Box Digital

Dale Carnegie

AUTOR COM **50 MILHÕES** DE LIVROS VENDIDOS

Como fazer amigos e influenciar pessoas

Como evitar preocupações e começar a viver

Como fazer amigos e influenciar pessoas na era digital

Sumário

Como fazer amigos e influenciar pessoas

Créditos

Prefácio à edição revista, por Dorothy Carnegie (1981)

Como e por que este livro foi escrito, por Dale Carnegie (1936)

Nove sugestões para tirar máximo proveito deste livro

Parte um – Técnicas fundamentais para lidar com as pessoas

1. “Se você quer colher o mel, não chute a colmeia”
2. O grande segredo para lidar com pessoas
3. “Quem consegue isso tem o mundo inteiro a seu lado; quem não consegue trilha um caminho solitário”

Parte dois – Seis formas de fazer as pessoas gostarem de você

1. Faça isso e você será bem-vindo em qualquer lugar
2. Um jeito simples de causar boa primeira impressão
3. Se você não fizer isso, vai arranjar problema
4. Um jeito fácil de se tornar bom de papo
5. Como despertar o interesse das pessoas
6. Como fazer as pessoas gostarem de você à primeira vista

Parte três – Como fazer as pessoas pensarem como você

1. É impossível ganhar uma discussão
2. Um jeito infalível de fazer inimigos e como evitá-lo
3. Se estiver errado, admita o erro
4. Uma gota de mel
5. O segredo de Sócrates
6. A válvula de segurança para lidar com reclamações
7. Como conseguir cooperação

8. Uma fórmula que vai fazer maravilhas por você
9. O que todo mundo quer
10. Um apelo que todos adoram
11. O cinema faz. A TV faz. Por que você não faz também?
12. Quando tudo falhar, tente este recurso

Parte quatro – Seja um líder: como mudar as pessoas sem ofender nem criar ressentimentos
1. Se precisar apontar defeitos, comece desta forma
2. Como fazer críticas e não ser odiado
3. Fale primeiro sobre seus próprios erros
4. Ninguém gosta de receber ordens
5. Não deixe ninguém constrangido
6. Como estimular as pessoas a alcançar o sucesso
7. Dê uma boa reputação ao cachorro
8. Faça com que o erro pareça fácil de corrigir
9. Faça o outro se sentir feliz por fazer aquilo que você quer

Um atalho para a distinção, por Lowell Thomas

Sobre o programa de treinamento Dale Carnegie

Como evitar preocupações e começar a viver

Créditos

Como e por que este livro foi escrito

Nove sugestões para tirar o máximo proveito deste livro

Parte um | Fatos fundamentais sobre as preocupações
1. Viva em “compartimentos de dias incomunicáveis”
2. Uma fórmula mágica para resolver preocupações
3. O que a preocupação pode fazer com você

Parte dois | Técnicas básicas para analisar preocupações
4. Como analisar e aliviar preocupações
5. Como eliminar metade das suas preocupações profissionais

Parte três | Como acabar com a preocupação antes que ela acabe com você

6. Como tirar preocupações da sua cabeça
7. Não deixe os besouros derrubarem você
8. A lei que vai proibir a maioria das suas preocupações
9. Colabore com o inevitável
10. Imponha um limite às perdas decorrentes das suas preocupações
11. Não tente serrar serragem

Parte quatro | Sete maneiras de cultivar uma atitude mental que lhe trará paz e felicidade

12. Nove palavras que podem transformar sua vida
13. O alto custo de buscar vingança
14. Se você fizer isto, jamais se preocupará com ingratidão
15. Você trocaria tudo que tem por 1 milhão?
16. Encontre a si mesmo e seja autêntico: não há ninguém no mundo como você
17. Se a vida lhe der um limão, faça uma limonada
18. Como curar a depressão em 14 dias

Parte cinco | A maneira perfeita de derrotar as preocupações

19. Como meus pais venceram as preocupações

Parte seis | Como parar de se preocupar com críticas

20. Ninguém chuta cachorro morto
21. Faça isto e as críticas não terão o poder de ferir você
22. Tolices que cometi

Parte sete | Seis maneiras de evitar o cansaço e a preocupação e preservar a energia e o ânimo

23. Como acrescentar uma hora ao seu dia
24. Por que você vive cansado e o que fazer para evitar
25. Como evitar o cansaço e manter uma aparência jovem
26. Quatro bons hábitos de trabalho que ajudam a evitar o cansaço e a preocupação
27. Como eliminar o tédio que produz cansaço, preocupações e ressentimentos
28. Como não se preocupar com a insônia

Parte oito | “Como venci as preocupações”

Seis grandes problemas ao mesmo tempo, por C. I. BLACKWOOD

Como me tornei um otimista vibrante em uma hora, por ROGER W. BABSON

Como me livrei do complexo de inferioridade, por ELMER THOMAS

Vivi no Jardim de Alá, por R. V. C. BODLEY

Cinco métodos que usei para eliminar preocupações, por WILLIAM LYON PHELPS

Fiquei firme ontem. Posso ficar firme hoje também, por DOROTHY DIX

Eu não esperava viver para ver o sol nascer, por J. C. PENNEY

Vou à academia esmurrar o saco de boxe ou caminho ao ar livre, por EDDIE EAGAN

“Os destroços de preocupações da Escola Politécnica da Virgínia.” Isso era eu., por JIM BIRDSALL

“O Pai não me deixou sozinho”, por JOSEPH R. SIZOO

Cheguei ao fundo do poço e sobrevivi, por TED ERICKSEN

Eu era um dos maiores idiotas do mundo, por PERCY H. WHITING

Sempre tentei manter minha linha de suprimentos aberta, por GENE AUTRY

Ouvi uma voz na Índia, por E. STANLEY JONES

Quando o xerife entrou pela porta da frente, por HOMER CROY

O adversário mais forte que já enfrentei foi a preocupação, por JACK DEMPSEY

Rezei a Deus para não ser internada em um orfanato, por KATHLEEN HALTER

Meu estômago se retorcia como um furacão do Kansas, por CAMERON SCHIPP

Aprendi a não me preocupar observando minha esposa lavar a louça, por WILLIAM WOOD

Encontrei a reposta, por DEL HUGHES

O tempo resolve muitas coisas!, por LOUIS T. MONTANT, JR.

Fui advertido para não falar nem mexer um dedo sequer, por JOSEPH L. RYAN

Penso em um problema de cada vez, por ORDWAY TEAD

Se eu não tivesse parado de me preocupar, estaria morto há muito tempo, por CONNIE MACK
Derrotei úlceras e preocupações mudando de emprego e de atitude mental, por ARDEN W. SHARPE
Minha busca pelo sinal verde, por JOSEPH M. COTTER
Como John D. Rockefeller viveu 45 anos além do esperado, por DALE CARNEGIE
Eu estava me matando lentamente porque não sabia relaxar, por PAUL SAMPSON
Um verdadeiro milagre aconteceu comigo, por Sra. JOHN BURGER
Como Benjamin Franklin vencia as preocupações, por DALE CARNEGIE
Eu estava tão preocupada que não ingeri alimentos sólidos durante 18 dias, por KATHRYNE HOLCOMBE FARMER

Como fazer amigos e influenciar pessoas na era digital

Créditos
Por que os conselhos de Carnegie ainda são fundamentais
Parte um – Os fundamentos do engajamento
1. Cuidado com os bumerangues invisíveis
2. Elogie o que merece ser elogiado
3. Conecte-se com desejos essenciais
Parte dois – Seis maneiras de causar uma impressão duradoura
1. Demonstre interesse nos interesses dos outros
2. Sorria
3. Grave os nomes
4. Ouça mais
5. Fale sobre o que interessa aos outros
6. Faça o possível para deixar as pessoas mais felizes
Parte três – Como merecer e manter a confiança das pessoas
1. Evite discussões
2. Nunca diga “Você está errado”
3. Admita os erros com rapidez e entusiasmo

4. Comece de um jeito amigável
5. Descubra uma afinidade
6. Dê crédito
7. Cative com empatia
8. Apele para motivos nobres
9. Compartilhe sua jornada
10. Lance um desafio

Parte quatro – Como conduzir a mudança sem gerar resistência ou ressentimento

1. Comece com um tom positivo
2. Reconheça que não é perfeito
3. Aponte os erros sem fazer alarde
4. Faça perguntas em vez de dar ordens diretas
5. Evite que o outro passe vergonha ou constrangimento
6. Estimule o aprimoramento
7. Dê aos outros uma boa reputação a manter
8. Use um ponto em comum para manter a conexão

Notas

Sobre o autor

Informações sobre a Sextante

"O livro de autoajuda mais bem-sucedido de todos os tempos. Carnegie nunca foi tão relevante." ***– The Times***

Como fazer amigos e influenciar pessoas

MAIS DE **16 MILHÕES** DE LIVROS VENDIDOS

Dale Carnegie

Como fazer amigos e influenciar pessoas

Como fazer amigos e influenciar pessoas

Dale Carnegie



SEXTANTE

Título original: *How to Win Friends and Influence People*
Copyright © 1936 por Dale Carnegie
Copyright renovado © 1964 por Donna Dale Carnegie e Dorothy Carnegie
Copyright da edição revista © 1981 por Donna Dale Carnegie e Dorothy Carnegie

Todos os direitos reservados. Publicado mediante acordo com a editora original, Simon & Schuster, Inc. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Livia de Almeida

copidesque: Ângelo Lessa

revisão: Hermínia Totti e Milena Vargas

projeto gráfico e diagramação: DTPhoenix Editorial

capa: DuatDesign

e-book: Marcelo Morais

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C286c Carnegie, Dale

Como fazer amigos e influenciar pessoas [recurso eletrônico]/ Dale Carnegie; tradução de Livia de Almeida. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
recurso digital

Tradução de: How to win friends and influence people
Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-85-431-0869-8 (recurso eletrônico)

1. Motivação (Psicologia). 2. Influência (Psicologia). 3. Relações humanas. 4. Livros eletrônicos. I. Almeida, Livia de. II. Título.

19-59064

CDD: 158.2
CDU: 159.922.27

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

Este livro é dedicado a um homem
que não precisa lê-lo –
meu estimado amigo
HOMER CROY

Prefácio à edição revista

por Dorothy Carnegie (1981)

(Sra. Dale Carnegie)

Como fazer amigos e influenciar pessoas foi publicado originalmente em 1937, com uma tiragem de apenas 5 mil exemplares. Nem Dale Carnegie nem seus editores, Simon e Schuster, imaginaram que o livro venderia mais que esse número modesto. Para o espanto deles, porém, o livro se tornou uma sensação da noite para o dia, e as máquinas imprimiam edição após edição a fim de atender à demanda cada vez maior. Como resultado, o livro assumiu uma posição de best-seller eterno na história. Ele tocou em um ponto delicado e preencheu uma carência humana que ia além de um simples modismo do período pós-Depressão americana. Isso ficou claro por suas vendas contínuas e ininterruptas até muitos anos depois de seu lançamento.

Dale costumava dizer que era mais fácil ganhar um milhão de dólares do que cunhar uma expressão no idioma inglês. *Como fazer amigos e influenciar pessoas* alcançou este feito: foi citado, parafraseado, parodiado e usado em inúmeros contextos, de charges políticas a romances. Foi traduzido para quase todos os idiomas. É redescoberto a cada geração e considerado uma obra de enorme relevância, o que nos leva a fazer uma pergunta lógica: por que revisar um livro que já provou (e continua provando) seu apelo contínuo e universal? Por que mexer em time que está ganhando?

Para responder, devemos levar em conta que o próprio Dale Carnegie foi um revisor incansável da própria obra ao longo da vida. *Como fazer amigos e influenciar pessoas* foi concebido como livro didático para seus cursos de Oratória Eficiente e Relações Humanas, e continua sendo usado nessas aulas. Até sua morte, em 1955, ele aprimorou e revisou constantemente o curso para torná-

lo aplicável às necessidades de um público que não parava de crescer. Ninguém era mais sensível às mudanças na vida cotidiana do que Dale Carnegie. Ele refinava seus métodos de ensino de modo contínuo. Atualizou o livro sobre oratória eficiente diversas vezes. Se tivesse vivido mais, teria cuidado pessoalmente de cada nova revisão deste livro para que refletisse melhor as mudanças que aconteceram no mundo desde os anos 1930.

Nesta edição, nosso objetivo é apresentar e potencializar o livro para o leitor moderno sem adulterar o conteúdo. As únicas "mudanças" foram uns poucos cortes e o acréscimo de alguns exemplos mais contemporâneos. O estilo audacioso e jovial do autor permanece intacto. Dale escrevia como falava – de modo coloquial, exuberante, como se estivesse conversando com o leitor.

Assim, sua voz permanece forte como sempre. Em todo o mundo, milhões de pessoas vêm desenvolvendo suas competências nos cursos criados por ele, e esse número só aumenta a cada ano. Outras tantas estão lendo e estudando *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, sendo inspiradas a empregar os princípios deste livro para melhorar suas vidas. É a todas essas pessoas que oferecemos esta nova edição, feita com o objetivo de refinar e polir uma ferramenta preciosa.

Como e por que este livro foi escrito

por Dale Carnegie (1936)

Durante os primeiros 35 anos do século XX, as editoras dos Estados Unidos publicaram mais de 200 mil títulos. A maioria era terrivelmente entediante, e muitos foram um fracasso de vendas. O que eu quero dizer com "muitos"? O presidente de uma das maiores editoras do mundo me confessou que, após 75 anos de experiência no ramo, sua empresa ainda perdia dinheiro em sete de cada oito livros que publicava.

Por que, então, eu cometi a temeridade de escrever mais um livro? E por que você deveria se dar ao trabalho de lê-lo?

São duas perguntas válidas, e tentarei respondê-las.

Desde 1912, tenho ministrado cursos visando à educação de profissionais e executivos de ambos os sexos em Nova York. A princípio, eu me limitava a dar aulas de oratória – cursos que utilizavam a experiência real para ensinar adultos a pensar rápido e expressar suas ideias com mais clareza, eficácia e segurança, tanto em reuniões de negócios quanto diante de grupos.

Com o passar do tempo, porém, fui percebendo que, por mais que esses adultos necessitassem de treinamento em oratória eficiente, eles precisavam ainda mais de treinamento na bela arte de lidar com pessoas nos negócios e em seus contatos sociais.

Também fui percebendo que eu mesmo precisava desse tipo de treinamento. Quando olho para trás, fico horrorizado com minha falta de refinamento e

compreensão. Como eu queria que um livro como este tivesse caído nas minhas mãos vinte anos atrás!

O trato social é, provavelmente, o maior problema que as pessoas enfrentam no dia a dia, sobretudo no mundo corporativo. Sim, isso também vale para quem trabalha em casa, para arquitetos ou engenheiros. Pesquisas realizadas há alguns anos pela Fundação Carnegie para o Desenvolvimento do Ensino desvendaram um fato fundamental e significativo – que, tempos depois, foi confirmado por outros estudos conduzidos pelo Instituto Carnegie de Tecnologia. As pesquisas revelaram que, mesmo em áreas técnicas como a engenharia, apenas cerca de 15% do sucesso financeiro de um profissional se deve ao conhecimento técnico e 85%, à habilidade na engenharia humana – ou melhor, à personalidade e à capacidade de liderar pessoas.

Por muitos anos, ministrei cursos no Clube de Engenharia da Filadélfia e na sede de Nova York do Instituto Americano de Engenheiros Elétricos. É provável que mais de 1.500 engenheiros tenham assistido às minhas aulas. Eles me procuraram quando finalmente perceberam, depois de anos de observação e experiências, que os profissionais mais bem pagos com frequência não são os que têm mais conhecimentos técnicos. É possível contratar, por um salário baixo, profissionais com boa capacidade técnica em áreas como engenharia, contabilidade, arquitetura, etc. Mas se o indivíduo tem o conhecimento técnico *somado* às capacidades de exprimir ideias, assumir a liderança e despertar entusiasmo, ele está destinado a ganhar bem mais.

No auge da carreira, John D. Rockefeller disse: "A capacidade de lidar com pessoas é uma mercadoria que pode ser adquirida como o açúcar ou o café. E eu pagarei mais por essa capacidade do que por qualquer outra."

Sabendo disso, seria natural que todas as instituições de nível superior oferecessem cursos para desenvolver a mais valorizada das capacidades, certo? No entanto, o fato é que, até o momento em que escrevo estas páginas, não conheço sequer um curso prático e sensato desse tipo, oferecido para adultos, em uma única universidade dos Estados Unidos.

A Universidade de Chicago e as Escolas da Associação Cristã de Moços (ACM) conduziram um levantamento que custou 25 mil dólares e demorou dois anos para revelar o que os adultos desejam estudar. A última parte do estudo foi realizada em Meriden, Connecticut, escolhida por ser uma típica cidadezinha

americana. Todos os adultos de Meriden foram entrevistados. Os pesquisadores pediram que respondessem 156 perguntas – questões como: Qual o seu negócio ou profissão? Seu nível de instrução? Como passa o tempo livre? Qual é seu nível de renda? Quais são seus hobbies? Suas ambições? Seus problemas? Que assuntos teria mais interesse em estudar?, etc. O levantamento revelou que a saúde é o principal interesse entre os adultos, e que o segundo interesse são as pessoas: como compreender e lidar com elas; como fazer com que gostem de você e como fazê-las pensar do seu modo.

Com essas informações, o comitê que conduzia a pesquisa decidiu promover um curso desse tipo para adultos em Meriden. Fizeram uma busca cuidadosa por um livro didático sobre o assunto, mas não encontraram nenhum. Por fim, contataram uma das maiores autoridades mundiais em educação para adultos e perguntaram se ela conhecia algum livro que atendesse às demandas desse grupo.

Ela respondeu que não. "Sei o que esses adultos desejam, mas o livro de que necessitam ainda não foi escrito", explicou.

Sei por experiência própria que a declaração era verdadeira, pois eu mesmo andei procurando, durante anos a fio, um manual prático e eficiente sobre relações humanas. Como o livro não existia, escrevi um para utilizar em meus próprios cursos. E aqui está. Espero que goste.

Enquanto me preparava para escrever este livro, li tudo o que consegui encontrar sobre o assunto – colunas de jornal, artigos de revistas, registros em varas de família, textos de antigos filósofos e de novos psicólogos. Também contratei um pesquisador competente para passar um ano e meio em diversas bibliotecas lendo tudo o que eu deixara de ler, mergulhando em volumes de psicologia, debruçando-se sobre centenas de artigos de revistas, vasculhando incontáveis biografias, tentando apurar como os grandes líderes de todas as eras lidavam com as pessoas. Lemos as biografias desses personagens. Lemos as histórias de vida de todos os grandes líderes, de Júlio César a Thomas Edison. Lembro de termos lido mais de 100 biografias dedicadas apenas a Theodore Roosevelt. Estávamos determinados a não poupar tempo nem dinheiro para descobrir cada ideia prática empregada ao longo do tempo para fazer amigos e influenciar pessoas.

Entrevistei pessoalmente dezenas de pessoas bem-sucedidas, algumas mundialmente famosas – inventores como Guglielmo Marconi e

Thomas Edison; políticos como Franklin D. Roosevelt e James Farley; líderes empresariais como Owen D. Young; estrelas de cinema como Clark Gable e Mary Pickford; e exploradores como Martin Johnson. Tentei descobrir quais técnicas empregavam nas relações humanas.

A partir de todo esse material, preparei uma palestra curta, que batizei de "Como fazer amigos e influenciar pessoas". Digo "curta" porque no início era curta mesmo, mas logo se expandiu até se transformar numa apresentação de uma hora e meia. Durante anos, ministrei essa palestra para adultos nos cursos do Instituto Carnegie, em Nova York.

Eu fazia minha apresentação e pedia que os ouvintes saíssem dali e aplicassem o que haviam aprendido em seus negócios e contatos sociais, depois voltassem e falassem sobre as experiências e os resultados. Que tarefa interessante! Ansiosas por desenvolver suas habilidades sociais, aquelas pessoas ficavam fascinadas diante da ideia de trabalhar num novo tipo de laboratório – o primeiro e único laboratório de relacionamentos humanos para adultos até então.

Este livro não foi *escrito* no sentido usual da palavra. Ele cresceu como uma criança. Cresceu e se desenvolveu a partir desse laboratório, a partir das experiências de milhares de pessoas.

Quando comecei, imprimi um conjunto de regras num cartão do tamanho de um postal. Na temporada seguinte, imprimimos um cartão maior, depois um folheto, então uma série de livretos, cada um maior e mais abrangente que o anterior. Depois de 15 anos de experimentos e pesquisas, este livro nasceu.

As regras que estabelecemos aqui não são apenas teorias ou palpites. Elas funcionam. Por incrível que pareça, eu vi como a aplicação desses princípios literalmente revolucionou a vida de muitas pessoas.

Para exemplificar: um homem com 314 empregados se inscreveu em um de meus cursos. Havia muitos anos que ele pressionava, criticava e condenava seus funcionários sem trégua e sem papas na língua. Gentilezas, elogios e incentivos nunca haviam saído de seus lábios. Depois de estudar os princípios discutidos neste livro, esse homem mudou radicalmente sua filosofia de vida e de trabalho. Hoje, sua organização se inspira numa nova lealdade, num novo entusiasmo, num espírito de equipe. Ele transformou 314 inimigos em 314 amigos. Como ele mesmo disse para a turma, cheio de orgulho:

"Quando eu andava pelo meu estabelecimento, ninguém me cumprimentava. Meus empregados chegavam a virar a cara quando percebiam minha aproximação. Mas agora todos são meus amigos, e até o zelador me chama pelo meu primeiro nome."

Esse executivo passou a ter mais lucro, mais tempo livre e – o que é infinitamente mais importante – muito mais felicidade no trabalho e em casa.

Inúmeros vendedores alcançaram um aumento expressivo nas vendas aplicando os princípios deste livro. Muitos ganharam novos clientes – clientes que antes haviam tentado conquistar em vão. Executivos receberam mais poder e mais dinheiro. Um deles relatou um grande aumento salarial porque começou a aplicar as ideias contidas neste livro. Outro, funcionário da Companhia de Gás da Filadélfia, estava ameaçado de rebaixamento por causa de seu temperamento belicoso e sua incapacidade de liderar pessoas. Este programa não só o livrou do rebaixamento como o fez alcançar uma promoção com aumento salarial.

Em diversas ocasiões, os cônjuges que compareciam aos jantares oferecidos no final do curso relatavam que viviam em um lar mais feliz desde que o marido ou a esposa tinha começado o treinamento.

Muitas pessoas ficam admiradas com os resultados, pois tudo parece se transformar num passe de mágica. No auge do entusiasmo, alguns chegavam a telefonar para minha residência em pleno domingo, porque não conseguiam esperar mais 48 horas para relatar suas conquistas durante a aula.

Um de meus alunos ficou tão empolgado com uma palestra, que discutiu o assunto com colegas de turma até tarde da noite. Às três da manhã, os outros foram embora, mas ele ainda estava tão abalado pela percepção dos próprios erros, tão inspirado pela visão de um mundo novo e mais rico que surgia dele, que não conseguiu dormir. Aliás, não dormiu naquela noite, nem no dia seguinte, nem na noite seguinte.

E quem era ele? Um indivíduo ingênuo, despreparado, pronto para se agarrar a qualquer teoria nova? Não. Longe disso. Era o dono de uma galeria de arte, um homem sofisticado, bastante conhecido, fluente em três idiomas, com diploma de duas universidades europeias.

Enquanto escrevia este capítulo, recebi a carta de um alemão, um aristocrata com antepassados que, ao longo de gerações, foram oficiais de Exército da Casa

de Hohenzollern. A carta tinha sido escrita a bordo de um transatlântico e falava com um fervor quase religioso sobre a aplicação desses princípios.

Outro homem – um nova-iorquino rico, com diploma de Harvard, dono de uma grande fábrica de tapetes – declarou: "Aprendi mais em 14 semanas, com este sistema de treinamento na bela arte de influenciar pessoas, do que em quatro anos de faculdade." Absurdo? Risível? Fantástico? Claro que você tem o direito de ignorar essa declaração e tachá-la do que quiser. Estou apenas reproduzindo algo que esse homem conservador e notoriamente bem-sucedido disse durante um discurso proferido diante de cerca de 600 pessoas no Yale Club, em Nova York, na noite de quinta-feira, 23 de fevereiro de 1933.

O famoso professor William James dizia: "Comparados ao que deveríamos ser, estamos apenas meio acordados. Usamos apenas uma pequena parte de nossos recursos físicos e mentais. Em linhas gerais, o indivíduo está longe de usar todo o seu potencial. Ele dispõe de diversos poderes que não costuma usar."

O objetivo único deste livro é ajudá-lo a descobrir, desenvolver e colher os benefícios dessas reservas adormecidas e intocadas.

"A educação é a habilidade de enfrentar as situações da vida", dizia o Dr. John G. Hibben, ex-reitor da Universidade de Princeton.

Se você concluir a leitura do terceiro capítulo e não se sentir pelo menos um pouco mais bem equipado para enfrentar as situações da vida, considerarei este livro um completo fracasso, pois, segundo Herbert Spencer, "o grande objetivo da educação não é o conhecimento, e sim a ação".

E este é um livro de ação.

Nove sugestões para tirar máximo proveito deste livro

1. Se você deseja tirar o maior proveito possível deste livro, há um requisito indispensável, um ponto essencial e infinitamente mais importante do que qualquer regra ou técnica. Não adianta saber mil regras se esse requisito não for atendido.

   Qual é o requisito mágico? Este: um desejo profundo e imperativo de aprender, uma determinação insaciável de aumentar sua competência interpessoal.

   E como desenvolver esse desejo? Basta constantemente se lembrar da importância que esses princípios têm para você. Imagine como eles o ajudarão a levar uma vida mais rica, plena, feliz e cheia de realizações. Repita sempre para si mesmo: "Minha popularidade, minha felicidade e meu senso de valor dependem, em grande medida, da minha habilidade no trato com as pessoas."
2. Num primeiro momento, leia cada capítulo rapidamente para ter um apanhado geral do assunto. É provável que se sinta tentado a ir logo para o capítulo seguinte, mas não faça isso – a não ser que esteja lendo só para passar o tempo. Mas, se estiver lendo porque deseja melhorar suas habilidades interpessoais, releia cada capítulo do início ao fim. A longo prazo, isso o fará economizar tempo e colher resultados melhores.
3. Interrompa a leitura com frequência para refletir sobre o conteúdo. Pergunte a si mesmo como e quando é possível aplicar cada sugestão.
4. Leia com um lápis, uma caneta ou um marcador na mão. Quando encontrar uma sugestão que lhe pareça *útil*, faça um traço ao lado dela ou sublinhe todo

o trecho. Esse tipo de marcação torna o livro bem mais interessante e facilita uma revisão rápida do conteúdo.

5. Conheci uma mulher que comandou, durante 15 anos, o escritório de uma grande seguradora. A cada mês, ela lia todos os contratos de seguro emitidos no mês anterior. Isso mesmo: ela relia os mesmos contratos, mês após mês, ano após ano. Por quê? A experiência lhe ensinara que aquela era a única forma de manter todos os detalhes bem vivos na sua mente.

   Passei quase dois anos escrevendo um livro sobre como falar em público e mesmo assim tive que recorrer a ele de tempos em tempos para lembrar o que havia escrito em meu próprio livro. A rapidez com que esquecemos é impressionante.

   Por isso, se quiser obter um benefício real e duradouro deste livro, não pense que basta fazer uma única leitura superficial. Depois de lê-lo inteiro, você deve relê-lo por algumas horas, todos os meses. Coloque-o na sua mesa de trabalho, bem à sua frente, onde possa vê-lo todos os dias. Folheie com frequência. Procure descobrir as grandes possibilidades de desenvolvimento que permanecem intocadas. Lembre-se de que esses princípios só se tornarão hábitos se você mantiver uma campanha incansável de revisão e aplicação.

6. Certa vez, Bernard Shaw afirmou: "Se ensinar qualquer coisa a um homem, ele jamais aprenderá." Shaw tinha razão. O aprendizado é um processo ativo. Aprendemos ao fazer. Portanto, se você deseja dominar os princípios estudados neste livro, faça alguma coisa. Aplique as regras em todas as oportunidades que surgirem. Do contrário, você vai esquecê-las depressa. Sua mente só guarda o conhecimento que é empregado.

   Provavelmente você achará difícil aplicar as sugestões deste livro o tempo todo. Sei disso porque o escrevi e, muitas vezes, tive dificuldade para pôr em prática tudo o que defendia. Por exemplo, quando você está contrariado, é bem mais fácil criticar e condenar do que tentar compreender o ponto de vista da outra pessoa. É mais fácil achar defeito do que elogiar. É mais natural falar sobre assuntos do seu interesse do que sobre assuntos do interesse da outra pessoa, e assim por diante.

   Portanto, ao ler este livro, lembre-se de que você não está apenas tentando absorver informações, mas, sim, criar novos hábitos. Está tentando

construir um novo estilo de vida. Isso demanda tempo, persistência e prática diária.

Por isso, consulte estas páginas com frequência. Encare o livro como se fosse um manual prático de relações humanas, e sempre que enfrentar um problema específico – como lidar com um filho, convencer seu cônjuge do seu ponto de vista ou satisfazer um cliente irritado – pense duas vezes antes de fazer o que lhe parece natural, de seguir o impulso. Essa costuma ser a solução errada. Em vez disso, folheie estas páginas e releia os parágrafos que você mesmo marcou. Em seguida, tente novos caminhos e veja a mágica acontecer.

7. Dê a seu cônjuge, seu filho ou algum colega de trabalho uma pequena quantia predeterminada toda vez que eles o pegarem violando algum princípio. Transforme isso num jogo que o ajude a dominar as regras.

8. Certa vez, conversando comigo antes do início da aula, o presidente de um grande banco de Wall Street descreveu um sistema extremamente eficiente que ele empregava para se desenvolver. Aquele homem tinha pouca educação formal, mas mesmo assim havia se tornado um dos mais importantes homens de negócios dos Estados Unidos. Ele confessou que devia a maior parte de seu sucesso à aplicação constante de um sistema caseiro que havia criado. Tentarei repetir as palavras dele da forma mais fiel que minha memória permitir:

"Por muitos anos, mantive uma agenda com todos os compromissos do dia anotados. Minha família nunca planejava nada para mim sábado à noite, porque todos sabiam que eu dedicava parte desse tempo ao processo esclarecedor de autoexame, revisão, avaliação. Depois do jantar, eu me isolava, abria a agenda e pensava em todas as entrevistas, discussões e reuniões da semana. Perguntava a mim mesmo: 'Que erros cometi dessa vez?', 'O que fiz certo e de que forma posso aprimorar meu desempenho?', 'Que lições posso tirar dessa experiência?'"

O homem disse que essa revisão semanal o deixava infeliz: "Com frequência, ficava atônito ao pensar nas minhas mancadas. Claro que, com o passar dos anos, as mancadas foram se tornando menos frequentes. Às vezes, eu sentia vontade de dar um tapinha nas minhas costas. Ano após ano, esse sistema de autoanálise, de autoeducação, fez mais por mim do que qualquer

outra coisa que tentei. Ele me ajudou a desenvolver minha capacidade de tomar decisões e contribuiu enormemente em todos os meus relacionamentos interpessoais. Eu o recomendo com entusiasmo."

Por que não utilizar um sistema semelhante para checar a aplicação dos princípios ensinados neste livro? Se você fizer isso, duas coisas acontecerão: primeiro, você se envolverá num processo educacional que é, ao mesmo tempo, fascinante e inestimável; segundo, você perceberá que sua capacidade de conhecer e lidar com as pessoas vai se desenvolver consideravelmente.

9. Use um caderno para registrar seus triunfos na aplicação dos princípios. Seja específico. Cite nomes, datas, resultados. Manter esses registros o inspirará a se esforçar mais. E pense em como será fascinante reler essas anotações daqui a alguns anos.

PARA TIRAR MÁXIMO PROVEITO DESTE LIVRO:

1. Desenvolva um desejo profundo e imperativo de dominar os princípios das relações humanas.

2. Leia cada capítulo duas vezes antes de passar para o seguinte.

3. Enquanto lê, pare com frequência para se perguntar como aplicar cada sugestão.

4. Sublinhe cada ideia importante.

5. Pegue no livro todo mês, folheando páginas ou lendo trechos.

6. Aplique esses princípios sempre que possível. Utilize este livro como um guia para ajudá-lo a resolver os problemas do dia a dia.

7. Transforme seu aprendizado em um jogo: dê uma pequena quantia predeterminada a uma pessoa de confiança toda vez que ela pegá-lo violando um princípio.

8. Cheque seu progresso toda semana. Pergunte a si mesmo que erros cometeu, onde progrediu, que lições aprendeu para o futuro.

9. Faça anotações num caderno, registrando como e quando você aplicou os princípios.

PARTE UM

Técnicas fundamentais para lidar com as pessoas

1

“Se você quer colher o mel, não chute a colmeia”

Em 7 de maio de 1931, a mais sensacional caçada humana até então testemunhada em Nova York chegava a seu clímax. Após semanas de busca, “Two Gun” Crowley – um assassino e pistoleiro que não fumava nem bebia – tinha sido localizado e estava encurralado no apartamento da namorada na West End Avenue.

O cerco a seu esconderijo no último andar do prédio teve a participação de 150 policiais e detetives. Eles abriram buracos no telhado. Tentaram expulsar Crowley, conhecido como o “Matador de Policiais”, jogando gás lacrimogênio no apartamento. Em seguida, montaram as metralhadoras nos edifícios vizinhos e, durante mais de uma hora, uma das melhores áreas residenciais de Nova York foi tomada pelos estampidos das pistolas e o rá-tá-tá-tá das armas automáticas. Agachado atrás de uma poltrona estofada, Crowley atirava contra a polícia sem parar. A batalha foi assistida por 10 mil espectadores empolgados. A cidade de Nova York nunca tinha visto nada parecido.

Quando Crowley foi capturado, o comissário de polícia E. P. Mulrooney declarou que “Two Gun” era um dos criminosos mais perigosos da história de Nova York. “Ele mata sem hesitar”, constatou o homem da lei.

Mas como “Two Gun” se enxergava? Nós temos a resposta para essa pergunta porque, enquanto a polícia atirava na direção do apartamento, ele

escreveu uma carta "A quem possa interessar". E, enquanto escrevia, o sangue de suas feridas deixou uma mancha vermelha no papel. Na carta, Crowley dizia: "Sob o meu casaco bate um coração cansado, mas bondoso, um coração que nunca faria mal a ninguém."

Pouco tempo antes, Crowley estava aos beijos com a namorada numa estrada próxima de Long Island, quando, de repente, um policial se aproximou do carro e ordenou:

– Mostre sua carteira de motorista!

Sem dizer uma palavra, Crowley sacou sua arma e derrubou o policial com uma chuva de tiros. Com o homem já caído e em seus últimos suspiros, Crowley saltou do carro, pegou o revólver do policial e deu mais um tiro no corpo abatido. E foi esse o assassino que pouco tempo depois, ao se ver cercado, escreveria aquela carta.

Crowley foi condenado à cadeira elétrica. Quando chegou ao corredor da morte, no presídio de Sing Sing, ele não disse "Isso é o que eu ganho por matar pessoas". O que ele disse foi:

"Isso é o que eu ganho por me defender."

Moral da história: "Two Gun" Crowley não assumia nenhuma responsabilidade pelo que fazia. Você acha que essa é uma postura incomum entre os criminosos? Então leia esta frase: "Passei os melhores anos da minha vida proporcionando os maiores prazeres às pessoas, ajudando-as a se divertir, e tudo o que consegui foi ser insultado e perseguido."

Essa fala é de Al Capone. Sim, o mais famoso inimigo público dos Estados Unidos, o mais sinistro gângster da história de Chicago. Capone não se sentia culpado. Na verdade, se via como um benfeitor público incompreendido que não recebia o reconhecimento merecido.

O mesmo aconteceu com Dutch Schultz antes de ser morto a tiros por gângsteres em Newark. Dutch Schultz, um dos mais famosos bandidos de Nova York, afirmou em entrevista a um jornal que era um benfeitor público. E ele acreditava nisso.

Durante muitos anos, mantive interessante troca de correspondências sobre esse assunto com Lewis Lawes, diretor do presídio de Sing Sing, que me escreveu o seguinte: "Poucos criminosos que estão presos aqui se consideram homens maus. São tão humanos quanto eu e você. Eles racionalizam, explicam, contam

por que tiveram que arrombar um cofre ou apertar o gatilho. A maioria usa um raciocínio falacioso ou lógico para justificar seus atos antissociais até para si mesmos, e, por isso, afirmam categoricamente que nunca deveriam ter sido presos."

Se Al Capone, "Two Gun" Crowley, Dutch Schultz e os presos desesperados que estão atrás das grades não se sentem culpados por nada, o que acontece com as pessoas com quem lidamos no dia a dia?

John Wanamaker, fundador de uma rede de lojas, confessou certa vez: "Trinta anos atrás, aprendi que dar bronca é bobagem. Já tenho muitos problemas para superar minhas próprias limitações sem me irritar com o fato de que Deus parece ter escolhido não distribuir igualmente o dom da inteligência."

Wanamaker aprendeu essa lição cedo. Quanto a mim, tive que passar um terço de século por este mundo cometendo erros até começar a compreender que em 99% das vezes as pessoas não assumem a responsabilidade por seus atos e não fazem autocríticas por motivo algum, mesmo que estejam completamente erradas.

E não adianta criticar, porque isso coloca a pessoa na defensiva e em geral faz com que ela tente se justificar. A crítica é perigosa porque fere o precioso orgulho do indivíduo, atinge seu senso de importância e desperta ressentimento.

B. F. Skinner, psicólogo mundialmente famoso, demonstrou por meio de experimentos que um animal recompensado pelo bom comportamento aprende bem mais rápido que um animal punido por mau comportamento. Estudos posteriores mostraram que o mesmo vale para seres humanos. Ao fazer críticas, não produzimos mudanças duradouras e, com frequência, provocamos ressentimento.

Hans Selye, outro grande psicólogo, disse que o "nosso desejo de aprovação é tão intenso quanto o medo da condenação". O ressentimento provocado pela crítica pode desmoralizar funcionários, familiares e amigos e, ainda assim, não corrigir a situação criticada.

George B. Johnson, de Enid, Oklahoma, é coordenador de segurança de uma empresa de engenharia. Uma de suas responsabilidades é garantir que os empregados usem capacete quando fizerem trabalho de campo. Ele relatou que, sempre que encontrava trabalhadores sem o capacete, mencionava a norma em

tom autoritário e exigia que a cumprissem à risca. Os empregados obedeciam de má vontade e muitas vezes, assim que ele partia, tiravam o capacete.

Por isso, ele decidiu tentar uma abordagem diferente. Ao encontrar trabalhadores sem a proteção, passou a perguntar se os capacetes eram desconfortáveis ou se não tinham o tamanho adequado. Em seguida, num tom de voz gentil, lembrava os funcionários que o capacete era projetado para prevenir acidentes e sugeria que o equipamento deveria ser sempre usado durante o trabalho. Como resultado, os funcionários passaram a cumprir a regra com mais frequência, sem ressentimentos.

Milhares de páginas da história mostram como fazer críticas é inútil. Veja, por exemplo, a famosa briga entre Theodore Roosevelt e o presidente William Howard Taft – um conflito que dividiu o Partido Republicano, pôs Woodrow Wilson na Casa Branca e deixou marcas antes e depois da Primeira Guerra Mundial, alterando o curso da história.

Examinemos os fatos rapidamente: quando deixou a presidência dos Estados Unidos em 1909, Theodore Roosevelt apoiou a candidatura de Taft, que se elegeu para a Casa Branca. Em seguida, Roosevelt fez uma viagem para a África. Ao voltar, perdeu as estribeiras. Criticou o conservadorismo extremo de Taft e tentou garantir para si a candidatura para um terceiro mandato como presidente, criando uma cisão no partido republicano. Depois da confusão, ambos foram derrotados nas eleições. Foi a derrota mais desastrosa que os republicanos haviam sofrido até então.

Theodore Roosevelt culpou Taft. Mas Taft assumiu a culpa? Claro que não. Com lágrimas nos olhos, disse: "Não vejo o que poderia ter feito de diferente."

Quem era o culpado? Roosevelt ou Taft? Sinceramente, não sei, mas a questão é que todas as críticas de Roosevelt não convenceram Taft de que ele estava errado. Serviram apenas para que Taft tentasse se justificar.

Vejamos o escândalo de Teapot Dome, envolvendo petrolíferas, que gerou manchetes indignadas nos jornais do início dos anos 1920 e sacudiu a nação inteira. Até então, não tinha havido nada parecido na vida pública dos Estados Unidos. Eis a essência dos fatos: Albert B. Fall, secretário do Interior do governo de Warren G. Harding, foi encarregado de cuidar do arrendamento das reservas de petróleo do governo em Elk Hill e Teapot Dome. Ambos os campos já haviam sido reservados para serem usados pela Marinha. Será que o secretário Fall

autorizou a organização de uma licitação competitiva? Não, senhor. Ele entregou o vultoso contrato a seu amigo Edward L. Doheny. E o que fez Doheny? Ofereceu ao secretário Fall aquilo que descreveu como um "empréstimo" de 100 mil dólares. Como se fosse um déspota, Fall ordenou que os fuzileiros navais fossem ao distrito para retirar os concorrentes com postos de extração adjacentes, que estariam explorando petróleo das reservas de Elk Hill. Retirados das terras sob a mira de fuzis e baionetas, os concorrentes procuraram a justiça imediatamente – e deflagraram o escândalo de Teapot Dome. A podridão foi tão grande que arruinou o governo Harding, enojou uma nação inteira, quase destruiu o Partido Republicano e pôs Albert B. Fall atrás das grades.

Fall recebeu uma condenação pesada – punição que poucos homens da vida pública já haviam sofrido. Teria se arrependido? Nunca! Anos depois do ocorrido, Herbert Hoover, presidente americano entre 1929 e 1933, declarou num discurso que a morte do presidente Harding fora provocada pela ansiedade e as preocupações geradas pela traição de um amigo. Quando a esposa de Fall ouviu aquilo, saltou da cadeira, caiu no choro, sacudiu os punhos e berrou:

– O quê? Harding traído por Fall? De jeito nenhum! Meu marido nunca traiu ninguém. Nem todo o ouro do mundo levaria meu marido a fazer algo de errado. Ele é quem foi traído, aniquilado e crucificado.

■ ■ ■

Eis a natureza humana em ação: malfeitores culpando a todos, menos a si mesmos. Todos nós somos assim. Portanto, quando nos sentirmos tentados a criticar alguém, vamos nos lembrar de Al Capone, de "Two Gun" Crowley e de Albert Fall. Precisamos entender que as críticas são como um pombo-correio: sempre voltam para casa. Ou seja, aquela pessoa que corrigirmos e recriminarmos provavelmente se justificará e nos condenará também. Ou, como Taft, dirá: "Não vejo o que poderia ter feito de diferente."

Na manhã de 15 de abril de 1865, o então presidente dos Estados Unidos Abraham Lincoln agonizava num quarto do térreo de uma modesta hospedaria em frente do Teatro Ford, onde John Wilkes Booth o alvejara. O corpo longilíneo de Lincoln estava deitado em diagonal numa cama desconfortável, pequena demais para ele. Havia uma reprodução barata da famosa pintura de Rosa

Bonheur, *A feira de cavalos*, pendurada na parede sobre a cama, e um bico de gás produzia uma vacilante luz amarelada.

Enquanto Lincoln agonizava, o secretário de Guerra Edwin Stanton declarou: "Aqui jaz o mais perfeito governante que o mundo já viu."

Qual era o segredo do sucesso de Lincoln em lidar com as pessoas? Estudei a vida de Abraham Lincoln durante 10 anos e devotei três anos para escrever e reescrever um livro intitulado *Lincoln, esse desconhecido*. Acredito que produzi um estudo tão detalhado e minucioso da personalidade de Lincoln e de sua vida doméstica quanto seria possível. Estudei, em especial, o método que usava para lidar com as pessoas. Ele fazia críticas? Ah, sim. Quando jovem, em Pigeon Creek Valley, Indiana, ele não apenas criticava, como também escrevia cartas e poemas ridicularizando pessoas e jogava as páginas nas estradas rurais, onde certamente seriam encontradas. Uma delas despertou ressentimentos que duraram toda uma vida.

Mesmo depois que se tornou advogado em Springfield, Illinois, Lincoln continuou atacando opositores abertamente por meio de cartas publicadas nos jornais. Mas certa vez acabou exagerando.

No outono de 1842, ele ridicularizou um político vaidoso e bélico chamado James Shields. Lincoln debochou dele por meio de uma carta anônima publicada pelo *Journal*, periódico de Springfield. A cidade inteira morreu de rir. Sensível e orgulhoso, Shields ficou indignado. Descobriu a autoria da carta, montou no cavalo, foi atrás de Lincoln e o desafiou para um duelo. Lincoln não queria brigar. Era contrário aos duelos, mas não tinha como escapar e ao mesmo tempo manter sua honra. Coube a ele escolher a arma. Como tinha braços compridos, optou pelas longas espadas da cavalaria e teve lições de esgrima com um graduado por West Point. No dia marcado, ele e Shields se encontraram num terreno arenoso à margem do rio Mississippi, preparados para lutar até a morte. No último minuto, porém, seus padrinhos interferiram e suspenderam o duelo.

Esse foi o incidente mais sinistro da vida de Lincoln. Ensinou a ele uma lição valiosa na arte de lidar com as pessoas. Ele nunca mais escreveu uma carta ofensiva. E nunca mais ridicularizou ninguém. Daquele dia em diante, raramente fez qualquer crítica a alguém.

Durante a Guerra Civil, por diversas vezes Lincoln trocou de general para comandar o Exército do Potomac, e todos fracassaram de forma trágica. Lincoln

andava de um lado para outro, desesperado. Metade da nação estava tomada pela raiva e condenava a incompetência dos generais, mas Lincoln, "sem ser maldoso com ninguém e sendo bondoso com todos", se manteve em paz. Uma das suas citações preferidas era: "Não julgueis se não quiserdes ser julgado."

Quando a Sra. Lincoln e os outros falavam mal dos sulistas, Lincoln respondia: "Não os critique. Eles são exatamente como seríamos em circunstâncias semelhantes."

