento para aumentar o meu valor ante os outros?

3. Tenho em mira objetivos para, pelo menos, daqui a 5 anos?

4. Sou um incentivador em todas as organizações ou todos os grupos a que pertenço?

D. Penso eu progressivamente em Relação a Minha Comunidade?

1. Nesses últimos seis meses fiz algo que honestamente possa considerar como um melhoramento para a minha comunidade? (vizinhança, igrejas, escolas etc.)

2. Em vez de criticar, fazer objeções e me queixar, eu incentivo os bons projetos da comunidade?

3. Assumi alguma vez a liderança em apresentar um projeto de melhoramento da comunidade?

4. Faço boas referências a meus vizinhos e concidadãos?

Regra de Liderança nº 4: Arranje tempo para confrontar-se consigo mesmo e extrair o máximo da força do seu pensamento.

Geralmente imaginamos os lideres como pessoas excepcionalmente ocupadas. E o são. A liderança exige que se penetre no âmago das coisas. Mas embora comumente não se perceba, é de notar que os líderes passam um considerável tempo sozinhos, com nada mais do que o seu aparelho mental. Veja a vida dos grandes líderes religiosos e repare que todos passaram um tempo considerável isolados. Moisés isolava-se freqüentemente, às vezes por demorados períodos de tempo. O mesmo se dava com Jesus, Buda, Confúcio, Maomé, Gandhi - todos os

mais notáveis líderes religiosos da história viveram muito tempo em solidão, longe das distrações da vida. Também os líderes políticos, os que, para o bem ou para o mal, deram a última palavra na História, ganhavam intimamente, isolando-se. É interessante saber se Franklin D. Roosevelt teria desenvolvido suas incomuns capacidade de liderança se não houvesse despendido tanto tempo sozinho, enquanto se recuperava do seu ataque de poliomielite. Harry Truman passou muito tempo só, tanto como rapaz, quanto adulto, numa fazenda do Missouri. É muito possível que Hitler jamais houvesse adquirido o poder, se não tivesse passado meses sozinho, na prisão, onde teve tempo para elaborar o Mein Kampf, aquele perverso plano para o domínio do mundo e que conquistou os alemães num momento de cegueira. Muitos dos líderes do comunismo, que se mostraram tão diplomaticamente habilidosos - Lenin, Stalin, Marx e vários outros - passaram muito tempo na prisão onde puderam, sem se distraírem, planejar seus futuros golpes.

As principais universidades exigem que os professores lecionem num máximo de cinco horas por semana a fim de que tenham tempo para pensar.

Muitos diretores das principais empresas ficam o dia todo, cercados pelos assistentes, secretárias, telefones e relatórios. Acompanhe-os, porém, durante 168 horas por semana, e 720 horas por mês, e descobrirá que passam uma espantosa porção de tempo pensando ininterruptamente. A questão é essa: as pessoas bem-sucedidas em qualquer terreno precisam de tempo para conversar consigo mesmas. Os líderes usam a solidão para reunir as partes de

um problema, para imaginar as soluções, para planejar, e, numa palavra, para se dedicar ao super pensamento. Muita gente falha em conseguir o poder de criador da liderança porque se compara a toda a gente e com todas as coisas, menos consigo mesma. Você conhece muito bem esse tipo de pessoa. É o camarada que faz grandes caminhadas para não ficar sozinho. Vai aos extremos para cercar-se de gente. Não agüenta ficar sozinho no escritório, por isso põe-se a andar para ver outras pessoas. Raramente passa as noites sozinho. Sente-se compelido a falar com alguém, a qualquer hora que se encontre desperto. Devora uma enorme dieta de conversa fiada e mexericos. Quando este indivíduo é forçado pelas circunstâncias a estar fisicamente só, encontra meios de não ficar mentalmente isolado. Nessas ocasiões recorre à televisão, aos jornais, ao rádio, telefone, que lhe substituirão o processo de pensar. "Eia! Mr. Televisão, Mr. Jornal ocupem minha mente por mim. Tenho receio de ocupá-la com meus próprios pensamentos."

O Sr. "Não-posso-ficar-só" evita pensar. Mantém a mente apagada. Psicologicamente tem medo dos próprios pensamentos. À medida que o tempo passa vai ficando cada vez mais superficial. Faz uma porção de coisas mal orientadas. Não consegue criar uma firmeza de propósitos e estabilidade pessoal. Ignora, infelizmente, a super força que jaz adormecida por trás de sua fronte. Não seja do tipo que não pode ficar sozinho. Os líderes de sucesso exploram sua super força, isolando-se. Você também pode fazer o mesmo.

Vejamos de que modo.