No entanto, se houve um homem com direito a fazer críticas, esse homem foi Lincoln. Vejamos somente um exemplo:

A batalha de Gettysburg foi travada nos três primeiros dias de julho de 1863. Durante a noite de 4 de julho, o general Robert E. Lee começou a bater em retirada para o sul, enquanto tempestades inundavam a região. Quando Lee alcançou o Potomac com seu exército derrotado, encontrou um rio caudaloso, intransponível, e atrás dele estavam as tropas vitoriosas da União. Lee estava encurralado. Não conseguiria escapar. Aquela era uma oportunidade de ouro, um presente divino – a oportunidade de capturar o exército de Lee e acabar com a guerra de uma vez por todas. Assim, esperançoso, Lincoln ordenou que o então general Meade atacasse Lee assim que possível, sem antes convocar um conselho de guerra. Enviou a ordem por telegrama e também mandou um mensageiro especial até Meade, exigindo ação imediata.

E o que fez o general Meade? O exato oposto do que lhe foi ordenado. Convocou um conselho de guerra, violando diretamente as ordens de Lincoln. Hesitou. Procrastinou. Enviou um telegrama dando todo tipo de desculpa, mas recusou-se a atacar Lee. Por fim, o volume das águas diminuiu e Lee conseguiu cruzar o Potomac com as tropas.

Lincoln ficou furioso.

"O que isso significa?", perguntou ao filho Robert, gritando. "Meu Deus! O que isso significa? Eles estavam a nosso alcance; só precisávamos estender as mãos, e seriam nossos. No entanto, nada do que eu disse fez nosso exército se movimentar. Naquela situação, qualquer general poderia ter derrotado Lee. Se tivesse ido até lá, eu mesmo teria lhe dado uma surra."

Decepcionado, Lincoln escreveu uma carta para Meade. E lembre-se: em 1863, Lincoln era extremamente conservador e contido em suas palavras. Assim, vinda de Lincoln, a carta a seguir continha suas mais severas censuras.

Caro general,

Creio que não tenha compreendido a extensão do infortúnio relacionado à fuga de Lee. Ele se encontrava a nosso alcance e, se tivéssemos apertado o cerco, somando-se a isso nossos recentes sucessos, teríamos encerrado a guerra. Agora, porém, a guerra se prolongará indefinidamente. Se o senhor não teve condições de atacar Lee na última segunda-feira, como poderá fazê-lo ao sul do rio, para onde pode levar poucos soldados, não mais que dois terços das forças que se encontravam a seu dispor? Não seria razoável ter essa expectativa, e não creio que tenha condições de realizar tanto. Sua grande oportunidade passou, e estou imensamente perturbado por conta disso.

O que você acha que Meade fez ao ler a carta?

Nada. Meade nunca a viu. Lincoln jamais a enviou. Ela foi encontrada entre seus papéis, depois de sua morte.

Meu palpite é – e isso é apenas um palpite – que, depois de escrever, Lincoln olhou pela janela e disse a si mesmo: "Um minuto. Talvez eu não deva ser tão precipitado. É muito fácil ficar sentado aqui, na tranquilidade da Casa Branca, e ordenar que Meade ataque. Mas se eu estivesse em Gettysburg e tivesse visto todo o sangue que Meade viu na última semana, e se tivesse ouvido todos os gritos e gemidos dos feridos e dos moribundos, talvez também não estivesse tão ansioso para executar o ataque. Se eu tivesse o temperamento tímido de Meade, talvez fizesse o mesmo que ele. De qualquer modo, águas passadas não movem moinhos. Se enviar essa carta, posso me sentir aliviado por revelar meus sentimentos, mas ela levará Meade a tentar se justificar. Ela o levará a me condenar. Vai gerar ressentimentos, torná-lo inútil como comandante e talvez obrigá-lo a deixar o Exército."

Lincoln guardou a carta pois aprendera, por meio de experiências amargas, que críticas duras e reprovações quase nunca geram algo de útil.

Theodore Roosevelt dizia que, quando estava na presidência e enfrentava um problema espinhoso, costumava se recostar na cadeira, observar uma grande pintura de Lincoln pendurada na parede sobre sua escrivaninha na Casa Branca e se perguntar: "O que Lincoln faria no meu lugar? Como resolveria o problema?"

Da próxima vez que nos sentirmos tentados a repreender alguém, vamos nos perguntar: "Como Lincoln resolveria esse problema?"

Às vezes, o escritor Mark Twain perdia a cabeça e escrevia cartas que faziam o próprio papel sentir vergonha. Certa vez, escreveu para um homem que havia despertado sua ira: "O que o senhor merece é uma licença de sepultamento. Basta falar comigo e eu a providenciarei." Em outra ocasião, escreveu para um editor sobre um revisor que queria "consertar sua ortografia e pontuação", ordenando: "De agora em diante, resolva o assunto de acordo com a minha versão e certifique-se de que o revisor manterá as sugestões na massa amorfa do seu cérebro deteriorado."

Mark Twain se sentia melhor ao escrever cartas tão agressivas. Eram sua forma de desabafar, e o fato é que elas não provocavam nenhum dano real, pois sua esposa secretamente as tirava do correio. Ou seja, elas nunca eram enviadas.

Existe alguma pessoa que você gostaria de mudar, controlar e aperfeiçoar? Que bom! Sou totalmente a favor. Mas por que não começar por si mesmo? Sendo bem egoísta, ajudar a si mesmo é muito mais proveitoso do que tentar melhorar os outros – e menos perigoso também. Como disse Confúcio: "Não se queixe da neve no telhado do vizinho quando a soleira de sua porta não está limpa."

Certa vez, quando eu era jovem e me esforçava para impressionar as pessoas, escrevi uma carta idiota para Richard Harding Davis, escritor que havia ocupado lugar de destaque na literatura dos Estados Unidos. Eu estava preparando uma matéria de revista sobre escritores e pedi que Davis me descrevesse seu método de trabalho. Semanas antes, havia recebido uma carta de uma outra pessoa com a seguinte anotação no rodapé: "Ditada, mas não lida." Fiquei impressionado. Imaginei que o autor devia ser um figurão muito ocupado e importante. Eu não estava nem um pouco ocupado, mas ansioso por impressionar Davis, por isso também encerrei minha breve carta com as palavras: "Ditada, mas não lida."

Harding nunca se deu ao trabalho de responder. Simplesmente me devolveu a carta com a seguinte frase no pé da página. "Sua falta de educação só é superada por sua falta de educação." Verdade, eu tinha dado uma mancada e talvez merecesse a bronca. Mas, como sou um ser humano, fiquei ressentido. Tão ressentido que, quando li sobre a morte dele dez anos depois, o único

pensamento que persistia na minha mente – admito, envergonhado – era a mágoa que ele me causara.

Para provocar um ressentimento que perdure décadas e resista até a morte, basta fazer algumas críticas mordazes, por mais que estejamos convencidos de que elas são justas.

Ao lidar com pessoas, devemos lembrar que não estamos tratando com criaturas lógicas, mas com seres emotivos, suscetíveis a preconceitos e motivados pelo orgulho e pela vaidade.

Críticas ferozes fizeram com que o sensível Thomas Hardy, um dos melhores romancistas da literatura inglesa, desistisse para sempre de escrever ficção. A crítica levou Thomas Chatterton, poeta inglês, ao suicídio.

Quando jovem, Benjamin Franklin não era uma pessoa famosa pelo tato, mas, quando adulto, tornou-se tão diplomático, tão habilidoso nos relacionamentos interpessoais, que foi designado embaixador americano na França. O segredo de seu sucesso? "Não falarei mal de ninguém e falarei tudo de bom que souber de todo mundo", disse ele.

Qualquer tolo pode criticar, condenar e reclamar – e a maioria dos tolos assim o faz. Mas é preciso ter caráter e autocontrole para compreender e perdoar.

"Um grande homem demonstra sua grandeza pela forma como trata os pequenos", disse o filósofo escocês Thomas Carlyle.

Bob Hoover, famoso piloto de testes e profissional bastante solicitado para participar de shows de acrobacia aérea, voltava para sua casa em Los Angeles depois de uma apresentação em San Diego. Conforme descrito na revista *Flight Operations*, a 90 metros de altitude os dois motores pararam de funcionar de repente. Graças a manobras habilidosas, ele conseguiu aterrissar a aeronave, que sofreu graves danos, embora ninguém tenha se ferido.

A primeira coisa que Hoover fez depois do pouso de emergência foi inspecionar o combustível. Como suspeitava, o avião a hélice da Segunda Guerra Mundial tinha sido abastecido com combustível para jatos, e não com gasolina.

Quando voltou ao aeroporto, Hoover pediu para falar com o mecânico que abastecera o avião. O jovem estava se sentindo péssimo por causa do erro que cometera, as lágrimas escorrendo pelo rosto enquanto Hoover se aproximava. Ele fora responsável pela destruição de uma nave muito cara e também poderia ter causado uma morte.

Dá para imaginar a fúria de Hoover. Era de esperar que, diante de tamanho descuido, palavras duras sairiam da boca daquele piloto orgulhoso e meticuloso. Mas Hoover não brigou com o mecânico, nem mesmo o criticou. Em vez disso, abraçou-o e disse: "Para provar que tenho certeza de que você nunca mais repetirá o erro, quero que abasteça meu F-51 amanhã."

Com frequência, os pais se sentem tentados a criticar os filhos. Talvez você espere que eu diga que não devam fazer isso. Mas não direi. Direi apenas que, *antes* de criticá-los, leia um clássico do jornalismo americano intitulado "Papai perdoa", texto originalmente publicado como editorial do periódico *People's Home Journal.* Ele aparece na página seguinte, com permissão do autor, em sua versão condensada e publicada na *Reader's Digest*.

"Papai perdoa" é um texto que, criado a partir de sentimentos sinceros, toca tão fundo a sensibilidade do leitor que é considerado um clássico eterno. Segundo W. Livingston Larned, seu autor, desde sua primeira aparição o texto foi reproduzido em "centenas de revistas, publicações internas de empresas e jornais de todo o país. Foi publicado em outros idiomas praticamente na mesma proporção. Milhares de pessoas fizeram a leitura dele na escola, na igreja ou em palestras. Já foi transmitido pelo rádio em incontáveis programas e ocasiões. Por incrível que pareça, também já foi publicado em periódicos universitários e em revistas de instituições de ensino médio. Às vezes, um pequeno texto mobiliza as pessoas de uma forma misteriosa. Foi o que aconteceu com este".

PAPAI PERDOA

W. Livingston Larned

Escute, meu filho: estou falando enquanto você dorme, com sua mãozinha escondida debaixo do rosto, os cachinhos louros grudados na testa úmida. Entrei no seu quarto sozinho e sem fazer barulho. Minutos atrás, enquanto lia o jornal na biblioteca, fui tomado por uma sufocante onda de remorso. Sentindo-me culpado, vim até a cabeceira da sua cama.

Andei pensando em algumas coisas, meu filho: fiquei zangado com você. Repreendi você enquanto se vestia para a escola porque mal enxugou o rosto com a toalha. Chamei sua atenção por não ter limpado os sapatos. Reclamei com raiva quando você jogou suas coisas no chão.

Também me irritei no café da manhã. Você derramou a bebida. Engoliu a comida. Pôs os cotovelos na mesa. Passou manteiga demais no pão. Foi lá fora brincar e, quando saí para o trabalho, você virou para mim, acenou e disse: “Tchau, papai!” Eu franzi a testa e respondi: “Endireite os ombros!”

De noitinha, tudo recomeçou. Quando cheguei perto de casa, vi você de joelhos no chão, jogando bolinhas de gude. As meias estavam furadas. Eu o humilhei diante dos seus amigos e o fiz voltar para casa. Meias são coisas caras, e você teria mais cuidado se tivesse de comprá-las com o próprio dinheiro! Meu filho, imagine isso vindo de um pai!

Você lembra quando, mais tarde, eu estava lendo na biblioteca e você entrou timidamente, com uma carinha triste? Irritado pela interrupção, ergui os olhos do jornal, e você hesitou à porta.

– O que você quer? – perguntei, resmungando.

Você não disse nada, apenas saiu correndo, abraçou meu pescoço e me beijou. Seus bracinhos me apertaram com uma afeição que Deus fez desabrochar em seu coração e que nem minha negligência foi capaz de fazer murchar. Em seguida, você saiu e subiu correndo a escada.

Pois bem, filho: pouco depois, o jornal escorregou das minhas mãos e um medo terrível, nauseante, tomou conta de mim. O que o hábito tem feito comigo? O hábito de encontrar defeitos, de repreender – era assim que eu vinha recompensando você por ser um menino. O problema não era falta de amor; era que eu esperava demais da infância. Eu o avaliava segundo os padrões da minha idade.

E havia muita coisa boa, bela e verdadeira em seu caráter. Seu coraçãozinho era tão lindo quanto o amanhecer entre as colinas. Percebi isso pelo seu gesto espontâneo de correr para me dar um beijo de boa-noite. Nada mais importa esta noite, filho. Eu vim até sua cabeceira na escuridão e me ajoelhei, envergonhado!

Meu gesto não passa de uma autopunição insignificante. Sei que você não compreenderia essas coisas se me ouvisse enquanto estivesse acordado. Mas amanhã serei um papai de verdade! Serei seu companheiro, sofrerei com seu sofrimento, rirei com seu riso. Vou me refrear quando quiser demonstrar impaciência. Repetirei sem parar, como num ritual: “Ele é apenas um menino... um menininho!”

Infelizmente, eu estava enxergando você como um homem. Porém, ao observá-lo neste momento, meu filho, encolhido e exausto em sua cama, vejo que ainda é um bebê. Ontem mesmo estava nos braços de sua mãe com a cabeça apoiada no ombro dela. Eu exigi demais de você, demais.

Em vez de condenar as pessoas, vamos tentar compreendê-las. Vamos tentar descobrir o que as leva a fazer o que fazem. Essa atitude é bem mais útil e

interessante do que as críticas, além de cultivar a compaixão, a tolerância e a bondade. Saber tudo é perdoar tudo.

Como dizia o escritor Samuel Johnson: "Nem o próprio Deus se propõe a julgar um homem até o fim de seus dias."

Então por que eu e você deveríamos julgar?

PRINCÍPIO 1

Não critique, não condene, não reclame.

2

O grande segredo para lidar com pessoas

Já parou para pensar que só existe uma forma de conseguir que alguém faça alguma coisa? Isso mesmo, apenas uma: convencendo o outro a querer fazer. Não existe outro modo.

Claro que é possível obrigar alguém a entregar o relógio pressionando o cano de um revólver em suas costelas. É possível obter a cooperação dos funcionários com ameaças de demissão – mas só até o momento em que você dá as costas para eles. É possível forçar uma criança a fazer o que você deseja por meio de castigos. Mas métodos tão rudimentares têm consequências extremamente desagradáveis.

A única forma de conseguir que alguém faça algo é dar à pessoa o que ela quer.

O que você quer?

Sigmund Freud dizia que tudo o que fazemos é provocado por duas causas: o impulso sexual e o desejo de ser grande.

John Dewey, um dos maiores filósofos dos Estados Unidos, usou palavras um pouco diferentes. Disse que a mais profunda necessidade da natureza humana é "o desejo de ser importante". Lembre-se destas palavras: "o desejo de ser importante". Elas são significativas. Você lerá muito sobre elas neste livro.

O que você quer? Não me refiro a uma lista longa, mas às pouquíssimas coisas que deseja de verdade, que anseia com uma insistência inegável. Eis uma lista das coisas que a maioria das pessoas deseja:

1. Saúde e vida longa
2. Alimento
3. Sono
4. Dinheiro e bens materiais
5. Um futuro promissor
6. Satisfação sexual
7. O bem-estar dos filhos
8. Sensação de importância

Quase todos esses desejos costumam ser satisfeitos, exceto um. Esse desejo – quase tão profundo e imperioso quanto o alimento ou o sono – raramente é satisfeito. É o que Freud chama de "o desejo de ser grande". É o que Dewey chama de "desejo de ser importante".

Certa vez, Abraham Lincoln começou uma carta dizendo: "Todos gostam de um elogio." William James disse: "O mais profundo princípio da natureza humana é a ânsia de obter reconhecimento." Veja bem: ele não falou "desejo", "vontade" ou "aspiração". Usou a palavra "ânsia", que designa um tipo insaciável de fome humana, e os raros indivíduos que satisfazem essa carência de maneira honesta têm todas as pessoas na palma da mão, e "até o coveiro lamentará sua morte".

O desejo de se sentir importante é uma das principais características que distinguem os homens dos animais. Para ilustrar: quando eu era um garoto da roça no Missouri, meu pai criava porcos de raça Duroc-Jersey e gados com pedigree. Exibíamos nossos animais nas feiras e exposições de rebanhos por todo o Meio-Oeste. Vencemos dezenas de vezes. Meu pai prendia as fitas azuis da premiação numa peça de musselina branca e, quando alguém aparecia lá em casa, ele buscava a musselina. Segurava uma ponta, e eu, a outra, enquanto exibia as fitas azuis.

Os porcos não ligavam para as fitas azuis que conquistavam, mas meu pai ligava. Os prêmios davam a ele um sentimento de importância.

Se nossos ancestrais não tivessem esse desejo intenso de se sentir importantes, não haveria civilização. Sem ele, seríamos como os animais.

Foi esse desejo de se sentir importante que levou um atendente de armazém pobre e iletrado a estudar livros de direito que encontrou no fundo de um barril

de coisas descartadas que havia comprado por 50 centavos. Já falei dele aqui. Seu nome era Lincoln.

Foi o desejo de se sentir importante que inspirou Dickens a escrever seus romances imortais. Esse desejo inspirou sir Christopher Wren a talhar suas obras-primas em pedra. Esse desejo levou Rockefeller a juntar milhões que nunca gastou! E esse desejo fez seu vizinho rico construir uma casa grande demais para as necessidades da família.

Esse desejo faz você querer vestir roupas da moda, dirigir os carros que acabaram de ser lançados e falar sobre seus filhos brilhantes.

Esse desejo faz muitos jovens quererem entrar para gangues e participar de atividades criminosas. Segundo E. P. Mulrooney, ex-comissário de polícia de Nova York, o jovem criminoso padrão tem um ego imenso e, quando é preso, costuma pedir exemplares de jornais sensacionalistas que lhe dão destaque na primeira página. A desagradável perspectiva de cumprir uma sentença parece remota, desde que ele possa se gabar de ter sua imagem no mesmo espaço onde costuma haver fotos de políticos e de astros do esporte, do cinema e da TV.

Diz-me como te sentes importante, e te direi quem és. Isso determina seu caráter. É o que há de mais significativo a respeito de sua pessoa. Por exemplo, John D. Rockefeller satisfez esse sentimento de importância ao doar dinheiro para a construção de um hospital moderno em Beijing, China, para cuidar de milhões de pobres que nunca havia visto nem nunca veria na vida. O gângster John Dillinger, por outro lado, satisfazia seu desejo de importância sendo bandido, assaltante de bancos e assassino. Enquanto os agentes do FBI o perseguiam, ele invadiu uma fazenda em Minnesota e, orgulhoso de ser o Inimigo Público Número Um, exclamou: "Eu sou Dillinger! Não vou ferir vocês. Só queria dizer que eu sou Dillinger!"

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

A história está repleta de exemplos divertidos de pessoas famosas lutando para se sentir importantes. George Washington queria ser chamado de "O poderoso presidente dos Estados Unidos"; Cristóvão Colombo solicitou o título de "Almirante do Oceano e Vice-Rei da Índia"; a rainha Catarina, a Grande, recusava-se a abrir cartas que não se referissem a ela como "Sua Majestade Imperial"; e, na Casa Branca, a Sra. Lincoln partiu como uma tigresa para cima

de uma convidada, gritando: “Como ousa sentar-se em minha presença sem minha permissão?”

Nossos milionários ajudaram a financiar a expedição do almirante Byrd à Antártida, em 1928, na expectativa de que os maciços de montanhas geladas receberiam seus nomes. Victor Hugo aspirava nada menos do que ver a cidade de Paris recebendo seu próprio nome, para homenageá-lo. Até Shakespeare, o maior entre os maiores, tentou adicionar valor ao seu nome encomendando um brasão para sua família.

Existem pessoas que utilizam a própria enfermidade para conquistar simpatia e atenção e se sentir importantes. Veja o exemplo da Sra. McKinley. Ela se sentia importante obrigando o marido, o presidente dos Estados Unidos William McKinley, a deixar de lado assuntos delicados de Estado para ficar a seu lado na cama, às vezes durante horas, abraçando-a, acalmando-a até dormir. Alimentava o intenso desejo de atenção insistindo em que ele estivesse a seu lado enquanto ela tratava os dentes. Um dia, fez um verdadeiro escândalo quando ele precisou deixá-la sozinha no dentista para não perder um compromisso com John Hay, seu secretário de Estado.

Certa vez, a escritora Mary Roberts Rinehart me contou a história de uma jovem inteligente e saudável que adoeceu para se sentir importante:

“Um dia, a mulher se viu obrigada a encarar alguma coisa, talvez sua idade. Ela viu que teria anos solitários pela frente e não tinha muito o que esperar da vida. Então ficou de cama. Durante dez anos, sua mãe idosa subia e descia as escadas até o terceiro andar carregando bandejas, cuidando dela. Numa manhã qualquer, a pobre mãe, exausta de tanto trabalhar, foi para a cama dormir e morreu. A filha definhou durante algumas semanas. Mas, em certo momento, levantou-se da cama, vestiu as roupas e voltou a viver.”

Algumas autoridades no assunto dizem que as pessoas podem até enlouquecer para encontrar, no mundo da loucura, o sentimento de importância negado na dura realidade do mundo. Nos Estados Unidos, existem mais pacientes sofrendo de doenças mentais do que de todas as outras doenças somadas.

Qual é a causa da loucura?

Ninguém é capaz de responder a uma pergunta tão ampla, mas sabemos que certas doenças, como a sífilis, atacam e destroem o cérebro, causando a loucura.

Na verdade, cerca de metade de todas as doenças mentais pode ser atribuída a causas físicas, como lesões cerebrais, alcoolismo, toxinas e ferimentos. Mas a parte mais chocante da história é que a outra metade das pessoas que enlouquecem aparentemente não tem problema algum no cérebro. Em exames *post mortem*, quando os tecidos cerebrais são estudados com microscópios poderosos, o cérebro parece tão saudável quanto o de qualquer pessoa.

Por que as pessoas enlouquecem?

Fiz a pergunta ao médico responsável por um de nossos mais importantes hospitais psiquiátricos. Esse médico, que já recebeu as maiores honrarias e os prêmios mais cobiçados por seu conhecimento sobre o assunto, me respondeu com franqueza que não sabia por que tanta gente enlouquece. Ninguém sabe ao certo. Mas disse que muitas dessas pessoas descobrem na insanidade um sentimento de importância que foram incapazes de conquistar na vida real. Em seguida, contou a seguinte história:

"No momento, estou cuidando de uma paciente que teve um casamento trágico. Ela queria amor, satisfação sexual, filhos e prestígio social, mas a vida destruiu todas as suas esperanças. O marido não a amava. Recusava-se até a comer com ela e a obrigou a lhe servir as refeições no quarto, no andar de cima. Ela não tinha filhos nem posição social. Enlouqueceu e começou a imaginar que se divorciou e voltou a ter o nome de solteira. Agora acredita que se casou com um aristocrata inglês e insiste em ser chamada de lady Smith. Quanto aos filhos, imagina que tem um bebê a cada noite. Toda vez que eu a visito, ela diz: 'Doutor, tive um filho na noite passada.'"

A vida naufragou os navios de seus sonhos nos recifes pontiagudos da realidade, mas todas as suas embarcações chegam ao porto nas ilhas ensolaradas da insanidade com as velas cheias.

Trágico? Não sei. O médico me disse: "Se eu pudesse simplesmente estender a mão e restaurar a sanidade dela, não o faria. Ela está mais feliz assim."

Se algumas pessoas precisam tanto do sentimento de importância a ponto de enlouquecerem, imagine o bem que podemos fazer ao dar a elas um reconhecimento honesto.

Charles Schwab foi um dos primeiros executivos dos Estados Unidos a receber um salário anual de mais de um milhão de dólares (quando ainda não havia imposto de renda e quem recebia 50 dólares por semana era considerado

bem pago). Com apenas 38 anos, foi escolhido por Andrew Carnegie para se tornar o primeiro presidente da recém-criada siderúrgica United States Steel Company em 1921. (Mais tarde, Schwab deixaria a US Steel para assumir a problemática Bethelem Steel Company, que, depois de reestruturada por ele, se tornaria a mais lucrativa empresa do país.)

Por que Andrew Carnegie pagava um milhão de dólares por ano, ou mais de 3 mil dólares por dia, para Charles Schwab? Porque Schwab era um gênio? Não. Porque tinha mais conhecimentos técnicos sobre siderurgia do que qualquer outra pessoa? Que nada! O próprio Charles Schwab me contou que comandava muitos homens que entendiam bem mais do assunto do que ele.

Schwab diz que recebia um salário tão alto sobretudo por sua competência interpessoal. Perguntei como fazia isso, e a seguir reproduzo a resposta, em suas próprias palavras. Palavras que deveriam estar gravadas em bronze e penduradas em todos os lares e escolas, em cada loja e escritório do país; palavras que as crianças deveriam memorizar em vez de perder tempo com decoreba na escola; palavras capazes de transformar qualquer vida se forem levadas à risca:

"Considero minha capacidade de despertar entusiasmo o maior dom que possuo, e a maneira mais eficiente de desenvolver o que existe de melhor numa pessoa é o reconhecimento e o encorajamento. Nada é mais eficaz para aniquilar as ambições de uma pessoa do que críticas de seus superiores. Assim, nunca critico ninguém. Acredito em dar incentivos para o trabalho. Portanto, fico ansioso para elogiar, mas odeio achar defeitos. Se gosto de alguma coisa, *sou caloroso ao demonstrar reconhecimento* e pródigo nos elogios."

É o que Schwab fazia. Mas o que as pessoas costumam fazer? Exatamente o oposto. Quando não gostam de algo, berram com os subordinados. Quando gostam, não falam nada. Como diz um antigo par de versos: "O mal fiz uma vez e para sempre fui lembrado/O bem fiz duas vezes, e dele nunca foi falado."

"Ao longo da vida, conheci uma grande variedade de pessoas, algumas delas importantes, em diversas partes do mundo", declarou Schwab. "Ainda não conheci um indivíduo, mesmo entre os mais famosos e donos de cargos importantes, que não trabalhe melhor ou não se esforce mais ao ser elogiado do que ao ser criticado."

Schwab contou que essa também era uma das principais razões para o sucesso fenomenal de Andrew Carnegie. Carnegie elogiava seus funcionários

tanto em público quanto em particular. Quis elogiar seus assistentes até na própria lápide. Escreveu um epitáfio para si mesmo que dizia: "Aqui jaz alguém que sabia conviver com homens mais inteligentes do que ele."

O reconhecimento sincero era um dos segredos do sucesso do empresário John D. Rockefeller no trato pessoal. Por exemplo, quando um de seus sócios, Edward T. Belford, perdeu um milhão de dólares da empresa ao fazer um mau negócio na América do Sul, John D. poderia ter feito críticas, mas sabia que Bedford havia feito o melhor que podia, e o caso foi encerrado. Rockefeller ainda encontrou algo para elogiar: parabenizou Bedford por ter resgatado 60% do dinheiro investido.

"Nem sempre conseguimos ter tanto sucesso!", disse ele ao sócio.

Conheço uma anedota que ilustra muito bem a importância do reconhecimento. Por isso, vou reproduzi-la aqui. Ao final de um dia duro de trabalho, uma lavradora colocou um monte de feno diante de seus colegas do sexo masculino. Eles ficaram indignados e perguntaram se ela havia enlouquecido. A mulher respondeu: "Ora, como eu poderia saber que vocês iriam reparar? Faz vinte anos que cozinho para vocês, e durante todo esse tempo nunca abriram a boca para dizer que não estavam comendo feno."

Há alguns anos foi conduzido um estudo sobre mulheres que abandonam o lar. Adivinhe qual foi considerado o principal motivo para partirem: "falta de reconhecimento". Ficamos tão habituados à presença da outra pessoa que deixamos de dizer o quanto são importantes.

Certa vez, durante uma aula, um de meus alunos falou sobre um pedido de sua esposa. Ela e um grupo de mulheres da igreja tinham ingressado num programa de autoaperfeiçoamento. A mulher pediu ao marido que listasse seis coisas que ela poderia fazer para se tornar uma esposa melhor. Ele relatou à turma:

"Fiquei surpreso com o pedido. Sinceramente, teria sido fácil listar seis coisas que gostaria de mudar nela. Mas ela, por sua vez, poderia ter listado mil que gostaria de mudar em mim. Enfim, não fiz a lista. Apenas falei: 'Vou pensar no assunto, e amanhã de manhã dou uma resposta.'"

Ele fez uma pequena pausa, sorriu e continuou a história.

"Na manhã seguinte, acordei bem cedo, liguei para o florista e pedi que enviasse seis rosas vermelhas para minha mulher com um bilhete que dizia 'Não

consigo pensar em seis coisas que gostaria de mudar em você. Eu te amo exatamente como você é.' Quando cheguei em casa naquela noite, quem me recebeu na porta? Isso mesmo. Minha mulher! Estava quase chorando. Nem preciso dizer que fiquei extremamente feliz por não ter feito as críticas que ela havia solicitado."

Por fim, ele concluiu:

"Depois que ela entregou o resultado da tarefa no domingo seguinte, na igreja, diversas mulheres do grupo de estudo vieram a mim e me disseram: 'Foi o gesto mais atencioso que vi em toda a minha vida.' Foi quando eu percebi o poder do reconhecimento."

Florenz Ziegfeld, o mais espetacular produtor teatral da Broadway, conquistou sua reputação pela habilidade sutil de "glorificar a garota americana". Por inúmeras vezes, pegou pessoas comuns, sem nenhuma beleza especial, e as transformou em visões glamorosas de mistério e sedução no palco. Por saber o valor do reconhecimento e da confiança, ele fazia as mulheres se sentirem belas usando o simples poder da cortesia e da consideração. Era um homem prático: aumentou o salário das coristas, inicialmente de 30 dólares por semana, para até 175 dólares. Também era delicado: nas noites de estreia nos teatros de revista Follies, enviava telegramas às estrelas do elenco e cobria todas as coristas do espetáculo com rosas.

Certa vez, sucumbi ao modismo do jejum e passei seis dias e seis noites sem comer. Não foi difícil. Sentia menos fome ao final do sexto dia do que no segundo dia. No entanto, sei bem que as pessoas considerariam um crime deixar a família ou os empregados sem ter o que comer durante seis dias. Ao mesmo tempo, elas são capazes de deixá-los seis dias, seis semanas e às vezes 60 anos sem lhes dar um reconhecimento caloroso, que é quase tão desejado quanto o alimento.

Quando Alfred Lunt, um dos grandes atores de sua época, interpretou o papel principal em *Reunião em Viena*, ele declarou: "Não há nada de que eu necessite tanto quanto alimentar minha autoestima."

Alimentamos o corpo de nossos filhos, amigos e funcionários, mas com que frequência alimentamos a autoestima dessas pessoas? Fornecemos comida para dar energia, mas deixamos de oferecer palavras gentis de reconhecimento que permaneceriam na lembrança das pessoas por muitos anos.

Em um de seus programas de rádio da série "O resto da história", Paul Harvey contou como uma demonstração sincera de reconhecimento pode transformar a vida de uma pessoa. Segundo seu relato, certo dia uma professora de Detroit pediu a Stevie Morris que a ajudasse a encontrar um camundongo perdido na sala de aula. Veja bem, ela valorizava o fato de a natureza ter presenteado Stevie com algo que ninguém mais tinha naquela turma – um notável par de ouvidos para compensar seus olhos cegos. Mas aquela havia sido a primeira vez que alguém valorizava aqueles ouvidos talentosos. Muitos anos depois, ele disse que aquele ato de reconhecimento foi o início de uma nova vida, pois dali em diante ele desenvolveu o dom da audição e se aprimorou até se tornar um dos *maiores* cantores e compositores pop dos anos 1970 com o nome artístico de Stevie Wonder.

Alguns devem pensar: "Ah, que bobagem! *Isso é bajulação!* Esse tipo de coisa não funciona com pessoas inteligentes."

Claro que a bajulação raramente funciona com pessoas com alta capacidade de discernimento. Ela é rasa, egoísta e falsa. Está fadada ao fracasso, e com frequência é o que acontece. Claro que existem pessoas tão famintas, tão sedentas por reconhecimento que vão engolir qualquer coisa, assim como um homem faminto seria capaz de comer grama e minhocas.

Até a rainha Vitória era suscetível às bajulações. Certa vez, o primeiro-ministro britânico Benjamin Disraeli confessou que não economizava elogios ao lidar com a rainha. Suas palavras exatas foram: "Eu exagerava nos elogios."

Mas Disraeli era um dos homens mais refinados, habilidosos e elegantes que já governaram o vasto Império Britânico. Em sua área de atuação, era um gênio. O que funcionava para ele não necessariamente funcionaria para outros. A longo prazo, a bajulação causa mais danos do que benefícios. É uma falsificação, e assim como o dinheiro falso, acaba causando problemas quando passado adiante.

A diferença entre reconhecer e bajular é simples. Uma atitude é sincera; a outra, não. Uma vem do coração, a outra é da boca para fora. Uma é generosa, a outra é egoísta. Uma é universalmente admirada, a outra é universalmente condenada.

Há pouco tempo, vi o busto de um herói mexicano, o general Álvaro Obregón, no Castelo de Chapultepec, na Cidade do México. No pedestal,

estavam gravadas sábias palavras da filosofia do general Obregón: "Não tenha medo dos inimigos que o atacam. Tenha medo dos amigos que o bajulam."

O que sugiro é bem diferente de bajulação: é *um novo estilo de vida*.

O rei Jorge V do Reino Unido tinha uma série de seis máximas nas paredes de seu escritório no Palácio de Buckingham. Uma delas dizia: "Ensine-me a não oferecer nem receber elogios baratos." A bajulação não passa disto: elogios baratos. Certa vez, li uma definição que merece ser registrada. "A bajulação é dizer ao outro exatamente o que ele pensa de si mesmo." O poeta e filósofo Ralph Waldo Emerson escreveu: "Empregue a linguagem que quiser, mas você só conseguirá dizer o que você é."

Se a bajulação resolvesse tudo, todos aprenderíamos o truque e seríamos especialistas em relações humanas.

Quando não estamos enfrentando algum problema, costumamos passar 95% do tempo pensando em nós mesmos. Mas, quando paramos de pensar em nós mesmos e começamos a pensar nos pontos fortes dos outros, não precisamos recorrer à bajulação falsa e barata.

Saber valorizar o outro é uma das virtudes mais negligenciadas hoje em dia. Deixamos de elogiar os filhos quando tiram boas notas na escola e deixamos de encorajá-los quando assam um bolo ou conseguem montar um quebra-cabeça sozinhos pela primeira vez. Nada alegra mais uma criança que esse tipo de interesse e aprovação dos pais.

Da próxima vez que gostar do filé-mignon do restaurante, mande um recado para o chef dizendo que o prato estava excelente, e quando um vendedor cansado tratá-lo com uma gentileza fora do comum, não deixe de mencionar.

Todo pastor, palestrante, orador sabe como é desanimador entregar-se para uma plateia e não receber um único comentário elogioso de volta. O que se aplica aos profissionais vale em dobro para os trabalhadores em escritórios, lojas e fábricas, para nossa família e nossos amigos. Nos relacionamentos interpessoais, nunca devemos esquecer que todos aqueles que nos cercam são seres humanos que anseiam pelo reconhecimento.

Aonde quer que você vá, tente deixar um rastro amigável de pequenas centelhas de gratidão. Você se surpreenderá ao vê-las formar pequenas chamas de amizade que crescerão e se transformarão em faróis para iluminar seu caminho da próxima vez que percorrê-lo.

Uma das responsabilidades do cargo de Pamela Dunham, de New Fairfield, Connecticut, era supervisionar o trabalho de um faxineiro que vinha cumprindo muito mal suas tarefas. Os outros funcionários zombavam dele e sujavam os corredores para implicar. Era uma situação horrível, e muito tempo produtivo estava sendo desperdiçado.

Pam tentou motivar o faxineiro das mais diversas formas, sem sucesso, mas reparou que ele às vezes fazia muito bem o serviço. Assim, fez questão de começar a elogiá-lo diante dos outros. Com isso, ele foi melhorando a cada dia, e em pouco tempo começou a fazer o trabalho com eficiência. Atualmente, faz um excelente trabalho e é valorizado e reconhecido pelas pessoas. O reconhecimento sincero gerou resultados positivos numa situação em que as críticas e a zombaria haviam fracassado.

Magoar as pessoas não provoca mudanças nelas e nunca é necessário. Certa vez, li um velho ditado e resolvi recortá-lo e colá-lo no espelho de casa para ler todos os dias. Diz o seguinte: "Passarei por este caminho apenas uma vez. Por isso, se existe qualquer bem ou qualquer gesto de bondade que eu possa fazer em benefício de qualquer ser humano, que eu faça agora. Que eu não adie ou deixe de lado, pois não passarei aqui novamente."

Ralph Waldo Emerson disse: "Todo homem que encontro é superior a mim de algum modo. E, nesse particular, aprendo com ele."

Se isso valia para Emerson, provavelmente é mil vezes mais verdadeiro para nós, certo? Vamos parar de pensar em nossas realizações, nossos desejos, e tentar descobrir os pontos fortes da outra pessoa. Esqueça a bajulação. Ofereça um reconhecimento honesto e verdadeiro. Seja "caloroso ao demonstrar reconhecimento e pródigo nos elogios", e as pessoas prezarão e guardarão suas palavras, repetindo-as pela vida inteira – mesmo anos depois de você ter se esquecido delas.

PRINCÍPIO 2

Faça elogios honestos e sinceros.

3

“Quem consegue isso tem o mundo inteiro a seu lado; quem não consegue trilha um caminho solitário”

No verão, costumo pescar no estado do Maine. Pessoalmente, adoro morangos com creme, mas os peixes preferem minhocas. Assim, quando saio para pescar, não penso no que eu quero, mas no que eles querem, por isso não coloco morangos com creme no anzol. Balanço uma minhoca ou um gafanhoto na frente do peixe e pergunto: “Quer dar uma mordidinha?”

Por que não aplicar o mesmo bom senso da pescaria ao lidar com as pessoas?

Foi o que fez Lloyd George, primeiro-ministro da Grã-Bretanha durante a Primeira Guerra Mundial. Quando perguntavam como ele se mantinha no poder depois que outros líderes do período – Woodrow Wilson, Vittorio Emanuele Orlando e Georges Clemenceau – haviam sido esquecidos, Lloyd George respondia que, se pudesse atribuir sua permanência no topo a uma única razão, seria ao fato de ter aprendido que era necessário lançar a isca adequada ao peixe.

Por que falar sobre nossos desejos? É bobagem. Claro que você sempre quer falar dos seus desejos. O problema é que ninguém mais quer. As outras pessoas são iguais a você: estão interessadas no que elas próprias desejam.

Portanto, a única forma de influenciar as pessoas é falar sobre o que *elas* querem e mostrar como alcançar o que desejam.

Lembre-se disso quando quiser convencer alguém a fazer alguma coisa. Por exemplo, se não quer que os filhos fumem, não faça sermões, não diga que é o que você quer. Em vez disso, mostre que o cigarro pode atrapalhá-los caso queiram entrar para a equipe de basquete ou de atletismo.

Isso vale para crianças, bezerros ou chimpanzés. Veja este exemplo: certo dia, Ralph Waldo Emerson e seu filho tentaram obrigar um bezerro a entrar no curral, mas cometeram o erro de pensar apenas no que queriam: Emerson empurrava, o filho puxava. O problema era que o bezerro fez o mesmo: pensou apenas no que queria. Assim, firmou as pernas e, teimoso, se recusou a deixar o pasto. A empregada deles viu a situação. Não era capaz de escrever ensaios nem livros, mas, pelo menos nessa ocasião, mostrou que entendia de bezerros muito mais que Emerson. Pensou no que o animal queria. Então, num gesto maternal, colocou um dedo na boca do bichinho para que ele sugasse enquanto o conduzia delicadamente até o curral.

Cada ato que você realizou desde o dia em que nasceu aconteceu porque você queria alguma coisa. E quando você fez uma grande doação? Pois é, não foi uma exceção à regra. Você doou porque queria ajudar, queria fazer um ato belo, generoso, divino. "O que vocês fizeram a algum dos meus menores irmãos, a mim o fizeram."

Se você tivesse mais apreço ao dinheiro do que a essa sensação, não teria feito a doação. Claro, você pode ter doado por vergonha de recusar ou a pedido de um cliente. Mas uma coisa é certa: você agiu assim porque queria algo.

Harry A. Overstreet disse em seu esclarecedor livro *Influencing Human Behavior* (Influenciando o comportamento humano): "A ação parte daquilo que fundamentalmente desejamos [...] e o melhor conselho que se pode dar a quem precisa persuadir alguém no trabalho, em casa, na escola ou na política é o seguinte: primeiro, desperte no outro um desejo ardente. Quem consegue isso tem o mundo inteiro a seu lado; quem não consegue trilha um caminho solitário."

Andrew Carnegie, um pobre garoto escocês que começou a trabalhar ganhando dois centavos por hora e acabou doando 365 milhões de dólares, aprendeu desde cedo que a única forma de influenciar as pessoas era falar sobre o que elas desejavam. Ele frequentou a escola por apenas quatro anos, no entanto, aprendeu como ninguém a lidar com gente.

Para ilustrar: a cunhada dele andava preocupada com os dois filhos. Ambos estudavam em Yale e estavam tão ocupados com a própria vida que não escreviam nem se importavam com as cartas ansiosas enviadas pela mãe.

Sabendo disso, Andrew Carnegie apostou que conseguiria fazer os dois lhe escreverem uma resposta sem sequer pedir. Escreveu para os sobrinhos uma carta cheia de conversa fiada, mencionando no rodapé, como quem não queria nada, que junto com a carta havia uma nota de cinco dólares para cada um.

Entretanto, não enviou o dinheiro.

Pouco tempo depois, chegaram respostas pelo correio, agradecendo ao "querido tio Andrew" por sua gentil mensagem e... você pode concluir por si mesmo o que veio a seguir.

Outro exemplo de persuasão é o de Stan Novak, de Cleveland, Ohio, aluno do nosso curso. Stan voltou para casa uma noite e encontrou Tim, seu caçula, gritando e esperneando na sala de estar. Ia começar o jardim de infância no dia seguinte e estava reclamando porque não queria ir. A reação normal de Stan seria mandar o menino para o quarto de castigo e dizer a ele que era melhor mudar de ideia. Mas, naquela noite, percebendo que isso não deixaria Tim animado para começar a frequentar a escola, Stan se sentou e começou a pensar: "Se eu fosse Tim, por que ficaria animado com a ideia de ir para o jardim de infância?" Ele e a esposa fizeram uma lista de todas as coisas divertidas que o garoto faria – pintar com as mãos, cantar e fazer novos amigos. Em seguida, partiram para a ação.

"Eu, minha mulher e meu outro filho começamos a fazer pintura com as mãos na mesa da cozinha, nos divertindo muito. Pouco tempo depois, Tim já estava nos espiando. Em seguida, se aproximou e pediu para participar. Eu respondi: 'Ah, não! Primeiro você precisa ir para o jardim de infância para aprender a pintar com as mãos.' Em seguida, com todo o entusiasmo, repassei a lista que eu e minha mulher tínhamos feito, mas de uma forma que ele pudesse entender, explicando que ele se divertiria muito no jardim de infância."

Stan fez uma pausa, como que rememorando a situação.

"Na manhã seguinte, achei que tinha sido o primeiro a acordar, mas, quando fui para a sala, encontrei Tim na poltrona, dormindo profundamente. 'O que está fazendo aqui?', perguntei ao acordá-lo, e ele respondeu: 'Estou esperando para ir para o jardim. Não quero atrasar.' O entusiasmo da família tinha despertado em

Tim um desejo que nunca teríamos conseguido provocar com discussões ou ameaças."

Talvez você queira persuadir alguém a fazer algo. Antes de falar, porém, pare e pergunte a si mesmo: "Como posso estimular essa pessoa a querer fazer isso?" Ao nos fazermos essa pergunta, evitamos nos precipitar e ficar tagarelando inutilmente sobre o que queremos.

Certa vez, aluguei o salão de baile de um hotel de Nova York por 20 noites em cada estação, para realizar uma série de palestras. No início de uma dessas temporadas, alguém do hotel me informou que o aluguel seria quase o triplo do valor inicialmente acordado. Recebi a notícia depois que os ingressos tinham sido vendidos.

Claro que eu não queria pagar o novo valor, mas de que adiantaria falar sobre a minha vontade com a direção do hotel? Eles só estavam interessados no que queriam. Por isso, dias depois, fiz uma visita ao gerente.

"Fiquei um pouco chocado ao receber sua carta, mas não o recrimino de forma alguma", falei. "Se estivesse na sua posição, provavelmente teria escrito uma carta parecida. Seu dever como gerente do hotel é torná-lo o mais lucrativo possível. Se não fizer isso, poderá e deverá ser demitido. Mas agora vamos pegar uma folha de papel e escrever as vantagens e desvantagens desse aumento de valor."

Peguei uma folha de papel timbrado e fiz uma linha vertical no meio. De um lado escrevi "Vantagens", e, do outro, "Desvantagens".

Na coluna das "Vantagens", escrevi as seguintes palavras: "Salão livre". Em seguida, expliquei a ele que uma vantagem seria ter o salão desocupado, pronto para ser alugado para festas e convenções. "É uma grande vantagem, porque esse tipo de evento paga bem mais do que uma série de palestras. Se eu comprometo 20 noites do seu salão durante essa estação, com certeza isso significa a perda de negócios bem lucrativos."

Em seguida, considerei as desvantagens: "Em primeiro lugar, em vez de aumentar a receita que vai obter de mim, você vai reduzi-la. Na verdade, vai zerá-la, porque não posso pagar o valor que está pedindo. Serei obrigado a realizar as palestras em outro lugar. Tem outra desvantagem para o senhor. Essas palestras atraem um grande número de pessoas instruídas e cultas para seu hotel. É uma boa forma de publicidade, não é? Na verdade, se gastasse 5 mil dólares em

anúncios nos jornais, o senhor não seria capaz de trazer tanta gente para o hotel quanto eu trarei com as palestras. Isso tem um grande valor, não acha?"

Enquanto falava, escrevi as duas "desvantagens" e entreguei a folha de papel ao gerente pedindo que ele refletisse sobre as vantagens e desvantagens e depois me enviasse sua decisão final.

No dia seguinte, recebi uma carta me informando que o aluguel sofreria um reajuste de 50%, em vez de 200%.

Veja bem, eu consegui essa redução sem dizer uma palavra sobre o que desejava. Falei o tempo inteiro sobre o que *ele* queria e como conseguir o que desejava. Imagine que eu tivesse feito o que é mais humano e natural – entrar furioso no escritório do gerente e dizer: "Como pode aumentar o aluguel em 200% sabendo que os ingressos já foram impressos e distribuídos e que todos os anúncios já foram feitos? Sério, 200%? Isso é ridículo! Absurdo! Não vou pagar!"

O que teria acontecido? Eu e ele começaríamos a discutir, e o bate-boca esquentaria, pegaria fogo... e você sabe como essas coisas terminam. Mesmo que eu o convencesse de que está errado, ele estaria com o orgulho ferido, e isso dificultaria que ele recuasse e cedesse.

Eis um dos melhores conselhos já dados sobre a delicada arte dos relacionamentos humanos: "Se existe um segredo para o sucesso, ele consiste na capacidade de entender o ponto de vista do outro e enxergar não só com seus olhos, mas também com os olhos dele", disse Henry Ford.

Isso é tão bom que dá vontade de repetir: "*Se existe um segredo para o sucesso, ele consiste na capacidade de entender o ponto de vista do outro e enxergar não só com seus olhos, mas também com os olhos dele.*"

É tão simples, tão óbvio, que qualquer um deveria enxergar a veracidade desse conselho imediatamente. Porém, a verdade é que 90% das pessoas no planeta ignoram esse fato 90% do tempo.

Quer um exemplo? Observe as cartas que chegarem à sua mesa de trabalho amanhã de manhã. Você perceberá que a maioria viola os princípios mais básicos do bom senso. Veja também a carta a seguir, escrita pelo gerente do Departamento de Rádio de uma agência de publicidade com escritórios em todo o continente. Essa carta foi enviada aos gerentes de estações de rádio locais de todo o país. (Coloquei entre colchetes minhas reações a cada parágrafo.)

Sr. John _____
_____, Indiana

Prezado Sr. _____

A empresa _____ deseja manter sua posição de liderança entre as agências que atuam no segmento da publicidade radiofônica.

[Quem se importa com os desejos de sua empresa? Eu estou preocupado com meus próprios problemas. O banco está ameaçando executar a hipoteca da minha casa, os parasitas estão destruindo o jardim, a Bolsa despencou ontem. Perdi o trem das 8h15 hoje de manhã, não fui convidado para a festa dos Jones ontem à noite, o médico me contou que tenho pressão alta, neurite e caspa. E aí o que acontece? Chego preocupado no escritório, abro a correspondência e encontro um sujeitinho da cidade grande com uma conversa mole sobre o que a empresa dele deseja. Se ele soubesse como uma carta dessas pega mal, deixaria o ramo da publicidade e começaria a fabricar vermicida.]

As contas de alcance nacional desta agência foram o verdadeiro sustentáculo da nossa rede. Os anúncios que vendemos nos mantêm no topo das agências ano após ano.

[Você é um figurão rico e está no topo, não é? E daí? Não dou a mínima se sua empresa é tão grande quanto a General Motors, a General Electric e as três Forças Armadas juntas. Se tivesse o juízo de um beija-flor, você perceberia que quero saber de mim mesmo, não de você. Todo esse papo sobre seu sucesso me faz sentir pequeno e sem importância.]

Desejamos oferecer aos nossos clientes a última palavra em informações sobre as emissoras de rádio.

[Isso é o que *você* quer! Só que eu não quero saber dos seus desejos, nem dos desejos do presidente dos Estados Unidos. Vou dizer de uma vez por todas: o que

me interessa é o que eu quero, e você ainda não disse uma palavra sobre isso nesta carta absurda.]

Poderia, portanto, colocar a empresa _____ na sua lista preferencial de envio de informações semanais sobre a estação, com todos os detalhes que serão úteis para que a agência se programe de forma inteligente?

["Lista preferencial." Que cara de pau! Você me faz sentir insignificante com esse papo de que sua empresa é enorme e depois quer ser colocado numa lista "preferencial", e ainda por cima nem pede "por favor"!]

Uma pronta resposta a esta carta, dando conta de suas últimas ações, será útil aos nossos interesses mútuos.

[Seu idiota! Você me envia uma carta padronizada e enviada para todos os cantos e tem a audácia de pedir que eu me sente e dite uma carta pessoal acusando o recebimento de sua circular, quando estou preocupado com a hipoteca, as plantas e minha pressão arterial. E ainda me pede uma "pronta resposta". Como assim "pronta resposta"? Não sabe que sou tão ocupado quanto você? Pelo menos, é assim que prefiro pensar. Aliás, quem lhe deu o direito de sair me dando ordens? Você terminou a carta falando dos "nossos interesses mútuos". Pelo menos no fim você começou a ver as coisas pela minha perspectiva. Mas não explicou como isso será vantajoso para mim.]

Atenciosamente,
Fulano de tal
Gerente do Departamento de Rádio

P.S.: Envio anexo um recorte do jornal da cidade que poderá interessá-lo. Talvez queira retransmiti-lo em sua estação.

[Finalmente, no P.S., você menciona algo que pode me ajudar a resolver um dos meus problemas. Por que não começou a carta com isso? Mas, também, de que adianta? Um publicitário que é capaz de me soterrar com tantas baboseiras

deve ter algum problema. Você não precisa de uma carta listando nossas "últimas ações". O que precisa é de um frasco de iodo para estimular sua tireoide.]

■ ■ ■

Pois bem, se aqueles que dedicam a vida à publicidade e posam de especialistas na arte de influenciar pessoas a comprar escrevem uma carta dessas, o que esperar do açougueiro, do padeiro ou do mecânico?

Eis outra carta, esta escrita pelo superintendente de um grande terminal de carga para Edward Vemylen, aluno deste curso. Qual foi o efeito dela sobre o destinatário? Leia, e eu lhe direi.

A. Zerega's Sons, Ltda.
Rua Front, 28
Brooklyn, N.Y. 11201
Aos cuidados do Sr. Edward Vermylen

Senhores,

As operações em nossa estação de transbordo ferroviário estão prejudicadas, pois um alto percentual da carga é entregue no fim da tarde. Isso provoca congestionamento, horas extras de nossos funcionários, atraso dos caminhões e, em alguns casos, atraso também das entregas. Em 10 de novembro, recebemos de sua empresa um lote de 510 itens que chegou aqui às 16h20.

Solicitamos sua cooperação para superar os efeitos indesejáveis que ocorrem quando recebemos a carga tardiamente. Pedimos que, nos dias em que nos enviar um volume como o que recebemos na data anteriormente mencionada, os senhores se esforcem para que o caminhão de entrega chegue mais cedo ou que pelo menos parte da carga chegue aqui pela manhã.

Para os senhores, as vantagens desse arranjo são uma descarga mais pronta dos caminhões e a garantia de saber que suas mercadorias serão despachadas no mesmo dia em que forem recebidas.

Atenciosamente,

Fulano de Tal, superintendente

Depois de ler a carta, o Sr. Vermylen, gerente de vendas da A. Zerega's Sons, enviou-a para mim com o seguinte comentário:

> A carta surtiu o efeito contrário do pretendido. Ela começa descrevendo as dificuldades no terminal deles, o que não nos interessava. Eles solicitam nossa cooperação sem cogitar se causaria algum inconveniente e, por fim, só no último parágrafo mencionam que, se cooperarmos, conseguiremos uma descarga mais rápida de nossos caminhões e a garantia de que o frete será despachado no mesmo dia em que for recebido.
>
> Em outras palavras, aquilo que mais nos interessa é mencionado por último. No fim das contas, a carta gera um clima de oposição, não de cooperação.

Vamos tentar reescrever e melhorar essa carta. Não vamos perder tempo falando dos nossos problemas. Como prega Henry Ford, é preciso "entender o ponto de vista do outro e enxergar não só com seus olhos, mas também com os olhos dele".

Eis aqui uma forma de revisar a carta. Talvez não seja o ideal, mas veja se não acha melhor.

> *Prezado Sr. Vermylen,*
>
> *Sua empresa tem sido um de nossos excelentes clientes há 14 anos. Claro que somos muito gratos por poder atendê-los, e estamos ansiosos para fornecer o serviço rápido e eficiente que vocês merecem. No entanto, infelizmente, não somos capazes de manter o mesmo padrão quando seus caminhões chegam com um grande carregamento no fim da tarde, como aconteceu em 10 de novembro. E por quê? Acontece que muitos dos nossos clientes também costumam fazer entregas a essa hora. Assim, ocorre um congestionamento. Isso significa que seus caminhões acabam detidos no cais e, às vezes, o transporte de sua mercadoria sofre atrasos.*
>
> *É uma situação ruim, mas evitável. Se as entregas forem feitas pela*

manhã sempre que possível, os caminhões poderão se movimentar, sua carga receberá atenção imediata e nossos funcionários poderão ir para casa no início da noite saborear um delicioso jantar com um prato das massas que o senhor fabrica.

Seja qual for o horário de chegada de seus carregamentos, estaremos sempre felizes em fazer tudo que esteja ao nosso alcance para servi-lo prontamente.

Sabemos que o senhor é um homem ocupado. Por favor, não se dê ao trabalho de responder a esta mensagem.

Atenciosamente,
Fulano de Tal, superintendente

Barbara Anderson era bancária em Nova York e queria se mudar para Phoenix, Arizona, por uma questão de saúde de seu filho. Usando os princípios que tinha aprendido no curso, ela escreveu a seguinte carta para 12 bancos de Phoenix:

Prezado Senhor,

Minha experiência de dez anos no sistema bancário deve interessar a uma instituição que vem apresentando um crescimento tão rápido quanto a sua.

Ocupei diversas funções no Bankers Trust Company, de Nova York, antes de assumir meu posto atual como gerente de agência, o que me permitiu acumular muita experiência em todas as etapas do processo bancário, entre as quais relações com clientes, crédito e administração.

Vou me mudar para Phoenix no mês de maio e tenho certeza de que posso contribuir para o crescimento e o aumento do lucro de sua instituição. Estarei na cidade na semana do dia 3 de abril e adoraria ter a oportunidade de lhe mostrar como posso ajudar seu banco a alcançar suas metas.

Atenciosamente,
Barbara L. Anderson

Você acha que a Sra. Anderson recebeu alguma resposta a essa carta? Pois bem: ela foi convidada para uma entrevista por 11 dos 12 bancos e pôde escolher a melhor proposta de trabalho. Por quê? Porque, na carta, a Sra. Anderson não informava o que *ela* queria. Em vez disso, explicou como poderia ajudá-los, concentrando-se nas necessidades *deles*, e não nas dela própria.

Hoje em dia, milhares de vendedores cansados, desencorajados e mal remunerados lotam as calçadas das ruas. Por quê? Porque só pensam no que desejam. Eles não percebem que as pessoas não querem comprar nada. Se quisessem, sairiam para comprar. O fato é que as pessoas só estão interessadas em resolver os próprios problemas. Se os vendedores conseguissem mostrar como seus serviços ou mercadorias nos ajudarão a resolver nossos problemas, não precisariam vender nada. As pessoas comprariam. E os clientes gostam de sentir que estão comprando, e não que alguém está lhes vendendo algo.

Infelizmente, muitos vendedores passam a vida sem enxergar as coisas do ponto de vista do cliente. Por exemplo, morei por muitos anos em Forest Hills, bairro residencial de Nova York. Certo dia, quando corria para a estação de trem, encontrei um corretor de imóveis que comprava e vendia propriedades na região havia anos. Ele conhecia Forest Hills muito bem, por isso, na pressa, perguntei a ele se minha casa de estuque era feita com ripas metálicas ou telhas ocas. Ele respondeu que não sabia e disse algo que eu já sabia – que poderia descobrir com um telefonema à Associação de Casas e Jardins de Forest Hills. Na manhã seguinte, recebi uma carta dele. Ele havia descoberto a informação que eu queria? Não. Ele poderia ter obtido a resposta de que eu precisava com um telefonema de 60 segundos, mas, na carta, simplesmente repetiu que eu poderia obtê-la com um telefonema e aproveitou para perguntar se poderia cuidar do meu seguro residencial. Não estava interessado em me ajudar, apenas em *se* ajudar.

J. Howard Lucas, de Birmingham, Alabama, conta como dois vendedores da mesma empresa lidaram com situação semelhante. Ele relatou que, muitos anos atrás, era gerente de uma pequena empresa. Num edifício próximo havia a sucursal de uma grande seguradora. Seus corretores tinham áreas de atuação, e a empresa de Lucas estava nas mãos de dois deles, a quem chamou de Carl e John. Certa manhã, Carl apareceu no escritório dele e, como quem não queria nada, mencionou que sua empresa tinha acabado de lançar um novo seguro de vida

para executivos e que achava que esse novo produto poderia lhe interessar mais tarde. Ficou de voltar quando tivesse mais informações.

Naquele mesmo dia o outro corretor, John, o viu na calçada enquanto voltava de um intervalo com os colegas e gritou: "Ei, Luke, espere aí! Tenho uma grande notícia para vocês." Saiu correndo e, empolgado, contou-lhes sobre o seguro de vida para executivos que sua empresa tinha lançado naquele mesmo dia. (O mesmo que Carl mencionara casualmente.) "John queria que nossas apólices fossem as primeiras a ser emitidas", explicou Lucas. O corretor citou alguns fatos importantes sobre a cobertura e terminou dizendo: "É um seguro tão novo que vou pedir para alguém da sede vir aqui amanhã dar explicações. Enquanto isso, vamos assinar e enviar os formulários, para que a pessoa que venha aqui tenha mais dados para trabalhar."

Como ressaltou Lucas, "o entusiasmo dele despertou em nós um desejo ardente pelo seguro, embora ainda não tivéssemos os detalhes. Um tempo depois, as informações confirmaram a primeira impressão de John sobre as apólices, e ele não só vendeu um seguro para cada um de nós, como depois dobrou nossa cobertura".

Lucas terminou a história dizendo: "Carl poderia ter vendido essas apólices para nós, mas não fez qualquer esforço para despertar nosso desejo."

O mundo está cheio de gente ambiciosa e egoísta. Por isso, o raro indivíduo que é altruísta e busca servir aos outros está em grande vantagem. A concorrência é pequena. Owen D. Young, advogado famoso e um dos grandes líderes empresariais nos Estados Unidos, disse uma vez: "Aqueles que conseguem se colocar no lugar dos outros, que conseguem compreender o funcionamento da mente alheia, não precisam se preocupar com o que o futuro lhes reserva."

Se a única lição que você tirar deste livro for aprender a pensar pela perspectiva da outra pessoa, essa capacidade, por si só, poderá ser uma das bases para a construção de sua carreira.

Enxergar o ponto de vista da outra pessoa e despertar nela um desejo ardente não deve ser encarado como manipulação para tirar proveito dela ou prejudicá-la. Todos os envolvidos devem ganhar com a negociação. Nas cartas para o Sr. Vermylen, tanto o remetente quanto o destinatário lucrariam com a implementação das medidas sugeridas. Tanto a Sra. Anderson quanto o banco que a contratou se beneficiaram da carta enviada, pois a instituição contratou

uma funcionária valiosa, e ela conquistou um bom emprego. E no caso dos seguros que John vendeu para o Sr. Lucas, os dois ganharam com a transação.

Michael. E. Whidden, de Warwick, Rhode Island, vendedor da Shell Oil Company para a região, nos dá outro exemplo em que todos ganham a partir do princípio de despertar um desejo ardente. Michael queria se tornar o melhor vendedor de seu distrito, mas um posto de gasolina vinha dificultando sua vida. Era um estabelecimento administrado por um homem de idade, que não tinha o menor interesse em manter as instalações limpas. O posto estava em condições tão precárias que as vendas caíam sem parar.

O gerente não dava ouvidos aos apelos de Michael para melhorar as condições do posto. Assim, depois de muitas tentativas de persuasão e muita insistência – sem efeito –, Michael decidiu convidar o gerente a visitar o mais novo posto Shell de sua região. O homem ficou tão impressionado com as instalações que, quando Michael o visitou novamente, o posto estava limpo e havia registrado um aumento nas vendas. Com isso, Michael alcançou o status de melhor vendedor do distrito. Todas as conversas e tentativas de convencimento tinham sido em vão, mas, ao apresentar o posto moderno e despertar no gerente um desejo ardente, o vendedor alcançou seu objetivo, e os dois se beneficiaram.

A maioria das pessoas vai para a faculdade e aprende a ler Virgílio e a dominar os mistérios do cálculo, mas jamais descobre como a própria mente funciona. Por exemplo, certa vez dei aulas de oratória eficiente para jovens recém-formados que estavam começando a trabalhar para a Carrier, a grande fabricante de aparelhos de ar-condicionado. Um dos participantes queria persuadir os outros a jogar basquete no tempo livre. Para tentar convencê-los, disse o seguinte:

"Quero que venham jogar basquete. Eu gosto de jogar, mas nas últimas vezes em que fui à quadra não havia gente suficiente. Numa dessas noites, eu e mais duas pessoas estávamos batendo uma bola e... acabei com o olho roxo. Queria que todos aparecessem lá amanhã à noite. Quero jogar basquete."

Ele falou algo de interessante? Você não quer ir a uma quadra deserta, quer? Além disso, também não liga para o que o outro deseja, e certamente não quer arranjar um olho roxo.

Será que ele poderia demonstrar aos colegas como obter o que eles desejam indo ao ginásio? Com certeza. Mais energia. Mais apetite. Mente ativa. Diversão.

Jogos. Basquete.

Repetindo o sábio conselho do professor Overstreet: *Primeiro, desperte no outro um desejo ardente. Quem consegue isso tem o mundo inteiro a seu lado; quem não consegue trilha um caminho solitário*.

Um dos alunos do curso de escrita estava preocupado com seu filho pequeno. A criança estava abaixo do peso para a idade e se recusava a comer direito. Os pais se valiam do método habitual para tentar fazê-lo comer. Brigavam e resmungavam. "Mamãe quer que você coma isso e aquilo." "Papai quer que você cresça e fique forte."

O menino se importava tanto com os pedidos quanto nós damos atenção a um grão de areia na praia.

Ninguém com o mínimo bom senso pode esperar que uma criança de 3 anos compreenda o ponto de vista de um adulto de 30 anos, mas era exatamente isso que o pai do menino esperava. Por fim, o pai percebeu e disse a si mesmo: "O que o meu filho quer? Como posso conciliar o que eu quero com o que ele quer?"

Foi fácil encontrar a resposta. O menino tinha um velocípede e adorava brincar na calçada de casa, no Brooklyn. A alguns metros dali morava um menino maior e brigão, que o derrubava do velocípede para passear nele. O menininho corria e chamava a mãe, que precisava sair de casa, tirar o valentão do velocípede e devolvê-lo ao filho. Isso acontecia quase todos os dias.

O que o menino queria? Não era preciso ser Sherlock Holmes para encontrar a resposta. Seu orgulho, sua raiva, seu desejo de se sentir importante – todas as suas emoções mais fortes – provocavam nele a vontade de se vingar, de dar um soco no nariz do vizinho valentão. Assim, quando seu pai explicou e prometeu que um dia ele seria capaz de confrontar o outro garoto se comesse as refeições preparadas pela mãe, a comida deixou de ser um problema. O menino teria comido qualquer coisa para ficar grande o bastante e enfrentar quem o humilhara tantas vezes.

Depois de resolver esse problema, os pais enfrentaram outro. O menino tinha o desagradável hábito de fazer xixi na cama. Ele dormia com a avó. De manhã, a senhora o acordava, passava a mão no lençol e dizia:

– Olha só, Johnny, você fez de novo.

E o menino respondia:

– Não fiz, não. Foi você.

Avisos, broncas, castigos, até palmadas – nada adiantava para manter a cama seca. Os pais se perguntavam: "Como fazer o menino parar de molhar a cama?"

Ora, o que ele desejava? Em primeiro lugar, ele queria um pijama igual ao do pai, em vez de um camisolão como o da vovó. Sabendo disso, a avó, que não aguentava mais a situação, se ofereceu para comprar um pijama igual, caso ele parasse de fazer xixi na cama. Em segundo lugar, ele queria ter uma cama só para ele. A avó não fez objeções.

A mãe o levou a uma loja de departamentos no Brooklyn, piscou para a vendedora e disse:

– Este jovem cavalheiro quer fazer algumas compras.

Para fazê-lo se sentir importante, a vendedora perguntou:

– Como posso ajudá-lo, meu jovem?

– Quero comprar uma cama – respondeu o menino, orgulhoso.

Quando mostraram ao menino a cama que sua mãe queria que ele escolhesse, ela piscou para a vendedora, que persuadiu o menino a comprá-la.

A cama foi entregue no dia seguinte. De noite, quando o pai chegou em casa, o menino correu até a porta, gritando:

– Papai! Papai! Vem aqui em cima ver a cama que eu comprei!

Ao olhar para a cama, o pai obedeceu aos princípios de Charles Schwab: foi "caloroso ao demonstrar reconhecimento e pródigo nos elogios".

– Não vai fazer xixi na cama, não é? – perguntou o pai.

– Ah, não! De jeito nenhum.

E o menino manteve a promessa, pois envolvia seu orgulho. Aquela era sua cama. Ele tinha comprado sozinho. E agora estava usando pijamas igual a um homenzinho. Ele queria agir como homem, e foi o que fez.

Outro pai, K. T. Dutschmann, engenheiro especializado em telefonia e aluno deste curso, não conseguia fazer a filha de 3 anos tomar o café da manhã. Os métodos de sempre – broncas, pedidos, persuasão – tinham fracassado. Os pais se perguntavam: "Como fazê-la querer se alimentar?"

A menina adorava imitar a mãe e se sentir adulta. Assim, certa manhã, deixaram que ela se sentasse numa cadeira e preparasse o próprio café da manhã. No momento correto, o pai apareceu na cozinha enquanto ela mexia o cereal. A garota exclamou: "Olha, papai, hoje estou fazendo o cereal!"

Ela comeu dois pratos cheios sem que ninguém insistisse – só porque queria. Havia conquistado a sensação de importância. Ao preparar o cereal, descobriu um meio de se expressar.

O advogado e político William Winter comentou certa vez que "a autoexpressão é uma necessidade dominante da natureza humana". Por que não conseguimos adaptar essa psicologia aos negócios? Quando tivermos uma ideia brilhante, em vez de fazer os outros pensarem que ela é nossa, por que não deixá-los entrar na cozinha e ajudar a prepará-la? Eles passarão a pensar que a ideia é deles, vão gostar dela e talvez comer dois pratos cheios.

Lembre-se: "Primeiro, desperte no outro um desejo ardente. Quem consegue isso tem o mundo inteiro a seu lado; quem não consegue trilha um caminho solitário."

PRINCÍPIO 3

Desperte no outro um desejo ardente.

EM RESUMO
TÉCNICAS FUNDAMENTAIS PARA LIDAR COM AS PESSOAS

PRINCÍPIO 1

Não critique, não condene, não reclame.

PRINCÍPIO 2

Faça elogios honestos e sinceros.

PRINCÍPIO 3

Desperte no outro um desejo ardente.

PARTE DOIS

Seis formas de fazer as pessoas gostarem de você

1

Faça isso e você será bem-vindo em qualquer lugar

Por que ler este livro para descobrir como fazer amigos? Por que não estudar a técnica do maior conquistador de amigos que o mundo já conheceu? Quem? Você pode encontrá-lo amanhã, andando na rua. Quando chegar a dois metros de distância, ele balançará a cauda. Se você parar e fizer carinho, ele vai pular em cima de você e demonstrar afeto. E você sabe que não há interesses ocultos: ele não quer lhe vender um imóvel nem se casar com você.

Já parou para pensar que o cachorro é o único animal que não precisa trabalhar para viver? A galinha tem que pôr ovos, a vaca dá leite e o canário canta. Mas tudo o que o cachorro faz é oferecer amor.

Quando eu tinha cinco anos, meu pai comprou um filhote de pelo castanho-claro para mim. Ele foi a luz e a alegria da minha infância. Todas as tardes, por volta das quatro e meia, ele se sentava na frente de casa e ficava imóvel, observando a estrada com seus lindos olhos. Assim que ouvia minha voz ou me via sacudindo a merendeira, ele partia como um raio, subindo esbaforido a colina para me receber com pulos de alegria e latidos de êxtase.

Durante cinco anos, Tippy foi meu companheiro de todas as horas. Até que, numa noite trágica que nunca esquecerei, foi atingido por um raio e morreu a dois metros de mim. A morte do meu cachorro foi a tragédia da minha infância.

Você nunca leu um livro de psicologia, Tippy. Não precisava. Sabia, por algum instinto divino, que conseguia fazer mais amigos em dois meses demonstrando interesse genuíno pelos outros do que em dois anos tentando fazer os outros se interessarem por você. Vou repetir. *É possível fazer mais amigos em dois meses, demonstrando interesse por eles, do que em dois anos, tentando fazer com que os outros se interessem por você.*

No entanto, nós sabemos que, na prática, as pessoas tropeçam pela vida afora tentando fazer com que os outros se interessem por elas. Claro que essa tática não funciona. Ninguém quer saber de você. Ninguém quer saber de mim. As pessoas só querem saber de si mesmas – de manhã, ao meio-dia e depois do jantar.

A Companhia Telefônica de Nova York elaborou um estudo detalhado de conversas telefônicas para descobrir a palavra mais usada. Você já sabe qual é: o pronome pessoal "eu", que foi usado 3.900 vezes em 500 ligações. Quando você vê uma foto de grupo, quem procura em primeiro lugar?

Se tentarmos apenas impressionar as pessoas e despertar o interesse delas por nós, nunca teremos muitos amigos sinceros. Não é assim que se conquista um amigo de verdade.

Napoleão tentou, e, em seu último encontro com a imperatriz, disse: "Josefina, fui mais afortunado que qualquer outro homem deste planeta. No entanto, neste momento, você é a única pessoa com quem posso contar."

E os historiadores têm suas dúvidas se Napoleão realmente podia contar com ela.

O famoso psicólogo austríaco Alfred Adler escreveu um livro chamado *What Life Should Mean to You* (O que a vida deve significar para você), no qual afirma: "O indivíduo que não se interessa pelo seu semelhante passa pelas maiores dificuldades na vida e causa os maiores males aos outros. É entre esses indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos."

É possível ler dezenas de livros de psicologia sem encontrar uma afirmação tão importante quanto essa. O que Adler escreveu é tão rico em significado que vou repeti-lo em destaque:

> *O indivíduo que não se interessa pelo seu semelhante passa pelas maiores dificuldades na vida e causa os maiores males aos outros. É entre*

esses indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos.

Certa vez, fiz um curso de escrita de contos na Universidade de Nova York. Numa das aulas, o editor de uma importante revista se colocou diante da turma e disse que bastava ler alguns parágrafos das inúmeras histórias que apareciam sobre sua mesa diariamente para saber se o autor gostava ou não das pessoas. "Se o escritor não gosta das pessoas, as pessoas não vão gostar de suas histórias", afirmou.

Esse veterano interrompeu duas vezes a aula sobre escrita de ficção e pediu desculpas pelo sermão, enfatizando: "O que estou dizendo a vocês são as mesmas coisas que um pregador diria, mas lembrem-se: para ser um escritor bem-sucedido, é preciso se interessar pelas pessoas."

Se isso vale para quem escreve ficção, pode ter certeza de que também vale ao lidar com as pessoas cara a cara.

Passei uma noite no camarim de Howard Thurston da última vez que ele esteve na Broadway. Thurston era considerado o rei dos mágicos. Durante 40 anos, viajou pelo mundo sem parar, criando ilusões, encantando plateias, deixando as pessoas sem ar. Mais de 60 milhões de espectadores assistiram a seu espetáculo ao longo da carreira, o que lhe proporcionou um lucro de quase 2 milhões de dólares.

Pedi ao Sr. Thurston que me contasse o segredo de seu sucesso. Com certeza não tinha relação com seu grau de instrução, pois ele fugiu de casa ainda criança, virou sem-teto, viajou em vagões de carga, dormiu em pilhas de feno, mendigou comida de porta em porta e aprendeu a ler dentro dos vagões, olhando para os sinais à margem da ferrovia.

Teria ele um conhecimento superior de magia? Não, ele me contou que havia centenas de livros sobre ilusionismo e dezenas de pessoas sabiam tanto quanto ele sobre o assunto. Mas Thurston tinha duas coisas que os outros não tinham. Em primeiro lugar, a capacidade de projetar sua personalidade para além das luzes da ribalta. Ele era um *showman*. Conhecia a natureza humana. Tudo o que fazia – cada gesto, cada entonação de voz, cada sobrancelha erguida – era cuidadosamente ensaiado, e seus atos eram cronometrados com total precisão.

Em segundo lugar, Thurston tinha um interesse genuíno pelas pessoas. Ele me revelou que muitos mágicos olhavam para a plateia e diziam a si mesmos: "Aí

está um bando de bobos, um bando de caipiras. Vou enganar todo mundo." O método de Thurston, porém, era totalmente diferente. Ele me contou que cada vez que subia no palco dizia a si mesmo: "Eu me sinto grato porque estas pessoas vieram me ver. Graças a elas consigo ganhar a vida fazendo o que gosto. Vou lhes proporcionar o melhor espetáculo possível."

Ele declarou que nunca pisava no palco sem primeiro repetir para si mesmo: "Eu amo meu público. Eu amo meu público." Ridículo? Absurdo? Você tem o direito de pensar o que quiser. Estou apenas reproduzindo, sem fazer comentários, uma receita utilizada por um dos mais famosos mágicos de todos os tempos.

George Dyke, de North Warren, Pensilvânia, foi obrigado a deixar seu posto de gasolina e oficina mecânica após 30 anos de trabalho, quando construíram uma autoestrada que passava bem no terreno onde estava seu negócio. Não demorou muito para que os dias ociosos da aposentadoria o deixassem entediado; assim, ele começou a passar o tempo tentando tocar seu velho violino. Não demorou para que começasse a viajar pela região para ouvir música e conversar com violinistas talentosos da área. Com seu jeito humilde e amistoso, geralmente George se interessava em descobrir o passado e os interesses de cada músico que conhecia.

Embora não fosse um grande violinista, fez muitas amizades. Comparecia a festivais e logo se tornou conhecido entre os fãs de música country como "Tio George, o Arranhador de Cordas de Violino do Condado de Kinzua". Quando ouvimos Tio George, ele estava com 72 anos e aproveitava cada minuto de sua vida. Ao manter um interesse genuíno pelas outras pessoas, ele criou uma nova existência para si numa fase da vida em que a maioria das pessoas considera que sua capacidade produtiva já acabou.

Esse também era um dos segredos da espantosa popularidade de Theodore Roosevelt. Até os criados o amavam. Seu valete, James E. Amos, escreveu um livro sobre ele chamado *Theodore Roosevelt, Hero to His Valet* (Theodore Roosevelt, um herói para seu valete). Na obra, Amos relata um incidente esclarecedor:

> Certo dia, minha mulher perguntou ao presidente sobre um determinado tipo de perdiz. Ela nunca tinha visto aquele tipo específico, e

> Roosevelt descreveu o animal em detalhes. Tempos depois, tocou o telefone na nossa casa [Amos e a mulher moravam numa casinha na propriedade de Roosevelt em Oyster Bay.] Minha mulher atendeu, e era o Sr. Roosevelt do outro lado da linha. Ele havia telefonado para avisar que uma perdiz daquela raça estava perto da nossa janela e que, se ela olhasse para fora, veria a ave. Pequenas coisas como essa eram típicas dele. Sempre que passava por nossa casa, mesmo quando não estávamos à vista, ouvíamos ele chamar "Ooo, Anniiiie!" ou "Ooo, Jaaaames!". Era seu jeito de fazer uma saudação carinhosa quando passava por lá.

Como os empregados poderiam não gostar de alguém assim? Como qualquer pessoa seria capaz de não gostar dele?

Certo dia, Roosevelt apareceu na Casa Branca quando o presidente Taft e sua esposa não se encontravam. Ele demonstrou seu carinho sincero pelas pessoas humildes cumprimentando todos os antigos funcionários da Casa Branca pelo nome, até as copeiras. De acordo com o jornalista e militar Archie Butt:

"Quando viu Alice, uma das empregadas da cozinha, Roosevelt perguntou se ainda fazia broa de milho. Alice contou que ainda preparava a broa para os criados, ocasionalmente, mas que ninguém a comia no andar de cima. 'Eles demonstram mau gosto, e direi isso ao presidente quando vê-lo', disse Roosevelt, em voz alta. Alice lhe serviu uma broa num prato, e ele foi para o escritório comendo e cumprimentando jardineiros e outros funcionários enquanto passava [...]. Roosevelt se dirigiu a cada pessoa da mesma forma que costumava fazer no passado. Ike Hoover, porteiro-chefe da Casa Branca durante quarenta anos, tinha lágrimas nos olhos ao dizer: 'Este é o único dia feliz que tivemos em quase dois anos, e nenhum de nós trocaria esse momento por uma nota de 100 dólares.'"

A mesma preocupação por pessoas aparentemente sem importância ajudou o representante de vendas Edward M. Sykes, de Chantham, Nova Jersey, a manter uma conta. Eis o relato dele:

"Muitos anos atrás, eu fazia visitas a clientes para a Johnson e Johnson na região de Massachusetts. Uma das contas pertencia a uma farmácia em Hingham. Sempre que eu entrava na loja, conversava por alguns minutos com o funcionário que servia refrigerantes e com o balconista antes de falar com o dono e anotar o pedido. Certo dia, procurei o dono da loja e ele me mandou sair, pois

não estava mais interessado em comprar produtos da J&J. Alegou que a empresa estava concentrando suas atividades em mercados e bazares, em detrimento das pequenas farmácias. Saí com o rabo entre as pernas e passei algumas horas dirigindo sem rumo pelas ruas da cidadezinha. Por fim, decidi voltar e tentar ao menos explicar a posição da empresa para o dono da loja."

Sykes contou que, ao chegar, cumprimentou o vendedor de refrigerantes e o balconista como sempre fazia. "Quando procurei o dono, ele sorriu, me recebeu bem e fez um pedido duas vezes maior que o normal. Fiquei surpreso e perguntei o que havia acontecido, pois minha visita anterior tinha sido poucas horas antes. Ele apontou para o vendedor de refrigerantes e disse que, depois que eu saí, o jovem entrou em sua sala e comentou que eu era um dos poucos vendedores que se davam ao trabalho de cumprimentar todo mundo. Disse ao dono da loja que, se havia algum vendedor que merecia suas vendas, essa pessoa era eu. O dono concordou e permaneceu sendo um cliente fiel. Nunca esqueci que o interesse genuíno nos outros é uma das mais importantes qualidades para um vendedor... aliás, isso vale para qualquer pessoa."

Por experiência própria, descobri que, demonstrando um interesse genuíno, é possível conquistar a atenção, o tempo e a cooperação das pessoas mais requisitadas.

Anos atrás, dei aulas de escrita de ficção no Instituto do Brooklyn para Artes e Ciências. Queríamos que escritores famosos e ocupados como Kathleen Norris, Fannie Hurst, Ida Tarbell, Albert Payson Terhune e Rupert Hughes fossem até lá e nos brindassem com suas experiências. Por isso, escrevemos para eles dizendo que admirávamos suas obras e estávamos interessados em receber seus conselhos e aprender os segredos do sucesso.

Cada uma das cartas recebeu a assinatura de cerca de 150 alunos. Deixamos claro que compreendíamos que eles eram pessoas ocupadas demais para preparar uma aula. Assim, anexamos à carta uma lista de perguntas a serem respondidas sobre eles mesmos e sobre seus métodos de trabalho. Eles gostaram. Quem não gostaria? E assim, saíram de casa e foram até o Brooklyn para nos ajudar.

Utilizando o mesmo método, persuadi Leslie M. Shaw, secretário de Tesouro do governo Theodore Roosevelt; George W. Wickersham, procurador-geral do governo Taft; William Jennings Bryan; Franklin D. Roosevelt e muitos outros homens ilustres a conversar com meus alunos nos cursos de oratória.

Qualquer pessoa, seja ela trabalhadora em uma fábrica, atendente ou até um rei sentado em seu trono, gosta de ser admirada. Veja o exemplo do *Kaiser* alemão. Ao fim da Primeira Guerra Mundial, provavelmente ele era o homem mais desprezado e odiado do mundo. Até seu país se voltou contra ele depois que fugiu para a Holanda a fim de salvar seu pescoço. O ódio era tão forte que milhões de pessoas adorariam fazê-lo em pedaços ou queimá-lo na fogueira.

No meio de toda essa fúria incendiária, o *Kaiser* recebeu uma carta simples e sincera, escrita por um menino, transbordante de gentileza e admiração. O garotinho dizia não se importar com o que os outros pensavam: ele o amaria para sempre e o consideraria seu eterno imperador. O *Kaiser* ficou profundamente comovido pela carta e convidou o menino para visitá-lo. O menino foi na companhia da mãe – e, no fim, o *Kaiser* se casou com ela. Esse garotinho não precisava ler um livro sobre como fazer amigos e influenciar pessoas. Ele sabia fazer isso por instinto.

Se quisermos fazer amigos, devemos nos dispor a fazer coisas pelos outros – coisas que exigem tempo, energia, generosidade e cuidado. Quando o duque de Windsor era o príncipe de Gales, foi programada para ele uma viagem à América do Sul. Antes da viagem, ele passou meses estudando espanhol para fazer discursos no idioma do país visitado. E, por essa razão, os sul-americanos o amaram.

Durante anos, fiz questão de descobrir a data de aniversário dos meus amigos. Como? Embora não acredite na astrologia, comecei a perguntar se acreditavam que a data do nascimento tinha alguma relação com o caráter e o temperamento. Em seguida, perguntava à pessoa qual o mês e o dia do seu nascimento. Se ela respondesse 24 de novembro, por exemplo, eu ficava repetindo "24 de novembro, 24 de novembro". Assim que a pessoa me dava as costas, eu escrevia o nome e a data e depois anotava as informações num caderninho de aniversariantes. Assim, no início de cada ano eu marcava as datas dos aniversários num calendário, para que chamassem minha atenção automaticamente. Quando a data chegava, o aniversariante recebia uma carta ou um telegrama meu. Que sucesso eu fazia! Por muitas vezes fui a única pessoa a se lembrar.

Se queremos fazer amigos, devemos cumprimentar as pessoas com animação e entusiasmo. Quando alguém lhe telefonar, use esse método. Atenda com um

"Alô" num tom de voz que transmita como está feliz com a ligação. Muitas empresas treinam suas telefonistas para atender com um tom de voz que irradie interesse e entusiasmo. Quem liga sente que a empresa se preocupa com ele. Vamos nos lembrar disso ao atender o telefone amanhã.

Demonstrar interesse genuíno pelos outros não só conquista amigos para você, como também pode fazer com que a clientela desenvolva um sentimento de lealdade à sua empresa. Uma edição da revista do National Bank of North America, em Nova York, publicou a seguinte carta, escrita pela correntista Madeline Rosedale:

> *Gostaria que soubessem o quanto aprecio sua equipe. Todos são muito amáveis, educados e prestativos. Depois de esperar numa longa fila, é um grande prazer encontrar um caixa que me cumprimenta de forma tão simpática.*
>
> *No ano passado, minha mãe ficou hospitalizada cinco meses. Durante esse tempo, procurei ser atendida pela caixa Marie Petrucello. Ela demonstrava interesse pelo estado de saúde da minha mãe e sempre perguntava pelos progressos que fazia.*

Alguém duvida que a Sra. Rosedale continuará sendo correntista desse banco?

Charles R. Walters, funcionário de um dos grandes bancos de Nova York, foi encarregado de preparar um relatório confidencial sobre determinada empresa. Ele conhecia apenas uma pessoa que sabia os fatos de que precisava com urgência. Enquanto o Sr. Walters era acompanhado até a sala do presidente, uma jovem apareceu à porta do escritório e disse ao presidente que não tinha selos para ele naquele dia.

"Estou colecionando selos para meu filho de 12 anos", contou o presidente ao Sr. Walters.

O Sr. Walters explicou sua missão e começou a fazer perguntas. O presidente deu respostas vagas, genéricas. Não queria falar e parecia que nada poderia persuadi-lo a mudar de ideia. A entrevista foi breve e entediante.

"Sinceramente, fiquei sem saber o que fazer", explicou o Sr. Walters ao relatar a história para a turma. "Mas então me lembrei do que a secretária dissera...

selos, um filho de 12 anos... E lembrei que o Departamento de Exterior do banco coletava os selos retirados de cartas que vinham de todos os continentes."

Ele contou que, na tarde seguinte, procurou o presidente e pediu que avisassem que estava levando alguns selos para o filho dele.

"Fui recebido com entusiasmo? Sim, senhor. Ele não apertaria minha mão com mais entusiasmo nem se estivesse em campanha para o Congresso. Irradiava sorrisos e boa vontade. 'Meu George vai adorar esse aqui', dizia ele sem parar, enquanto examinava os selos. 'E olha este aqui! É um tesouro!'"

O Sr. Walters disse que passou meia hora falando de selos e olhando retratos do filho do presidente. "Em seguida", relatou, "ele devotou mais de uma hora de seu tempo a me transmitir todas as informações que eu queria saber, e eu nem sequer tinha tocado nesse assunto. Ele me contou tudo o que sabia, depois chamou seus subordinados e fez perguntas. Então telefonou para alguns de seus sócios. Ele me soterrou de fatos, números, relatórios e correspondências. No jargão dos jornalistas, consegui um furo."

Outro exemplo.

Durante muitos anos, C. M. Knaphle Jr., da Filadélfia, tentou vender combustível para uma grande rede de postos, mas a empresa continuava abastecendo com um fornecedor de fora da cidade e, ainda por cima, o caminhão-pipa passava bem na porta do escritório de Knaphle. Certa noite, antes de uma das minhas aulas, ele soltou o verbo, despejando sua ira contra as grandes redes de lojas, dizendo que eram uma praga para o país.

E ele ainda tinha a coragem de se perguntar por que não conseguia vender para aquele cliente...

Seja como for, sugeri que ele mudasse a tática. Em resumo, o que aconteceu foi o seguinte: eu e os alunos decidimos marcar um dia para debater a respeito do crescimento das redes de lojas, discutindo se esse movimento era prejudicial ou benéfico ao país. Sugeri que Knaphle mudasse de lado e assumisse a defesa da rede de lojas.

Dias depois, ele foi procurar um dos executivos da empresa que tanto desprezava e disse: "Não estou aqui para tentar vender combustível. Venho pedir um favor." Então, falou sobre o debate que haveria em sala de aula e acrescentou: "Venho pedir ajuda, pois não consigo pensar em ninguém mais capaz de me

fornecer os fatos necessários. Estou louco para vencer o debate, e agradecerei qualquer ajuda que puder me dar."

Eis o resto da história nas palavras do próprio Sr. Knaphle:

"Eu havia pedido que ele me concedesse apenas um minuto de seu tempo. Foi com essa condição que ele aceitou me receber. Quando expliquei o caso, ele me pediu que sentasse e falou comigo durante uma hora e 47 minutos. Chamou outro executivo que havia escrito um livro sobre redes de lojas. Escreveu para a Associação Nacional de Redes de Lojas e conseguiu para mim a cópia de um debate sobre o assunto. Ele acredita que as redes de lojas estão prestando um verdadeiro serviço para a humanidade. Sente orgulho do que está fazendo por centenas de comunidades. Seus olhos chegavam a brilhar enquanto falava, e confesso que ele me fez ver coisas que nunca haviam me ocorrido. Ele mudou meu ponto de vista.

O Sr. Knaphle contou que, quando saiu, o executivo o acompanhou até a porta, pôs o braço em volta do seu ombro, lhe desejou sucesso no debate e pediu que voltasse a visitá-lo para contar como havia se saído. As últimas palavras que lhe disse foram: "Por favor, venha me visitar de novo daqui a alguns meses. Gostaria de fazer um pedido de combustível."

"Para mim, aquilo foi quase um milagre", disse o Sr. Knaphle. "Ele me ofereceu um pedido sem que eu tivesse feito qualquer menção a isso. Fiz mais avanços em duas horas, ao demonstrar interesse genuíno nele e em seus problemas, do que teria conseguido em 10 anos, tentando fazê-lo se interessar por mim e por meu produto."

O senhor não descobriu nenhuma novidade, Sr. Knaphle, pois há muito tempo – 100 anos antes do nascimento de Cristo – Públio Siro, famoso poeta romano, afirmou: "Nós nos interessamos pelos outros quando estão interessados em nós."

Assim como qualquer outro princípio das relações humanas, uma demonstração de interesse deve ser sincera, deve recompensar não apenas a pessoa que demonstra interesse, mas também a que recebe atenção. É uma via de mão dupla, em que as duas partes envolvidas se beneficiam.

Martin Ginsberg, aluno do nosso curso em Long Island, Nova York, relatou como o interesse especial de uma enfermeira afetou profundamente sua vida:

“Era o Dia de Ação de Graças, e eu tinha 10 anos. Estava na enfermaria de um hospital beneficente da cidade e tinha uma grande cirurgia ortopédica agendada para o dia seguinte. Eu sabia que teria meses de confinamento, recuperação e dor pela frente. Meu pai tinha morrido. Eu morava com minha mãe num apartamento minúsculo pago com benefícios do governo. Naquele dia, minha mãe não conseguiu me visitar. Conforme o dia foi passando, eu me senti tomado por sentimentos de solidão, desespero e medo. Sabia que ela estava sozinha em casa, preocupada comigo, sem companhia, sem ninguém com quem fazer a refeição, sem ter sequer dinheiro para pagar por um jantar de Ação de Graças.”

Emocionado, Martin fez uma breve pausa, mas seguiu em frente.

“Meus olhos se encheram de lágrimas e escondi a cabeça sob o travesseiro, debaixo das cobertas. Chorei em silêncio, mas foi um choro tão amargo que meu corpo inteiro tremia de dor.”

De repente, Martin se animou, ao lembrar que um tempo depois, uma jovem aluna de enfermagem o ouviu soluçar e se aproximou. “Ela tirou a coberta do meu rosto e começou a enxugar minhas lágrimas. Contou como se sentia solitária, tendo que trabalhar naquele dia sem poder ficar com a família, e me perguntou se eu gostaria de jantar com ela. Trouxe duas bandejas de comida: fatias de peru e purê de batata e, de sobremesa, sorvete com calda de cranberry. Conversou comigo, tentou afastar meus medos. Seu turno de trabalho terminava às 16h, mas ela ficou comigo quase até as 23h. Jogamos, conversamos, e ela me fez companhia até eu dormir.”