Como parte de um programa profissional, pedi aos alunos que se isolassem durante uma hora por dia durante duas semanas. Pedi-lhes que se abstraíssem de todas as distrações e que pensassem construtivamente em tudo o que lhes viesse à mente. No fim dessas duas semanas, cada aluno informou que a experiência havia se mostrada espantosamente prática e digna de ser feita. Uma camarada declarou que antes da experiência do isolamento estava a ponto de romper com o diretor de uma outra companhia, mas depois de ver as coisas claramente, encontrou a causa do problema e a maneira de corrigi-la. Outras contaram que haviam resolvido problemas relativos aos mais variados assuntos tais como mudança de emprego, dificuldades matrimoniais, compra de uma casa e escolha de colégio para uma criança de 10 anos. Todos os alunos declararam com entusiasmo que haviam aprendido a conhecer-se melhor - suas forças e suas fraquezas - do que antes.

Descobriram também algo mais que é de grande significação. Descobriram que as decisões e as observações feitas quando sozinhos, num isolamento orientado, têm a fantástica condição de serem cem por cento certas! Descobriram que, quando o nevoeiro é levantado, a decisão certa surge clara como cristal. O isolamento orientado é compensador. Um dia, recentemente, um companheiro meu inverteu completamente sua posição num problema difícil. Fiquei curioso porque havia ele mudado de pensar de vez em que se tratava de um problema básico.

Sua resposta foi mais ou menos assim: "Bom, eu não sabia muito bem o que devíamos fazer. Por isso levantei-me esta madrugada às 3 e meia, preparei uma xícara de café, e fiquei sentado no sofá, pensando, até às 7 horas da manhã. Agora vejo tudo muito mais claro. Portanto, a única coisa a fazer é mudar de posição. E sua nova atitude mostrou que estava completamente certa. Decida agora reservar um pouco do tempo de cada dia (pelo menos trinta minutos) inteiramente para você. Talvez a melhor hora seja bem cedinho, pela manhã, antes que você se veja cercado de gente. Ou talvez à noite, ainda seja melhor. O importante é escolher uma hora em que sua mente esteja fresca e em que você possa se ver livre de qualquer distração.

Você pode utilizar esse tempo para pensar de duas maneiras: dirigida e não dirigida. Para dirigir o pensamento reveja o principal problema que você tem pela frente. Na solidão, sua mente estudará o problema objetivamente e lhe dará a resposta certa. Para pensar de maneira não dirigida, basta deixar que sua mente escolha, ela própria, o objeto de suas

cogitações. Nesses momentos, seu subconsciente retira do banco da memória o que é preciso para alimentar o consciente. O pensamento não dirigido é muito útil para ajudar o auto julgamento. Ajuda-lhe a considerar questões fundamentais do tipo: "Como poderei fazer isso melhor?" "Que devo fazer a seguir?"

Lembre-se que pensar é a principal tarefa do líder. E o melhor preparo para a liderança é o pensamento. Passe todos os dias alguns momentos de isolamento orientado e pense em alcançar o sucesso.

SUMÁRIO

Para Ser um Líder Mais Eficiente, Ponha Essas Quatro Regras de Liderança a Trabalhar para Você

1. Pense conforme pensam as pessoas que você deseja influenciar. É fácil conseguir que os outros façam o que você quer, se você encarar as coisas através dos olhos deles. Antes de agir, pergunte a si mesmo: "Que pensaria eu disso, se me achasse no lugar da outra pessoa?"

2. Aplique a regra de "Ser Humano" no trato com as outras pessoas. Pergunte-se: "Qual a maneira de tratar isso humanamente?" Em tudo o que você fizer demonstre que coloca em primeiro lugar as outras pessoas. Dê aos outros o tipo de tratamento que você gostaria de receber. Você será recompensado.

3. Pense e acredite no progresso e faça por onde progredir. Pense em aperfeiçoar tudo o que você fizer. Pense em padronizar melhor tudo o que você fizer. Durante algum tempo os subordinados tendem a tornarem-se cópias de seus chefes. Tenha a certeza de que o original merece ser copiado. Faça disso uma resolução pessoal: "Em casa, no trabalho e na comunidade serei sempre pelo progresso."

"4. Arranje tempo para confrontar-se consigo mesmo e extrair o máximo da força do seu pensamento. O isolamento orientado compensa. Use-o para liberar sua força criadora. Use-o a fim de encontrar soluções para os problemas pessoais e profissionais. Portanto, dedique algum tempo do dia apenas para pensar. Empregue a técnica de pensar que todos os grandes líderes usam. Compare-se consigo mesmo.

Como usar o poder do pensamento positivo nas mais críticas situações da sua vida.