Com um sorriso, ele concluiu com um balanço positivo de sua história:

“Desde que eu tinha 10 anos, vivi muitos dias de Ação de Graças, mas sempre me lembro dessa ocasião e dos sentimentos de frustração, medo, solidão que tomaram conta de mim, mas também do carinho e da gentileza de uma desconhecida que, de algum modo, conseguiu tornar tudo suportável.”

Se você quiser que os outros gostem de você, se quiser desenvolver amizades verdadeiras, se quiser ajudar os outros enquanto ajuda a si mesmo, tenha em mente o seguinte princípio:

Desenvolva um interesse genuíno pelos outros.

2

Um jeito simples de causar boa primeira impressão

Certa vez, durante um jantar em Nova York, uma das convidadas – uma mulher que havia herdado muito dinheiro – estava ansiosa para causar boa impressão a todos. Ela havia gastado uma pequena fortuna em peles, diamantes e pérolas, mas não tinha feito nada em relação a seu rosto, que irradiava amargura e egoísmo. Ela não percebia o que todos sabem: a expressão do rosto é muito mais importante do que as roupas do corpo.

Charles Schwab me disse que seu sorriso valia um milhão de dólares. Talvez ele estivesse se subestimando, pois sua personalidade, seu encanto, sua capacidade de fazer as pessoas gostarem dele foram quase totalmente responsáveis por seu sucesso extraordinário. E um dos aspectos mais encantadores de sua personalidade era o sorriso cativante.

Atos falam mais do que as palavras, e um sorriso diz: "Eu gosto de você. Você me faz feliz. Fico feliz em ver você."

É por isso que os cachorros fazem tanto sucesso. Ficam tão felizes ao nos ver que pulam de alegria. E é por isso que ficamos naturalmente felizes em vê-los.

O sorriso de um bebê tem o mesmo efeito.

Você já esteve na sala de espera de um consultório e reparou no rosto das pessoas que aguardam com impaciência para serem atendidos? O Dr. Stephen K. Sproul, veterinário em Raytown, Missouri, me contou que, certa vez, num dia

típico de primavera, sua sala de espera estava lotada de clientes que aguardavam para vacinar seus bichinhos. Ninguém falava com ninguém, e provavelmente todos estavam pensando nas dezenas de coisas que prefeririam estar fazendo em vez de "perder tempo" sentados naquela sala. Durante uma de nossas aulas, ele contou:

"Havia seis ou sete clientes esperando quando uma jovem chegou com um bebê de nove meses e um gatinho e sentou-se ao lado de um homem bastante incomodado com a longa espera. O que aconteceu em seguida foi que o bebê simplesmente olhou para ele e abriu aquele sorriso largo, típico deles. O que o homem fez? O que qualquer um faria, claro. Devolveu o sorriso. Logo depois, começou a conversar com a mulher sobre o bebê dela e seus próprios netos, e em seguida todos na sala de espera já estavam participando do bate-papo. O tédio e a tensão se transformaram numa experiência agradável."

Um sorriso falso não engana ninguém. Sabemos quando é um ato mecânico e ficamos chateados. Estou falando de um sorriso de verdade, um sorriso caloroso, que vem de dentro, valioso.

O professor James V. McConnell, psicólogo da Universidade de Michigan, expressou seus sentimentos sobre o sorriso. "As pessoas que sorriem tendem a gerenciar, ensinar e vender com mais eficiência e a criar filhos mais felizes. Há muito mais informação num sorriso do que num rosto carrancudo. É por isso que encorajar é uma ferramenta de ensino bem mais eficiente do que castigar."

A gerente de recursos humanos de uma grande loja de departamentos em Nova York me disse que achava melhor contratar um vendedor sem escolaridade, mas com um sorriso agradável, do que um doutor de filosofia carrancudo.

O efeito de um sorriso é poderoso – mesmo quando não pode ser visto. As companhias telefônicas americanas têm um programa chamado "O Poder do Telefone", oferecido a seus funcionários que usam o aparelho para vender serviços ou produtos. No programa, sugerem que os funcionários sorriam ao falar pelo telefone. Acontece que o sorriso é transmitido pela voz.

Robert Cryer, gerente do Departamento de TI de uma empresa de Cincinnati, Ohio, contou como conseguiu encontrar o candidato certo para preencher uma vaga crítica:

"Eu estava tentando desesperadamente recrutar um Ph.D. em Ciência da Computação para o meu departamento. Por fim, encontrei um jovem com as

qualificações ideais, prestes a se formar. Após diversas conversas telefônicas, soube que ele havia recebido várias propostas de outras empresas, muitas delas maiores e mais conhecidas do que a minha. Fiquei encantado quando ele aceitou trabalhar conosco. Depois de um tempo, perguntei por que nos escolhera. Ele fez uma pausa e respondeu: 'Acho que foi porque os gerentes das outras empresas falavam ao telefone de um jeito frio, profissional. Fiquei com a sensação de que eu não era nada mais que uma transação comercial. Por outro lado, quando eu ouvia sua voz, parecia que estava feliz em falar comigo, que você realmente queria que eu fizesse parte da sua organização.' Pode ter certeza de que até hoje falo ao telefone com um sorriso no rosto.

O presidente do conselho administrativo de uma das maiores empresas de fabricação de borracha dos Estados Unidos me revelou que, segundo suas observações, as pessoas raramente têm sucesso em qualquer atividade quando a executam sem se divertir. Esse líder industrial não acredita na velha máxima de que o trabalho duro é a única chave mágica que destranca a porta para os nossos desejos.

"Conheço gente que teve êxito porque se divertia horrores à frente dos negócios", disse ele. "Depois, vi como essas pessoas mudaram quando a diversão se transformou em trabalho. O negócio ficou chato. Eles perderam toda a alegria e fracassaram."

Se você espera que as pessoas se sintam bem ao estar com você, você também precisa se sentir bem ao estar com as pessoas.

Pedi a milhares de empresários que sorrissem para alguém em todas as horas do dia, durante uma semana, e depois contassem os resultados na sala de aula. Funcionou? Leia a carta de William B. Steinhardt, um corretor de ações de Nova York. Não se trata de um caso isolado. Na verdade, existem centenas de casos assim.

> *Estou casado há mais de 18 anos, e todo esse tempo eu raramente sorri para minha mulher, nem falei com ela por mais de dois minutos desde a hora de acordar até sair para o trabalho. Sou um dos sujeitos mais rabugentos que já caminhou pelas calçadas da Broadway.*
>
> *Quando você pediu que eu falasse sobre a experiência com os sorrisos, pensei em tentar fazer isso durante uma semana. Assim, no dia seguinte,*

enquanto penteava o cabelo, olhei para minha cara rabugenta no espelho e disse a mim mesmo: "Bill, você vai acabar com essa cara feia hoje. Vai sorrir. E vai começar agora mesmo." Quando me sentei à mesa para tomar o café da manhã, cumprimentei minha mulher e, sorrindo, disse: "Bom dia, querida."

Você me avisou que ela poderia ficar surpresa, mas subestimou a reação dela. Minha mulher ficou perplexa. Chocada. Falei que, no futuro, ela deveria esperar aquele comportamento regularmente, e tenho agido assim todas as manhãs.

Minha mudança de atitude trouxe mais felicidade para o nosso lar nos últimos dois meses, desde que comecei, do que toda a felicidade que havia em casa no último ano.

Quando saio de casa para o trabalho, cumprimento o ascensorista do meu edifício com um "bom-dia" e um sorriso; me dirijo ao porteiro com um sorriso; sorrio para o caixa do metrô quando peço o troco. Quando estou na Bolsa de Valores, sorrio para gente que até pouco tempo nunca havia me visto sorrir.

Em pouco tempo todos estavam retribuindo o sorriso. Quando alguém me procura para reclamar ou falar de problemas, trato com todo o carinho e animação. Sorrio enquanto escuto o que a pessoa tem a dizer e percebo que é mais fácil encontrar as soluções para os problemas. Descobri que os sorrisos me trazem muito dinheiro todos os dias.

Eu divido o escritório com outro corretor. Um de seus funcionários é um jovem simpático. Fiquei tão satisfeito com os resultados que vinha obtendo que, recentemente, contei a ele sobre minha nova filosofia. Ele me confessou que, quando cheguei para dividir o escritório, ele me achou um resmungão horrível, e só recentemente havia mudado de ideia. Disse que eu era realmente humano quando sorria.

Também parei de criticar as pessoas. Agora, em vez de recriminar, demonstro meu apreço e faço elogios. Parei de falar sobre o que quero e estou tentando ver as coisas do ponto de vista do outro. E isso causou literalmente uma revolução na minha vida. Agora sou um homem muito diferente, mais feliz, mais rico, mais rico em amizades e em felicidade... as únicas coisas que importam de verdade.

E o que fazer se você não tem vontade de sorrir? Duas coisas. Primeiro, obrigue-se a sorrir. Se estiver sozinho, obrigue-se a assobiar ou cantarolar. Aja como se já estivesse feliz, pois isso tende a deixá-lo feliz. O psicólogo e filósofo William James explica: "A ação parece seguir a sensação, mas, na verdade, ação e sensação andam juntas. Ao regular a ação, que está sob um controle mais direto da vontade, podemos, indiretamente, regular a sensação, que não conseguimos controlar. Assim, se perdemos o bom humor, o caminho soberano e voluntário para reavê-lo é proceder alegremente, agir e falar como se o bom humor já existisse."

Todos procuram a felicidade, e existe uma forma segura de alcançá-la: controlando os pensamentos. A felicidade não depende das condições externas, mas de condições internas.

Não é o que você tem, quem você é, onde está ou o que está fazendo que o torna feliz ou infeliz. É o que você pensa sobre tudo. Duas pessoas podem estar no mesmo lugar fazendo a mesma coisa. As duas podem ter a mesma conta bancária e o mesmo prestígio – e uma delas pode se sentir péssima e a outra, feliz. Por quê? Por causa das diferentes posturas mentais. Já vi tantos rostos felizes entre camponeses pobres que trabalham duro com ferramentas primitivas sob o calor escaldante dos trópicos quanto nos escritórios com ar-condicionado de Nova York, Chicago ou Los Angeles.

"Não existe nada intrinsecamente bom ou mau; tudo depende do que pensamos", disse Shakespeare.

Certa vez, Abe Lincoln declarou que "a maioria das pessoas é tão feliz quanto decide ser". Estava certo. Vi uma comprovação dessa verdade certa vez, enquanto subia a escadaria para a estação de trem de Long Island, Nova York. Bem na minha frente havia um grupo de 30 ou 40 meninos com bengalas e muletas pelejando para subir os degraus. Um deles precisou ser carregado. Fiquei estarrecido com as risadas, a animação do grupo. Falei com um dos homens que estava tomando conta dos garotos.

"É verdade", disse ele. "Quando uma criança percebe que vai ficar com dificuldades motoras pelo resto da vida, no começo fica em estado de choque, mas, depois que supera essa sensação, normalmente se conforma com o destino e se torna tão feliz quanto qualquer outra criança."

Tive vontade de tirar o chapéu para aqueles meninos. Eles me ensinaram uma lição que espero nunca esquecer.

Trabalhar sozinho, fechado num escritório, não é apenas solitário, mas elimina qualquer oportunidade de fazer amizade com outros funcionários da empresa. A sra. Maria Gonzalez, de Guadalajara, México, tinha um emprego desses. Invejava a camaradagem dos colegas de empresa quando ouvia as conversas e risadas. Nas primeiras semanas, quando passava por eles no corredor, ela, muito tímida, desviava o olhar.

Depois de algumas semanas, disse a si mesma: "Maria, você não pode esperar que essas mulheres a procurem. Você tem que ir atrás delas." Na primeira oportunidade em que foi ao bebedouro, abriu o maior sorriso e disse "Oi, como vai?" para cada uma das pessoas que encontrou. O efeito foi imediato. Os sorrisos e cumprimentos foram retribuídos. O corredor parecia mais iluminado; o trabalho, mais amistoso. Ela conheceu pessoas, e alguns desses conhecidos se transformaram em amigos. O trabalho e a vida se tornaram mais agradáveis e interessantes.

Leia com atenção o sábio conselho a seguir, do ensaísta e editor Elbert Hubbard – mas lembre-se de que não basta ler; é preciso pôr em prática:

> *Sempre que sair de casa, baixe o queixo, levante a cabeça e encha os pulmões. Absorva a luz do sol. Cumprimente seus amigos com um sorriso e ponha sua alma em cada aperto de mão. Não tenha medo de ser mal interpretado e não desperdice um minuto sequer pensando em seus inimigos. Tente estabelecer em sua mente aquilo que deseja fazer e então, sem se desviar, você avançará rumo à sua meta. Tenha em mente as coisas maravilhosas e incríveis que deseja fazer e, com o passar dos dias, você descobrirá que está inconscientemente agarrando oportunidades necessárias para realizar seu desejo, assim como os insetos que habitam os corais retiram o elemento do movimento das marés. Visualize mentalmente a pessoa capaz, sincera e útil que você deseja ser e, a cada hora que passar, esse pensamento o transformará no indivíduo que deseja ser... O pensamento é supremo. Mantenha uma postura mental correta: a postura da coragem, da sinceridade e da animação. Pensar da forma correta é criar. Todas as coisas se tornam realidade a partir do desejo e*

cada prece sincera é atendida. Nós nos tornamos aquilo que nosso coração decide. Baixe o queixo, levante a cabeça. Nós somos deuses dentro de uma crisálida.

Os antigos chineses eram muito sábios em relação ao modo como o mundo funciona. Eles tinham um provérbio que todos deveríamos gravar na mente. É assim: "Um homem sem um rosto sorridente não deve abrir uma loja."

Seu sorriso é um mensageiro da sua boa vontade. Seu sorriso alegra a vida de todos que o veem. Para quem já viu dezenas de pessoas fazendo carranca ou virando a cara, seu sorriso é como um raio de sol surgindo por trás das nuvens. Um sorriso pode ajudar qualquer pessoa a perceber que nem tudo está perdido, que existe alegria no mundo, sobretudo quando ela está sendo pressionada por superiores, clientes, professores, pelos pais ou até pelos filhos.

Anos atrás, em reconhecimento às pressões sofridas por seus vendedores durante a correria das compras de Natal, uma loja de departamentos de Nova York presenteou os leitores de seus anúncios com a seguinte filosofia:

O valor de um sorriso no Natal

Não custa nada, mas cria muito.

Enriquece aqueles que recebem sem empobrecer quem dá.

Acontece em um piscar de olhos, mas a lembrança às vezes dura para sempre.

Ninguém é tão rico que possa dispensar nem tão pobre que não enriqueça com seus benefícios.

Ele cria a felicidade no lar, alimenta a boa vontade nos negócios e inspira a amizade entre as pessoas.

É repouso para os exaustos, luz para os desanimados, sol para os tristes e o melhor antídoto da natureza contra os problemas.

No entanto, não pode ser comprado, pedido, emprestado ou roubado, pois não existe até que alguém o dê.

E se, na correria das compras de último minuto do Natal, alguns de nossos vendedores estiverem cansados demais para sorrir, podemos pedir que você nos deixe um de seus sorrisos?

Pois ninguém precisa tanto de um sorriso quanto aqueles que não têm mais nenhum para dar!

PRINCÍPIO 2

Sorria.

3

Se você não fizer isso, vai arranjar problema

Uma tragédia aconteceu no vilarejo de Stony Point, condado de Rockland, Nova York, em 1898. Uma criança havia morrido, e naquele dia os vizinhos se preparavam para ir ao funeral. Jim Farley foi até o estábulo preparar seu cavalo. O solo estava coberto de neve, o tempo estava frio e ameaçador. Fazia dias que o cavalo não se exercitava. Quando o animal foi conduzido até o cocho para beber água, rodopiou, deu um coice e matou Jim Farley. Assim, o minúsculo vilarejo teve dois funerais naquela semana, em vez de um.

Jim Farley deixou viúva, três meninos e algumas centenas de dólares como prêmio de seguro de vida.

O primogênito, também chamado Jim, tinha 10 anos e foi trabalhar numa olaria, transportando areia num carrinho de mão e despejando-a em moldes, virando os tijolos para secarem ao sol. O garoto nunca teve a oportunidade de estudar. Porém, com sua simpatia natural, ele tinha talento para fazer com que as pessoas gostassem dele e acabou enveredando pela política. Com o passar dos anos, desenvolveu uma incrível capacidade de gravar o nome das pessoas.

Farley não chegou a estudar um dia sequer no ensino médio, mas antes de completar 46 anos já havia sido honrado com diplomas de quatro universidades e se tornado presidente do Comitê Nacional do Partido Democrata e chefe dos Correios dos Estados Unidos.

Entrevistei Farley uma vez e lhe perguntei o segredo do sucesso. Ele respondeu:

– Trabalho duro.

Não me aguentei e disse:

– Não me faça rir.

Ele me perguntou, então, o que eu achava que era o segredo de seu sucesso, e respondi:

– Pelo que soube, o senhor sabe o primeiro nome de 10 mil pessoas.

– Errado: sei o primeiro nome de 50 mil pessoas – corrigiu ele.

Essa habilidade ajudou o Sr. Farley a colocar Franklin D. Roosevelt na Casa Branca, ao administrar a campanha do então candidato em 1932.

Durante os anos em que viajou como vendedor de artigos de gesso e nos anos em que foi funcionário da prefeitura em Stony Point, Farley desenvolveu um sistema para guardar nomes.

No início, era muito simples. Sempre que conhecia alguém, Farley descobria seu nome completo e alguns fatos sobre a família da pessoa, seus negócios e opiniões políticas. Juntava todos esses fatos na cabeça como se fosse uma imagem, e, quando voltava a vê-la, mesmo que fosse um ano depois, ele apertava a mão e perguntava sobre a família e sobre as plantas do quintal. Não surpreende que tenha conquistado seguidores!

Nos meses antes do início da campanha de Roosevelt para a presidência, Farley escreveu centenas de cartas por dia para pessoas espalhadas pelos estados do oeste e do noroeste do país. Depois, entrou num trem e em 19 dias visitou 20 estados, percorrendo mais de 30 mil quilômetros de charrete, trem, automóvel e barco. Chegava a uma cidade, encontrava seus conhecidos para um almoço, café da manhã, chá ou jantar e batia um papo de coração aberto. Em seguida, partia para outro trecho da jornada.

Assim que voltou para o leste, Farley escreveu para uma pessoa em cada cidade visitada, pedindo uma lista de todos aqueles com quem havia falado. A lista final continha milhares e milhares de nomes. No entanto, cada pessoa da lista recebeu uma pequena mostra da consideração de James Farley: uma carta pessoal escrita por ele. As cartas começavam com “Querido Bill” ou “Querida Jane” e eram sempre assinadas por “Jim”.

Farley descobriu cedo que as pessoas estão mais interessadas no próprio nome do que em todos os outros nomes do planeta juntos. Lembrar-se do nome e usá-lo sem dificuldade é fazer um elogio sutil e muito eficiente. Mas, se esquecê-lo ou escrevê-lo errado, você se coloca em tremenda desvantagem. Por exemplo, certa vez organizei um curso de oratória em Paris e enviei circulares para todos os americanos residentes na cidade. As datilógrafas francesas tinham pouco conhecimento da língua inglesa e cometiam erros ao digitar os nomes. Um homem, gerente de um grande banco americano em Paris, me escreveu uma resposta desaforada porque seu nome tinha sido soletrado errado.

Às vezes é difícil se lembrar de um nome, sobretudo se a pronúncia é complicada. Em vez de tentar aprender, muita gente ignora ou chama a pessoa por um apelido fácil. Durante um tempo, Sid Levy fez visitas a um cliente chamado Nicodemus Papadopoulos. A maioria das pessoas o chamava simplesmente de "Nick". Levy nos contou:

"Fiz o esforço especial de dizer o nome várias vezes para mim mesmo antes de telefonar. Quando o cumprimentei pelo nome completo, dizendo 'Boa tarde, Sr. Nicodemus Papadopoulos', ele ficou chocado. Por alguns segundos, que me pareceram vários minutos, não houve resposta do outro lado da linha. Por fim, com a voz embargada, ele disse: 'Sr. Levy, ao longo dos 15 anos em que estou neste país, ninguém jamais se esforçou para me chamar pelo meu nome correto.'"

Qual a razão do sucesso de Andrew Carnegie?

Ele era chamado de o Rei do Aço, porém pouco entendia de siderurgia. Centenas de pessoas que trabalhavam sob seu comando sabiam bem mais a respeito.

Mas ele sabia como lidar com pessoas, e isso o tornou um homem rico. Ainda criança, Carnegie demonstrou talento para a organização e um gênio para a liderança. Aos 10 anos, também descobriu a assombrosa importância que as pessoas dão ao próprio nome e usou a informação para obter cooperação. Para ilustrar: quando criança, na Escócia, ele capturou uma coelha. Em pouco tempo, tinha uma ninhada inteira e nada para alimentar os filhotes. No entanto, teve uma ideia brilhante. Disse *às crianças* da vizinhança que, se saíssem para colher trevos e dentes-de-leão para alimentar os animais, ele daria o nome delas aos coelhinhos.

O plano funcionou, e Carnegie nunca esqueceu essa lição.

Anos depois, ele ganhou milhões ao aplicar a mesma psicologia aos negócios. Certa vez, queria vender trilhos de aço para a Pennsylvania Railroad, cujo presidente, na época, era J. Edgar Thomson. Então construiu uma imensa usina siderúrgica em Pittsburgh e batizou-a de "Siderúrgica Edgar Thomson".

Agora adivinhe. Quando a Pennsylvania Railroad precisou de trilhos de aço, onde acha que J. Edgar Thomson comprou?

Quando Carnegie e George Pullman disputaram a supremacia na venda de vagões-leito, o Rei do Aço mais uma vez se lembrou da lição dos coelhos.

A Central Transportation Company, controlada por Andrew Carnegie, enfrentava a empresa de Pullman. Ambas disputavam a venda de vagões-leito para a Union Pacific Railroad. Os adversários se atacavam cortando preços e acabando com qualquer chance de lucrar com o negócio. Certo dia, tanto Carnegie quanto Pullman foram para Nova York se reunir com o conselho de diretores da Union Pacific. Uma noite, em reunião no Hotel St. Nicholas, Carnegie falou:

– Boa noite, Sr. Pullman. Será que nós dois não estamos fazendo papel de bobo?

– Como assim?

Em seguida, Carnegie explicou o que tinha em mente – uma fusão dos interesses dos dois. Pintou um retrato brilhante das vantagens mútuas que teriam ao trabalhar juntos, em vez de competirem. Pullman ouviu com atenção, mas não ficou inteiramente convencido. Por fim, perguntou:

– E como se chamaria a nova companhia?

Carnegie respondeu de imediato:

– Ora, seria Pullman Palace Car Company, naturalmente.

Pullman se animou.

– Venha ao meu quarto – convidou ele. – Vamos conversar.

Essa conversa entrou para a história da indústria.

A política de lembrar e valorizar os nomes dos amigos e parceiros de negócios era um dos segredos da liderança de Andrew Carnegie. Ele se orgulhava de ser capaz de chamar muitos de seus operários pelo primeiro nome e se gabava de nunca ter tido transtornos causados por greve na produção de suas siderúrgicas enquanto as comandava.

Benton Love, presidente da Texas Commerce Bancshares, acredita que quanto mais uma corporação cresce, mais fria se torna.

"Um modo de aquecê-la é gravar o nome das pessoas", disse ele. "O executivo que me conta que não consegue lembrar nomes está me dizendo duas coisas: que não consegue se lembrar de uma parte significativa do seu negócio e que vai mais atrapalhar do que ajudar."

A comissária de bordo da TWA Karen Kirsch, de Rancho Palos Verdes, Califórnia, adquiriu o hábito de aprender o nome dos passageiros ao pronunciá-lo enquanto os serve. A estratégia resultou em muitos elogios tanto aos seus serviços quanto à companhia aérea. Um passageiro escreveu: "Fazia tempo que eu não voava com a TWA, mas a partir de agora vou começar a voar só com essa empresa. Vocês me transmitem a sensação de que a companhia aérea passou a adotar um serviço muito personalizado, e isso é importante para mim."

As pessoas têm tanto orgulho do próprio nome que se esforçam para perpetuá-lo a qualquer custo. Decepcionado por não ter um filho homem para dar continuidade a seu sobrenome, até o velho e experiente fanfarrão P. T. Barnum, o maior showman de sua época, ofereceu 25 mil dólares ao neto C. H. Seeley, caso passasse a se chamar "Barnum" Seeley.

Durante muitos séculos, nobres e magnatas patrocinaram artistas, músicos e escritores para que as obras dessas pessoas fossem dedicadas a eles.

As bibliotecas e os museus devem suas mais valiosas coleções a pessoas que não conseguiram suportar a ideia de que seus nomes fossem esquecidos. A Biblioteca Pública de Nova York guarda as coleções Astor e Lenox. O Metropolitan Museum perpetua os nomes de Benjamin Altman e de J. P. Morgan. E quase todas as igrejas são adornadas por vitrais com gravação dos nomes dos doadores que ajudaram a erguê-los. Grande parte dos prédios universitários leva o nome de doadores que contribuíram com grandes somas para conquistar essa honra.

Em geral, não lembramos os nomes das pessoas por uma simples razão: não dedicamos o tempo e a energia necessários para nos concentrar, repetir e fixar as informações na mente. Inventamos desculpas. Estamos ocupados demais. Mas provavelmente *não* estamos mais ocupados que Franklin D. Roosevelt, e ele tinha tempo para gravar o nome até dos mecânicos com quem tinha contato.

Para ilustrar: a Chrysler construiu um carro especial para o Sr. Roosevelt, que não podia usar os veículos comuns por ter paralisia nas pernas. W. F. Chamberlain e um mecânico fizeram a entrega do automóvel na Casa Branca. A seguir, vou transcrever uma carta que tenho diante de mim, do Sr. Chamberlain relatando a experiência.

Ensinei o presidente Roosevelt a dirigir um carro com o auxílio de uma série de engenhocas, mas ele me ensinou muito sobre a arte de lidar com as pessoas. Quando cheguei à Casa Branca, o presidente foi extremamente simpático e agradável. Ele me chamou pelo nome e me deixou totalmente à vontade. O que mais me impressionou foi seu enorme interesse em tudo o que eu mostrava e dizia. O carro era projetado para ser operado inteiramente pelas mãos. Uma multidão se reuniu para ver o veículo, e ele exclamou:

– Achei maravilhoso! Basta apertar um botão, e ele anda. É possível dirigir sem esforço. Achei incrível... Não sei o que o faz andar. Adoraria ter tempo para desmontá-lo e entender como funciona.

Enquanto os amigos e a equipe de Roosevelt admiravam a máquina, ele disse diante de todos:

– Sr. Chamberlain, com certeza aprecio todo o tempo e todo o esforço que dedicou para desenvolver este carro. É um belíssimo trabalho.

Ele admirou o radiador, o espelho retrovisor especial e o relógio, os faróis, os estofados, a posição do assento do motorista, as malas com seu monograma no bagageiro. Em outras palavras, reparou todos os detalhes aos quais eu havia dedicado grande atenção. Fez questão de apontar esses diversos itens para a Sra. Roosevelt, a Srta. Perkins, o secretário de Trabalho e sua secretária particular. Chegou a incluir o antigo porteiro da Casa Branca na conversa, ao dizer:

– George, você vai ter que dar uma atenção especial às malas.

Após a aula de direção, o presidente virou para mim e disse:

– Pois bem, Sr. Chamberlain, o conselho do Banco Central está me esperando há meia hora. Acho melhor eu voltar para o trabalho.

Levei um mecânico comigo para a Casa Branca. Ao chegar, ele foi apresentado a Roosevelt. Não chegou a falar com o presidente, e Roosevelt

ouviu seu nome apenas uma vez. Era um sujeito tímido e ficou o tempo todo um pouco afastado. Mas, antes de nos deixar, o presidente procurou o mecânico, apertou sua mão e o chamou pelo nome, agradecendo sua visita a Washington. E ele não estava agradecendo da boca para fora. Estava sendo sincero. Deu para sentir.

Dias depois de eu voltar para Nova York, recebi uma foto autografada do presidente Roosevelt e um bilhete de agradecimento, no qual ele voltava a expressar seu apreço pela minha colaboração. Não sei como encontrou tempo para isso.

Franklin D. Roosevelt sabia que uma das formas mais simples, óbvias e importantes de ganhar a boa vontade das pessoas é lembrar o nome delas e fazer com que se sintam importantes. No entanto, quantos de nós se dão a esse trabalho? Metade das vezes que somos apresentados a um desconhecido, conversamos por alguns minutos e mal conseguimos lembrar seu nome na hora da despedida.

Uma das primeiras lições que um político aprende é: "Lembrar o nome de um eleitor é um ato digno de um estadista. Esquecer é estar fadado ao esquecimento."

E a capacidade de lembrar nomes é quase tão importante nos negócios e na vida social quanto é na política. Napoleão III, imperador da França e sobrinho do grande Napoleão, gabava-se de lembrar os nomes de todas as pessoas que conhecia, apesar de todas as suas obrigações reais. Sua técnica era simples. Se não ouvisse o nome com clareza, ele dizia:

– Perdão. Não ouvi bem o seu nome. – Se fosse um nome incomum, emendava: – Como se soletra?

Durante a conversa, ele se dava ao trabalho de repetir o nome diversas vezes e tentava associá-lo mentalmente aos traços, à expressão e à aparência geral da pessoa. Se fosse alguém importante, Napoleão ia ainda mais longe. Assim que ficava sozinho, escrevia o nome num papel, olhava para ele, concentrava-se, gravava com segurança na cabeça e, por fim, rasgava o papel. Assim, obtinha uma impressão visual do nome, além da auditiva.

Tudo isso consome tempo, mas, como já dizia Emerson, "boas maneiras são compostas por pequenos sacrifícios".

Não só os reis ou grandes executivos deveriam dar a devida importância aos nomes. Isso vale para todos. Ken Nottingham, empregado da General Motors em Indiana, costumava almoçar no refeitório da empresa. Certa vez, reparou que uma mulher que trabalhava atrás do balcão vivia de cara feia.

"Ela já estava preparando os sanduíches fazia umas duas horas, e eu era apenas mais um sanduíche para ela. Eu disse o que queria. Ela pesou o presunto numa pequena balança, pegou uma folha de alface, algumas batatas fritas e me entregou tudo. No dia seguinte, entrei na mesma fila. Mesma mulher, mesma cara feia. A única diferença foi que eu reparei no broche com seu nome. Sorri, disse 'Olá, Eunice' e fiz o meu pedido. Pois bem: ela ignorou a balança, encheu meu sanduíche de presunto, botou três folhas de alface e me serviu tanta batata frita que elas quase não couberam no prato."

Devemos estar cientes da *magia* contida em um nome e perceber que esse único item é de inteira propriedade da pessoa com quem estamos conversando. Não pertence a mais ninguém. O nome dá individualidade, singulariza a pessoa. A informação que transmitimos ou o pedido que fazemos assume uma importância especial quando pronunciamos o nome do indivíduo. O nome faz toda a diferença quando lidamos com os outros, sejam eles garçons ou executivos experientes.

PRINCÍPIO 3

Lembre-se de que as pessoas consideram o próprio nome o som mais agradável e mais importante de qualquer idioma.

4

Um jeito fácil de se tornar bom de papo

Um tempo atrás, participei de uma mesa de bridge. Não jogo bridge, e nessa reunião encontrei uma mulher que também não jogava. Ela sabia que, no passado, eu havia sido empresário de Lowell Thomas, antes de ele fazer carreira no rádio, e que eu havia viajado muito pela Europa enquanto o ajudava a preparar as palestras que ele fazia. Ela disse:

– Ah, Sr. Carnegie, quero que me fale sobre todos os lugares maravilhosos que visitou e as coisas que viu.

Quando nos sentamos no sofá, ela contou que tinha acabado de voltar de uma viagem à África na companhia do marido.

– África! – exclamei. – Que interessante! Sempre tive vontade de conhecer a África, mas nunca visitei esse continente, a não ser durante uma escala de 24 horas em Argel. Me diga: você visitou algum país com animais de grande porte? Sim? Que sorte! Fiquei com inveja. Fale sobre a África, por favor.

Isso a ocupou durante 45 minutos. Nunca mais me perguntou sobre minhas viagens nem sobre o que eu tinha visto. A verdade é que ela não queria me ouvir falar sobre minhas viagens, só queria um ouvinte interessado que lhe permitisse inflar o próprio ego e falar sobre os lugares que visitara.

Esse comportamento *é* incomum? Não, muita gente é assim.

Por exemplo, certa vez conheci um renomado botânico num jantar em Nova York organizado por um editor. Eu nunca havia conversado com um botânico e

o achei fascinante. Fiquei empolgado enquanto ele falava sobre plantas exóticas, experimentos no desenvolvimento de novas formas de plantas e estufas (ele me revelou fatos estarrecedores sobre a humilde batata). Eu tinha uma modesta estufa em casa, e ele foi gentil a ponto de me ensinar a resolver alguns dos meus problemas.

Como disse, estávamos num jantar. Devia haver mais de 10 outros convidados, mas eu violei todas as normas da boa educação, ignorei praticamente todo mundo e conversei horas a fio com o botânico.

Quando deu meia-noite, eu me despedi de todos e fui embora. Em seguida, soube que o botânico virou-se para o anfitrião e fez uma série de elogios a mim. Disse que eu tinha sido "muito estimulante", entre outras coisas, e concluiu afirmando que eu tinha uma "conversa muito interessante".

Uma conversa muito interessante? Mas eu mal havia falado algumas palavras. Se eu quisesse dizer qualquer coisa teria que mudar de assunto, pois entendia tanto de botânica quanto da anatomia do pinguim. Acontece que eu o ouvi com atenção. Estava interessado de verdade. Ele percebeu e, claro, ficou satisfeito. Esse tipo de atenção é um dos maiores elogios que podemos fazer a alguém. "Poucos seres humanos estão imunes à lisonja implícita na profunda atenção", escreveu Jack Woodford, autor de *Strangers in Love* (Desconhecidos apaixonados). E, nesse caso, eu fui além de oferecer minha profunda atenção. Fui "caloroso ao demonstrar reconhecimento e pródigo nos elogios".

Eu disse ao botânico que a conversa tinha sido muito interessante e realmente instrutiva – e era verdade. Disse que gostaria de ter os conhecimentos dele – e era verdade. Disse que adoraria passear pelo campo com ele – e fiz isso. Disse que adoraria voltar a conversar com ele – e isso aconteceu.

E ele achou que eu era bom de papo, quando na verdade era apenas um bom ouvinte e o encorajava a falar.

Qual é o segredo, o mistério, de uma reunião de negócios bem-sucedida? De acordo com Charles W. Eliot, ex-presidente de Harvard: "Não há mistério para um contato profissional bem-sucedido. É muito importante prestar atenção exclusivamente na pessoa que está falando. Não há nada tão lisonjeiro quanto isso."

O próprio Eliot foi um grande mestre na arte de ouvir. Henry James, um dos primeiros grandes romancistas dos Estados Unidos, disse:

"Para o Dr. Eliot, ouvir não era apenas fazer silêncio, mas uma atividade. Ele se sentava com a coluna bem ereta e as mãos no colo, e o único movimento que fazia era girar os polegares um contra o outro, mais rápido ou mais devagar. Ele encarava o interlocutor e parecia ouvir também com os olhos, além dos ouvidos. O Dr. Eliot ouvia com a mente e refletia atentamente sobre o que você tinha a dizer... Ao final da reunião, o interlocutor tinha a sensação de que o Dr. Eliot havia falado."

Mais claro, impossível. Não é preciso estudar quatro anos em Harvard para descobrir isso. No entanto, existem inúmeros donos de lojas de departamentos que alugam imóveis caros, conseguem economizar na hora de comprar os estoques, fazem vitrines lindas, gastam rios de dinheiro em publicidade mas, no fim, contratam vendedores que não fazem a menor ideia de como ser bons ouvintes – vendedores que interrompem, contradizem e praticamente expulsam os clientes da loja.

Uma loja de departamentos em Chicago quase perdeu uma cliente fiel que gastava milhares de dólares por ano por causa de uma vendedora que não sabia ouvir. A Sra. Henrietta Douglas, que fez nosso curso em Chicago, tinha adquirido um casaco numa liquidação. Quando chegou em casa, reparou que o forro estava rasgado. Voltou no dia seguinte e pediu para fazer uma troca. A vendedora nem quis ouvir sua reclamação.

– Você comprou na liquidação – disse a mulher, então apontou para um cartaz na parede e exclamou: – Leia! *Não aceitamos devoluções*. Depois que a compra é feita, não fazemos trocas. Conserte o forro por sua conta.

– Mas a mercadoria estava danificada... – queixou-se a Sra. Douglas.

– Não importa – interrompeu a vendedora. – Não é não!

A Sra. Douglas estava prestes a ir embora, indignada, jurando nunca mais voltar, quando foi cumprimentada pela gerente do departamento, que a conhecia de longa data. A compradora relatou o problema. A gerente ouviu com atenção a história inteira, examinou o casaco e, por fim, disse:

– Realmente não aceitamos devoluções de peças de liquidação para evitar ficar com mercadorias da temporada anterior, mas isso não se aplica a artigos defeituosos. Vamos consertar ou substituir o forro, ou, se preferir, devolvemos o dinheiro.

Que diferença de tratamento! Se a gerente não tivesse aparecido e ouvido a consumidora, a loja poderia ter perdido para sempre uma cliente antiga.

A habilidade de ouvir é tão importante no lar quanto no mundo dos negócios. Millie Esposito, de Croton-on-Hudson, Nova York, começou a ouvir atentamente tudo o que os filhos lhe diziam. Certa noite, estava sentada na cozinha com o filho Robert, conversando sobre algo em que o garoto vinha pensando, quando de repente ele soltou:

– Mãe, eu sei que você me ama muito.

A Sra. Esposito ficou emocionada e disse:

– Claro que amo muito. Você tinha dúvida?

– Não, mas sei que você me ama porque, sempre que eu quero conversar, você para o que está fazendo e me escuta.

Até aquelas pessoas agressivas ou que adoram criticar tudo amolecem e ficam mais tranquilas na presença de um ouvinte paciente e compreensivo, que permanece em silêncio enquanto ouve o reclamão furioso. Para ilustrar: A Companhia Telefônica de Nova York descobriu há alguns anos que precisaria lidar com um dos clientes mais agressivos que já haviam entrado em contato com a empresa. O sujeito telefonou para a central de atendimento e xingou para valer. Estava espumando de raiva. Ameaçou arrancar o telefone da parede, e tudo isso porque se recusava a pagar cobranças supostamente erradas. Ele escreveu cartas para os jornais. Deu entrada em inúmeras queixas junto à Comissão de Serviços Públicos e abriu diversos processos contra a telefônica.

Por fim, a empresa decidiu marcar um encontro com o sujeito, enviando um de seus mais habilidosos "solucionadores de problemas". O funcionário da empresa ouviu o cliente furioso e o deixou desabafar à vontade. Simplesmente ouviu, disse "sim" e se solidarizou com seu sofrimento.

"Ele falou espumando de raiva por quase três horas, e eu fiquei ouvindo", relembrou o "solucionador de problemas" ao relatar a experiência na sala de aula. "Então, voltei a procurá-lo e ouvi mais. Eu me encontrei com ele quatro vezes e, antes do fim do quarto encontro, me afiliei à organização que ele estava fundando. Ele a batizou de Associação de Proteção aos Assinantes de Telefonia. Ainda pertenço a essa organização e, até onde sei, sou o único membro no mundo, além dele."

Ele fez uma pausa, mas continuou o relato.

"Ouvi atentamente e me condoí por tudo o que ele mencionou nesses encontros. Nenhum representante da empresa tinha conversado assim com o sujeito, e ele se tornou quase amistoso. O motivo que me levou a vê-lo não foi mencionado nas três primeiras conversas, mas na quarta o caso foi completamente resolvido. Ele pagou todas as contas e, pela primeira vez na história de seus problemas com a companhia telefônica, retirou voluntariamente as queixas da Comissão de Serviços Públicos."

Sem dúvida este homem se considerava uma espécie de missionário, defendendo os direitos da população contra a exploração insensível da empresa. Mas, na verdade, o que ele realmente queria era se sentir importante. No começo, ele precisou fazer um escarcéu e reclamar para obter esse sentimento. Mas assim que passou a se sentir importante por causa dos encontros com um representante da empresa, as queixas imaginárias desapareceram por completo.

Certa manhã, muitos anos atrás, um cliente zangado entrou bufando no escritório de Julian F. Detmer, fundador da Detmer Woolen Company, que depois se tornaria a maior distribuidora mundial de lã para a alfaiataria.

"Esse homem nos devia uma pequena quantia", explicou-me o Sr. Detmer. "Ele negava, mas sabíamos que estava enganado. Assim, nosso Departamento de Cobranças insistiu em cobrar o pagamento. O problema foi que, após receber uma série de cartas do departamento, ele fez as malas, viajou para Chicago e apareceu na minha sala dizendo que não só me daria um calote, como nunca mais gastaria um centavo sequer em produtos da Detmer Woolen Company."

Relembrando, Detmer fez uma breve pausa.

"Ouvi com paciência tudo o que ele tinha a dizer. Fiquei tentado a interrompê-lo, mas percebi que não seria uma boa estratégia. Quando ele finalmente se acalmou e começou a ficar receptivo, eu disse, tranquilamente: 'Quero agradecer-lhe por vir a Chicago me dizer tudo isso. O senhor me fez um grande favor, pois se nosso Departamento de Cobranças o incomodou, talvez tenha incomodado outros bons clientes, o que seria péssimo. Acredite: minha ansiedade por ouvir o que o senhor tinha a dizer era muito maior do que a sua para me dizê-las.'"

Detmer sorriu ao relembrar a cena.

"Foi a última coisa que ele esperava ouvir. Acho que ficou um pouquinho decepcionado, pois havia viajado até Chicago para me dizer poucas e boas, mas lá

estava eu, agradecendo, em vez de retrucar. Garanti que eliminaríamos a cobrança dos livros e que ela seria esquecida, pois ele era um homem zeloso, que cuidava de apenas uma conta, enquanto nossos contadores tinham de examinar milhares delas. Portanto, era mais provável que ele estivesse certo do que meus funcionários. Em seguida, contei a ele que compreendia exatamente como se sentia e que, no lugar dele, sem dúvida me sentiria da mesma forma. Por fim, como ele disse que deixaria de comprar conosco, recomendei alguns revendedores de lã."

Detmer contou que, no passado, eles costumavam almoçar juntos quando o cliente vinha a Chicago, por isso o convidou para almoçar naquele dia. "Ele aceitou com relutância, mas, quando voltamos para o escritório, fez o maior pedido que já havia encomendado com minha empresa. Voltou para casa mais calmo e, para ser justo conosco assim como tínhamos sido com ele, examinou as cobranças, descobriu que tinha perdido uma delas e decidiu nos enviar um cheque junto com um pedido de desculpas. Tempos depois, ele e a mulher tiveram um filho, um menino, e ele decidiu que o nome do meio da criança seria Detmer. Permaneceu nosso amigo e cliente até sua morte, 22 anos depois."

Anos trás, um pobre imigrante holandês limpava as vitrines de uma padaria depois da escola para ajudar no sustento da família. Eram tão pobres que, depois do expediente, ele saía pelas ruas com um cesto e recolhia pedrinhas de carvão que caíam na entrega. Aquele menino, Edward Bok, não chegou a somar seis anos de escolaridade em toda a sua vida, porém acabou se tornando um dos mais bem-sucedidos editores de revista da história do jornalismo americano. Como conseguiu? Essa é uma longa história, mas é possível contar brevemente como ela começou. Bok empregou os princípios defendidos neste capítulo.

Ele largou a escola aos 13 anos para ser office boy da Western Union, mas nunca desistiu da ideia de estudar. Então começou a estudar por conta própria. Economizou o dinheiro do transporte e deixou de almoçar até ter o suficiente para comprar uma enciclopédia de biografias de grandes personagens americanos – e fez algo inédito: leu sobre a vida de pessoas famosas e escreveu-lhes pedindo informações adicionais sobre a infância delas. Era um bom ouvinte. Pediu que famosos contassem a ele um pouco mais sobre si. Ele escreveu ao general James A. Garfield, que na época disputava a presidência da República, perguntando se era verdade que, quando menino, ele trabalhara como rebocador

num canal, e Garfield respondeu. Escreveu para o general Grant com perguntas sobre determinada batalha, e Grant desenhou um mapa para Bok, convidou o menino, então com 14 anos, para jantar e passou a noite conversando com ele.

Em pouco tempo o mensageiro da Western Union trocava correspondências com muitos dos nomes mais famosos do país: Ralph Waldo Emerson, Oliver Wendell Holmes, Longfellow, a Sra. Abraham Lincoln, Louisa May Alcott, o general Sherman e Jefferson Davis. Ele não apenas se correspondia com esses notáveis, como, assim que conseguiu tirar férias, visitou muitos deles na condição de hóspede muito bem-vindo em seus lares. A experiência criou nele uma confiança inestimável. Essas pessoas proporcionaram a ele uma visão e uma ambição que moldaram sua vida. E tudo isso só foi possível pela aplicação dos princípios que estamos discutindo neste capítulo.

Isaac F. Marcosson, jornalista que entrevistou centenas de celebridades, declarou que muitas pessoas não conseguem causar boa impressão porque não escutam com atenção. "Ficam tão preocupadas com o que vão dizer que não mantêm os ouvidos atentos. Pessoas muito importantes já me disseram que preferem os bons ouvintes aos bons falantes, mas a capacidade de ouvir parece mais rara do que qualquer outra virtude."

Não só as pessoas importantes anseiam por um bom ouvinte – as pessoas comuns também. Como apareceu certa vez na *Reader's Digest*: "Muitas pessoas chamam um médico quando, na verdade, só precisam de uma plateia."

Durante os momentos mais sombrios da Guerra Civil, Lincoln escreveu para um velho amigo em Springfield, Illinois, pedindo que ele fosse a Washington. Na carta, alegava que tinha alguns problemas que gostaria de discutir. O velho vizinho apareceu na Casa Branca, e Lincoln discorreu durante horas sobre a conveniência de fazer uma proclamação libertando os escravos. Examinou todos os argumentos pró e contra a medida, depois leu cartas e artigos de jornal, alguns denunciando-o por não ter abolido a escravidão e outros com medo de que ele promovesse a abolição. Horas depois, Lincoln apertou a mão do antigo vizinho, despediu-se e mandou-o de volta para Illinois sem sequer pedir sua opinião. Foi praticamente um monólogo de Lincoln. O encontro pareceu ajudá-lo a enxergar o assunto com mais clareza.

"Ele parecia mais tranquilo depois da conversa", comentou o velho amigo.

Lincoln não queria conselhos. Queria apenas um ouvinte amistoso e simpático com quem pudesse desabafar. Isso é o que todos queremos quando estamos com problemas. Muitas vezes, isso é tudo que deseja um cliente irritado, um funcionário insatisfeito ou um amigo magoado.

Um dos maiores ouvintes dos tempos modernos foi Sigmund Freud. Um homem que o conheceu descreveu seu modo de ouvir as pessoas:

"Foi algo tão marcante que nunca esquecerei. Ele tinha qualidades que nunca encontrei em nenhum outro homem. Eu jamais havia visto uma atenção tão concentrada. Não tinha essa coisa do 'olhar agudo que penetra a alma'. O olhar dele era suave e acolhedor. Ele falava baixo e com calma. Pouco gesticulava. Mas a atenção que me deu, a forma como parecia absorver minhas palavras mesmo quando eu não me expressava bem, era extraordinária. *Você não faz ideia do que significa ser ouvido dessa forma.*"

Se quiser saber como fazer as pessoas se afastarem de você, rirem pelas suas costas ou demonstrarem desprezo, aqui está a receita: nunca ouça ninguém por muito tempo. Fale de si mesmo sem parar. Se tiver uma ideia enquanto o outro estiver falando, não o espere terminar a frase: interrompa sem medo.

Você conhece pessoas assim? Eu conheço, infelizmente, e o mais espantoso é que algumas delas ocupam posições de destaque. Chatos – é isso que são. Chatos com o ego inflado e a sensação de que são importantes. São pessoas que só falam de si, que só pensam em si. "As pessoas que só pensam em si são irremediavelmente mal-educadas", disse o Dr. Nicholas Murray Butler, presidente da Universidade Columbia por muitos anos. "Por mais instruídas que sejam, elas não têm educação."

Se você deseja ser bom de papo, seja um ouvinte atento. Para ser interessante, seja interessado. Faça perguntas que os outros vão gostar de responder. Encoraje-os a falar sobre si mesmos e sobre suas realizações.

Lembre-se: as pessoas com quem você fala estão cem vezes mais interessadas em si e nas próprias necessidades e problemas do que em você e em seus problemas. A dor de dente de alguém significa mais para a própria pessoa do que um milhão de pessoas morrendo de fome na China. Um furúnculo no pescoço interessa mais do que quarenta terremotos na África. Pense nisso da próxima vez que puxar assunto com alguém.

PRINCÍPIO 4

Seja um bom ouvinte.
Encoraje os outros a falar de si.

5

Como despertar o interesse das pessoas

Todos aqueles que tinham a oportunidade de visitar Theodore Roosevelt ficavam impressionados com a amplitude de seus conhecimentos. Não importava se era um vaqueiro ou um oficial da cavalaria, um político nova-iorquino ou um diplomata: Roosevelt sempre sabia o que dizer. E como conseguia? A resposta era simples. Sempre que esperava um visitante, Roosevelt ficava acordado na véspera, até tarde da noite, lendo sobre o assunto que despertava grande interesse em seu convidado.

Acontece que, assim como todo grande líder, Roosevelt sabia que a estrada para o coração de uma pessoa é falar sobre aquilo que ela mais preza. O genial William Lyon Phelps, ensaísta e professor de literatura em Yale, aprendeu essa lição bem cedo.

"Quando tinha 8 anos, passei um fim de semana visitando minha tia Libby Linsley em sua casa em Stratford, às margens do rio Housatonic", escreveu ele em um ensaio no livro *A natureza humana*. "Certa noite, um homem de meia-idade apareceu por lá e, após cumprimentar minha tia, começou a me dar atenção. Na época, eu estava empolgado com barcos, e ele começou a falar do assunto, despertando meu interesse. Depois que o homem partiu, falei dele com o maior entusiasmo. Minha tia me explicou que o homem era um advogado de Nova York que não dava a mínima para barcos. 'Então por que ele falou comigo o tempo inteiro sobre barcos?', perguntei. 'Porque é bem educado. Percebeu seu

interesse e falou sobre um assunto que sabia que seria do seu interesse. Ele quis ser agradável.' Nunca me esqueci do comentário da minha tia."

Enquanto escrevo este capítulo, tenho diante de mim uma carta de Edward L. Chalif, um homem muito dedicado ao trabalho dos escoteiros. Ele relatou:

> *Certo dia, descobri que precisava de um favor. Haveria um grande encontro de escoteiros na Europa, e eu queria que o presidente de uma das maiores empresas dos Estados Unidos arcasse com as despesas de viagem de um dos meus meninos.*
>
> *Por sorte, pouco antes de me encontrar com esse homem, ouvi dizer que ele havia assinado um cheque de um milhão de dólares, que depois foi cancelado, mas que ele havia mandado emoldurá-lo.*
>
> *Assim, a primeira coisa que fiz ao entrar em seu escritório foi pedir para ver o cheque. Um cheque de um milhão de dólares! Comentei que não conhecia ninguém que tivesse feito um cheque nesse valor e que queria contar para os meninos que tinha visto mesmo um cheque de um milhão de dólares. Ele ficou todo feliz e me mostrou. Fiquei admirando o cheque, depois pedi que me contasse o que tinha acontecido.*

Reparou que o Sr. Chalif não começou a conversa falando sobre os escoteiros, nem sobre o encontro na Europa, muito menos sobre o que ele queria? Ele falou sobre o que interessava a seu interlocutor. Eis o resultado:

"Depois de um tempo, o homem me perguntou: 'Ah, aliás, sobre o que você queria conversar comigo?' Eu falei, e para minha imensa surpresa, ele não só atendeu ao meu pedido de imediato como foi além. Eu pedira para enviar apenas um garoto para a Europa, mas ele enviou cinco garotos junto comigo, me ofereceu uma carta de crédito de mil dólares e disse para ficarmos lá por sete semanas. Também me entregou cartas de apresentação endereçadas aos presidentes de suas filiais, colocando-os à nossa disposição, e, por fim, nos encontrou em Paris e nos mostrou a cidade. Desde então, tem empregado alguns dos garotos cujos pais estão passando necessidade e se mantém ativo no nosso grupo."

O Sr. Chalif admitiu que, apesar de tudo, sabia que se não tivesse descoberto o interesse dele e se não conseguisse quebrar o gelo, não teria um décimo da

facilidade que encontrara.

Essa técnica é valiosa no mundo dos negócios? Vejamos o exemplo de Henry G. Duvernoy, da Duvernoy & Sons, padaria de Nova York especializada em vendas por atacado.

O Sr. Duvernoy vinha tentando vender pão para determinado hotel de Nova York. Por isso, fazia quatro anos que, toda semana, ligava para o administrador do hotel. Frequentava os mesmos eventos sociais que o homem. Chegou a ocupar quartos no hotel e até a morar lá por um tempo para conquistar o cliente. Em vão.

"Depois de estudar as relações humanas, resolvi mudar de tática", disse o Sr. Duvernoy. "Decidi descobrir o que interessava àquele homem... o que o entusiasmava. Descobri que ele fazia parte de uma sociedade de executivos de hotelaria chamada Hotel Greeters of America. E não era um membro qualquer. Graças a seu entusiasmo, ele se tornara presidente da organização e presidente da International Greeters. Não importava onde as convenções eram realizadas: ele sempre comparecia."

O Sr. Duvernoy contou que, quando viu o administrador no dia seguinte, começou a falar sobre a sociedade. "A reação dele foi incrível. Ele conversou comigo durante uma hora e meia sobre a organização, com um tom de voz vibrante, entusiasmado. Percebi claramente que, para ele, a sociedade não era apenas um hobby, mas uma paixão. Antes de sair do escritório, ele havia me 'vendido' um título de membro da organização. Nesse meio-tempo, não falei nada sobre pão."

Por fim, satisfeito, o Sr. Duvernoy contou que, dias depois, o gerente do hotel lhe telefonou e marcou uma visita para conferir amostras e preços. "'Não sei o que o senhor andou fazendo com nosso amigo, mas o homem está encantado com o senhor!', disse o gerente. Veja só! Eu vinha bombardeando o sujeito havia quatro anos, tentando torná-lo meu cliente, e estaria insistindo até hoje se não tivesse me dado ao trabalho de descobrir quais eram seus interesses e sobre o que ele gostava de conversar."

Depois de concluir o serviço militar, Edward E. Harriman, de Hagerstown, Maryland, decidiu morar no belo vale Cumberland, também em Maryland. Infelizmente, na época havia pouquíssimos empregos disponíveis na região, e uma breve pesquisa revelou que várias empresas da área pertenciam ou estavam

sob o controle de um excêntrico empresário chamado R. J. Funkhouser, cuja ascensão da pobreza à riqueza intrigava o Sr. Harriman. No entanto, o magnata era conhecido por ser inacessível a quem procurava emprego. O Sr. Harriman escreveu:

> *Conversei com várias pessoas e descobri que seu maior interesse estava ancorado na sua determinação para obter poder e dinheiro. Descobri que ele se protegia de pessoas como eu com a ajuda de uma secretária severa e dedicada, então, antes de tudo, estudei os interesses e objetivos da mulher, para só depois fazer uma visita inesperada a ela. Durante 15 anos, ela vinha sendo um satélite orbitando em torno do Sr. Funkhouser. Quando eu disse que tinha uma proposta que poderia se tornar um sucesso financeiro e político para ele, ela demonstrou entusiasmo. Também falamos sobre a participação construtiva dela no sucesso do patrão. Depois da conversa, ela conseguiu agendar uma reunião com o Sr. Funkhouser.*
>
> *Entrei no imenso e impressionante escritório dele determinado a não pedir um emprego diretamente. Ele estava sentado diante de uma grande escrivaninha quando me perguntou, com uma voz poderosa:*
>
> *– O que foi, meu jovem?*
>
> *– Sr. Funkhouser, acredito que posso ganhar dinheiro para o senhor – respondi.*
>
> *Ele se levantou na hora e me convidou a sentar em uma de suas grandes poltronas estofadas. Enumerei minhas ideias e qualificações para concretizá-las e expliquei como contribuiriam para seu sucesso pessoal e o sucesso de seu negócio.*
>
> *"R.J.", como passei a chamá-lo, me contratou na hora, e há mais de 20 anos venho ampliando seus empreendimentos. Prosperamos juntos.*

Quando nos concentramos nos interesses do outro, o resultado é recompensador para ambas as partes. Howard Z. Herzig, líder no campo das comunicações empresariais internas, sempre seguiu esse princípio. Quando lhe perguntaram o que ele ganhou com isso, o Sr. Herzig respondeu que não só recebeu uma recompensa diferente de cada pessoa, mas que, no geral, a

recompensa foi o enriquecimento de sua própria vida cada vez que conversava com alguém.

PRINCÍPIO 5

Fale sobre assuntos que interessam ao outro.

6

Como fazer as pessoas gostarem de você à primeira vista

Eu estava esperando na fila para enviar uma carta nos correios em Nova York quando reparei que o funcionário parecia entediado com o trabalho – pesar envelopes, entregar os selos, dar o troco, emitir recibos. A mesma rotina monótona ano após ano. Disse a mim mesmo: "Vou fazer esse rapaz gostar de mim. E é óbvio que, para isso, devo dizer algo gentil, não sobre mim, mas sobre ele." Em seguida, perguntei a mim mesmo: "O que posso admirar nele com sinceridade?" Às vezes, essa pergunta é difícil de responder, sobretudo quando lidamos com desconhecidos. Nesse caso específico, porém, foi fácil. Vi de imediato algo que admirei profundamente.

Enquanto ele pesava meu envelope, comentei, entusiasmado:

– Eu daria tudo para ter uma cabeleira como a sua.

Ele levantou os olhos, meio assustado, o rosto se abrindo num sorriso, e, modesto, disse:

– Antigamente ela era muito melhor.

Então eu falei que, mesmo que os dias de glória tivessem passado, a cabeleira dele continuava sendo fantástica. Ele ficou radiante.

Tivemos uma conversa breve e agradável, e a última coisa que ele me disse foi:

– Muitas pessoas já elogiaram meu cabelo.

Aposto que, naquele dia, ele saiu para almoçar caminhando nas nuvens. Aposto que foi para casa naquela noite e contou para a esposa. Aposto que se olhou no espelho e disse: "É mesmo uma bela cabeleira."

Tempos depois contei essa história em público, e um homem me perguntou: "O que o senhor queria dele?"

O que eu queria dele!

Se somos tão egoístas a ponto de não podermos irradiar um pouco de felicidade e fazer um pequeno elogio sem querer nada em troca, então merecemos o fracasso.

Eu queria, sim, alguma coisa daquele sujeito. Queria algo de valor inestimável. E consegui. Obtive o sentimento de ter feito algo por aquele homem sem que ele fosse capaz de retribuir. Esse é um sentimento que cresce dentro de nós e permanece na memória por muito tempo.

Existe uma lei fundamental na conduta humana. Se obedecermos a ela, raramente teremos problemas na vida. Na verdade, se obedecermos a essa lei, teremos inúmeros amigos e uma felicidade constante. Mas, no exato momento que a violamos, arranjamos problemas. A lei é a seguinte: *Sempre faça com que o outro se sinta importante.* O já mencionado John Dewey dizia que o desejo de ser importante é a mais profunda necessidade da natureza humana. E William James dizia: "O mais profundo princípio da natureza humana é a ânsia de ser reconhecido." Conforme destaquei antes, essa ânsia nos diferencia dos animais. Essa premência é responsável pela própria civilização.

Há milênios os filósofos vêm especulando sobre as regras dos relacionamentos humanos, e, de todas essas especulações, desenvolveu-se apenas um preceito fundamental. Ele não é novo. Na verdade, é tão antigo quanto a própria história. Zoroastro o ensinava a seus seguidores na Pérsia 2.500 anos atrás. Confúcio o pregava na China 2.400 anos atrás. Lao-Tsé, fundador do taoismo, o ensinava a seus discípulos no vale do Han. Buda pregava sobre o assunto à margem do sagrado rio Ganges 500 anos antes do nascimento de Cristo, e os livros sagrados do hinduísmo o ensinavam mil anos antes. Jesus promoveu os mesmos ensinamentos nas colinas pedregosas da Judeia há mais de 19 séculos e resumiu tudo em um pensamento, provavelmente a regra mais importante do mundo: "Fazei aos outros aquilo que quereis que vos façam."

Você quer a aprovação das pessoas. Quer que reconheçam seu verdadeiro valor. Quer se sentir importante no seu mundinho. Não quer ouvir bajulações baratas e falsas, apenas elogios sinceros. Quer que os amigos e colegas de trabalho sejam, como disse Charles Schwab, "calorosos ao demonstrar reconhecimento e pródigos nos elogios." Todos nós queremos.

Portanto, vamos obedecer à Regra de Ouro e dar aos outros o que gostaríamos de receber.

Como? Quando? Onde? A resposta é: o tempo todo, em toda parte.

Durante uma de nossas aulas, David G. Smith, de Eau Claire, Wisconsin, contou como lidou com uma situação delicada ocorrida quando lhe pediram para cuidar da barraquinha de comes e bebes durante um show beneficente.

"Na noite do show, cheguei ao parque e encontrei duas idosas muito mal-humoradas perto da barraca. Aparentemente, cada uma delas achava que havia sido encarregada do projeto. Enquanto eu pensava no que fazer, um membro do comitê de patrocinadores apareceu e me entregou uma caixa com dinheiro trocado e me agradeceu por cuidar do projeto. Em seguida, apresentou-me Rose e Jane dizendo que eram minhas ajudantes e foi embora."

Ele sorriu ao lembrar que, depois disso, fez-se um longo silêncio. "Quando percebi que a caixa com o troco era, de certa forma, um símbolo de autoridade, eu a entreguei a Rose, expliquei que talvez não conseguisse cuidar muito bem das contas e disse que me sentiria melhor se ela ficasse responsável. Em seguida, sugeri que Jane mostrasse aos dois adolescentes designados para a área de bebidas como operar a máquina de refrigerantes e pedi que se encarregasse dessa parte do projeto. A noite foi muito agradável: Rose passou o tempo contando o dinheiro toda feliz, Jane supervisionou os adolescentes e eu aproveitei o show."

Não é preciso esperar ser nomeado embaixador da França ou presidente do Comitê de Piquenique do seu bairro para pôr em prática a filosofia de valorização. Com ela, é possível fazer mágica quase todos os dias.

Se, por exemplo, a garçonete aparecer com purê de batata quando você pediu fritas, diga: "Desculpe incomodar, mas prefiro fritas." É provável que ela responda: "Sem problema algum" e troque o acompanhamento, simplesmente porque você foi respeitoso.

Pequenas frases que demonstram gentileza, como "Desculpe incomodar", "Você faria a bondade de _____?", "Por gentileza", "Seria um incômodo?" e

"Obrigado", azeitam os mecanismos da monótona engrenagem do dia a dia. Além disso, são sinal de boa educação.

Vejamos outro exemplo. Os romances de Hall Caine foram best-sellers no início do século XX. Milhões e milhões de pessoas leram seus livros. Ele era filho de um ferreiro. Estudou, no máximo, por oito anos, mas, quando morreu, era um dos autores mais ricos de sua época. Caine adorava sonetos e baladas. Por isso, devorou toda a poesia de Dante Gabriel Rossetti. Chegou a escrever um ensaio para louvar as realizações artísticas de Rossetti – e enviou uma cópia para o próprio autor. Rossetti ficou encantado.

"Qualquer jovem que tenha uma opinião tão exaltada a respeito da minha capacidade deve ser brilhante", provavelmente pensou Rossetti.

Assim, o poeta convidou o filho do ferreiro a se mudar para Londres e trabalhar como seu secretário. Foi uma guinada na vida de Hall Caine, pois, em seu novo posto, ele conheceu os grandes nomes da literatura de seu tempo. Beneficiando-se dos conselhos dessas pessoas e inspirado pelo encorajamento delas, Caine se lançou numa carreira que inscreveu seu nome no panteão da literatura.

Sua residência, o castelo de Greeba, na Ilha de Man, tornou-se uma meca para turistas de todos os cantos do mundo, e ele deixou uma herança multimilionária. No entanto – quem sabe? –, Caine poderia ter morrido pobre e desconhecido se não tivesse escrito um ensaio expressando sua admiração por um homem famoso.

Esse é o poder do elogio sincero e de coração.

Rossetti considerava-se importante. Isso não tem nada de estranho. Quase todo mundo se considera muito importante.

A vida de muitas pessoas poderia sofrer profundas mudanças se elas tivessem alguém que as fizesse se sentirem importantes. Ronald J. Rowland, um dos instrutores de nosso curso na Califórnia, também é professor de artes e de artesanato. Ele nos escreveu sobre um aluno chamado Chris, da turma de iniciantes.

> *Chris era um garoto muito tímido e inseguro, o tipo de aluno que geralmente não recebe a devida atenção. Eu também dou aulas para uma turma avançada que, de algum modo, se tornou uma espécie de símbolo de*

status e privilégio para aqueles que conquistaram o direito de frequentá-la. Numa quarta-feira, Chris trabalhava em sua mesa com dedicação. Quando prestei atenção no garoto, senti que um fogo oculto ardia dentro dele. Perguntei se teria interesse em participar da turma avançada.

Como eu queria ser capaz de expressar o que vi no rosto de Chris, as emoções que tomaram conta daquele garoto tímido de 14 anos enquanto tentava conter as lágrimas.

– Quem, Sr. Rowland? Eu? Acha que sou bom o bastante?

– Sim, Chris, você é bom o bastante.

Nesse momento tive que me afastar, porque as lágrimas queriam brotar dos meus olhos. Quando saiu da sala de aula naquele dia, Chris parecia uns cinco centímetros mais alto. Ele me encarou com aqueles olhos azuis vivos e, com um tom de voz positivo, disse:

– Obrigado, Sr. Rowland.

Naquele dia aprendi algo muito valioso.

Chris me ensinou uma lição que jamais esquecerei: nosso desejo mais profundo é sentir que somos importantes. Para me ajudar a nunca esquecer essa regra, fiz um cartaz onde está escrito "VOCÊ É IMPORTANTE!" e o coloquei na frente da sala de aula, para que todos vejam e para me lembrar que todos os meus alunos são igualmente importantes.

A verdade nua e crua é que quase todas as pessoas que você conhece se sentem superiores a você de algum modo, e uma forma garantida de chegar ao coração delas é deixar que percebam, sutilmente, que você reconhece essa importância com sinceridade.

Lembre-se do que disse Emerson: "Todo homem que encontro é superior a mim de algum modo. E, nesse particular, aprendo com ele."

O patético dessa situação é que, muitas vezes, aqueles que têm menos motivos para ter esse sentimento de realização inflam o próprio ego com estardalhaço e presunção. Como disse Shakespeare: "[...] o homem, o homem orgulhoso/vestido pela mínima autoridade/[...] lança mão de truques tão baratos que fazem os anjos chorarem."

Vou contar como empresários que frequentaram meus cursos aplicaram esses princípios e obtiveram resultados impressionantes. Vejamos o caso de um advogado de Connecticut (que prefere omitir o nome por questões familiares).

Pouco depois de começar a frequentar nossas aulas, o Sr. R. foi de carro até Long Island, acompanhado da mulher, para visitar alguns parentes dela. A esposa o deixou conversando com uma tia idosa e correu para visitar, sozinha, alguns parentes mais jovens. Poucos dias depois aquele homem deveria fazer uma apresentação sobre o modo como aplicava os princípios do reconhecimento, por isso achou que poderia ter uma experiência válida conversando com aquela senhora. Assim, ele observou a casa inteira à procura de algo que pudesse admirar com sinceridade.

– Essa casa foi construída por volta de 1890, não foi? – perguntou ele.

– Foi, sim – respondeu ela. – Foi exatamente o ano de construção.

– Lembra a casa onde nasci. É linda. Bem construída. Espaçosa. Sabe, não se constroem mais casas como esta.

– Tem razão. Hoje em dia, os jovens não ligam mais para as casas bonitas. Tudo o que querem é ter um apartamento pequeno e sair por aí em seus automóveis. Esta aqui é uma casa dos sonhos – disse ela, a voz vibrando com as boas lembranças. – Foi construída com amor. Meu marido e eu sonhamos com ela durante anos antes de construí-la. Não contamos com um arquiteto. Planejamos tudo sozinhos.

Ela mostrou toda a casa para o Sr. R., que expressou sua sincera admiração pelos lindos tesouros que ela colecionara em suas viagens e prezara durante a vida inteira – xales de lã, um antigo serviço de chá inglês, porcelana Wedgwood, camas e cadeiras francesas, pinturas italianas e cortinados de seda que haviam pertencido a um castelo francês.

Depois de apresentar a casa, ela levou o Sr. R. até a garagem. Lá havia um automóvel Packard praticamente novo com as rodas sobre blocos.

– Meu marido comprou este carro para mim pouco antes de falecer – explicou ela, com a voz baixa. – Desde que ele morreu, nunca mais o usei... Percebi que você aprecia coisas boas, por isso vou lhe dar este carro de presente.

– Hein? Não, isso é demais para mim. Agradeço sua generosidade, claro, mas eu jamais poderia aceitar. Nem sou seu parente de sangue. Tenho um carro novo, e a senhora tem vários parentes que adorariam ter este Packard.

– Parentes! – exclamou ela. – Sim, tenho parentes que só estão esperando que eu morra para conseguir o carro. Mas não vão ficar com ele.

– Se não quiser dar o automóvel a eles, pode vendê-lo facilmente para um negociante de carros usados.

– Vender?! Acha que eu venderia este carro? Acha que eu suportaria saber que desconhecidos estão andando com este carro para cima e para baixo, com o carro que meu marido comprou para mim? Eu jamais sonharia em vendê-lo. Ele é seu. Você sabe apreciar o belo.

O homem tentou evitar ficar com o automóvel, mas percebeu que estaria ferindo os sentimentos da idosa e acabou aceitando.

Sozinha num casarão com seus xales, antiguidades francesas e lembranças, aquela mulher estava ávida por um pouco de reconhecimento. No passado, tinha sido jovem, bela e requisitada. Tinha construído uma casa cheia de amor e colecionado itens de toda a Europa para embelezá-la. Naquele momento, sentindo-se solitária e isolada, ela ansiava por um pouco de calor humano, por um apreço genuíno – mas não recebia isso de ninguém. Assim, quando encontrou o que desejava, como um oásis no meio do deserto, sua gratidão não poderia ser expressa adequadamente de outra forma que não fosse presenteando o homem com seu querido Packard.

Vejamos outro caso: Donald M. McMahon, que foi superintendente da Lewis and Valentine, empresa de paisagismo de Rye, Nova York, relatou o seguinte incidente:

"Pouco depois de ter comparecido a uma palestra sobre como fazer amigos e influenciar pessoas, eu estava cuidando do paisagismo da propriedade de um famoso jurista. O proprietário apareceu para me dar algumas instruções sobre os locais onde queria canteiros de rododendros e azaleias. Em determinado momento, eu disse: 'Juiz, o senhor tem um belo hobby. Estou admirado com seus lindos cachorros. Soube que todos os anos o senhor conquista muitas fitas azuis na exposição do Madison Square Garden.'"

McMahon contou que o efeito dessa pequena manifestação de apreço foi notável. "O juiz respondeu: 'Sim, eu me divirto muito com os cachorros. Gostaria de visitar o canil?' Ele passou quase uma hora me mostrando os cães e os prêmios recebidos. Chegou a me apresentar os pedigrees e explicou as linhagens responsáveis por tanta beleza e inteligência. Por fim, voltou-se para

mim e perguntou: 'Tem filhos pequenos?' 'Sim. Tenho um menino.' 'Ele gostaria de ter um filhote?' 'Ah, sim, com toda certeza. Ficaria enlouquecido.' 'Pois bem, vou dar um filhote para ele.'"

McMahon abriu um grande sorriso e continuou contando a história:

"Ele me explicou como alimentar o filhote. Então, fez uma pausa e disse: 'Você vai esquecer. Melhor eu escrever tudo.' Ele entrou em casa, datilografou o pedigree e as instruções para a alimentação e me deu de presente um filhote que valia muito dinheiro, além de uma hora e 15 minutos de seu tempo valioso. Tudo isso porque expressei minha admiração honesta pelo seu hobby e suas conquistas."

George Eastman, famoso fundador da Kodak, inventou o filme transparente, que tornou possível o cinema, juntou uma fortuna de 100 milhões de dólares e se tornou um dos mais famosos empresários do planeta. No entanto, apesar de todas essas conquistas, ele ansiava por pequenos reconhecimentos, assim como qualquer pessoa.

Para ilustrar: Eastman estava construindo a Escola de Música Eastman e Kilbourn Hall em Rochester, Nova York. Quando James Adamson, presidente de uma fábrica que trabalhava com peças de madeira, soube disso, quis receber o pedido de fornecimento de poltronas dos edifícios. Assim, telefonou para o arquiteto da obra e agendou uma reunião com ele. Quando o Sr. Adamson chegou, o arquiteto disse:

– Sei que o senhor pretende ficar com a encomenda dos assentos, mas posso lhe garantir que não terá a mínima chance se tomar mais do que cinco minutos do tempo de George Eastman. Ele é muito ocupado e rigorosíssimo com relação a isso. Por isso, conte sua história depressa e vá embora.

Adamson estava preparado para fazer exatamente isso.

Quando foi conduzido ao escritório, viu o Sr. Eastman debruçado sobre uma pilha de papéis na escrivaninha. O homem levantou os olhos, tirou os óculos e caminhou até o arquiteto e o Sr. Adamson dizendo:

– Bom dia, cavalheiros, o que posso fazer pelos senhores?

O arquiteto fez as apresentações, e o Sr. Adamson disse:

– Enquanto o esperávamos, fiquei admirando seu escritório. Adoraria trabalhar num lugar assim. Estou no ramo de revestimento em madeira e interiores e nunca vi um escritório mais bonito em toda a minha vida.

– O senhor me fez lembrar de algo que eu havia praticamente esquecido – respondeu Eastman. – É lindo, não acha? Adorei o resultado na época em que foi construído. Mas hoje em dia venho para cá com tanta coisa na cabeça que às vezes passo semanas sem reparar no ambiente.

Adamson deu alguns passos e passou a mão sobre um painel.

– É carvalho inglês, não é? A textura é um pouco diferente do carvalho italiano.

– É – respondeu Eastman. – Carvalho inglês importado. Foi selecionado por um amigo que trabalha com madeiras de lei.

Em seguida, Eastman mostrou-lhe a sala, fazendo comentários sobre as proporções, as cores, os entalhes em madeira e outros detalhes que ele ajudara a planejar e a executar.

Em certo momento, eles pararam diante de uma janela, e Eastman, de seu jeito modesto e discreto, apontou para algumas das instituições com as quais estava tentando ajudar a humanidade: a Universidade de Rochester, o Hospital Geral, o Hospital Homeopático, o Lar dos Amigos e o Hospital Pediátrico. O Sr. Adamson parabenizou Eastman calorosamente pela forma idealista de empregar sua riqueza para aliviar os sofrimentos da humanidade. Em seguida, Eastman abriu uma vitrine de vidro que estava trancada e pegou a primeira câmera fotográfica que possuíra – uma invenção comprada de um inglês.

Adamson fez diversas perguntas sobre as dificuldades que Eastman precisara superar para abrir seu negócio, e o fundador da Kodak falou de coração aberto sobre a infância pobre, contando como sua mãe viúva cuidava de um albergue enquanto ele trabalhava num escritório de seguros. O horror da pobreza o assombrava dia e noite, e ele decidiu ganhar o suficiente para que a mãe não precisasse mais trabalhar. O Sr. Adamson estimulou Eastman com mais perguntas e ouviu atentamente enquanto o empresário relatava seus experimentos com chapas fotográficas secas. Contou que trabalhava no escritório o dia inteiro e às vezes virava a noite fazendo experiências, tirando breves sonecas enquanto os produtos químicos agiam, às vezes trabalhando e dormindo sem trocar de roupa por até 72 horas seguidas.

James Adamson tinha entrado no escritório de Eastman às 10h15 e fora avisado de que não deveria ocupar mais do que cinco minutos, mas uma hora se passou, duas horas se passaram, e eles continuavam conversando.

Por fim, Eastman virou-se para Adamson e disse:

– Da última vez que fui ao Japão, eu trouxe algumas cadeiras, levei-as para casa e coloquei na varanda. Mas o sol fez a tinta descascar, então outro dia fui até a cidade, comprei tinta e pintei as cadeiras eu mesmo. Quer ver como me saio pintando cadeiras? Venha até a minha casa e almoce comigo. Vou lhe mostrar.

Depois do almoço, o Sr. Eastman mostrou as cadeiras compradas no Japão para o Sr. Adamson. Não valiam mais que alguns dólares, mas George Eastman, já então um multimilionário, tinha orgulho delas porque ele mesmo as pintara.

O valor da encomenda de poltronas chegava a 90 mil dólares. Quem você imagina que ficou com o pedido, James Adamson ou algum concorrente?

Desde aquele dia até a morte de Eastman, ele e Adamson permaneceram grandes amigos.

■ ■ ■

Claude Marais, dono de um restaurante em Rouen, na França, usou o princípio ensinado neste capítulo e impediu que seu estabelecimento perdesse uma funcionária importantíssima. A mulher trabalhava para ele havia cinco anos e era um elo vital entre o Sr. Marais e sua equipe de 21 funcionários. Certo dia, ele ficou chocado ao receber uma carta registrada, enviada por ela, avisando-o de seu desligamento.

O Sr. Marais relatou:

"Fiquei muito surpreso e, acima de tudo, decepcionado, pois tinha a impressão de que havia sido justo com ela e receptivo às suas necessidades. Ela não era apenas uma empregada, mas uma amiga. Provavelmente, eu não a valorizava tanto quanto merecia e talvez exigisse mais dela do que dos outros. Claro que eu não poderia aceitar o pedido de demissão sem uma explicação. Portanto, chamei-a num canto e disse: 'Paulette, você deve compreender que não posso aceitar sua dispensa. Você é muito importante para mim e para essa empresa, e é tão importante para o sucesso deste restaurante quanto eu.' Repeti isso diante da equipe inteira e a convidei a visitar a minha casa, onde reiterei minha confiança nela diante da minha família."

O Sr. Marais contou que, depois disso, Paulette resolveu voltar atrás no pedido de demissão. "Hoje posso confiar nela como nunca. Procuro sempre

expressar meu apreço pelo que ela faz, reforçando sua importância para mim e para o restaurante."

"Converse com as pessoas sobre elas mesmas, e elas o ouvirão durante horas", dizia Benjamin Disraeli, um dos homens mais perspicazes a assumir o comando do império britânico.

PRINCÍPIO 6

Faça o outro se sentir importante – e seja sincero.

EM RESUMO

SEIS FORMAS DE FAZER AS PESSOAS GOSTAREM DE VOCÊ

PRINCÍPIO 1

Desenvolva um interesse genuíno pelos outros.

PRINCÍPIO 2

Sorria.

PRINCÍPIO 3

Lembre-se de que as pessoas consideram o próprio nome o som mais agradável e mais importante de qualquer idioma.

PRINCÍPIO 4

Seja um bom ouvinte. Encoraje os outros a falar de si.

PRINCÍPIO 5

Fale sobre assuntos que interessam ao outro.

PRINCÍPIO 6

Faça o outro se sentir importante – e seja sincero.

PARTE TRÊS

Como fazer as pessoas pensarem como você

1

É impossível ganhar uma discussão

Certa noite, pouco depois do fim da Primeira Guerra Mundial, aprendi uma lição inestimável. Na época, eu estava em Londres e era o empresário de Sir Ross Smith. Durante a guerra, Sir Ross tinha sido o ás australiano na Palestina. Pouco depois da declaração de paz, ele encantou o mundo ao concluir meia volta no globo terrestre em 30 dias. Até então, ninguém havia tentado uma proeza semelhante. O feito de Sir Ross foi uma sensação tremenda, e o governo australiano o premiou com 50 mil dólares. O rei da Inglaterra lhe concedeu o título de cavaleiro e, por algum tempo, ele foi o homem mais falado do Reino Unido.

Eu estava num banquete em homenagem a Sir Ross. Durante o jantar, meu vizinho à mesa me contou uma história divertida que se apoiava na seguinte citação: "Existe uma divindade que aperfeiçoa nossos planos, por mais que eles sejam mal traçados por nós."

O homem mencionou que era uma citação bíblica. Estava errado. Eu tinha certeza. Não havia dúvida. Assim, para me sentir importante e demonstrar superioridade, eu me coloquei na posição inoportuna e indesejada de corrigi-lo. Ele se manteve firme. O quê? Shakespeare? Impossível! Absurdo! A citação era da Bíblia, e ele tinha certeza disso.

O sujeito estava à minha direita, e Frank Gammond, velho amigo meu, estava à minha esquerda. O Sr. Gammond estudara Shakespeare durante anos. Por isso,

eu e o contador de histórias concordamos em tirar a dúvida com o Sr. Gammond. Ele ouviu, me chutou por baixo da mesa e disse:

– Dale, você está enganado. O cavalheiro tem razão. O trecho *está* na Bíblia.

A caminho de casa naquela noite, falei com o Sr. Gammond:

– Frank, você sabia que a citação era de Shakespeare.

– É claro. *Hamlet*, ato cinco, cena dois. Mas éramos convidados numa ocasião festiva, meu querido Dale. Por que provar que o sujeito estava errado? Isso faria o homem gostar de você? Por que não deixá-lo sair por cima? Ele não pediu nem queria sua opinião. Por que discutir com ele? Evite esse tipo de problema.

O Sr. Gammond me ensinou uma lição que jamais esquecerei. Eu não apenas tinha deixado o contador de histórias numa posição incômoda como também colocara meu amigo numa situação constrangedora. Teria sido muito melhor se eu não partisse para a discussão.

Essa foi uma lição muito necessária, pois sempre fui um debatedor inveterado. Quando jovem, discutia com meu irmão sobre todo e qualquer assunto. Na faculdade, estudei lógica e argumentação e participei de debates competitivos. Mais tarde, lecionei debate e argumentação em Nova York, e uma vez – tenho vergonha de admitir – pensei em escrever um livro sobre o assunto. De lá para cá, ouvi, me envolvi e vi o efeito de milhares de argumentações. Como resultado, cheguei à conclusão de que só existe uma forma de ganhar uma discussão: evitando-a. Evite-a da mesma forma que você evitaria cascavéis e terremotos.

Nove entre dez vezes, uma discussão termina com cada parte ainda mais convencida de que está absolutamente certa.

Não é possível ganhar uma discussão. Não é possível porque, se perdê-la, você perde. E se ganhar, você perde. Por quê? Bem, imagine que você venceu seu adversário, demonstrou a fragilidade dos argumentos dele e provou que ele está *non compos mentis*. E aí? Você se sentirá bem. E ele? Você fez com que ele se sentisse inferior. Feriu seu orgulho. Ele vai se ressentir do seu triunfo. E...

> Convencido contra a vontade,
> Um homem ainda acredita na sua verdade.

Anos atrás, Patrick J. O'Haire entrou para uma de minhas turmas. Tinha pouca educação formal e adorava um arranca-rabo. No passado, havia trabalhado como motorista particular e tinha me procurado porque vinha tentando vender caminhões, sem muito sucesso. Fiz algumas perguntas e descobri que ele discutia e contrariava exatamente as pessoas com quem tentava fazer negócio. Se um possível cliente apontava um defeito dos caminhões que vendia, Pat ficava furioso e partia para a briga no mesmo instante. Na época, ele ganhava muitas discussões.

"Eu costumava sair do escritório dizendo: 'Falei poucas e boas para aquele sujeito'", revelou-me ele tempos depois. "Sim, falei mesmo, mas não vendi nada."

Meu primeiro problema não era ensinar Patrick J. O'Haire a falar. Minha tarefa imediata era treiná-lo a *parar* de falar e evitar as discussões.

Ao fim do curso, o Sr. O'Haire se tornou um dos melhores vendedores da White Motor Company, em Nova York. Como conseguiu? Eis a história, conforme ele me contou:

"Hoje em dia, se eu entro na sala de um comprador e ele diz: 'O quê? Um caminhão White? Eles não prestam! Não quero nem de presente. Vou comprar um caminhão da concorrência', eu digo: 'O caminhão da concorrência é bom. Se comprá-lo, não vai se arrepender. São feitos por uma boa empresa e vendidos por boa gente.' Quando falo isso o outro fica sem saber o que dizer. Não há espaço para discussão. Se ele diz que a outra marca é a melhor e eu concordo, ele precisa parar. Não pode passar a tarde inteira dizendo isso enquanto concordo com ele. Assim, deixamos de lado a outra marca, e eu começo a falar sobre as qualidades do caminhão White."

Ele parou por um instante para lembrar o passado, em seguida continuou:

"Houve um tempo em que um comentário desse tipo me deixava transtornado. Eu começava a argumentar contra a outra marca, e quanto mais eu atacava, mais meu possível cliente a defendia. E quanto mais ele a defendia, mais se convencia a adquirir o produto da concorrência. Ao olhar para trás, pergunto a mim mesmo como fui capaz de vender alguma coisa. Perdi anos de vida com bate-bocas e discussões. Hoje em dia, mantenho a boca fechada. Vale a pena."

Como dizia o velho e sábio Benjamin Franklin: "Quando você discute, se exaspera e contradiz os outros, é possível obter uma vitória de vez em quando,

mas será uma vitória vazia, pois você nunca conseguirá conquistar a boa vontade de seu opositor."

Decida por si mesmo. O que prefere? Uma vitória acadêmica e teatral ou a boa vontade do outro? Quase nunca é possível obter as duas coisas.

Certa vez, o jornal *Transcript*, de Boston, publicou estes versinhos cômicos e significativos:

> William Jay aqui jaz,
> um homem que morreu com seus ideais.
> Estava coberto de razão enquanto vivia apressado,
> mas está coberto de terra como estaria se estivesse errado.

Você pode estar coberto de razão enquanto defende seus argumentos, mas seu esforço para mudar o modo de pensar do outro provavelmente será tão inútil quanto se estivesse errado.

Frederick S. Parsons, contador especialista em imposto de renda, vinha discutindo por uma hora com um fiscal da Receita Federal. O que estava em jogo era um débito no valor de 9 mil dólares. O Sr. Parsons alegava que a quantia era relativa a uma dívida insolúvel, que nunca seria paga. Portanto não poderia ser taxada. O fiscal rebatia, dizendo que não era dívida insolúvel coisa nenhuma e que o valor precisava ser taxado.

"O fiscal era um sujeito frio, arrogante e teimoso", comentou o Sr. Parsons, enquanto contava a história para a turma. "Não adiantava usar a razão nem apresentar os fatos. Quanto mais discutíamos, mais teimoso ele ficava. Assim, decidi evitar a discussão, mudar de assunto e demonstrar apreço por ele. Eu disse: 'Imagino que seja um assunto insignificante em comparação com as decisões importantes e difíceis que o senhor precisa tomar. Estudei os impostos, mas meu conhecimento veio dos livros. Já o senhor aprendeu com a prática. Às vezes, acho que gostaria de ter um emprego como o seu. Eu aprenderia muito.' E eu estava falando de coração."

Parsons parou por um instante, lembrando a reação do agente.

"O fiscal endireitou as costas na cadeira e falou um bom tempo sobre seu trabalho, contando casos de fraudes astuciosas que descobrira. Aos poucos, o tom de voz dele foi se tornando amistoso, e em pouco tempo ele já estava falando

sobre os filhos. Quando foi embora, avisou que pensaria sobre meu problema e tomaria uma decisão em alguns dias. Por fim, ele ligou para meu escritório três dias depois e me informou que havia decidido aceitar a declaração de impostos exatamente como estava."

O fiscal da Receita estava demonstrando uma das fraquezas humanas mais comuns: queria se sentir importante. Enquanto o Sr. Parsons discutia, o fiscal se sentia importante falando em voz alta para reiterar sua autoridade. Mas, assim que o Sr. Parsons admitiu sua importância e a discussão parou, o fiscal se tornou um ser humano simpático e gentil.

Buda dizia: "O ódio nunca tem fim com mais ódio, apenas com amor." Da mesma forma: um equívoco nunca tem fim com uma discussão, apenas com o tato, a diplomacia, a conciliação e um desejo sincero de enxergar o ponto de vista da outra pessoa.

Certa vez, Lincoln repreendeu um jovem oficial do Exército por manter uma discussão agressiva com um colega. Ele disse:

"Nenhum homem que decide se aperfeiçoar ao máximo pode perder tempo com disputas pessoais. Muito menos pode se dar ao luxo de encarar as consequências dessa atitude, entre elas a perversão de sua índole e a perda do autocontrole. Quando seus direitos forem iguais aos do outro, faça grandes concessões; quando seu direito for maior que o do outro, faça concessões menores. Melhor sair da frente do cachorro do que ser mordido por ele. Nem matando o animal a mordida seria curada."

Um artigo publicado na revista *Bits and Pieces* dá algumas sugestões para evitar que uma divergência se transforme em discussão.

Acolha a divergência. Lembre-se do ditado: "Quando dois sócios concordam o tempo todo, um dos dois não é necessário." Se existe algum ponto sobre o qual você não havia pensado, agradeça a quem chamou sua atenção. Talvez essa discordância seja a oportunidade de se corrigir antes de cometer um erro grave.

Desconfie da sua primeira impressão instintiva. Numa situação desagradável, nossa primeira reação natural é assumir uma postura defensiva. Cuidado. Mantenha a calma e observe sua primeira reação. Talvez ela seja o que há de pior em você, e não o que há de melhor.

Controle seu gênio. Lembre-se de que é possível medir a grandeza de uma pessoa avaliando aquilo que a deixa zangada.

Ouça antes. Dê a seus oponentes uma oportunidade de falar. Deixem terminar o que têm a dizer. Não resista, não se defenda nem inicie uma discussão. Essas atitudes servem apenas para erguer barreiras. Tente construir pontes de entendimento, e não barreiras de desentendimento.

Procure pontos em comum: Depois de ouvir seus oponentes, trate primeiro dos pontos e das áreas em que vocês concordam.

Seja sincero. Procure admitir e assumir seus erros. Peça desculpa por eles. Isso ajudará a desarmar seus oponentes e a diminuir a postura defensiva.

Prometa que vai refletir sobre as ideias de seus oponentes e estudá-las com cuidado. E fale com sinceridade. Seus adversários podem ter razão. É muito mais fácil concordar em avaliar seus próprios pensamentos agora do que tomar uma decisão apressada e, no futuro, se encontrar numa posição em que eles podem dizer: "Tentamos avisá-lo, mas você não quis escutar..."

Agradeça sinceramente a seus oponentes pelo interesse demonstrado. Qualquer um que devota tempo a discordar de você está interessado nas mesmas coisas que você. Pense neles como pessoas que desejam ajudá-lo. Assim, será possível transformar oponentes em amigos.

Adie a ação para permitir que os dois lados tenham tempo de refletir sobre o problema. Sugira uma nova reunião para o fim do dia ou o dia seguinte, quando todos os fatos poderão ser checados. Ao se preparar para a segunda reunião, faça algumas perguntas difíceis a si mesmo: Será que meus oponentes estão certos, ou pelo menos parcialmente certos? Existe alguma verdade por trás do ponto de vista ou dos argumentos deles? Minha reação está aliviando o problema ou aliviando apenas alguma frustração? Minha reação afastará meus oponentes ainda mais ou vai aproximá-los de mim? Minha reação aumentará a consideração que boas pessoas têm de mim? Eu vou vencer ou perder? Que preço terei de pagar se vencer? Será que a divergência pode acabar se eu simplesmente me mantiver em silêncio? Essa situação difícil pode ser uma oportunidade para mim?

Após quase 50 anos de casamento, o tenor Jan Peerce afirmou:

"Minha mulher e eu fizemos um pacto há muito tempo, e o mantemos, por mais zangados que estejamos um com o outro. Quando um grita, o outro deve ouvir, porque, quando duas pessoas gritam, não há comunicação, apenas barulho e vibrações ruins."

PRINCÍPIO 1

A única forma de se dar bem numa discussão é evitando-a.

2

Um jeito infalível de fazer inimigos e como evitá-lo

Quando estava na Casa Branca, Theodore Roosevelt confessou que, se estivesse certo 75% do tempo, teria alcançado suas mais altas expectativas. Se 75% era o mais alto patamar que um dos homens mais notáveis do século XX poderia sonhar em atingir, o que esperar de você e de mim?