Há força no pensamento positivo. Mas isso é muito fácil de esquecer. Quando você chega a uma situação muito difícil há o perigo de que o seu pensamento diminua de extensão. E, quando isso acontece, você perde.

Damos abaixo algumas breves normas para que você se mantenha firme quando for tentado a adotar uma atitude inferior.

Talvez você prefira escrever essas normas num cartão para tê-las sempre à mão.

A - Quando Gente Mesquinha Procurar Impedir que Você Progrida, PENSE POSITIVAMENTE. É certo que há muita gente que deseja que você perca, experimente o infortúnio ou seja repreendido. Mas essa gente não será capaz de afetá-lo se você se lembrar dessas três coisas:

1. Você vence quando se recusa a lutar com gente mesquinha. Brigar com ela faz com que você se torne seu igual. Mantenha-se grande.

2. Conte com que falem mal de vocês. É uma prova de que você está crescendo.

3. Lembre-se de que os faladores são psicologicamente doentes. Seja grande. Tenha pena deles. Pense Positivamente o bastante para ficar imune aos ataques das pessoas insignificantes.

B - Quando Você For Envolvido por Aquele Sentimento de "Eu Não Tenho o Que É Preciso", PENSE POSITIVAMENTE. Lembre-se: se você pensar que é fraco, ficará fraco. Se pensar que não serve, deixará de servir. Se pensar que é de segunda classe você o será.

Afaste aquela tendência natural de se deixar derrotar com essas ferramentas:

l. Pareça importante. Isso ajuda você a pensar de maneira importante. Sua aparência exterior tem muito que ver com o que você sente interiormente.

2. Concentre-se no que você tem de vantajoso. Fabrique um anúncio para si mesmo e empregue-o. Aprenda a supervalorizar-se. Conheça o seu eu positivo.

3. Ponha os outros nos seus respectivos lugares. A outra pessoa é apenas um outro ser humano, portanto, por que ter medo dela?

Pense Positivamente o Bastante para ver quanto você vale realmente!

C - Quando Uma Discussão Parecer Inevitável, PENSE POSITIVAMENTE. Resista eficientemente à tentação de discutir e brigar...

l. Perguntando-se: com efeito, é isso tão importante que mereça uma discussão?

2. Lembrando-se de que numa discussão nunca se ganha, mas sempre se perde alguma coisa.

Pense Positivamente o Bastante para ver que as discussões, as brigas, as querelas e os atritos nunca o levarão aonde você deseja ir.

D - Quando Você Sentir-se Derrotado, PENSE POSITIVAMENTE. Não é possível alcançar um grande sucesso sem lutas e reveses. Mas é possível passar o resto da vida sem derrotas. Os

grandes pensadores reagem aos reveses desta maneira:

1. Encare o revés como uma lição. Aprenda com ele. Estude-o. Utilize-o como um propulsor. Salve algo de cada infortúnio.

2. Misture a perseverança com a experiência. Recue e recomece usando uma nova técnica. Pense Positivamente o Bastante para ver que a derrota nada mais é do que um estado de espírito.

E - Quando o Romance Começa a Morrer, PENSE POSITIVAMENTE. Os pensamentos negativos, mesquinhos, do tipo "ela (ou ele) é injusta para mim, portanto, basta!" destroem a afeição e matam o romance que pode ser o seu. Quando as coisas não andam bem no departamento do amor, faça isto:

1. Concentre-se nas melhores qualidades da pessoa por quem você deseja ser amado. Coloque as pequenas qualidades onde devem ficar -em segundo lugar.

2. Faça qualquer coisa de especial para o seu companheiro e repetidamente. Pense Positivamente o Bastante para descobrir o segredo da alegria matrimonial.

F - Quando Você Sentir que o Seu Progresso no Trabalho Está diminuindo, PENSE POSITIVAMENTE. Faça o que você fizer e seja qual for a sua ocupação, melhor posição e melhor salário provêm de uma fonte: aumento da qualidade e da quantidade de sua produção. Faça isto:

Pense: "Eu posso fazer melhor." O ótimo não é inatingível. Há sempre um meio de se fazer qualquer coisa melhor. Nada neste mundo está sendo feito tão bem quanto o podia. E quando você pensa "eu posso fazer melhor" surgem maneiras de fazer melhor.

Ao pensar "posso fazer melhor" você liga a sua força criadora. Pense Positivamente o Bastante para ver que, se você colocar a maneira de servirem primeiro lugar, o dinheiro vem por si mesmo.

Como dizia Publilius Syrus: “O homem sábio será o Dono de Sua Mente. O Tolo será seu escravo.”



http://groups.google.com/group/digitalsource
http://groups.google.com/group/Viciados_em_Livros