Se puder garantir que está certo 55% do tempo, você pode ir para Wall Street e ganhar um milhão de dólares por dia. Se não tem certeza de que consegue acertar nem 55% das vezes, por que deveria dizer aos outros que eles estão errados?

É possível usar o olhar, o tom de voz e os gestos para dizer aos outros, com a mesma eloquência das palavras, que eles estão errados. Mas, se você fizer isso, eles concordarão com você? Nunca! Pois você está acertando um golpe em cheio na inteligência, na capacidade de julgamento, no orgulho e no amor-próprio deles. Eles terão vontade de revidar, mas não de mudar de ideia. Você pode usar toda a lógica de Platão ou Kant, mas não conseguirá fazê-los mudar de opinião, pois feriu os sentimentos deles.

Nunca comece a conversa anunciando: "Vou lhe provar isso e aquilo." É ruim. É como se dissesse: "Sou mais inteligente que você. Vou lhe dizer uma ou duas coisas e fazê-lo mudar de ideia." Esse comportamento soa como um desafio.

Provoca o conflito e faz o interlocutor querer o enfrentamento antes mesmo de você argumentar.

Mesmo nas condições mais propícias, é difícil fazer com que as pessoas mudem de ideia. Logo, por que dificultar ainda mais? Por que criar obstáculos para si mesmo? Se você vai provar algo, não informe isso a ninguém. Aja de maneira tão sutil e elegante que ninguém perceba que você está fazendo isso. Esse comportamento foi expresso de forma bastante concisa por Alexander Pope:

> "Os homens devem ser ensinados como se não fossem ensinados, e o desconhecido, proposto como se fosse algo esquecido."

Mais de 300 anos atrás, Galileu disse:

> "Não é possível ensinar qualquer coisa a um homem. Só é possível ajudá-lo a descobri-la dentro de si."

E o lorde Chesterfield disse ao filho:

> "Seja mais sábio do que os outros se puder, mas não avise a ninguém."

Por fim, Sócrates disse várias vezes a seus seguidores em Atenas:

> "A única coisa que sei é que nada sei."

Não posso querer ser mais inteligente do que Sócrates. Portanto, preciso parar de dizer aos outros que estão errados. Quando faço isso, descubro que vale a pena. Se alguém diz algo que você considera errado – mesmo que você saiba que está errado –, é melhor começar dizendo: "Veja, eu penso diferente, mas posso estar enganado. Muitas vezes eu me engano. Se isso acontecer, quero ser corrigido. Vamos examinar os fatos."

Existe uma magia positiva em frases como: "Posso estar enganado. Muitas vezes eu me engano. Vamos examinar os fatos." Ninguém, sob hipótese alguma e

em circunstância alguma, vai se opor a você caso diga algo do tipo.

Um de nossos alunos que empregou essa abordagem ao lidar com os clientes foi Harold Reinke, revendedor da Dodge em Billings, Montana. Ele relatou que, por causa das pressões do ramo automobilístico, costumava ser duro e insensível com as reclamações da clientela. Isso gerava ânimos exaltados, perda de negócios e um ambiente desagradável. Ele falou para a turma:

"Reconheci que esse comportamento não estava me levando a lugar nenhum e decidi mudar. Passei a dizer: 'Nossa revenda tem cometido tantos erros que vivo passando vergonha. Talvez tenhamos nos enganado no seu caso. Me fale sobre o problema.' Essa abordagem desarma o cliente, e, depois que ele desabafa, costuma ficar bem mais razoável na hora de resolver o problema. Na verdade, diversos clientes me agradeceram por ter uma atitude tão compreensiva, e dois chegaram a levar amigos para comprar carros novos. Nesse mercado altamente competitivo, precisamos mais de clientes fiéis, e acredito que demonstrar respeito pela opinião de todos os clientes e tratá-los com diplomacia e cortesia me ajudará a superar a concorrência."

Você nunca arranjará problemas ao admitir que pode estar errado. Essa postura interrompe a discussão, inspira seu oponente a ser tão justo, aberto e receptivo quanto você e o faz admitir que também pode estar errado.

Se você tem certeza absoluta de que a pessoa está enganada e diz isso sem rodeios, o que acontece? Veja o seguinte exemplo: certa vez, o Sr. S., jovem advogado nova-iorquino, trabalhava num caso muito importante diante da Suprema Corte dos Estados Unidos (*Lustgarten vs. Fleet Corporation* 280 U.S. 320). O caso envolvia uma considerável soma de dinheiro e uma importante questão do direito. Durante a argumentação, um dos juízes da Suprema Corte perguntou a ele se o estatuto de limitações da lei do almirantado era de seis anos. O Sr. S. parou, fitou o juiz por um momento e em seguida respondeu, bruscamente, que não existia estatuto de limitações no almirantado.

"Houve um silêncio no tribunal", disse o Sr. S, ao relatar o caso durante uma das aulas do curso. "Tive a sensação de que a temperatura caiu para zero grau. Eu estava certo. O juiz... estava errado. E eu tinha dito isso. Mas isso o tornou mais amigável? Não. Ainda acredito que a lei estava do meu lado. E sei que aquela apresentação foi a melhor da minha vida até então. Mas eu não persuadi. Cometi

um tremendo erro ao dizer a um homem muito culto e famoso que ele estava errado."

Poucas pessoas são lógicas. A maioria de nós tem preconceitos e vieses. A maioria de nós é flagelada por noções preconcebidas, sente ciúme, desconfiança, medo, inveja e orgulho. E a maioria das pessoas não quer mudar de ideia sobre religião, corte de cabelo, comunismo ou sua estrela de cinema preferida. Portanto, caso você tenha vontade de dizer que as pessoas estão erradas, por favor, leia o parágrafo a seguir todos os dias antes do café da manhã. Pertence ao elucidativo livro *A formação da mentalidade*, de James Harvey Robinson.

> Às vezes, mudamos de ideia sem qualquer resistência e com naturalidade, mas, se nos dizem que estamos errados, ficamos ressentidos e nosso coração endurece. Somos incrivelmente negligentes na formação das nossas crenças, mas somos tomados por uma paixão indevida quando alguém propõe nos livrarmos delas. Claramente, isso não acontece porque nossas ideias nos são caras, mas, sim, porque nossa autoestima *é* ameaçada... As palavrinhas "meu" e "minha" são as mais importantes nas relações humanas, e perceber isso é o começo da sabedoria. Elas têm a mesma força, não importa se dizemos "meu" jantar, "meu" cachorro e "minha" casa ou "meu" pai, "meu" país e "meu" Deus. Não ficamos apenas ressentidos quando nos dizem que nosso relógio está errado e nosso carro está sujo, mas também que nossa concepção sobre os canais de Marte está errada, nossa pronúncia da palavra "epíteto" é ruim, nosso ponto de vista sobre o valor medicinal da salicina e sobre as datas de Sargão I estão equivocados. Gostamos de continuar acreditando naquilo que nos acostumamos a aceitar como verdadeiro, e o ressentimento despertado quando alguém lança dúvidas sobre nossos pressupostos nos leva a procurar uma desculpa para nos agarrarmos a eles. Resultado: a maior parte daquilo que chamamos de raciocínio consiste em encontrar argumentos para continuar acreditando naquilo em que já acreditamos.

Em seu livro *Tornar-se pessoa*, o renomado psicólogo Carl Rogers escreveu (trecho adaptado):

Descobri que é de enorme valor quando consigo me permitir compreender o outro indivíduo. A maneira que escolhi para escrever essa frase pode parecer estranha. É necessário se permitir compreender o outro? Acredito que sim. Nossa primeira reação à maioria das afirmações (que ouvimos dos outros) é avaliar ou julgar, e não compreender. Quando alguém expressa algum sentimento, ponto de vista ou uma crença, nossa tendência quase imediata é sentir que "está certo" ou "é estúpido", "é anormal", "é irracional", "é incorreto", "é ruim". Poucas vezes nos permitimos compreender exatamente o que a afirmativa significa para o outro.

Certa vez, contratei um decorador de interiores para fazer algumas cortinas para minha casa. Quando a conta chegou, fiquei desesperado.

Dias depois, uma amiga me visitou e reparou nas cortinas. Falei o preço, e ela exclamou, com um leve tom de triunfo: "O quê? Que horror! Lamento que ele tenha se aproveitado de você."

Ela disse a verdade, mas poucas pessoas gostam de ouvir verdades que refletem seus pontos de vista. Por isso, como sou humano, tentei me defender. Destaquei que, no fim, a melhor qualidade acaba saindo barata, que não se pode obter qualidade e gosto artísticos a preço de banana, etc.

No dia seguinte, outra amiga apareceu, admirou as cortinas, ficou entusiasmada e disse que adoraria poder arcar com os custos de criações tão belas em sua casa. Minha reação foi totalmente diferente. Confessei: "Para falar a verdade, eu também não tenho condições de arcar. Paguei caro demais. Me arrependi de ter encomendado essas cortinas."

Quando estamos errados, podemos admitir para nós mesmos, e quando somos tratados com tato e gentileza, podemos admitir para os outros e até nos orgulhar de falarmos com franqueza e a mente aberta. Mas não agimos assim se nosso interlocutor faz questão de nos lembrar o fato desagradável.

Horace Greeley, o mais famoso editor americano na época da Guerra Civil, discordava veementemente das políticas de Lincoln. Acreditava ser capaz de levar Lincoln a concordar com ele com uma campanha de ridicularizações e agressões. Greeley agiu dessa forma mês após mês, ano após ano. Chegou ao ponto de escrever um ataque pessoal, brutal, amargo e sarcástico contra Lincoln

no dia em que o presidente foi alvejado por Booth. Toda essa amargura teria levado Lincoln a concordar com Greeley? De forma alguma. Ridicularizar e agredir nunca funcionam.

Se quiser excelentes sugestões sobre como lidar com as pessoas, como se comportar e aprimorar sua personalidade, leia a autobiografia de Benjamin Franklin – uma das mais fascinantes histórias de vida já escritas, um clássico da literatura americana. Ben Franklin conta como superou o péssimo hábito de entrar em discussões e se tornou um dos homens mais capazes, gentis e diplomáticos da história dos Estados Unidos.

Certo dia, quando Franklin ainda era um jovem desajeitado, um velho amigo o chamou para uma conversa e soltou algumas verdades inconvenientes. Foi alguma coisa assim:

> *Ben, você é impossível. Quando você dá uma opinião, ela vem carregada de agressões para quem discordar. São tão ofensivas que ninguém se importa com elas. Seus amigos percebem que se sentem melhor quando você não está por perto. Você é tão sábio que ninguém pode lhe dizer nada. E a verdade é que ninguém vai sequer tentar lhe dizer nada, o que só geraria desgaste e mal-estar. Por isso, é provável que você não aprenda mais do que já sabe atualmente, o que é bem pouco.*

Uma das coisas mais incríveis que sei sobre Ben Franklin é a forma como ele aceitou essa repreensão tão incisiva. Na época, ele já era grande e inteligente o bastante para perceber que aquilo era verdade, para sentir que estava fadado ao fracasso e a se tornar um desastre social. Por isso, deu uma guinada. Começou a mudar imediatamente, deixando de lado a insolência e a presunção.

"Eu me impus uma regra: passei a evitar toda e qualquer discussão que pudesse ferir os sentimentos alheios e a me reprimir quando quisesse fazer afirmações categóricas ao expor meus pensamentos. Cheguei a me proibir de usar palavras ou expressões que implicavam uma opinião inabalável, como 'com certeza', 'sem dúvida', etc. No lugar delas, adotei 'acredito', 'entendo' ou 'imagino' que algo é assim ou assado, ou 'no momento, me parece que...'. Quando alguma pessoa afirmava algo que eu acreditava estar errado, eu me negava o prazer de contradizê-la sem a menor cerimônia e demonstrar que ela estava falando um

absurdo. Quando eu precisava responder a alguém, começava dizendo que em determinados casos e circunstâncias aquela opinião estaria correta, mas, no caso em questão, parecia haver algumas diferenças, etc. Logo descobri a vantagem dessa mudança de comportamento. As conversas se tornaram mais agradáveis. Passei a dar opiniões de forma modesta, o que fez com que fossem mais bem recebidas e causassem menos contradições. Passei a sofrer menos quando descobria que estava enganado. Quando eu estava certo, tornou-se mais fácil fazer meu ponto de vista prevalecer e os outros reverem os próprios erros e concordarem comigo."

Em outro trecho, ele acrescenta: "Quando passei a agir dessa forma, no começo tive a sensação de que estava cometendo uma violência contra minha natureza, mas, com o passar do tempo, esse comportamento se tornou tão fácil e habitual que talvez tenham se passado cinquenta anos sem que alguém tenha me ouvido soltar qualquer expressão dogmática. Depois da integridade do meu caráter, considero esse hábito a mais importante característica que me ajudou a obter tanta influência junto a meus compatriotas quando propus novas instituições ou a alteração das antigas, e tanta influência nos conselhos públicos de que participei. A verdade é que nunca passei de um mau orador, sem eloquência, hesitante na escolha das palavras, com um domínio mediano da linguagem. No entanto, em geral eu conseguia transmitir minhas ideias."

Como os métodos de Ben Franklin funcionam no mundo dos negócios? Vamos examinar dois exemplos.

Katherine A. Allred, de Kings Mountain, Carolina do Norte, é supervisora de engenharia industrial de uma fábrica de fiação. Diante de uma de nossas turmas, ela contou como lidou com um problema difícil antes e depois de nosso treinamento:

"Parte de minha responsabilidade é lidar com o estabelecimento e a manutenção de sistemas de incentivos e de padrões para nossos operadores, de modo que possam ganhar mais dinheiro aumentando a produção. O sistema que estávamos usando funcionava bem quando produzíamos apenas dois ou três tipos de fio, mas pouco antes tínhamos expandido nosso estoque e nossas instalações para permitir a produção de mais de 12 variedades. O sistema anterior não servia mais para fornecer uma remuneração justa pelo trabalho e não incentivava mais um aumento da produção."

Katherine contou que havia desenvolvido um novo sistema que permitiria à fábrica pagar a cada operador pelo tipo de fio. "Entrei numa reunião determinada a mostrar aos diretores que aquela era a abordagem correta. Expliquei detalhadamente por que estavam errados e demonstrei em que pontos estavam sendo injustos e que meu novo sistema tinha todas as respostas necessárias para corrigir os defeitos. Para dizer o mínimo, foi um fracasso retumbante! Perdi tanto tempo defendendo minha posição que não dei a eles nenhum espaço para admitir com elegância os problemas do sistema antigo. O assunto estava encerrado", admitiu.

Ela abriu um sorriso e continuou:

"Depois de comparecer a várias aulas deste curso, percebi claramente onde havia errado. Marquei uma nova reunião e, dessa vez, perguntei onde achavam que estavam os problemas. Conversamos sobre cada ponto, e pedi a opinião de todos sobre o melhor procedimento a ser adotado. De tempos em tempos dei algumas sugestões discretas e deixei que eles desenvolvessem meu sistema sozinhos, naturalmente. No fim da reunião, quando, enfim, apresentei minha proposta, ela foi aceita com entusiasmo."

Ela concluiu, dizendo:

"Estou convencida de que, quando dizemos a uma pessoa, sem rodeios, que ela está errada, nada de bom acontece e podemos causar muitos danos. Esse comportamento elimina o sentimento de dignidade própria de quem o ouve. Com isso, você se torna uma parte desagradável de qualquer discussão."

Vejamos outro exemplo, e lembre-se de que os casos que menciono são típicos das experiências de milhares de pessoas. R. V. Crowley era vendedor de uma madeireira em Nova York. Crowley admitia que, durante muitos anos, disse a seus inspetores, pessoas calejadas no trabalho, que eles estavam errados. E, quando discutia com eles, saía por cima, mas a verdade é que isso não adiantava de nada.

"Inspetores da indústria madeira são como árbitros de futebol", disse o Sr. Crowley. "Quando tomam uma decisão, nunca mais mudam de ideia."

Depois de um tempo, o Sr. Crowley percebeu que sua empresa estava perdendo milhares de dólares graças às discussões que ele ganhava. Assim, enquanto participava do meu curso, ele decidiu mudar de tática e parar com as

argumentações. O que aconteceu? Ele mesmo contou a história a seus colegas de turma:

"Certa manhã, o telefone tocou no escritório. Do outro lado da linha, havia uma pessoa irritada me informando que toda a madeira de um vagão que havíamos despachado para sua fábrica era insatisfatória. A empresa tinha interrompido a descarga e solicitou que tomássemos providências imediatas para retirar a madeira do pátio. Após a descarga de um quarto da carga do vagão, o inspetor deles relatou que a madeira estava 55% abaixo do padrão. Assim, eles se recusavam a aceitar o carregamento."

O Sr. Crowley estava nitidamente tenso ao relembrar a história.

"Fui imediatamente até as instalações deles. No caminho, pensei em qual a melhor forma de lidar com a situação. De modo geral, eu deveria citar as regras de qualidade e tentar usar minha experiência e expertise na inspeção de madeira para convencer o inspetor deles de que a madeira tinha a qualidade exigida e que ele se equivocava na interpretação das regras. No entanto, decidi aplicar os princípios que aprendi neste curso. Quando cheguei, encontrei o agente que fizera a compra e o inspetor, ambos de péssimo humor, preparados para discutir e brigar. Nós três nos dirigimos ao vagão que estava sendo descarregado. Solicitei que continuassem a descarga para vermos como as coisas progrediam. Pedi ao inspetor que separasse as peças rejeitadas, como vinha fazendo, e fizesse outra pilha com as boas."

Os alunos ouviam com atenção.

"Depois de observá-lo por algum tempo, comecei a perceber que a inspeção realmente estava sendo rígida demais e que ele se equivocava na interpretação das regras. A madeira em questão era o pinho-branco, e eu sabia que o inspetor conhecia bem as madeiras resistentes, mas não tinha tanta competência nem experiência com o pinho-branco. O pinho-branco, por acaso, era a minha especialidade, mas mesmo assim não fiz objeções ao modo como ele estava classificando a madeira. Simplesmente continuei observando e, aos poucos, comecei a perguntar por que determinadas peças não eram satisfatórias. Em momento algum insinuei que o inspetor estava errado. Deixei claro que só estava perguntando para poder fornecer à empresa deles exatamente o que queriam nas futuras remessas. Ao fazer perguntas num espírito amistoso, cooperativo, insistindo em dizer que eles estavam corretos ao descartar as tábuas inadequadas,

fiz com que o humor do inspetor melhorasse, e a tensão começou a diminuir. Em certo momento, teci um comentário ocasional que o despertou para a possibilidade de que talvez as peças rejeitadas correspondessem ao padrão que eles haviam comprado e que seria necessário um padrão mais caro para atender aos requisitos deles. O tempo todo tomei todo cuidado para não fazer o inspetor pensar que eu estava criando caso."

O Sr. Crowley contou que, aos poucos, a atitude do inspetor mudou: "Ele enfim admitiu que não tinha experiência com pinho-branco e começou a me fazer perguntas sobre cada peça que saía do vagão. Eu explicava por que as peças tinham a qualidade especificada, mas insisti em dizer que não queríamos que ele aceitasse caso as peças não servissem para sua empresa. Em certo momento, ele começou a se sentir culpado cada vez que colocava uma peça na pilha de rejeitadas e acabou concluindo que o erro era deles, por não ter especificado a qualidade que atendia às suas necessidades. No fim, ele resolveu examinar toda a carga depois que parti, aceitou o lote inteiro e recebemos o valor total da venda."

Ele concluiu falando da lição que tirou do caso:

"Nesse exemplo, um pouquinho de tato e de cuidado para não apontar os erros dos outros evitou que minha empresa perdesse uma soma substancial. Seria difícil estabelecer um valor em dinheiro para a boa vontade que foi preservada nessa situação."

Perguntaram a Martin Luther King como ele, um pacifista, podia admirar o general da Aeronáutica Daniel "Chappie" James, na época o oficial negro mais graduado do país. O Dr. King respondeu: "Julgo as pessoas com base nos princípios delas, e não nos meus."

De forma semelhante, certa vez o general Robert E. Lee falou com o presidente dos Confederados, Jefferson Davis, a respeito de um oficial sob seu comando, usando os termos mais elogiosos. Ao ouvir a conversa, outro oficial ficou estarrecido e resolveu perguntar:

– General, o senhor sabia que o homem que tanto elogia é, na verdade, um de seus piores inimigos, alguém que nunca perde uma oportunidade de maldizê-lo?

– Sim, eu sei – respondeu o general Lee. – Mas o presidente me perguntou o que eu acho dele, e não o que ele acha de mim.

Aliás, não estou revelando nada de novo neste capítulo. Dois mil anos atrás Jesus já dizia:

"Concorda prontamente com teu adversário."

E 2.200 anos antes do nascimento de Jesus, o rei Akhtoi, do Egito, ofereceu conselhos perspicazes ao filho – conselhos extremamente necessários nos dias atuais:

"Seja diplomático. Isso o ajudará a alcançar o que deseja."

Em outras palavras, não discuta com seu cliente, seu cônjuge ou seu adversário. Não diga que estão errados, não os irrite. Use um pouco de diplomacia.

PRINCÍPIO 2

Demonstre respeito pela opinião alheia.
Nunca diga "você está errado".

3

Se estiver errado, admita o erro

A UM MINUTO DA MINHA CASA existia uma floresta de mata virgem onde arbustos de amoras silvestres ficavam cobertos de branco na primavera, os esquilos faziam ninhos e cuidavam dos filhotes e o capim crescia até ficar da altura de um cavalo. Esse bosque intocado se chamava Forest Park, um lugar que provavelmente não havia mudado muito desde a época em que Colombo descobriu a América. Eu costumava caminhar por ali com Rex, meu pequeno buldogue de Boston. Era um cachorro simpático e inofensivo, e como raramente encontrávamos alguém, eu deixava Rex solto, sem guia nem focinheira.

Um dia, encontramos um guarda da polícia montada no parque, e ele estava louco para demonstrar autoridade.

– Por que seu cachorro está solto aqui no parque, sem guia e sem focinheira? – recriminou-me. – Não sabe que é contra a lei?

– Sim, eu sei – respondi baixinho –, mas não pensei que teria problemas por aqui.

– Pois é, não pensou! O problema é que a lei não liga para o que você acha. Esse cachorro podia matar um esquilo ou morder uma criança. Vou deixar passar desta vez, mas, se eu voltar a pegar este cachorro por aqui sem focinheira e sem guia, vai ter que se explicar para o juiz.

Humildemente, prometi obedecer.

E obedeci – algumas vezes. Mas Rex não gostava da focinheira, nem eu. Por isso, decidimos arriscar. Durante um tempo não houve problema, até que, certa tarde, aconteceu: Rex e eu estávamos correndo para o alto de uma colina e, de repente – para meu desespero –, vi o mesmo guarda montado num cavalo. Rex estava na frente, correndo bem na direção dele.

Eu sabia que estava em apuros, por isso nem esperei ele se pronunciar. Fui logo falando:

– O senhor me pegou em flagrante. Sou culpado. Não tenho desculpas. O senhor me avisou na semana passada que, se voltasse aqui com meu cachorro sem focinheira, eu seria multado.

– Pois *é* – interrompeu o guarda em tom tranquilo. – Sei que é tentador deixar um cachorrinho desses correr ao ar livre quando não há ninguém por perto.

– Com certeza é tentador. Mas eu infringi a lei.

– Bom, um cachorrinho desses não vai machucar ninguém – ponderou ele.

– Não, mas pode matar os esquilos.

– Acho que está levando isso muito a sério. Vamos fazer o seguinte: deixe o cachorro correr até o outro lado da colina, onde não consigo vê-lo... e depois esquecemos o assunto.

Aquele guarda era um ser humano que só queria se sentir importante. Por isso, quando eu mesmo comecei a me recriminar, a única forma que ele tinha de alimentar sua autoestima era assumindo uma postura magnânima e demonstrando piedade.

Agora, imagine que eu tivesse tentado me defender... pois é, já tentou argumentar com um policial?

Em vez de enfrentá-lo, admiti que ele estava completamente certo e que eu estava absolutamente errado. E admiti rápido, sem dar margem a dúvida. O caso terminou de um jeito divertido – eu tomando o lado dele, e ele tomando o meu lado. Nem o lorde Chesterfield teria sido mais gentil do que aquele guarda, que apenas uma semana antes me ameaçara com as penas da lei.

Se sabemos que vamos ser repreendidos, não é melhor passar à frente do outro e nós mesmos nos darmos a bronca? Não é bem mais fácil fazer uma autocrítica do que suportar a condenação alheia?

Diga você mesmo todas as coisas depreciativas que você sabe que o outro pretende dizer – e diga antes que a pessoa tenha chance de falar qualquer coisa. Se você agir dessa forma 100 vezes, em 99 a outra pessoa agirá de forma generosa, tolerante, e seus erros serão minimizados, da mesma forma que o guarda fez comigo.

O ilustrador Ferdinand E. Warren usou essa técnica para conquistar a boa vontade de um petulante e raivoso comprador de arte. Ele contou sua história diante de uma turma do curso:

"Ao fazer desenhos para a publicidade e para publicações, é importante ser bem preciso e exato. Alguns editores de arte exigem que suas encomendas sejam executadas de imediato. Nesses casos, erros podem acontecer. Conheço um diretor de arte que sempre fica feliz ao encontrar algum errinho. Costumo sair da sala dele aborrecido, não por causa da crítica, mas por causa da forma como ele me ataca. Recentemente, entreguei um trabalho urgente para esse editor, e logo em seguida ele me telefonou, pedindo que eu me dirigisse à sua sala imediatamente. Disse que havia algo de errado. Quando cheguei, descobri que era exatamente o que eu temia."

Warren fez uma pausa.

"Ele estava hostil, satisfeito por ter a chance de me criticar. Furioso, perguntou por que eu havia feito isso e aquilo. Foi minha oportunidade de aplicar a autocrítica que vinha estudando. Respondi: 'Sr. Fulano, se o que está dizendo é verdade, cometi um erro, e não existe nenhuma desculpa para ele. Tenho feito desenhos para o senhor há tempo suficiente para saber que deveria ter mais cuidado. Estou envergonhado.' Imediatamente, ele começou a me defender. 'Sim, tem razão, mas no fim das contas não é um erro sério. É apenas...' Eu o interrompi: 'Qualquer erro pode causar um grande prejuízo, e todos são irritantes.' Ele tentou me interromper, mas não permiti."

Warren sorriu.

"Comecei a me divertir. Pela primeira vez na vida, eu estava me criticando... e adorando. 'Eu devia ter sido mais cuidadoso', continuei. 'O senhor sempre me oferece trabalhos e merece que eu dê o melhor de mim. Por isso, vou refazer o desenho todo.' 'Não! Não! Nem me passou pela cabeça fazê-lo ter esse trabalho.' Ele elogiou meu trabalho, explicou que queria apenas uma pequena mudança e disse que meu erro era mínimo e não havia causado nenhum prejuízo financeiro

à empresa. Por fim, disse que era um mero detalhe e que eu não precisava me preocupar. Meu empenho em fazer uma autocrítica acabou com a disposição bélica do homem. Ele me convidou para almoçar e, antes de nos despedirmos, me entregou um cheque e fez uma nova encomenda."

De certa forma, você se sente satisfeito quando tem a coragem de assumir os próprios erros. Essa atitude não só alivia o ar de culpa e acaba com a postura defensiva, como também costuma ajudar a resolver o problema criado pelo erro.

Bruce Harvey, de Albuquerque, Novo México, se enganara ao autorizar o pagamento do salário integral de um funcionário que estava de licença médica. Quando descobriu o equívoco, comunicou ao funcionário e explicou que, para corrigi-lo, precisaria subtrair do próximo contracheque a quantia recebida indevidamente. O homem perguntou se poderia devolver o dinheiro em parcelas mensais, pois a cobrança total lhe causaria um sério problema financeiro. Harvey explicou que precisaria obter a aprovação do supervisor. Ele relatou a história:

"Eu sabia que meu supervisor iria explodir quando soubesse. Enquanto tentava decidir o melhor modo de lidar com a situação, percebi que era o responsável por toda a confusão e teria que admitir isso para meu chefe. Entrei na sala dele e disse que tinha cometido um erro. Em seguida, informei todos os fatos. Ele explodiu, dizendo que era culpa do RH. Repeti que a culpa era minha. Ele explodiu de novo, reclamando do descuido da Contabilidade. Expliquei novamente que era culpa minha. Ele reclamou de outras duas pessoas. Todas as vezes, reiterei que a responsabilidade era minha. Por fim, ele me olhou e disse: 'Tudo bem, é culpa sua. Agora resolva o problema.' O erro foi corrigido, e ficou tudo bem. Eu me senti ótimo porque consegui lidar com uma situação tensa e tive a coragem de não procurar desculpas. Desde então, meu chefe demonstra mais respeito por mim."

Qualquer pessoa pode tentar justificar seus erros – e a maioria delas faz justamente isso –, mas admitir os próprios erros faz com que o indivíduo se destaque em meio à multidão e proporciona a ele uma sensação de grandeza e exultação. Por exemplo, um dos mais belos registros da história a respeito de Robert E. Lee é a forma como ele assumiu sozinho a culpa pelo fracasso do ataque de Pickett em Gettysburg.

O ataque de Pickett foi, sem dúvida, um dos mais incríveis e pitorescos da história do mundo ocidental. O próprio general George E. Pickett era um

indivíduo pitoresco. Seu cabelo ruivo era tão longo que as madeixas quase tocavam os ombros e, assim como Napoleão durante as campanhas militares na Itália, ele escrevia cartas de amor ardentes enquanto estava no campo de batalha.

Seus devotados soldados bateram continência, empolgados, naquela trágica tarde de julho, enquanto ele partia, alegre, com o chapéu torto sobre a orelha direita e ar jovial, em direção ao exército da União. Seus soldados vibraram e o seguiram, os homens tão próximos que se encostavam, as fileiras em sequência, com os estandartes tremulando ao vento e as baionetas reluzindo ao sol. Era uma visão imponente. Audaciosa. Magnífica. Um murmúrio de admiração atravessou as linhas da União enquanto contemplavam o exército dos confederados.

Os soldados de Pickett avançaram em trote tranquilo, atravessando pomares e milharais, cruzando um campo e um desfiladeiro. O tempo inteiro, os canhões inimigos abriam buracos sinistros em suas fileiras. Mas eles foram em frente, sombrios e incansáveis.

De repente, a infantaria da União saiu de seu esconderijo atrás de um muro de pedra em Cemetery Ridge e começou a disparar saraivadas e mais saraivadas de tiros contra os soldados de Pickett. O topo da colina era um cobertor de fogo, um matadouro, um vulcão em erupção. Em minutos, todos os comandantes de brigada de Pickett foram abatidos, exceto um, e quatro quintos de seus 5 mil homens haviam tombado.

Comandando os soldados confederados no ataque final, o general Lewis A. Armistead avançou rapidamente, saltou um muro de pedra e, sacudindo o chapéu na ponta da espada, gritou:

– Vamos com a baioneta, rapazes!

E foi o que fizeram os soldados confederados. Pularam o muro, enfiaram as baionetas nos inimigos, esmagaram crânios a coronhadas e ergueram as bandeiras do Sul em Cemetery Ridge.

Os estandartes do Sul tremularam apenas por um curto instante, mas esse instante, por mais breve que tenha sido, marcou o auge da ofensiva da Confederação. O ataque brilhante e heroico de Pickett foi o começo do fim. Lee havia fracassado. Não conseguiria penetrar o Norte. E sabia disso.

O Sul estava condenado.

Lee ficou tão triste, tão abalado, que enviou uma carta com pedido de dispensa e solicitou a Jefferson Davis, presidente dos confederados, que

designasse "um homem mais jovem, mais capaz" que ele. Se quisesse atribuir o desastroso fracasso do ataque de Pickett a outra pessoa, Lee poderia ter encontrado dezenas de álibis. Alguns de seus comandantes de divisão haviam falhado. A cavalaria não chegou a tempo para apoiar o ataque da infantaria. Isso tinha dado errado, aquilo tinha sido mal executado.

Mas Lee era nobre demais para responsabilizar os outros. Enquanto os soldados de Pickett, derrotados e ensanguentados, voltavam com dificuldade para as linhas confederadas, Robert E. Lee foi se encontrar com eles, sozinho, e os cumprimentou com uma autocensura que beirava o sublime: "Foi tudo culpa minha", disse. "Eu perdi essa batalha. Eu e mais ninguém."

Poucos generais em toda a história tiveram a coragem e o caráter para admitir algo assim.

Michael Cheung, professor de nosso curso em Hong Kong, me contou como a cultura chinesa apresenta alguns problemas especiais e como, às vezes, é necessário reconhecer que o benefício da aplicação de um princípio pode ser mais vantajoso do que o apego a uma antiga tradição. Em sua turma, havia um aluno de meia-idade, um pai que estava afastado do filho havia muito tempo. O pai fora viciado em ópio, mas estava curado. Na tradição chinesa, a pessoa mais velha não pode dar o primeiro passo numa reconciliação, por isso o pai sentia que cabia ao filho tomar essa iniciativa.

O homem revelou para a turma que nunca tinha visto os netos e que queria muito rever o filho. Seus colegas, todos chineses, compreendiam o conflito entre o desejo e a antiga tradição. O pai sentia que os jovens deviam respeitar os mais velhos e que ele estava certo em não ceder e aguardar que o filho o procurasse.

Perto do fim do curso, o pai voltou a se dirigir à turma:

"Ponderei bastante sobre o problema. Dale Carnegie diz: 'Se você estiver errado, admita depressa e de maneira enfática.' É tarde demais para eu admitir meu erro depressa, mas posso admiti-lo de maneira enfática. Fiz mal ao meu filho. Ele estava certo em não querer me ver e me expulsar de sua vida. Talvez eu perca o prestígio ao pedir perdão a uma pessoa mais nova, mas a culpa é minha, e é minha responsabilidade assumir isso."

A turma o aplaudiu e lhe ofereceu todo apoio. Na aula seguinte, ele contou que tinha ido à casa do filho, pedido perdão e sido perdoado. Disse que havia

começado um novo relacionamento com o filho, a nora e os netos que finalmente conhecera.

Elbert Hubbard foi um dos escritores e jornalistas mais originais da história, e suas frases mordazes costumavam despertar um ressentimento feroz. Mas Hubbard tinha a rara habilidade de lidar com as pessoas, e com frequência transformava os inimigos em amigos.

Por exemplo, quando um leitor irritado escrevia uma carta para dizer que não concordava com o artigo tal e o ofendia, ele costumava responder assim:

> *Pensando bem, não concordo inteiramente com o que escrevi. Nem tudo o que escrevi ontem me agrada hoje. Fico feliz em saber que o senhor pensou sobre o assunto. Da próxima vez que estiver pelas redondezas, venha nos fazer uma visita, e, conversando, resolveremos esse assunto de uma vez por todas. Aqui vai um aperto de mão, apesar da distância que nos separa.*
>
> *Cordialmente,*
> *Elbert Hubbard*

O que dizer a alguém que o trata dessa forma?

Quando você estiver com a razão, tente conquistar as pessoas com um pouco de tato e delicadeza, e, quando estiver errado – o que, para ser sincero, acontece com uma frequência surpreendente –, admita o erro rápido e com entusiasmo. Não só porque essa técnica produz excelentes resultados, mas porque, acredite, nessas circunstâncias é bem mais divertido admitir a culpa do que tentar se defender.

Lembre-se do antigo provérbio: "Brigando você nunca obtém o bastante, mas cedendo você conquista bem mais do que espera."

PRINCÍPIO 3

Se estiver errado, admita depressa e de maneira enfática.

4

Uma gota de mel

Se você se irritar e sair por aí dizendo poucas e boas, vai se sentir bem ao descarregar esses sentimentos. Mas o que acontece com a outra pessoa? Ela terá o mesmo prazer que você? Será que seu tom agressivo e sua atitude hostil vão contribuir para que ela concorde com você?

"Se você se aproximar de mim com os punhos cerrados, garanto que os meus vão se cerrar muito mais rápido que os seus", disse Woodrow Wilson. "Mas, se me procurar e disser 'Vamos discutir o assunto juntos, e, se divergirmos, vamos compreender por que e em que pontos divergimos', então descobriremos que não estamos tão distantes, que temos poucos pontos de divergência e muitos de concordância. E concluiremos que, com paciência, sinceridade e desejo de nos unir, nós nos uniremos."

Ninguém reconheceu tanto a veracidade da declaração de Woodrow Wilson quanto John D. Rockefeller Jr. Em 1915, Rockefeller era o homem mais desprezado do Colorado. Uma das mais sangrentas greves da história da indústria americana vinha abalando o estado havia dois terríveis anos. Mineiros agressivos, furiosos, exigiam remunerações mais altas da Colorado Fuel and Iron Company, controlada por Rockefeller. Houve vandalismo, e a polícia foi chamada. Sangue foi derramado. Grevistas foram mortos a tiros.

Num momento como esse, com a atmosfera carregada de ódio, Rockefeller queria convencer os grevistas de seus pontos de vista. E conseguiu. Como?

Depois de passar semanas fazendo amigos, Rockefeller se dirigiu aos representantes dos grevistas. O discurso, em sua integridade, é uma obra-prima. Produziu resultados impressionantes. Acalmou as ondas de ódio que ameaçavam engoli-lo. Fez com que ele conquistasse uma multidão de admiradores. Apresentou os fatos de forma tão amistosa que os grevistas voltaram ao trabalho sem dizer mais uma palavra sobre o aumento pelo qual haviam lutado com tanta violência.

Reproduzo, a seguir, a abertura desse notável discurso. Reparem como ele reluz com um espírito amistoso. Lembre-se de que Rockefeller estava falando para homens que, dias antes, queriam enforcá-lo nos galhos de uma macieira. No entanto, ele foi tão delicado e simpático que parecia estar se dirigindo a um grupo de médicos missionários. O discurso é radiante, com trechos como "estou *orgulhoso* por estar aqui", "após *visitar seus lares* e conhecer a esposa e os filhos de vocês, nos encontramos aqui não como desconhecidos, mas como *amigos*, e é no espírito dessa *amizade recíproca* que estou feliz por ter esta oportunidade de tratar de nossos interesses em comum."

> *Hoje é um dia memorável da minha vida. É a primeira vez que tive a felicidade de me encontrar com os representantes dos funcionários desta grande companhia, seus encarregados e superintendentes, todos juntos, e posso garantir que estou orgulhoso por estar aqui e que me lembrarei desta reunião enquanto viver. Caso este encontro tivesse sido realizado duas semanas atrás, eu estaria aqui na condição de desconhecido da maioria, sendo capaz de reconhecer poucos rostos. Na semana passada, tive a oportunidade de visitar todos os acampamentos de jazidas de carvão na área sul e de conversar individualmente com todos os representantes, à exceção daqueles que estavam fora. Após visitar seus lares e conhecer a esposa e os filhos de vocês, nos encontramos aqui não como desconhecidos, mas como amigos, e é no espírito dessa amizade recíproca que estou feliz por ter esta oportunidade de tratar de nossos interesses em comum.*
>
> *Como esta é uma reunião de gestores e representantes dos empregados, é somente graças à cortesia de vocês que me encontro aqui, pois não tenho a sorte de fazer parte de nenhum dos grupos. No entanto, sinto que tenho*

uma relação íntima com os senhores, pois, de certo modo, represento tanto os acionistas quanto os diretores.

Não é um exemplo soberbo da bela arte de transformar inimigos em amigos?

Imagine o que aconteceria se Rockefeller tivesse usado outra estratégia. Imagine se ele tivesse discutido com os mineiros e dito umas boas verdades a eles. Imagine se ele tivesse usado o tom de voz e insinuações para dizer que os mineiros estavam errados. Imagine se ele tivesse usado a lógica para demonstrar que estavam errados. O que teria acontecido? Rockefeller teria provocado mais cólera, mais ódio, mais revolta.

Se o coração de um homem está tomado pela discórdia e pela má vontade em relação a você, não é possível convencê-lo de suas ideias, mesmo que use toda a lógica possível. Pais briguentos, patrões e maridos autoritários e esposas rabugentas devem perceber que as pessoas não desejam mudar de ideia. Não podem ser obrigadas a concordar comigo ou com você. Mas, se formos delicados e amistosos, é possível conduzi-las a isso.

Lincoln disse isso há mais de 100 anos. Aqui estão suas palavras:

Existe um velho ditado, muito verdadeiro, que diz que "uma gota de mel captura mais moscas que um galão de fel". O mesmo ocorre com os homens. Se você quiser conquistar alguém para uma causa, primeiro deve convencer a pessoa de que é seu amigo sincero. Essa é a gota de mel que captura o coração dela. A gota que, não importa o que se diga, é o caminho mais rápido para se chegar à razão.

Executivos do mundo dos negócios aprenderam que a melhor estratégia é ser amigável com os grevistas. Por exemplo, quando 2.500 empregados da fábrica White Motor Company fizeram greve por aumentos salariais e pela instalação de um sindicato, Robert F. Black, então na presidência da companhia, não perdeu a cabeça, não condenou, não ameaçou, muito menos começou a chamá-los de

tiranos e comunistas. Pelo contrário: elogiou os grevistas. Publicou um anúncio nos jornais de Cleveland cumprimentando-os pela "forma pacífica como abandonaram suas ferramentas". Ao descobrir que os piqueteiros andavam ociosos, comprou 20 bolas de beisebol e luvas, e os convidou para jogar nos terrenos baldios. Para quem preferia boliche, ele alugou uma pista.

O espírito amigável do Sr. Black agiu da forma esperada: gerou amizade. Assim, os grevistas pegaram vassouras, pás e carrinhos de mão e começaram a catar fósforos, papéis, guimbas de cigarro e de charuto por toda a fábrica. Imagine grevistas limpando as instalações da fábrica enquanto batalhavam por melhores salários e pelo reconhecimento do sindicato. Um acontecimento como esse era inédito na longa e turbulenta história das disputas trabalhistas nos Estados Unidos. A greve terminou com um acordo em uma semana e não deixou qualquer sentimento de mal-estar ou rancor.

Daniel Webster foi um dos mais bem-sucedidos advogados da história dos Estados Unidos. No entanto, acompanhava seus argumentos mais poderosos com comentários amigáveis do tipo: "Caberá ao júri examinar a questão", "Talvez valha a pena levar em consideração", "Eis alguns fatos que os senhores certamente não esquecerão" ou "Os senhores, com o conhecimento da natureza humana, verão facilmente a relevância desses fatos". Não era um trator. Não era adepto da pressão. Não tentava forçar ninguém a aceitar suas opiniões. Webster empregava uma abordagem tranquila, amistosa e branda, e isso contribuiu para que se tornasse famoso.

É bem provável que você nunca seja chamado para resolver uma greve ou fazer um pronunciamento diante do júri, mas talvez queira baixar o valor do seu aluguel. Como a abordagem amistosa poderia ajudá-lo? Vejamos.

O engenheiro O. L. Straub queria reduzir o aluguel e sabia que o proprietário do imóvel era um sujeito turrão. Ele contou sua história durante uma apresentação para a turma.

"Escrevi para ele notificando-o que deixaria o apartamento assim que o contrato expirasse. A verdade era que eu não queria me mudar. Queria ficar se pudesse baixar o preço do aluguel. Mas a situação estava muito difícil. Outros inquilinos tentaram... e fracassaram. Todos me diziam que o proprietário era um indivíduo de trato extremamente difícil. Mas eu disse a mim mesmo: 'Estou

fazendo um curso sobre como lidar com as pessoas, então vou experimentar com ele... e ver se funciona.'"

Ele fez uma pausa.

"Acompanhado do secretário, ele foi me visitar assim que leu a carta. Eu o recebi na porta com um cumprimento amigável, quase explodindo de tanta boa vontade e entusiasmo. Não comecei dizendo que o aluguel estava caro. Antes de tudo falei que adorava o imóvel. Fui 'caloroso ao demonstrar reconhecimento e pródigo nos elogios'. Dei os parabéns pelo modo como administrava o prédio e disse que adoraria permanecer ali por mais um ano, mas que não tinha condições financeiras. Ficou claro que ele nunca havia sido recebido daquele jeito por um inquilino. Ele mal sabia como agir."

Straub parou novamente, relembrando os fatos.

"Em seguida", continuou ele, "o proprietário começou a me contar seus problemas. Inquilinos reclamões. Um deles tinha escrito 14 cartas, algumas delas cheias de insultos. Outro ameaçou romper o contrato se o senhorio não impedisse o vizinho de cima de roncar. 'Fico aliviado em encontrar um inquilino satisfeito como o senhor', disse ele. E então, sem que eu sugerisse, se ofereceu para baixar um pouco o meu aluguel. Eu queria um desconto maior, por isso disse um valor que poderia pagar. Ele aceitou sem discutir. Quando estava indo embora, de repente ele virou para mim e perguntou: 'Como posso ajudá-lo a decorar o apartamento?'"

Straub parecia satisfeito com seu relato, e concluiu: "Se eu tivesse tentado reduzir o aluguel usando os métodos dos demais inquilinos, tenho certeza de que também teria fracassado. Foi minha abordagem amigável, simpática e de reconhecimento que o conquistou."

Dean Woodcock, de Pittsburgh, Pensilvânia, é superintendente de um departamento da distribuidora de eletricidade local. Sua equipe é chamada para consertar equipamentos instalados no alto dos postes. Esse tipo de trabalho costumava ser realizado por um departamento diferente e tinha sido transferido para a seção de Woodcock pouco tempo antes. Embora sua equipe tivesse sido treinada para realizar as tarefas, era a primeira vez que tinha sido convocada para executá-las. Todos na organização queriam ver se a equipe conseguiria lidar com a nova função e de que forma atingiriam o objetivo. Assim, o Sr. Woodcock, vários de seus subgerentes e membros dos outros departamentos foram ver a

operação. Muitos carros e caminhões estavam no local, e havia um monte de gente por perto, observando os dois homens no alto do poste.

Ao olhar em volta, Woodcock percebeu que um homem foi até um carro, pegou uma câmera e começou a fotografar a cena. Quem trabalha em serviços de infraestrutura costuma saber da importância das relações públicas e, de repente, Woodcock percebeu que, para o homem da câmera, aquela cena toda parecia um exagero, com dezenas de pessoas convocadas para fazer um trabalho executado por dois homens. Assim, caminhou em direção ao fotógrafo e disse:

– Vejo que está interessado na nossa operação.

– Estou, sim, e minha mãe vai ficar mais interessada ainda. Ela tem ações da sua empresa. Isso vai abrir os olhos dela. Talvez perceba que o investimento não foi uma boa ideia. Há anos venho dizendo que há muito desperdício em empresas como a sua. Aqui está a prova. E talvez os jornais também gostem dessas fotos.

– Parece mesmo um desperdício, não é? Eu pensaria o mesmo. Mas acontece que esta é uma situação singular...

Dean Woodcock explicou que aquele era o primeiro trabalho do tipo para seu departamento e que todos, desde os executivos até os escalões inferiores, estavam interessados. Garantiu a ele que, em circunstâncias normais, bastariam dois homens para executar o trabalho. O fotógrafo guardou a câmera, apertou a mão de Woodcock e agradeceu por ele ter se dado ao trabalho de explicar a situação.

A abordagem amistosa de Dean Woodcock poupou a empresa de constrangimentos e da publicidade negativa.

Outro integrante de nossas turmas, Gerald H. Winn, de Littleton, New Hampshire, relatou como usou uma abordagem amigável e obteve um acordo muito satisfatório para um pedido de compensação por perdas e danos.

"No início da primavera, antes de o solo descongelar, houve uma tempestade forte, e a água, que normalmente escorreria para as valas e bueiros, entrou no meu terreno, onde eu havia acabado de construir minha casa. Como a água não tinha para onde escoar, se acumulou na fundação da casa. Ela penetrou sob o piso de concreto do porão, fazendo com que ele explodisse, e inundando o cômodo inteiro. A fornalha e o aquecedor de água ficaram arruinados. O custo dos reparos ultrapassava 2 mil dólares, e eu não tinha seguro para esse tipo de problema."

Ele fez uma pausa.

"Pouco tempo depois", continuou, "descobri que o antigo dono do terreno *não* havia instalado um sistema de escoamento para água de chuva – algo que disse que havia feito –, o que teria evitado o problema. Marquei uma reunião com ele. Enquanto percorria quase 40 quilômetros até seu escritório, recapitulei a situação com cuidado e, lembrando-me dos princípios que aprendi neste curso, concluí que demonstrar raiva não ajudaria em nada. Quando cheguei, permaneci calmo e comecei a conversa perguntando sobre suas férias no Caribe. Quando senti que era o momento, mencionei o 'probleminha' da inundação. Ele logo concordou em fazer sua parte para ajudar a corrigir a situação."

Winn contou que, dias depois, ele telefonou e disse que pagaria pelos prejuízos e que também instalaria um sistema de escoamento de água para evitar que o problema voltasse a acontecer. "Embora o problema realmente tivesse sido causado por ele, se eu não tivesse começado a conversa de um jeito amistoso, seria muito difícil convencê-lo a pagar todos os prejuízos."

■ ■ ■

Muitos anos atrás, quando eu ainda era um garoto que caminhava descalço pelo bosque para ir a uma escola rural no noroeste de Missouri, li uma fábula sobre o sol e o vento. Os dois discutiam para saber quem era o mais forte. Em certo momento, o vento disse: "Vou provar que sou eu. Está vendo aquele velho de casaco? Aposto que consigo tirar o casaco dele mais depressa do que você."

O sol se escondeu atrás de uma nuvem e o vento soprou até quase se transformar num tornado; porém quanto mais forte o vento soprava, mais o homem se agarrava ao agasalho.

Por fim, o vento desistiu. Em seguida, o sol saiu de trás das nuvens e abriu um sorriso gentil para o velho, que logo em seguida começou a secar a testa e, por fim, tirou o casaco. No fim, o sol disse ao vento que a gentileza e a amizade eram sempre mais fortes do que a fúria e a força.

A eficiência da gentileza e da amizade fica clara dia após dia, conforme as pessoas descobrem que uma gota de mel captura mais moscas do que um galão de fel. F. Gale Connor, de Lutherville, Maryland, provou o mesmo ponto quando

precisou levar seu automóvel com apenas quatro meses de uso para a oficina da concessionária pela terceira vez. Ele contou à nossa turma:

"Ficou claro que não adiantaria conversar, argumentar ou gritar com o mecânico-chefe para resolver meus problemas. Assim, eu me dirigi ao showroom e pedi para falar com o dono da agência, o Sr. White. Depois de uma curta espera, fui conduzido ao escritório dele. Eu me apresentei e expliquei que havia comprado o carro naquela concessionária por recomendações de amigos que haviam feito negócio com ele anteriormente. Disse que os preços eram muito competitivos e que o serviço era excelente. Ele sorriu com satisfação enquanto me ouvia. Por fim, expliquei meu problema com a oficina. 'Achei que o senhor gostaria de saber de qualquer situação capaz de manchar sua reputação', acrescentei. Ele me agradeceu por ter chamado sua atenção e garantiu que meu problema seria resolvido."

Connor concluiu então que o dono da agência não só se envolveu pessoalmente no conserto: "ele me emprestou seu próprio carro enquanto o meu estivesse na oficina."

■ ■ ■

Esopo foi um escravo grego que viveu na corte de Creso e criou fábulas imortais 600 anos antes de Cristo. Embora sejam tão antigas, as verdades que ele ensinou sobre a natureza humana servem tão bem para qualquer cidade hoje em dia quanto serviam para Atenas 26 séculos atrás. O sol faz uma pessoa tirar o casaco mais rápido do que o vento da mesma forma que a gentileza, uma abordagem amigável e a valorização fazem as pessoas mudarem de ideia mais rápido do que todas as turbulências e as tempestades do mundo.

Lembre-se das palavras de Lincoln: "Uma gota de mel captura mais moscas do que um galão de fel."

PRINCÍPIO 4

Comece sendo amigável.

5

O segredo de Sócrates

Quando for conversar com as pessoas, não comece falando sobre as divergências entre vocês. Comece enfatizando – e continue a enfatizar – seus pontos em comum. Se possível, enfatize que todos estão se esforçando para alcançar o mesmo objetivo e que a única diferença é o método, não o propósito.

Faça com que o outro diga "sim" no princípio. Se possível, evite que ele diga "não".

Segundo o professor Overstreet em *Influencing Human Behavior* (Influenciando o comportamento humano), uma resposta negativa é a mais difícil barreira a se transpor. Quando você diz "não", todo o orgulho da sua personalidade exige que você mantenha consistência. Depois, talvez você perceba que o "não" foi uma resposta infeliz, mas esse é o preço a se pagar para manter o orgulho. Quando se diz "não", é preciso se manter firme. Por isso, é fundamental iniciar a conversa numa direção afirmativa.

Um negociador habilidoso consegue uma série de respostas afirmativas no início, desencadeando no outro o processo psicológico de seguir na direção afirmativa. É como dar uma tacada numa bola de bilhar em movimento: vai precisar de alguma força para desviá-la de leve, mas essa força terá que ser muito maior para mandá-la na direção oposta.

Nesses casos, os padrões psicológicos estão bastante claros. Quando alguém diz "não", está fazendo bem mais do que pronunciar uma palavra de três letras.

Todo o organismo – os sistemas endócrino, nervoso, muscular – se une para rejeitar o que é proposto. A pessoa se retrai, e às vezes essa reação é visível. Em suma, o sistema neuromuscular se põe em guarda contra a aceitação. Quando ocorre o contrário e a pessoa diz "sim", não ocorre retração. O organismo adota uma postura aberta, de aceitação, de seguir em frente. É por isso que quanto mais respostas positivas você conseguir induzir no início da conversa, mais provável será seu sucesso em prender a atenção do interlocutor para sua proposta principal.

A técnica para obter essa reação é bem simples, mas muito negligenciada. Parece até que as pessoas se sentem importantes ao divergir das outras logo no começo da conversa. Se você fizer um aluno, um cliente, um filho, ou um cônjuge dizer "não" no início da conversa, precisará ter muita sabedoria e contar com a paciência dos anjos para transformar a negativa em afirmativa.

O uso dessa técnica ajudou James Eberson, caixa do Greenwich Savings Bank, em Nova York, a conquistar um novo cliente que poderia ter procurado a concorrência. Ele contou a história para uma de nossas turmas:

"Um homem entrou na agência e pediu para abrir uma conta. Entreguei a ele o formulário-padrão para preencher. Algumas das perguntas ele respondeu sem problema, mas outras simplesmente se recusou a responder. Antes de começar a estudar relacionamento humano, eu teria informado ao correntista que, caso se recusasse a dar as informações ao banco, teríamos que recusar a abertura da conta."

Ele parecia um pouco constrangido ao contar a história.

"Sinto vergonha de dizer que adorava dar ultimatos desse tipo. Eu queria mostrar quem mandava, que ninguém podia menosprezar o regimento do banco. Mas essa postura não faria aquele homem que tinha acabado de entrar na agência para se tornar nosso cliente se sentir acolhido e importante. Naquela manhã, resolvi usar de bom senso e não falei sobre o que o banco queria, e sim sobre o que o cliente queria. Eu estava determinado a fazer com que ele dissesse 'sim' desde o começo. Por isso, concordei com ele. Disse que as informações que ele estava se recusando a dar não eram fundamentais. Então tivemos o seguinte diálogo: 'Mas imagine que um dia o senhor morra e seu dinheiro esteja neste banco. Não gostaria que o montante fosse transferido para seus herdeiros, as pessoas que têm esse direito de acordo com a lei?' Ele respondeu que sim, então

sugeri: 'Não acha que seria uma boa ideia nos dar o nome de seus herdeiros para que, no caso de sua morte, possamos cumprir sua vontade rapidamente e sem chance de erro?' Ele prontamente concordou."

Eberson sorriu e continuou:

"O rapaz ficou mais tranquilo e mudou de postura quando percebeu que não estávamos pedindo as informações para o nosso interesse, e sim para o bem dele. Quando saiu do banco, não só tinha me fornecido todas as informações, como também havia aberto, por sugestão minha, uma conta fiduciária colocando a mãe como beneficiária e respondeu de bom grado a todas as perguntas sobre ela. Percebi que, ao fazê-lo dizer 'sim' desde o primeiro momento, ele esqueceu o que estava em jogo e ficou feliz por fazer tudo o que sugeri."

Joseph Allison, representante de vendas da Westinghouse Electric Company, contou a seguinte história:

"Na minha área de cobertura havia um homem que a empresa estava ansiosa para ter como cliente. Meu antecessor o visitara durante dez anos, mas não tinha conseguido fechar nenhum negócio. Quando fui designado para aquela área, fiz visitas a ele durante três anos, mas também não consegui nenhum pedido. Por fim, depois de 13 anos de conversas de vendedor, telefonemas e visitas, conseguimos vender alguns motores para ele. Se funcionassem bem, ele faria um segundo pedido, dessa vez de algumas centenas de peças. Pelo menos essa era a minha expectativa."

Alisson estava tenso.

"Eu sabia que os motores eram ótimos", continuou, "por isso fiz uma visita à empresa dele três semanas depois da primeira venda. Estava animado. Mas o engenheiro-chefe me cumprimentou e me deu uma notícia estarrecedora: 'Allison, não posso comprar os motores de vocês.' Perguntei por que e ele respondeu que era porque esquentavam demais. 'Não consigo pôr as mãos neles', argumentou. Eu sabia que não adiantaria discutir. Tinha tentado essa tática por muito tempo. Então tentei obter um 'sim', dizendo: 'Pois bem, Sr. Smith, concordo cem por cento com o senhor. Se os motores estão esquentando demais, o senhor não deve comprar mais nenhum. Deve ter motores que não esquentam mais dos que os padrões estabelecidos pela Associação Nacional de Produtos Elétricos, não é?' Ele concordou. Eu havia recebido meu primeiro 'sim'."

"Expliquei ainda que as regras da Associação diziam que um motor projetado adequadamente podia ter uma temperatura até 32 graus superior à temperatura ambiente. Ele concordou, e continuei o raciocínio: 'Mas seus motores esquentam bem mais que isso.' Em vez de discutir com ele, apenas perguntei: 'Qual é a temperatura na casa de máquinas?' Ele disse que era algo em torno de 34 graus. 'Muito bem, se a casa de máquinas tem uma temperatura de 34 graus e você acrescenta 32 graus, o total dá 66 graus. O senhor não queimaria a mão se abrisse uma torneira e a água jorrasse a 66 graus?', aleguei. 'Sim', respondeu ele novamente. 'Pois bem, será que não é melhor deixar as mãos longe dos motores?' 'Sim, acho que tem razão.'"

Alisson sorriu ao relembrar o desfecho da história.

"Continuamos a conversa por algum tempo. Por fim, ele chamou o secretário e fez uma lista de encomendas no valor de 35 mil dólares para o mês seguinte. Levei anos e perdi milhares de dólares em negócios antes de finalmente aprender que não vale a pena entrar em discussões e que é bem mais proveitoso e mais interessante olhar as coisas do ponto de vista do outro e tentar fazer com que a pessoa diga 'sim'."

Eddie Snow, patrocinador de nossos cursos em Oakland, Califórnia, conta como se tornou um bom cliente de uma loja só porque o proprietário fez com que ele dissesse "sim". Eddie tinha se interessado pela caça com arco e flecha e havia gastado uma soma considerável em equipamentos e materiais de uma loja local. Quando seu irmão foi visitá-lo, Eddie quis alugar um arco na mesma loja. O vendedor lhe disse que a loja não alugava, por isso Eddie telefonou para outro estabelecimento especializado. Ele descreveu o que aconteceu a seguir:

"Um homem muito simpático atendeu o telefone. Perguntei se ele alugava o equipamento, e a resposta dele foi oposta à que recebi da primeira loja. Ele me disse que lamentava, mas que haviam interrompido o aluguel de arcos por não terem mais condições de arcar com as despesas. Mas, em seguida, ele me perguntou se eu já havia alugado o equipamento com eles no passado. Respondi que sim, havia muitos anos. Ele me fez lembrar que eu havia pagado uns 25 ou 30 dólares de aluguel. E eu disse 'sim' de novo. Depois ele me perguntou se eu gostava de poupar dinheiro. Obviamente, respondi 'sim'."

Eddie se empolgava cada vez mais ao contar.

"Ao ouvir isso, ele me explicou que sua loja vendia conjuntos de arco com todo o equipamento necessário por 34,95 dólares. Ou seja, eu poderia comprar um conjunto completo por apenas mais 4,95 dólares do que se alugasse. Por fim, ele me explicou que por isso havia parado de alugar o equipamento e me perguntou se me parecia uma decisão razoável. Minha resposta 'sim' me levou a adquirir o conjunto. Quando fui pegar minha compra, adquiri vários outros itens na loja, e desde então me tornei um cliente fiel."

Sócrates, "o Tavão de Atenas", foi um dos maiores filósofos que o mundo conheceu. Realizou um feito que poucas pessoas em toda a história foram capazes de alcançar: mudou radicalmente o curso do pensamento humano. E hoje, 25 séculos depois de sua morte, ele é respeitado e considerado uma das pessoas mais persuasivas e influentes neste mundo tão competitivo.

Ele dizia às pessoas que elas estavam erradas? Não, Sócrates não fazia isso. Era astuto demais para cometer um erro como esse. Toda a sua técnica, hoje chamada de "método socrático", se baseava em obter um "sim" como resposta. Ele fazia perguntas com as quais o oponente teria que concordar. Obtinha um "sim" após o outro, até alcançar um número suficiente de respostas positivas. Fazia perguntas incessantemente, até que, por fim, quase sem perceber, seus oponentes se pegavam chegando a uma conclusão que teriam rejeitado minutos antes.

A próxima vez que nos sentirmos tentados a dizer que alguém está errado, vamos nos lembrar do velho Sócrates e fazer uma pergunta delicada, uma pergunta que terá uma resposta "sim".

Sobre isso, os chineses têm um provérbio carregado da antiga sabedoria oriental: "Aquele que anda com cuidado vai longe."

PRINCÍPIO 5

Faça com que o outro diga "sim" imediatamente.

6

A válvula de segurança para lidar com reclamações

A maioria das pessoas que tentam convencer as outras de algo acaba falando muito. Deixe os outros falarem à vontade. Eles sabem mais sobre os próprios negócios e problemas do que você. Por isso, faça perguntas. Deixe-os contar algumas coisas.

Se você discordar, é normal se sentir tentado a interromper. Não faça isso. É perigoso. A pessoa não vai prestar atenção em você enquanto ainda tiver muitas ideias próprias implorando para serem expressas. Ouça com paciência e mente aberta. Seja sincero. Encoraje-a a expressar suas ideias do começo ao fim.

Essa política vale a pena no mundo dos negócios? Vamos ver. Eis a história de um representante de vendas que foi *obrigado* a adotá-la.

Uma das maiores montadoras de automóveis dos Estados Unidos estava negociando o suprimento de um ano de tecidos para os estofados de seus bancos. Três fabricantes importantes tinham produzido amostras de tecidos. Todas foram inspecionadas pelos executivos da companhia e receberam comunicados dizendo que, em determinado dia, um representante de cada fornecedor teria a oportunidade de fazer uma apresentação final para conseguir o contrato.

G.B.R., representante de uma das fabricantes, chegou à cidade da montadora com uma grave crise de laringite. Ao relatar a história diante de uma das nossas turmas, ele disse:

"Quando foi minha vez de encontrar com os executivos, eu estava sem voz. Mal conseguia sussurrar. Fui levado a uma sala e me encontrei diante do engenheiro têxtil, do responsável pelas compras, do diretor de vendas e do presidente da empresa. Eu me levantei e fiz um esforço corajoso para falar, mas minha voz quase não saía."

Ele ficou tenso ao se lembrar.

"Todos estavam sentados em volta de uma mesa, por isso escrevi num bloco de papel: 'Senhores, estou sem voz. Fiquei completamente afônico.' Foi quando o presidente da empresa avisou que iria falar por mim. Apresentou minhas amostras e elogiou as qualidades dos tecidos. Em seguida, eles começaram uma discussão animada sobre os méritos dos meus produtos. Como estava falando por mim, o presidente assumiu a posição que me caberia durante a discussão. Minha participação se resumiu a sorrisos, acenos positivos e alguns gestos.

Satisfeito, ele contou o desfecho do caso.

"Como resultado dessa reunião tão singular, fui premiado com um contrato de mais de 500 mil metros de tecido, com um valor total de 1,6 milhão de dólares. Era a maior encomenda que eu já havia recebido."

Por fim, o representante de vendas confessou:

"Sei que teria perdido o contrato se não estivesse afônico, pois tinha a ideia errada sobre a proposta inteira. Sem querer, descobri que deixar o outro falar pode ser muito recompensador."

Deixar que o outro fale também ajuda em situações familiares. O relacionamento de Barbara Wilson com a filha Laurie estava se deteriorando rapidamente. Quando criança, Laurie era tranquila e simpática, mas se tornara uma adolescente fria e às vezes até agressiva. A Sra. Wilson fazia sermões, ameaçava e punia, mas nada adiantava.

"Um dia, eu simplesmente desisti", falou a Sra. Wilson durante uma de nossas aulas. "Laurie tinha me desobedecido e ido visitar a amiga antes de terminar as tarefas de casa. Quando voltou, eu estava prestes a gritar com ela pela milésima vez, mas simplesmente não tinha mais forças para isso. Apenas olhei para ela e perguntei, com tristeza: 'Por quê, Laurie, por quê?'"

Ela parecia emocionada ao falar, mas continuou:

"Laurie reparou no meu estado e, com uma voz calma, perguntou se eu queria mesmo saber. Fiz que sim, e ela começou a falar. No início, estava

hesitante, mas depois foi ganhando desenvoltura. Eu nunca tinha ouvido minha filha. Sempre dizia que ela devia fazer isso ou aquilo. Quando ela queria me contar seus pensamentos, sentimentos e ideias, eu a interrompia com mais ordens. Comecei a perceber que ela precisava de mim não como uma mãe mandona, mas como uma confidente, como um escoadouro para seus sentimentos confusos, típicos da adolescência. E tudo o que eu fazia era falar, quando deveria estar escutando."

Ela sorriu e finalizou:

"Dali em diante, deixei que ela falasse quanto quisesse. Ela me conta o que está pensando, e nosso relacionamento melhorou de maneira imensurável. Ela voltou a ser uma pessoa prestativa."

Certo dia, um jornal de Nova York veiculou um grande anúncio em sua página de finanças procurando uma pessoa com capacidade e experiência incomuns. Charles T. Cubellis respondeu ao anúncio, enviando suas informações para uma caixa-postal. Dias depois, foi convidado para uma entrevista. Antes de aparecer, passou horas em Wall Street procurando descobrir o possível sobre a pessoa que havia fundado o negócio. Durante a entrevista, comentou:

"Eu sentiria muito orgulho de trabalhar em uma organização que tem um passado como o da sua. Pelo que entendi, o senhor começou o negócio 28 anos atrás, com nada além de uma sala e uma secretária. É verdade?"

Quase todas as pessoas de sucesso gostam de relembrar as dificuldades que enfrentaram no início. Aquele homem não era exceção. Falou durante um bom tempo sobre o começo, quando tinha apenas 450 dólares em dinheiro e uma ideia original. Contou que enfrentou o desânimo e as ironias, trabalhando até domingos e feriados, de 12 a 16 horas por dia. Relatou como conseguiu vencer apesar de todos os obstáculos, até que os mais importantes executivos de Wall Street passassem a procurá-lo para obter informações e orientação. Aquele homem se orgulhava da sua história e tinha todo o direito de se sentir assim, por isso adorou fazer esse relato. No fim, questionou o Sr. Cubellis rapidamente sobre sua experiência, chamou um de seus vice-presidentes e disse: "Acho que essa é a pessoa que estamos procurando."

O Sr. Cubellis se dera ao trabalho de descobrir as realizações de seu possível patrão. Demonstrou interesse na outra pessoa e em seus problemas. Encorajou o outro a dominar a conversa e, com isso, deixou uma boa impressão.

Roy. G. Bradley, de Sacramento, Califórnia, teve o problema oposto. Ficou ouvindo enquanto um bom candidato a um cargo de vendedor falava sem parar e tentava convencê-lo a contratá-lo. Ele relatou o caso:

"Como éramos uma pequena firma de corretagem, não oferecíamos benefícios como plano de saúde, seguro e previdência privada. Cada representante é um agente independente. Nem sequer fornecemos *leads* para prospecção, pois não podemos veicular anúncios, como fazem nossos concorrentes de maior porte."

Bradley fez uma pausa.

"Richard Pryor tinha o tipo de experiência que queríamos para o cargo. Primeiro, ele foi entrevistado por meu assistente, que lhe contou todos os pontos negativos do emprego, por isso ele parecia um pouco desanimado quando entrou no meu escritório. Mencionei o único benefício de pertencer à firma, que é ser um trabalhador autônomo, ou seja, dono do próprio nariz."

Bradley continuou, mais empolgado:

"Conforme falava sobre as características do emprego, ele mesmo foi minimizando cada uma das objeções que tinha ao iniciar a entrevista. Às vezes, parecia que estava falando sozinho, como se estivesse pensando alto e avaliando cada pensamento. Houve momentos em que me senti tentado a fazer contribuições, mas, à medida que a entrevista se aproximava do fim, senti que ele próprio havia se convencido praticamente sozinho de que gostaria de trabalhar para a firma."

Ele terminou dizendo:

"Fui um bom ouvinte e deixei o candidato assumir o comando da conversa, por isso ele foi capaz de pesar os dois lados de forma justa e chegar a uma conclusão positiva, como se aquilo fosse um desafio que estava criando para si mesmo. Foi contratado e tem sido um excelente representante da nossa empresa."

Até nossos amigos preferem falar sobre suas conquistas a ouvir nos gabarmos das nossas.

La Rochefoucauld, filósofo francês, dizia: "Se quiser inimigos, supere seus amigos, mas, se quiser amigos, deixe que o superem."

Por que isso é verdade? Porque, quando nossos amigos nos superam, eles se sentem importantes. Mas quando os superamos, pelo menos alguns deles

desenvolvem sentimentos de inferioridade e inveja.

Sem dúvida, a mais querida consultora de colocação de empregos na Midtown Personnel Agency, de Nova York, era Henrietta G. Mas nem sempre tinha sido assim. Durante os primeiros meses na agência, Henrietta não tinha um único amigo entre seus colegas de trabalho, pois todos os dias ela contava vantagens sobre as colocações que havia feito, as novas contas abertas e tudo o mais que havia realizado.

"Eu era boa no que fazia e me sentia orgulhosa", explicou Henrietta em uma de nossas aulas. "Só que, em vez de ficarem felizes com minhas conquistas, meus colegas pareciam se ressentir. Eu queria que aquelas pessoas gostassem de mim, que se tornassem minhas amigas. Assim, depois de ouvir algumas sugestões feitas neste curso, comecei a falar menos de mim e a ouvir mais meus colegas. Eles também tinham do que se gabar e ficavam bem mais empolgados quando me falavam sobre suas realizações do que ao me ouvir contar vantagens. Hoje em dia, quando temos tempo para conversar, peço que dividam suas alegrias comigo, e só falo das minhas realizações se me perguntarem."

PRINCÍPIO 6

Deixe o outro falar durante a maior parte da conversa.

7

Como conseguir cooperação

É NORMAL ACREDITAR MUITO MAIS nas ideias que desenvolvemos do que nas que os outros nos entregam prontas, não é? Assim, não seria melhor evitar enfiar nossas opiniões goela abaixo das outras pessoas? Será que não é mais eficaz fazer sugestões e deixar que o outro chegue à conclusão por si mesmo?

Adolph Seltz, da Filadélfia, gerente de uma revendedora de automóveis e aluno de um dos meus cursos, de repente se viu diante da necessidade de injetar entusiasmo num grupo desmotivado e desorganizado de vendedores de automóveis. Por isso, convocou uma reunião de vendas e insistiu para que a equipe dissesse exatamente o que esperava dele. Enquanto as pessoas falavam, ele escrevia as ideias num quadro-negro. Em seguida, tomou a palavra:

"Darei a vocês tudo o que esperam de mim. Mas agora quero que me digam o que tenho o direito de esperar de vocês."

As respostas surgiram depressa: lealdade, honestidade, iniciativa, otimismo, trabalho em equipe, entusiasmo durante as oito horas de trabalho. A reunião terminou com um sentimento de coragem e inspiração renovadas – um vendedor se ofereceu para trabalhar 14 horas por dia –, e o Sr. Seltz relatou que o crescimento nas vendas foi fenomenal.

"Os vendedores fizeram uma espécie de acordo moral comigo", disse o Sr. Seltz. "E, desde que eu cumprisse minha parte, eles fariam de tudo para cumprir

a deles. Perguntar a eles sobre seus desejos e necessidades foi a injeção de ânimo que eles precisavam receber."

Ninguém quer ter a sensação de que está sendo convencido ou recebendo uma ordem para fazer algo. Preferimos sentir que estamos nos convencendo por conta própria ou agindo de acordo com nossa cabeça. Gostamos de ser consultados sobre nossos desejos, nossas necessidades, nossos pensamentos.

Vejamos o caso de Eugene Wesson, que perdeu milhares de dólares em comissões antes de aprender essa lição. O Sr. Wesson vendia esboços para um estúdio que criava designs para estilistas e fabricantes de tecidos. Vinha fazendo visitas semanais a um dos principais estilistas de Nova York, sem falhar, havia três anos.

"Ele jamais se recusou a me atender, mas nunca fez uma compra", disse o Sr. Wesson. "Sempre olhava para os desenhos com muito cuidado e então dizia: 'Não, Wesson, ainda não é dessa vez que vamos trabalhar juntos.'"

Depois de 150 fracassos, Wesson percebeu que estava numa espécie de rotina mental, por isso resolveu devotar uma noite por semana estudando como influenciar o comportamento humano, para desenvolver novas ideias e gerar entusiasmo. Ele decidiu pôr em prática essa nova abordagem. Levou meia dúzia de desenhos inacabados debaixo do braço para a sala do comprador e disse:

– Quero lhe pedir um pequeno favor, se possível. Aqui estão alguns desenhos inacabados. Pode me dizer como devemos terminá-los de modo que o senhor possa usá-los?

O comprador olhou os esboços por um tempo sem pronunciar uma palavra. Por fim, disse:

– Deixe os desenhos comigo e me procure daqui a alguns dias.

Wesson voltou três dias depois, recebeu as sugestões, devolveu os desenhos ao estúdio e fez com que fossem finalizados de acordo com as ideias do comprador. O resultado? Todos foram aceitos. Depois disso, o comprador encomendou dezenas de outros desenhos a Wesson, todos criados de acordo com suas ideias.

"Descobri por que passei anos fracassando nas tentativas de vender para ele", disse o Sr. Wesson. "Eu insistia em tentar fazê-lo comprar o que achava que ele deveria ter. Até que mudei minha abordagem. Insisti em que ele me desse suas

ideias. Isso o fez se sentir responsável pela criação. E ele era mesmo. Não precisei vender. Ele comprou."

Deixar que o outro ache que a ideia é dele funciona não apenas nos negócios e na política. Também dá certo na vida familiar. Paul M. Davis, de Tulsa, Oklahoma, contou para a turma como aplicou o princípio em casa:

"Minha família e eu desfrutamos uma das viagens mais interessantes que já fizemos. Passei muito tempo sonhando em visitar lugares históricos dos Estados Unidos, como o campo de batalha da Guerra Civil, em Gettysburg, o Salão da Independência, na Filadélfia, e a capital do país. O Valley Forge, em Jamestown, e o vilarejo colonial restaurado de Williamsburg também estavam no topo da lista do que eu queria ver."

Ele fez uma pausa, relembrando.

"Em março, minha esposa, Nancy, disse ter pensado em passarmos nossas férias passeando pelos estados do Oeste, visitando pontos turísticos do Novo México, Arizona, Califórnia e Nevada. Ela queria fazer essa viagem havia anos, mas era óbvio que não poderíamos fazer as duas viagens. Só que nossa filha, Anne, tinha acabado de completar um curso sobre História Americana no ensino médio e andava muito interessada nos acontecimentos que moldaram o crescimento do país. Perguntei se ela gostaria de passar as férias visitando os lugares sobre os quais ouvira falar na sala de aula. Ela disse que adoraria."

Davis concluiu:

"Dois dias depois, à mesa de jantar, Nancy anunciou que, se todos concordassem, nossas férias de verão seriam nos estados do Leste, pois seria uma grande viagem para Anne e empolgante para nós três. Todos concordamos."

A mesma psicologia foi empregada por um fabricante de aparelhos de raios X para vender seu equipamento a um dos maiores hospitais do Brooklyn, que estava construindo um anexo para ser ocupado pelo melhor departamento de radiologia dos Estados Unidos. O Dr. L, chefe do departamento, andava sobrecarregado pelas visitas dos representantes de venda, cada um valorizando o equipamento de sua respectiva empresa.

Um dos fabricantes, porém, foi mais habilidoso. Sabia muito mais que os outros sobre como lidar com a natureza humana. Escreveu uma carta mais ou menos assim:

Recentemente, nossa fábrica concluiu uma nova linha de aparelhos de raios X. O primeiro lote dessas máquinas acabou de chegar na nossa sede. Não são perfeitas. Sabemos disso e desejamos aprimorá-las. Por isso, ficaríamos profundamente gratos caso o senhor encontrasse um tempo para examiná-las e dividir conosco suas ideias para que sejam mais adequadas às suas necessidades profissionais. Sabemos como o senhor anda ocupado, por isso ficaria feliz em mandar um motorista no meu carro para encontrá-lo no horário de sua preferência.

"Fiquei surpreso por receber aquela carta", disse o Dr. L, ao relatar o caso diante da turma. "Fiquei, ao mesmo tempo, surpreso e lisonjeado. Até então, nenhum fabricante de aparelhos de raios X procurara saber minha opinião. Aquilo me fez sentir importante. Eu estava ocupado todas as noites daquela semana, mas cancelei um jantar para avaliar o equipamento. Quanto mais estudava o aparelho, mais descobria como gostava dele."

O médico concluiu:

"Eles não tentaram me vender nada. Senti que a ideia de comprar o equipamento para o hospital era minha. Eu me convenci de que o aparelho tinha uma qualidade superior e ordenei que fosse instalado no hospital."

Em seu ensaio "Autoconfiança", Ralph Waldo Emerson escreveu: "Em todas as obras geniais reconhecemos nossos próprios pensamentos rejeitados. Eles retornam a nós com certa grandeza alienada."

Na época em que Woodrow Wilson ocupava a Casa Branca, o coronel Edward M. House tinha uma enorme influência em assuntos nacionais e internacionais. Quando precisava tirar dúvidas e pedir conselhos sigilosos, Wilson confiava bem mais em House do que nos integrantes de sua própria equipe de governo.

Que método o coronel usava para influenciar o presidente? Por sorte, nós sabemos, pois o próprio House o revelou para Arthur D. Howden Smith, que citou House num artigo publicado no *The Saturday Evening Post*.

"Depois que passei a conhecer bem o presidente, percebi que a melhor forma de influenciá-lo era plantar a ideia em sua mente de uma forma casual, mas que despertasse seu interesse, para que começasse a pensar no assunto por conta própria. Da primeira vez que funcionou, foi um acidente. Eu vinha visitando a

Casa Branca e insistia numa linha de ação que ele parecia reprovar. Dias depois, porém, na mesa de jantar, fiquei espantado ao ouvi-lo apresentar minha sugestão como sendo dele."

Por acaso House o interrompeu e disse que a ideia era dele? Claro que não. House era astuto demais para agir assim. Não se importava em receber o crédito. Queria resultados. Assim, deixou Wilson continuar achando que era o dono ideia. E House foi além: deu publicamente a Wilson todo o crédito público pelas ideias.

Devemos lembrar que todas as pessoas com quem temos contato são tão humanas quanto Woodrow Wilson. Portanto, vamos usar a técnica do coronel House.

Um homem da bela província canadense de New Brunswick usou essa técnica em mim e me conquistou como cliente. Na época, eu planejava pescar e praticar canoagem na região, por isso escrevi uma carta à agência governamental de turismo pedindo informações. Evidentemente, meu nome e meu endereço foram colocados numa lista pública, pois passei a receber toneladas de cartas e folhetos de acampamentos e guias. Fiquei confuso. Não sabia qual escolher. Foi então que o dono de um acampamento tomou uma decisão arrojada: me enviou os nomes e telefones de diversas pessoas em Nova York que haviam ficado em seu acampamento e sugeriu que eu ligasse para elas e descobrisse por conta própria o que ele poderia me oferecer.

Para minha surpresa, descobri que conhecia um dos homens da lista. Liguei. Ouvi enquanto ele contava sua experiência no acampamento e por fim contatei o acampamento avisando minha data de chegada.

Os outros vinham tentando me vender serviços, mas um deles deixou que eu fizesse a venda sozinho. Ele ganhou.

Há 25 séculos, Lao-tsé, um sábio chinês, disse algo que podemos aplicar ainda hoje.

"A razão pela qual os rios e mares são homenageados por centenas de riachos das montanhas é que eles se mantêm num nível mais baixo. Assim, eles reinam sobre todos os riachos das montanhas. Do mesmo modo, para estar acima dos homens, o sábio se coloca abaixo deles; para estar à frente, se coloca atrás. E dessa forma, embora seu lugar seja acima dos homens, eles não sentem seu peso.

Embora seu lugar seja à frente dos homens, eles não consideram isso uma ofensa."

PRINCÍPIO 7

Deixe a outra pessoa sentir que a ideia é dela.

8

Uma fórmula que vai fazer maravilhas por você

Durante uma argumentação, nunca esqueça que os outros podem estar totalmente errados, mas não acham isso. Não os condene. Em vez disso, tente compreendê-los. Apenas pessoas sábias, tolerantes e excepcionais procuram esse caminho. Existe uma razão que leva o outro a pensar e agir de certo modo. Descubra a razão, e você entenderá os atos e talvez a personalidade dele. Ou seja, tente, com toda a honestidade, se colocar no lugar da outra pessoa.

Se você se perguntar como se sentiria, como reagiria no lugar do outro, poupará tempo e evitará se irritar à toa, pois, "quando nos interessamos pela causa, ficamos menos propensos a ter antipatia pelo efeito". Além do mais, fazendo isso você desenvolverá sua habilidade em relacionamentos interpessoais.

Em seu livro *How to Turn People Into Gold* (Como transformar as pessoas em ouro), Kenneth M. Goode diz: "Pare um minuto para contrastar seu interesse agudo em seus próprios assuntos com sua preocupação mínima em relação ao resto. Perceba que o mundo inteiro também se sente exatamente desse modo! Ao fazer isso, assim como Lincoln e Roosevelt você terá compreendido qual é a única fundação sólida para os relacionamentos interpessoais. Ou melhor, descobrirá que, para ser bem-sucedido ao lidar com as pessoas, é preciso captar com empatia o ponto de vista do outro."

Sam Douglas, de Hempstead, Nova York, costumava dizer à esposa que ela passava tempo demais trabalhando no jardim, arrancando ervas daninhas, fertilizando o solo, aparando-o duas vezes por semana, mas o fato era que ele parecia igual à época em que haviam se mudado para lá, quatro anos antes. A mulher, claro, ficava aborrecida com os comentários, e cada vez que isso acontecia, a noite era arruinada.

Depois de fazer nosso curso, o Sr. Douglas percebeu como vinha sendo tolo durante todos aqueles anos. Nunca havia pensado que a mulher gostava de fazer aquele trabalho e talvez ficasse feliz em receber um elogio por sua dedicação.

Certa noite, depois do jantar, a esposa disse que queria sair para arrancar ervas daninhas e o convidou para fazer companhia. Num primeiro momento, ele recusou o convite, mas depois pensou melhor, saiu e começou a ajudá-la. A mulher ficou nitidamente feliz, e os dois desfrutaram juntos de uma hora de trabalho duro e conversas agradáveis.

Depois disso, ele passou a ajudá-la com a jardinagem e a elogiar a aparência do gramado e o trabalho fantástico que ela fazia no jardim, onde o solo era duro como concreto. Resultado: uma vida mais feliz para os dois, porque ele aprendeu a observar as coisas do ponto de vista dela – mesmo que o assunto fosse simples ervas daninhas.

Em seu livro *Getting Through to People* (Comunicando-se com as pessoas), o Dr. Gerald S. Nirenberg afirmou: "Obtemos a cooperação na conversa quando demonstramos que as ideias e os sentimentos do outro são tão importantes quanto os nossos. Começar a conversa oferecendo ao outro o senso de propósito ou de direção, governar o que você diz de acordo com o que desejaria ouvir no papel do ouvinte e aceitar o ponto de vista do outro são ações que encorajam o ouvinte a ter uma mente aberta para suas ideias."

Sempre gostei de caminhar e praticar montaria num parque perto de casa. Adoro os carvalhos da região, por isso ficava irritado ao ver que, ano após ano, árvores jovens e arbustos eram destruídos por incêndios evitáveis, causados por fumantes descuidados, quase todos jovens que iam ao parque para experimentar a vida ao ar livre e cozinhar salsichas ou ovos sob as árvores. Às vezes, os incêndios eram tão devastadores que o corpo de bombeiros tinha de ser chamado.

Na entrada do parque havia uma placa advertindo que quem fizesse fogueira estaria sujeito a multa e até prisão, mas ela ficava num trecho pouco frequentado, e quase nenhum culpado chegava a vê-la. Em tese, um soldado montado cuidava do parque, mas ele não levava seu dever muito a sério, e todo ano os incêndios se alastravam por ali. Em certa ocasião, corri até um policial e avisei que um incêndio estava se espalhando rápido. Queria que ele notificasse o corpo de bombeiros. Só que, inabalável, ele respondeu que não era da sua conta, pois o fogo não se encontrava na sua jurisdição! Fiquei desesperado, e, depois desse incidente, quando saía para montar, agia como fiscal da natureza protetor do patrimônio público. No começo, eu nem sequer dava trela para os visitantes que acendiam fogueira. Quando via qualquer fogo aceso perto das árvores, ficava tão aborrecido, tão ansioso para fazer a coisa certa, que fazia a coisa errada. Eu me aproximava dos jovens e, em tom autoritário, avisava que poderiam ir para a cadeia por fazer fogueira ali e ordenava que apagassem o fogo. Se recusassem, eu ameaçava prendê-los. Estava apenas dando vazão aos meus sentimentos sem pensar no ponto de vista dos garotos. Resultado: eles obedeciam de má vontade e ficavam ressentidos. Depois que eu ia embora, provavelmente voltavam a acender a fogueira e desejavam queimar o parque inteiro.

Com o passar dos anos, adquiri um pouco mais de conhecimento a respeito dos relacionamentos humanos, um pouco mais de tato e uma tendência a ver as coisas pelo ponto de vista do outro. Então, em vez de dar ordens, eu me aproximava da fogueira montado no cavalo e dizia algo assim:

"Estão se divertindo, rapazes? O que vão fazer para o jantar? Eu adorava acender uma fogueira quando era novo... Ainda adoro. Mas saibam que é muito perigoso fazer isso nesta parte do parque. Sei que vocês não querem causar nenhum prejuízo, mas outros garotos não são tão cuidadosos. Eles aparecem, veem que vocês acenderam uma fogueira, decidem fazer uma também, mas quando vão embora não apagam o fogo, que se alastra pelas folhas secas e mata as árvores. Se não tivermos cuidado, em breve não teremos mais árvores por aqui. Vocês poderiam acabar na cadeia por acender esta fogueira, mas não quero bancar o mandão e atrapalhar a diversão de vocês. Fico feliz em ver que estão se divertindo, mas, por favor, afastem todas as folhas da fogueira agora e, antes de irem embora, cubram tudo com terra, muita terra, está bem? E da próxima vez

que quiserem se divertir, por que não fazem a fogueira no areal? Ali não há riscos. Muito obrigado, rapazes. Divirtam-se."

Essa abordagem fazia toda a diferença. Os garotos queriam cooperar sem má vontade, sem ressentimento. Eles não eram obrigados a obedecer a ninguém, não ficavam sem graça. Sentiam-se bem, e eu também, por ter lidado com a situação levando em conta o ponto de vista deles.

Enxergar a situação sob o ângulo do outro também ajuda a diminuir a tensão quando os problemas pessoais se tornam insuportáveis. Elizabeth Novak, de Nova Gales do Sul, Austrália, tinha atrasado seis semanas o pagamento da prestação do seu carro.

"Numa sexta-feira, recebi um telefonema cruel do gerente que cuidava da minha conta informando que, se eu não arranjasse 122 dólares até a manhã de segunda-feira, a empresa tomaria providências", relatou ela. "Eu não tinha como levantar a quantia no fim de semana, assim, quando recebi o telefonema segunda-feira de manhã bem cedo, já esperava o pior. Mas, em vez de ficar transtornada, analisei a situação do ponto de vista daquele homem. Pedi desculpas muito sinceras pelo enorme inconveniente e disse que devia ser sua cliente mais problemática, pois não era a primeira vez que atrasava o pagamento. O tom de voz dele mudou da água para o vinho, e ele me garantiu que eu estava longe de ser uma de suas piores clientes. Em seguida, ele relatou vários exemplos de como, às vezes, os clientes eram grosseiros, mentiam e evitavam falar com ele. Eu ouvi e o deixei desabafar. No fim, sem que eu sequer tivesse sugerido, ele disse que não tinha problema se eu não conseguisse pagar o valor cheio de imediato e poderia pagar 20 dólares até o fim do mês e depois completar a diferença."

Amanhã, antes de pedir a alguém que apague uma fogueira, compre seu produto ou contribua para a sua instituição de caridade preferida, por que não fazer uma pausa, fechar os olhos e tentar pensar na situação sob a perspectiva do outro? Pergunte a si mesmo: "Que motivo ele tem para querer fazer isso?" Claro que será um processo mais demorado, mas assim você evita fazer inimigos e garante um resultado melhor – com menos atrito e gasto de energia.

Dean Donham, da Harvard Business School, disse: "Prefiro passar duas horas caminhando pela calçada diante do escritório de uma pessoa antes de uma reunião profissional a entrar na sala dela sem uma ideia perfeitamente clara do

que vou dizer e do que ela estaria propensa a dizer, de acordo com o conhecimento que tenho de seus interesses e suas motivações."

É tão importante que vou repetir a frase em itálico, para enfatizar.

Prefiro passar duas horas caminhando pela calçada diante do escritório de uma pessoa antes de uma reunião profissional a entrar na sala dela sem uma ideia perfeitamente clara do que vou dizer e do que ela estaria propensa a dizer, de acordo com o conhecimento que tenho de seus interesses e suas motivações.

Se este livro puder lhe proporcionar apenas um ensinamento, que seja a pensar segundo o ponto de vista do outro e a enxergar as coisas tanto pelo ângulo dele quanto pelo seu. Esse ensinamento por si só pode catapultar sua carreira.

PRINCÍPIO 8

Tente honestamente enxergar as coisas do ponto de vista do outro.

9

O que todo mundo quer

Quem não gostaria de saber palavras mágicas para acabar com a discussão e os ressentimentos, gerar boa vontade e fazer com que a outra pessoa nos ouça com atenção?

Pois bem. As palavras mágicas são: "Eu não condeno você por se sentir assim. No seu lugar, certamente me sentiria do mesmo jeito."

Uma frase como essa amolece o mais rabugento dos corações. E você pode dizer isso de forma cem por cento sincera, pois se estivesse na pele do outro, claro que você se sentiria como ele. Veja o caso de Al Capone. Imagine que você tivesse o corpo, o temperamento e a mente dele. Imagine que tivesse vivido no mesmo ambiente e as mesmas experiências. Você seria exatamente quem ele era e estaria no lugar dele. Pois são essas coisas – e apenas elas – que o tornaram o que ele era. Da mesma forma, a única razão para que você não seja uma cascavel é que sua mãe e seu pai não são cascavéis.

Nós merecemos pouco crédito por ser quem somos – e lembre-se, as pessoas que se aproximam de nós irritadas, intolerantes e irracionais merecem pouco descrédito por serem assim. Sinta pena delas. Tenha piedade. Crie empatia com elas. Diga a si mesmo: "Aí vou eu, e seja o que Deus quiser."

Três quartos das pessoas que você conhecerá estão famintas, sedentas por simpatia. Ofereça isso a elas e você será amado.

Certa vez, participei de uma transmissão radiofônica sobre Louisa May Alcott, autora de *As filhas do Dr. March*. Eu sabia que ela vivera e escrevera seus livros imortais em Concord, Massachusetts, mas, sem pensar, falei que havia visitado sua antiga casa em Concord, New Hampshire. Se tivesse dito New Hampshire apenas uma vez, poderia ter sido perdoado. Infelizmente, porém, eu disse duas vezes. Recebi uma enxurrada de cartas, telegramas e mensagens agressivas que ficaram girando em torno da minha cabeça indefesa como um enxame de vespas. Muitas eram indignadas; algumas continham insultos. Uma moça de família tradicional que havia sido criada em Concord mas morava na Filadélfia despejou sua ira abrasadora sobre mim. Duvido que tivesse sido tão agressiva se eu tivesse acusado a Srta. Alcott de canibalismo. Enquanto lia a carta, pensei comigo mesmo: "Graças a Deus não me casei com essa mulher." Tive vontade de escrever e dizer-lhe que, embora tivesse cometido um erro de geografia, ela havia cometido um erro bem maior: falta de cortesia. E essa seria apenas a primeira frase. Depois, eu iria arregaçar as mangas e lhe dizer o que realmente pensava. Mas não fiz isso. Eu me controlei. Percebi que, de cabeça quente, qualquer um seria capaz de fazer aquilo – e que a maioria das pessoas de fato age assim.

Eu queria ser melhor que essas pessoas. Então resolvi tentar transformar a hostilidade dela em cordialidade. Seria um desafio, uma espécie de jogo. Eu disse a mim mesmo: "No lugar dela, provavelmente eu me sentiria da mesma maneira." Assim, procurei a todo custo simpatizar com o ponto de vista da mulher. Na minha viagem seguinte à Filadélfia, telefonei para ela. A conversa foi mais ou menos assim:

EU : Sra. Fulana, você me escreveu uma carta semanas atrás, e queria lhe agradecer.

ELA: (Num tom incisivo, de pessoa culta e bem-criada): Com quem tenho a honra de falar?

EU : A senhora não me conhece. Meu nome é Dale Carnegie. A senhora ouviu um programa de rádio em que falei sobre Louisa May Alcott alguns domingos atrás, e eu cometi um erro imperdoável ao dizer que ela havia morado em Concord, New Hampshire. Foi um erro

estúpido, e quero lhe pedir desculpas. Foi gentil de sua parte se dar ao trabalho de me escrever.

ELA: Sr. Carnegie, sinto muito por ter escrito aquelas palavras. Perdi a cabeça. Peço desculpas.

EU : Não! Não é a senhora quem deve se desculpar. Sou eu. Nenhuma criança em idade escolar diria tal besteira. No domingo seguinte eu pedi desculpas no ar, durante o programa, mas agora quero pedir desculpas à senhora pessoalmente.

ELA: Nasci em Concord, Massachusetts. Minha família é importante nesse estado há 200 anos, e tenho muito orgulho de minha terra natal. Fiquei realmente perturbada quando ouvi o senhor dizer que a Srta. Alcott tinha morado em New Hampshire. Mas sinto muita vergonha daquela carta.

EU : Garanto à senhora que sua perturbação não foi um décimo da minha. Meu erro não feriu Massachusetts, mas a mim mesmo. É muito raro ver pessoas de sua posição e cultura escrevendo cartas para radialistas, e espero que torne a escrever se perceber que eu disse algo de errado.

ELA: Sabe, gostei muito do modo como aceitou minha crítica. O senhor deve ser uma pessoa muito boa. Gostaria de conhecê-lo melhor.

Assim, por ter pedido desculpas e acolhido o ponto de vista da senhora, ela começou a se desculpar e também acolheu meu ponto de vista. Tive a satisfação de manter o sangue-frio e de retribuir os insultos dela com gentileza. Eu me diverti infinitamente mais ao fazê-la gostar de mim do que se tivesse mandado ela se jogar no rio.

Qualquer pessoa que ocupe a Casa Branca enfrenta quase diariamente problemas espinhosos nas relações humanas. O presidente Taft não era exceção e descobriu por experiência própria o enorme valor químico da simpatia para neutralizar o ácido do ressentimento. Em seu livro *Ethics in Service* (Ética no serviço), Taft ilustra de modo divertido como abrandou a ira de uma mãe desapontada e ambiciosa. Ele escreveu:

Uma senhora de Washington cujo marido tinha influência política se aproximou de mim e, durante pelo menos seis semanas, fez de tudo para me convencer a nomear seu filho para um posto no governo. Ela conseguiu o apoio de um grande número de senadores e congressistas e voltou a me procurar acompanhada deles, para garantir que fossem enfáticos ao falar comigo. Mas o cargo exigia qualificação técnica e, seguindo a recomendação do chefe do departamento, eu nomeei outra pessoa. Tempos depois, recebi uma carta da mãe dizendo que eu era a mais ingrata da criaturas, pois negara a ela a felicidade que estava ao meu alcance. E foi além: disse que era assim que eu recompensava uma pessoa que tinha trabalhado junto à comissão de seu estado e garantido todos os votos para um projeto de lei no qual eu tinha grande interesse.

Em outro trecho, ele explica como se sentiu.

Quando você recebe uma carta como essa, a primeira coisa que faz é pensar em retrucar na mesma moeda a alguém que foi tão inconveniente. Em seguida, você escreve a resposta. Por fim, se for sábio, coloca a carta na gaveta e tranca a gaveta. Deixa passar dois dias, porque sempre é possível demorar dois dias para responder a esse tipo de mensagem. Por fim, você retira a carta da gaveta e não a envia. Foi justamente o que fiz. Eu me sentei e escrevi a carta mais educada possível dizendo que compreendia a decepção de uma mãe em tais circunstâncias, mas que a indicação não dependia apenas da minha preferência pessoal, que eu precisava selecionar alguém com qualificações técnicas e por isso seguira as recomendações do chefe do departamento. Expressei a esperança de que, no futuro, o filho dela realizasse tudo o que ela esperava no cargo que já ocupava. Essas palavras a tocaram e ela me escreveu um bilhete dizendo que lamentava por ter escrito a carta anterior.

Mas houve uma reviravolta no caso:

Porém, a nomeação que fiz não foi confirmada de imediato, e depois de um tempo recebi uma carta supostamente do marido dela, embora a

caligrafia fosse semelhante à da correspondência anterior. Fui informado de que, depois dessa grande decepção, a mulher ficou tão abatida que caiu de cama e desenvolveu um gravíssimo câncer no estômago. Em seguida, a pergunta: será que eu poderia restaurar a saúde dela retirando a indicação original e substituindo-a pelo seu filho? Tive de escrever outra carta, desta vez ao marido, para dizer que esperava que o diagnóstico estivesse equivocado e compartilhar sua tristeza diante da doença da esposa, mas informando que era impossível retirar minha nomeação. O homem indicado foi confirmado no cargo, e dois dias depois de receber a carta do marido, organizamos um espetáculo musical na Casa Branca. As duas primeiras pessoas a saudar a Sra. Taft e a mim foram essa senhora e o marido, embora pouco tempo antes a mulher estivesse in articulo mortis.

■ ■ ■

Jay Mangum era representante de uma empresa de manutenção de escadas rolantes em Tulsa, Oklahoma, que tinha o contrato de manutenção das escadas de um dos principais hotéis da cidade. Para não causar inconvenientes aos hóspedes, o gerente não queria deixar a escada fora de uso por mais de duas horas. O problema era que o conserto necessário levaria pelo menos oito horas, e a empresa nem sempre tinha um mecânico especialmente qualificado à disposição do hotel.

Quando conseguiu agendar um mecânico de primeira linha para o serviço, o Sr. Mangum telefonou para o gerente do hotel e, em vez de argumentar para conseguir o tempo necessário, disse:

"Rick, sei que o hotel está bem movimentado e que você quer que a escada rolante fique parada o menor tempo possível. Compreendo sua preocupação e faremos o máximo para atendê-lo. No entanto, de acordo com nosso diagnóstico, se não fizermos um trabalho completo agora, sua escada rolante poderá sofrer danos mais graves, o que a deixaria fora de serviço por muito mais tempo. Sei que não deseja criar um inconveniente para seus hóspedes durante vários dias."

O gerente foi obrigado a concordar que interromper o serviço por oito horas era melhor do que ficar sem escada rolante por vários dias. Ao demonstrar que

compreendia o desejo do gerente – manter os hóspedes felizes –, o Sr. Mangum foi capaz de convencê-lo com facilidade, sem provocar rancor.

Joyce Norris, professora de piano em St. Louis, Missouri, contou como lidou com um problema frequente com suas alunas adolescentes. Babette tinha unhas extremamente longas. Esse é um problema sério para quem deseja desenvolver uma boa técnica no instrumento musical. A Sra. Norris relatou:

"Eu sabia que aquelas unhas compridas seriam um obstáculo para Babette e seu desejo de aprender a tocar bem, mas não falei nada sobre o assunto nas conversas que tivemos antes do início das aulas. Eu não queria desencorajá-la, mas ao mesmo tempo sabia que ela não iria querer perder aquelas unhas lindas, das quais ela tanto cuidava e tanto se orgulhava. Depois da primeira aula, quando encontrei um momento propício, falei: 'Babette, suas mãos e suas unhas são lindas. Se você realmente tem interesse em desenvolver seu talento ao máximo, vai ficar surpresa ao descobrir como seria mais fácil e mais rápido caso aparasse as unhas. Pense nisso, está bem?'"

A Sra. Norris disse que Babette pareceu não gostar nem um pouco da sugestão.

"Em seguida, falei com a mãe, comentando outra vez que as unhas de Babette eram lindas. Outra reação negativa. Era óbvio que as unhas da garota eram importantes para ela. Na semana seguinte, Babette voltou para a segunda aula e, para minha surpresa, havia cortado as unhas. Fiz um elogio a ela e enalteci seu sacrifício. Também agradeci à mãe por ter influenciado Babette a cortar as unhas. A resposta foi: 'Ah, eu não tive nada a ver com isso. Babette decidiu sozinha, e é a primeira vez que ela corta as unhas a pedido de alguém.'"

A Sra. Norris ameaçou Babette? Disse que se recusaria a dar aulas a uma aluna com unhas compridas? Não, não fez nada disso. Reconheceu que as unhas de Babette eram lindas e que apará-las significaria um sacrifício. Com isso, deixou implícito o seguinte: "Compreendo sua posição. Sei que não será fácil, mas compensará, pois você desenvolverá mais seu talento musical."

Sol Hurok provavelmente foi o maior empresário artístico dos Estados Unidos. Por quase meio século, ele lidou com estrelas – nomes conhecidos mundialmente como Feodor Chaliapin, Isadora Duncan e Anna Pavlova. Ele me contou que uma das primeiras lições que tinha aprendido ao lidar com

personalidades tão temperamentais era a necessidade de demonstrar compreensão diante de suas idiossincrasias.

Durante três anos, Hurok foi o empresário de Feodor Chaliapin, um dos maiores baixos – cantor de voz masculina e grave – a empolgar os ricos frequentadores das frisas do Metropolitan. No entanto, Chaliapin era um problema constante. Comportava-se como uma criança mimada. Nas palavras inimitáveis do Sr. Hurok: "Chaliapin era um sujeito dos diabos em todos os sentidos."

Com frequência, Chaliapin telefonava para o Sr. Hurok na hora do almoço do dia de uma apresentação e dizia:

– Sol, estou me sentindo horrível. Minha garganta parece um hambúrguer cru. Vai ser impossível cantar hoje à noite.

O Sr. Hurok discutia? Não. Sabia que um empresário não pode lidar dessa forma com artistas. Assim, corria até o hotel de Chaliapin esbanjando compaixão.

– Que pena, meu pobre amigo! – lamentava. – Claro que assim é impossível cantar. Vou cancelar a apresentação imediatamente. Vai lhe custar alguns milhares de dólares, mas isso não é nada em comparação com sua reputação.

Ao ouvir isso, Chaliapin suspirava e dizia:

– Talvez seja melhor você voltar mais tarde. Venha às cinco horas para ver como estou.

Às cinco da tarde, o Sr. Hurok retornava ao hotel esbanjando compaixão. Voltava a insistir no cancelamento, e de novo Chaliapin suspirava e dizia:

– Talvez seja melhor voltar mais tarde. Pode ser que eu esteja melhor.

Às sete e meia, o grande baixo consentia em cantar, desde que o Sr. Hurok concordasse em aparecer no palco do Metropolitan e anunciar que Chaliapin havia sofrido um terrível resfriado e não estava no auge da sua voz. O Sr. Hurok concordava e mentia, pois sabia que era a única forma de fazer o cantor subir ao palco.

Em seu esplêndido livro *Psicologia para estudantes de educação*, o Dr. Arthur I. Gates afirmou: "A espécie humana anseia por compaixão. A criança faz questão de mostrar o machucado, chega a se cortar ou se machucar de propósito para ser alvo de compaixão. Com o mesmo objetivo os adultos mostram suas feridas, relatam seus acidentes, doenças e detalhes de procedimentos cirúrgicos. Em

alguma medida, a 'autopiedade' diante das desgraças reais ou imaginárias é um comportamento praticamente universal."

Portanto, se quiser fazer as pessoas pensarem igual a você:

PRINCÍPIO 9

Demonstre compaixão e compreensão diante das ideias e dos desejos do outro.

10

Um apelo que todos adoram

Eu fui criado perto de Kearney, Missouri, cidade natal do fora da lei Jesse James. Certo dia, visitei a fazenda de James, onde seu filho morava. A nora de Jesse James me contou histórias de como ele roubava trens e assaltava bancos e depois entregava o dinheiro para que os fazendeiros vizinhos pudessem pagar suas hipotecas.

No fundo, Jesse James provavelmente se considerava um idealista, assim como Dutch Schultz, "Two Gun" Crowley, Al Capone e tantos outros chefões do crime organizado depois de James. O fato é que todas as pessoas que você conhece têm grande consideração por si mesmas e gostam de imaginar que são boas e generosas.

Em uma de suas análises, o banqueiro J. Pierpont Morgan comentou que as pessoas normalmente têm duas razões para fazer algo: uma razão que parece ser boa e outra que é a real. A pessoa em si pensa no motivo real. Nem é preciso enfatizar isso. Mas, como somos idealistas, todos nós gostamos de pensar nos motivos que parecem bons. Assim, para mudar as pessoas, apele para os motivos mais nobres.

Será que essa ideia é idealista demais para funcionar no mundo dos negócios? Vejamos o caso de Hamilton J. Farrell, da Farrell-Mitchell Company de Glenolden, Pensilvânia. O Sr. Farrell tinha um inquilino insatisfeito que ameaçava se mudar. Ainda faltavam quatro meses para o fim do contrato, mas o

inquilino notificou que iria sair imediatamente, sem considerar o contrato em vigência. Ele contou sua história diante da turma:

"Aquelas pessoas tinham morado na minha casa durante todo o inverno, o período mais caro do ano. Eu sabia que seria difícil alugar o apartamento de novo antes do outono seguinte. Vi minha renda indo embora e fiquei transtornado."

Farrell fez uma pausa.

"Normalmente, eu teria ido tomar satisfações com o inquilino e aconselhá-lo a reler o contrato", continuou. "Teria salientado que, se ele se mudasse, o valor total do aluguel seria cobrado de imediato, e que eu poderia e faria questão de receber o dinheiro. Mas, em vez de perder a cabeça e fazer uma cena, decidi tentar uma tática diferente. Comecei assim: 'Sr. Fulano, ouvi sua história e ainda não acredito que queira se mudar. Todos esses anos no ramo dos aluguéis me ensinaram algumas coisas sobre a natureza humana e eu percebi de cara que o senhor era um homem de palavra. Na verdade, tenho tanta certeza disso que estou disposto a arriscar. Aqui está minha proposta. Deixe sua decisão sobre a mesa por alguns dias e pense no assunto. Se me procurar de novo até o primeiro dia do mês que vem, quando vence o aluguel, e me disser que ainda pretende se mudar, garanto que aceitarei sua decisão sem discutir. Vou lhe dar o direito de se mudar e admitir para mim mesmo que cometi um erro de julgamento. Mas ainda acredito que o senhor é um homem de palavra e vai manter o contrato. Afinal, ou nós somos homens ou somos macacos... e geralmente nós mesmos escolhemos o que somos.'"

Por fim, ele contou o desfecho do caso.

"Pois bem, no início do mês seguinte, o sujeito foi me ver e pagou o aluguel pessoalmente. Disse que ele e a esposa tinham discutido o assunto e decidiram ficar. Concluíram que era melhor manter a honra e cumprir o contrato."

Quando o finado lorde Northcliffe encontrava um jornal com uma foto dele que não queria ver publicada, escrevia uma carta ao editor. Mas será que ele dizia "Por favor, não voltem a publicar tal foto. *Eu* não gosto dela"? Não, ele apelava para uma razão nobre: o respeito e o amor que todos temos pelas mães. Escrevia: "Por favor, não voltem a publicar tal foto. Minha mãe não gosta dela."

Quando John D. Rockefeller Jr. queria impedir que fotógrafos de jornais tirassem retratos de seus filhos, ele também apelava aos motivos mais nobres.

Não dizia: "Não quero que publiquem as fotos deles." Em vez disso, apelava ao nosso desejo inerente de evitar fazer qualquer mal às crianças e dizia: "Vocês entendem, rapazes. Alguns de vocês têm filhos e sabem que não é bom que crianças sejam tão expostas."

Quando Cyrus H. K. Curtis estava começando sua carreira meteórica – que o tornaria um milionário dono de publicações como *The Saturday Evening Post* e *Ladies' Home Journal* –, ele não tinha condições de pagar a seus colaboradores o mesmo que outras revistas. Não podia contratar escritores de primeira linha apenas com dinheiro. Então apelava aos motivos mais nobres. E assim persuadiu até Louisa May Alcott, no auge da fama, a escrever para ele, e conseguiu isso enviando um cheque de 100 dólares não para a própria escritora, mas para a instituição de caridade preferida dela.

A essa altura uma pessoa mais cética pode dizer: "Ah, isso funciona para Northcliffe e Rockefeller, ou para uma escritora sentimental. Mas quero ver funcionar com os sujeitos complicados a quem tenho de fazer cobranças!"

Talvez essa pessoa tenha razão. Não existe método infalível, que funcione com todas as pessoas. Se você está satisfeito com os resultados atuais, por que mudar? Mas, se não está satisfeito, por que não experimentar?

Seja como for, acho que você gostará desta história real, contada por James L. Thomas, meu ex-aluno. Seis clientes de uma montadora de automóveis se recusaram a pagar as contas pelos serviços de manutenção. Nenhum dos clientes reclamou de todos os itens, mas cada um alegava que havia uma cobrança errada. Em cada caso, o cliente havia assinado pelo trabalho que seria feito, e a companhia de Thomas sabia que tinha razão. Assim, disse isso aos clientes com todas as letras. Esse foi o primeiro erro.

A seguir estão as providências tomadas pelos funcionários no Departamento de Crédito para cobrar as contas vencidas:

1. Telefonaram para cada cliente e disseram, de forma ríspida, que precisavam pagar uma conta que estava vencida.
2. Deixaram claro que a empresa estava absolutamente certa, portanto o cliente estava absolutamente errado.
3. Declararam que a empresa sabia muito mais sobre automóveis do que o cliente. Portanto, não havia motivo para discussão.

4. Resultado: eles discutiam.

Você acredita que algum desses métodos convenceria o cliente a pagar a dívida? Essa é fácil de responder.

A essa altura, o gerente do Departamento de Crédito estava prestes a acionar o Departamento Jurídico e abrir fogo contra os consumidores, quando, por sorte, o assunto chamou a atenção do gerente geral, que resolveu investigar os clientes em atraso e descobriu que todos tinham a reputação de bons pagadores. Havia algo drasticamente errado nos métodos de cobrança da empresa. Então ele disse a James L. Thomas que recebesse aqueles valores "irrecebíveis".

O Sr. Thomas tomou as seguintes providências, em suas próprias palavras:

1. Minha visita a cada cliente era para cobrar o valor de uma conta que estava pendente havia muito tempo e era absolutamente correta. Mas eu não disse uma palavra sequer sobre isso. Apenas expliquei que a visita era para saber o que a companhia havia feito ou deixado de fazer.
2. Deixei claro que, até ouvir a história do cliente, não tinha qualquer opinião sobre o assunto. Disse que a empresa não havia afirmado ser infalível.
3. Afirmei que tinha interesse apenas no carro deles e que eles sabiam mais sobre o próprio automóvel do que qualquer outra pessoa no planeta. *Eles* eram a maior autoridade no assunto.
4. Deixei que falassem e ouvi com todo o interesse e compreensão o que o cliente desejava e havia esperado.
5. Por fim, quando o cliente já estava mais bem-humorado, eu apresentava todos os dados do caso para que ele julgasse. Apelava a seus motivos mais nobres. Dizia: "Em primeiro lugar, também acho que seu caso foi mal conduzido. O senhor foi contrariado, perturbado e importunado por um de nossos representantes, algo que nunca deveria acontecer. Na posição de representante da companhia, lamento profundamente e peço desculpas. Enquanto ouvia sua versão da história, não pude deixar de me impressionar com seu senso de justiça e sua paciência. Agora, sabendo que o senhor é justo e paciente, vou pedir que faça algo por mim, algo que o senhor consegue fazer melhor do que ninguém, que o senhor entende melhor do que ninguém. Aqui está sua conta: sei que posso lhe pedir que faça as

devidas correções, como se o senhor fosse o próprio presidente da empresa. Vou deixar nas suas mãos. Vale o que o senhor disser."

Eles acertaram as contas? Certamente sim, e com boa vontade. As cobranças variavam entre 150 e 400 dólares. E será que algum cliente se aproveitou da situação? Sim, um deles se recusou a pagar um centavo daquilo que achava que era indevido, mas os outros cinco pagaram. E a melhor parte da história: Ao longo dos dois anos seguintes, vendemos carros novos para os seis clientes!

"A experiência me ensinou que, quando não é possível obter nenhuma informação sobre o cliente, a única maneira segura de agir é assumir que ele está sendo sincero, honesto, verdadeiro e deseja pagar o que deve assim que se convencer de que é o correto", disse o Sr. Thomas. "Simplificando, as pessoas são honestas e desejam cumprir as obrigações. Existem poucas exceções à regra, e estou convencido de que, na maioria dos casos, os indivíduos mais inclinados a cometer pequenas fraudes reagirão de forma positiva se você demonstrar que os considera honestos, direitos e justos."

PRINCÍPIO 10

Apele para motivos mais nobres.

11

O cinema faz. A TV faz. Por que você não faz também?

Muitos anos atrás, o *Evening Bulletin*, periódico da Filadélfia, estava sendo prejudicado por uma perigosa campanha de rumores mal-intencionados. Um boato malicioso circulava pela cidade. Os anunciantes foram informados de que o jornal não era mais atraente para os leitores pois tinham anúncios demais e informações de menos. Foi necessário tomar uma atitude imediata. Os boatos precisavam ser exterminados.

Mas como? Eis o que fizeram.

O *Bulletin* montou uma compilação com assuntos de todos os tipos de uma edição regular publicados num dia normal, classificou o material inteiro e publicou-o em um livro chamado *One Day* (Um dia), com 307 páginas. O problema era que o *Bulletin* havia reunido aquelas mesmas notícias e artigos de um único dia em um jornal impresso e vendido o conteúdo não por muitos dólares, mas por alguns centavos.

Acontece que a impressão do livro evidenciou que o *Bulletin* trazia uma enorme quantidade de leitura interessante, apresentando os fatos de maneira mais atraente, impressionante e vibrante do que teria sido possível apenas com páginas numeradas e muita conversa.

Estamos vivendo a época da dramatização. Dizer a verdade não basta. A verdade tem que ser vibrante, interessante, dramática. É preciso ser um

showman. O cinema faz isso. A TV faz isso. E você terá que fazer o mesmo se quiser receber atenção.

Os organizadores de vitrines conhecem o poder da dramatização. Certa vez, os fabricantes de um novo veneno para rato incluíram dois ratos vivos no material entregue aos comerciantes para colocar na vitrine das lojas. Na semana em que os ratos estavam à vista, as vendas cresceram cinco vezes.

Os comerciais de TV usam e abusam de técnicas de dramatização para vender seus produtos. Basta se sentar diante da TV e analisar o que os anunciantes fazem em cada propaganda. Você perceberá que o antiácido muda a cor do ácido num tubo de ensaio, mas o mesmo não acontece com o da concorrência. Uma marca de sabão ou detergente consegue limpar uma camisa suja de graxa, enquanto a marca concorrente deixa um tom de cinza. Um automóvel contorna suavemente uma série de curvas, enquanto o da outra marca derrapa ao virar uma esquina. Rostos sorridentes demonstrarão felicidade com uma variedade de produtos. As propagandas dramatizam as vantagens daquilo que está sendo vendido para o espectador e o convencem a comprar o produto.

Você mesmo pode dramatizar suas ideias nos negócios ou em qualquer outro aspecto da vida. É fácil. Jim Yeamans, vendedor da National Cash Register, de Richmond, Virgínia, contou como usou esse recurso durante uma demonstração de vendas.

"Na semana passada, fiz uma visita a uma mercearia de bairro e vi que as caixas registradoras usadas na saída eram muito antiquadas. Eu me aproximei do dono e disse que ele estava literalmente jogando dinheiro fora cada vez que um cliente entrava na fila. Nesse momento, joguei um punhado de moedas de um centavo no chão. Ele prestou mais atenção na hora. Eu teria atraído o interesse dele se tivesse apenas falado, mas o som das moedas batendo no chão o deixaram paralisado. No fim, consegui que ele encomendasse novas máquinas para substituir as antigas."

Essa estratégia também funciona na vida pessoal. Antigamente, o apaixonado simplesmente pedia a amada em casamento? Não, ele se ajoelhava. O gesto demonstrava que ele estava falando sério. Não costumamos mais nos ajoelhar para pedir em casamento, mas muitos pretendentes ainda criam uma atmosfera romântica antes de fazer o pedido.

Essa tática também funciona com as crianças. Joe B. Fant, de Birmingham, Alabama, tinha dificuldades para fazer o filho de 5 anos e a filha de 3 recolherem os brinquedos depois de brincar, por isso inventou um "trem". Joey, o menino, era o maquinista no velocípede, que carregava o vagão de Janet, sua irmã, preso atrás. De noite, ela enchia o vagão com todo o "carvão" espalhado pelo chão e pulava dentro dele para ser puxada pelo irmão. Assim, a arrumação era feita sem sermões, discussões ou ameaças.

Mary Catherine Wolf, de Mishawaka, Indiana, tinha problemas no trabalho e concluiu que precisava conversar sobre o assunto com o patrão. Na manhã de segunda-feira, pediu uma reunião com ele, mas ouviu que o patrão estava ocupado e que devia entrar em contato com a secretária dele para marcar um horário em outro dia na semana. A secretária indicou que a agenda dele estava lotada, mas tentaria encaixá-la.

A Sra. Wolf descreveu o ocorrido:

"Passei a semana toda sem receber resposta da secretária. Sempre que eu perguntava, ela me dava um motivo para o chefe não me atender. Na manhã de sexta-feira, eu ainda não tinha nada definido. Queria muito vê-lo e conversar sobre os problemas antes do fim de semana, por isso me perguntei como fazê-lo me atender. Acabei fazendo o seguinte: escrevi uma carta formal, dizendo que compreendia perfeitamente que ele andava muito ocupado a semana inteira, mas que era importante falar com ele. Dentro do envelope, coloquei um formulário e um envelope com o meu endereço e pedi a ele que fosse preenchido e devolvido para mim."

No formulário, a Sra. Wolf havia escrito o seguinte:

Sra. Wolf, poderei me encontrar com a senhora no dia ___, às ___ horas. Concederei à senhora _____ minutos do meu tempo.

Ela disse que colocou a carta na caixa de entrada dele às 11h. "Às 14h, verifiquei a minha. Lá estava o envelope. Ele mesmo havia preenchido, indicando que poderia me ver naquela mesma tarde e que me daria 10 minutos de seu tempo. Eu me encontrei com ele, e conversamos por mais de uma hora. Meus problemas foram resolvidos."

A Sra. Wolf admite que se não tivesse dramatizado o fato de que queria muito falar com o patrão, provavelmente ainda estaria aguardando uma reunião.

A empresa de James B. Boynton havia acabado de concluir um exaustivo estudo para uma grande marca de cremes hidratantes, e ele tinha que apresentar um longo relatório de mercado. Por isso, precisava obter informações imediatas sobre a concorrência. O cliente em potencial era um dos maiores nomes da publicidade.

A primeira abordagem de Boynton fracassou quase de cara.

"A primeira vez que fui até lá, acabei me desviando do assunto e entrando numa discussão fútil sobre os métodos de pesquisa", explicou o Sr. Boynton. "Ele argumentava e eu argumentava. Ele dizia que eu estava errado e eu tentava demonstrar que estava certo. Quando finalmente consegui provar, satisfeito, que estava certo, o tempo havia acabado, a reunião tinha chegado ao fim e eu ainda não havia produzido qualquer resultado."

Ele continuou:

"Da segunda vez, deixei de lado as tabulações, os números e os dados e resolvi dramatizar os fatos. Quando entrei no escritório, ele estava ocupado ao telefone. Enquanto concluía a conversa, abri uma maleta e despejei 32 potes de creme hidratante sobre sua mesa. Eram produtos que ele conhecia, concorrentes de sua marca. Em cada pote, coloquei uma etiqueta com os resultados da investigação. Cada etiqueta contava a história de uma forma breve e dramática."

O que aconteceu?

"Não houve discussão. Ali, na frente dele, havia algo novo, diferente. Ele pegou dois potes e leu as informações no rótulo. Começamos uma conversa amigável. Ele fez mais perguntas. Demonstrou interesse. A princípio, me concederia apenas 10 minutos para apresentar os fatos, mas os 10 minutos se passaram, 20 minutos, 40 minutos... ao final de uma hora, ainda estávamos conversando. Eu apresentava os mesmos fatos que havia levado na primeira ocasião. Mas, dessa vez, usei dramatização e criatividade. Fez toda a diferença."

PRINCÍPIO 11

Dramatize suas ideias.

12

Quando tudo falhar, tente este recurso

Charles Schwab era chefe do gerente de uma usina na qual os operários não vinham batendo as metas de produtividade.

– Como pode um gerente tão competente como o senhor não conseguir alcançar a meta de produção?

– Não sei – respondeu o gerente. – Já tentei instruir, persuadir, discutir e dar bronca. Ameacei demitir todos, mas nada funciona. Eles simplesmente não produzem.

Essa conversa aconteceu no fim do dia, pouco antes da entrada do turno da noite. Schwab pediu um pedaço de giz ao gerente, virou para o homem mais próximo e perguntou:

– Quantas fornadas aconteceram no seu turno?

– Seis.

Sem dizer mais nenhuma palavra, Schwab fez um 6 enorme no chão e se afastou. Quando o turno da noite entrou, os homens viram o número e perguntaram o que queria dizer.

– O chefão esteve por aqui – responderam os funcionários do turno do dia. – Ele perguntou quantas fornadas fizemos, e respondemos que foram seis. Ele usou o giz para escrever no chão.

Na manhã seguinte, Schwab voltou à fábrica. O turno da noite tinha apagado o 6 e substituído por um grande 7.

Quando os funcionários do turno do dia apareceram para o trabalho na manhã seguinte, viram um 7 enorme no chão. Então o turno da noite achava que era melhor do que o do dia? Pois bem, eles iriam ver só. A equipe entrou com entusiasmo e, quando saiu, de noite, deixou um 10 imponente. As coisas estavam acelerando.

Em pouco tempo, a unidade, que estava ficando para trás em termos de produtividade, passou a produzir mais do que todas as outras da fábrica.

O princípio? Charles Schwab explicará com suas próprias palavras:

"Para fazer as coisas acontecerem, é preciso estimular a competição", explica ele. "Não estou sugerindo uma competição sórdida, por dinheiro, mas pelo desejo de superação."

O desejo de superação! O desafio! Uma provocação! Esse é um modo infalível de instigar as pessoas.

Sem um desafio, Theodore Roosevelt jamais teria sido presidente dos Estados Unidos. Ele havia acabado de retornar de Cuba quando foi escolhido para ser candidato ao governo do estado de Nova York. A oposição descobriu que ele não era mais um residente legal do estado. Assustado, Roosevelt pensou em retirar a candidatura. Foi quando Thomas Collier Platt, na época senador por Nova York, virou-se para Theodore Roosevelt e, em voz alta, lançou o desafio: "O herói de San Juan Hill é um covarde?"

Roosevelt permaneceu na luta – e o resto é história. Aquele desafio não mudou apenas sua vida, como também teve efeito real no futuro do país.

O lema da guarda real na Grécia antiga era: "Todos os homens têm medos, mas os corajosos os enfrentam e vão em frente, às vezes rumo à morte, mas sempre rumo à vitória." Que desafio pode ser maior do que superar os medos?

Quando foi governador de Nova York, Al Smith teve que encarar um desafio. Sing Sing, a famosa penitenciária, estava sem diretor. Escândalos e rumores terríveis estavam acabando com a prisão. Smith precisava de um homem de pulso forte no comando – um homem de ferro. Mas quem? Mandou chamar Lewis E. Lawes, de New Hampton.

– Que tal assumir o comando de Sing Sing? – perguntou Smith, alegremente, quando estava frente a frente com Lawes. – O lugar precisa de um homem experiente.

Lawes ficou atônito. Conhecia os perigos de Sing Sing. Era uma nomeação sujeita aos caprichos da política. Os diretores anteriores nem sequer esquentavam a cadeira. Um deles tinha durado apenas três semanas. Lawes precisava pensar na própria carreira. Valia a pena correr o risco?

Smith percebeu a hesitação de Lawes, recostou-se na cadeira, sorriu e disse:

– Meu jovem, não o culpo por sentir medo. É um trabalho dos mais difíceis. Vai ser preciso alguém poderoso para aceitar o cargo e ficar.

Smith lançou um desafio. Lawes gostou da ideia de tentar um trabalho que exigia alguém "poderoso", aceitou e ficou até se tornar o mais famoso diretor de presídio de sua época. Seu livro *20,000 Years in Sing Sing* (20 mil anos em Sing Sing) vendeu centenas de milhares de exemplares. Suas participações em programas de rádio e as histórias da vida na prisão inspiraram dezenas de filmes. Seu método de humanização dos criminosos produziu milagres na reforma do sistema carcerário.

Harvey S. Firestone, fundador da grande Firestone Tire and Rubber Company, disse: "Nunca achei que o salário, e apenas o salário, formasse ou mantivesse uma boa equipe. Acho que o próprio jogo é responsável por isso."

Frederic Herzberg, um dos maiores cientistas comportamentais da história, concordava com essa ideia. Ele estudou a fundo o comportamento de milhares de pessoas diante do trabalho, de operários a executivos sênior. Segundo suas descobertas, qual foi o principal fator de motivação – a faceta mais estimulante do trabalho? Dinheiro? Boas condições de trabalho? Benefícios? Não, nada disso. O principal fator de motivação era o próprio trabalho. Se ele fosse empolgante e interessante, o funcionário se sentia motivado a prestar um bom serviço.

É o que todas as pessoas bem-sucedidas amam: o jogo em si. A oportunidade de se expressar. A chance de demonstrar valor, se superar, ganhar. É o que dá graça às maratonas e a qualquer competição. O desejo de superação. O desejo de se sentir importante.

PRINCÍPIO 12

Lance um desafio.

EM RESUMO

COMO FAZER AS PESSOAS PENSAREM COMO VOCÊ

PRINCÍPIO 1

A única forma de se dar bem numa discussão é evitando-a.

PRINCÍPIO 2

Demonstre respeito pela opinião alheia. Nunca diga "você está errado".

PRINCÍPIO 3

Se estiver errado, admita depressa e de maneira enfática.

PRINCÍPIO 4

Comece sendo amigável.

PRINCÍPIO 5

Faça com que o outro diga "sim" imediatamente.

PRINCÍPIO 6

Deixe o outro falar durante a maior parte da conversa.

PRINCÍPIO 7

Deixe a outra pessoa sentir que a ideia é dela.

PRINCÍPIO 8

Tente honestamente enxergar as coisas do ponto de vista do outro.

PRINCÍPIO 9

Demonstre compaixão e compreensão diante das ideias e dos desejos do outro.

PRINCÍPIO 10

Apele para motivos mais nobres.

PRINCÍPIO 11

Dramatize suas ideias.

PRINCÍPIO 12

Lance um desafio.

PARTE QUATRO

Seja um líder: como mudar as pessoas sem ofender nem criar ressentimentos

1

Se precisar apontar defeitos, comece desta forma

Um amigo meu foi convidado para passar um fim de semana na Casa Branca, durante o governo Calvin Coolidge. Ao se dirigir ao escritório particular do presidente, ouviu Coolidge dizer a uma de suas secretárias: "Que vestido lindo você está usando esta manhã!"

Esse provavelmente foi o elogio mais efusivo de Coolidge a uma secretária em toda sua vida. Era tão incomum, tão inesperado, que ela corou, confusa. Em seguida, Coolidge emendou: "Mas não vá ficar convencida. Eu só disse isso para fazer você se sentir bem. Daqui para a frente, quero que seja um pouquinho mais cuidadosa com a pontuação dos seus textos."

O método de Coolidge parece um tanto óbvio, mas a psicologia por trás dele é perfeita. É sempre mais fácil ouvir coisas desagradáveis após receber elogios a nossos pontos fortes.

Um barbeiro passa espuma no rosto do homem antes de barbeá-lo. E foi exatamente isso que fez William McKinley em 1896, quando concorreu à presidência dos Estados Unidos. Um dos republicanos mais famosos da época tinha escrito um discurso de campanha que ele próprio considerava melhor do que Cícero, Patrick Henry e Daniel Webster juntos. Eufórico, o sujeito leu o discurso para McKinley. Tinha lá suas qualidades, mas simplesmente não servia. Teria provocado um vendaval de críticas. McKinley não queria ferir os

sentimentos do autor. Não podia destruir o esplêndido entusiasmo do homem, mas precisava dizer "não". Repare em como conseguiu fazê-lo de modo diplomático:

"Meu caro, seu discurso é esplêndido, magnífico. Ninguém poderia ter escrito algo melhor. Em muitas ocasiões ele seria a coisa perfeita a se dizer, mas seria o mais adequado para este momento? Por mais que o senhor o considere bem fundamentado e sóbrio, devo pensar nos efeitos que causará para o partido. Agora, vá para casa, escreva um discurso de acordo com a minha orientação e me envie uma cópia."

O autor obedeceu. McKinley fez a revisão a lápis e o ajudou a reescrever o segundo discurso. Esse homem se tornou um dos mais eficientes oradores durante a campanha presidencial.

A seguir, reproduzirei a segunda carta mais famosa escrita por Abraham Lincoln. (A mais famosa foi escrita para a Sra. Bixby, expressando sua tristeza pela morte dos cinco filhos da mulher nos campos de batalha.) Lincoln provavelmente escreveu a carta em cinco minutos. No entanto, ela foi vendida num leilão público em 1926 por 12 mil dólares, quantia muito superior a tudo o que Lincoln conseguiu poupar em meio século de trabalho duro. A carta foi escrita para o general Joseph Hooker, em 26 de abril de 1863, durante o período mais sombrio da Guerra Civil. Nos 18 meses anteriores, os generais de Lincoln vinham conduzindo o Exército da União a uma trágica derrota atrás da outra. Nada além de uma fútil e estúpida matança. A nação estava abalada. Milhares de soldados desertaram, e até os republicanos do Senado se revoltaram e queriam obrigar Lincoln a deixar a Casa Branca.

"Estamos à beira da destruição", disse Lincoln. "Parece que até o Todo-Poderoso está contra nós. Mal consigo enxergar um raio de esperança."

Foi durante esse período de profunda tristeza e caos que Lincoln escreveu a carta. Decidi reproduzi-la, pois ela demonstra como Lincoln tentou mudar o comportamento de um general indisciplinado no momento em que o destino da nação poderia depender das ações desse militar.

Talvez seja a carta mais incisiva escrita por Lincoln depois de assumir a presidência. No entanto, você perceberá que ele elogia o general Hooker antes de apontar seus graves defeitos. Sim, os defeitos eram graves, mas Lincoln não se referiu a eles assim. Ele era mais conservador, mais diplomático. Lincoln

escreveu: “Existem algumas coisas sobre as quais não me encontro muito satisfeito com o senhor.” Haja tato! E diplomacia!

Segue a carta dirigida ao general Hooker:

Eu o coloquei na posição de comando do Exército do Potomac. Com certeza, tomei essa decisão diante de motivos que me pareciam suficientes; no entanto, acredito que seja melhor informá-lo de que existem algumas coisas sobre as quais não me encontro muito satisfeito com o senhor.

Acredito que é um soldado corajoso e habilidoso, o que obviamente é do meu agrado. Acredito também que o senhor não mistura política com sua profissão, o que é acertado. O senhor confia em si mesmo, o que é uma virtude valiosa, talvez até indispensável.

Também é ambicioso, o que, dentro de limites razoáveis, causa mais bem do que mal. Mas acredito que, no período do comando do general Burnside, o senhor deu ouvidos à ambição e criou muitas dificuldades para ele, o que prejudicou enormemente tanto este país quanto um colega oficial de grande mérito e honra.

Ouvi dizer, de um modo que me leva a crer que seja verdade, que o senhor disse recentemente que tanto o Exército quanto o governo necessitavam de um ditador. Com toda certeza, não foi por esse motivo, mas apesar dele, que lhe ofereci o comando do Exército do Potomac.

Apenas os generais bem-sucedidos podem se tornar ditadores. O que lhe peço, no momento, é um sucesso militar. Então correrei o risco da ditadura.

O governo apoiará o senhor no máximo de sua competência, o que não é mais nem menos do que tem feito e fará por todos os seus comandantes. Acredito que o espírito que o senhor ajudou a infundir no seio do Exército, o espírito da crítica e da desconfiança em relação ao comandante, agora se voltará contra o senhor. E eu o ajudarei no que for possível para que ele seja extinto.

Nem o senhor nem Napoleão, caso voltasse à vida, poderiam obter algo bom de um Exército com tal espírito. Mas tome cuidado com sua impulsividade. Tome cuidado com sua impulsividade, mantendo a energia e a vigilância permanente para ir em frente e nos dar vitórias.

Você não é Coolidge, McKinley nem Lincoln e quer saber se essa filosofia funciona no dia a dia da vida profissional. Vejamos o caso de W. P. Gaw, funcionário da Wark Company, da Filadélfia.

A Wark Company tinha sido contratada para construir um grande prédio comercial na Filadélfia dentro de um prazo específico. Tudo ia bem, a construção estava quase concluída, quando, de repente, o empreiteiro responsável por ornamentações em bronze na fachada declarou que não conseguiria fazer a entrega no prazo. O quê? Um prédio inteiro parado? Multas pesadas! Prejuízos enormes! Tudo por causa de um homem!

Telefonemas de longa distância. Discussões. Conversas acaloradas. Tudo em vão. Aí o Sr. Gaw foi enviado a Nova York para enfrentar o leão de bronze em seu covil.

– Sabia que o senhor é a única pessoa do Brooklyn com seu sobrenome? – perguntou o Sr. Gaw ao presidente da empresa pouco depois das apresentações.

– Não, não sabia – respondeu o homem, surpreso.

– Pois é, quando saltei do trem hoje de manhã, procurei seu endereço no catálogo telefônico e descobri que é o único no Brooklyn com este nome.

– Eu não fazia ideia – falou o empreiteiro, em seguida foi verificar a lista com interesse. – Bem, é um nome incomum – comentou ele com orgulho. – Minha família veio da Holanda e se estabeleceu em Nova York há quase dois séculos. – Ele continuou falando sobre a família e seus ancestrais por vários minutos.

Quando o homem terminou, o Sr. Gaw o cumprimentou pelas instalações e fez comparações positivas com fábricas semelhantes que havia visitado.

– É uma das fábricas mais limpas e organizadas que já vi.

– Passei a vida inteira construindo este negócio e sinto bastante orgulho dele – disse o empreiteiro. – Gostaria de conhecer as instalações?

Durante a visita de inspeção, o Sr. Gaw cumprimentou o dono do negócio pelo seu sistema de fabricação e disse a ele como e por que parecia superior a alguns concorrentes. Apontou alguns equipamentos diferentes, e o empreiteiro explicou que ele mesmo havia inventado aquelas máquinas. Passou um tempo considerável mostrando a Gaw como operá-las e o trabalho superior que produziam. Insistiu em acompanhar o visitante no almoço. Veja bem: até então, não havia sido dita sequer uma palavra sobre o verdadeiro propósito da visita de Gaw, mas, depois do almoço, o empreiteiro falou:

– Agora vamos tratar de negócios. Naturalmente, sei por que está aqui. Não esperava que nosso encontro seria tão agradável. Pode voltar para a Filadélfia com minha promessa de que seu material será fabricado e entregue, mesmo que eu tenha que atrasar outros pedidos.

O Sr. Gaw conseguiu tudo o que queria sem pedir nada. O material chegou a tempo, e o edifício foi concluído no dia especificado em contrato. Isso teria acontecido se o Sr. Gaw tivesse usado o método do martelo e dinamite que se costuma empregar em ocasiões como essa?

Dorothy Wrublewski, gerente de uma filial do Federal Credit Union em Fort Monmouth, Nova Jersey, relatou durante uma de nossas aulas como conseguiu ajudar uma de suas funcionárias a se tornar mais produtiva.

"Recentemente, contratamos uma jovem como trainee para o atendimento no caixa. Seu contato com os clientes era muito bom. Era precisa e eficiente ao lidar com transações individuais. O problema aparecia no fim do dia, quando era hora de fechar as contas. O chefe dos caixas me procurou e sugeriu fortemente que eu demitisse a mulher: 'Ela está segurando todo mundo porque é muito lenta no fechamento. Já mostrei como se faz várias vezes, mas ela não aprende. Precisa ir embora.'"

Dorothy não queria ter que demitir a funcionária.

"No dia seguinte, observei como a moça trabalhava com rapidez e precisão ao lidar com as transações normais. Além de tudo, era muito simpática com os clientes. Não levei muito tempo para descobrir por que ela tinha problemas com o fechamento do caixa. Depois que o expediente acabou, fui procurá-la para conversar. Estava claramente nervosa e perturbada. Elogiei sua simpatia e extroversão com os clientes, e louvei sua habilidade e precisão ao lidar com o público. Em seguida, sugeri que fizéssemos uma revisão do procedimento para fechar o caixa. Assim que percebeu que eu confiava nela, a jovem seguiu minhas sugestões, e em pouco tempo dominou a função. Desde então, nunca mais tive qualquer problema com ela."

Começar a conversa com elogios é como ir a um dentista que começa com a anestesia. O paciente também passa pela broca, mas a anestesia tira a dor. Para ser um bom líder:

PRINCÍPIO 1

Comece com elogios e reconhecimento sincero.

2

Como fazer críticas e não ser odiado

Certa vez, Charles Schwab estava passando por uma de suas usinas siderúrgicas, ao meio-dia, quando viu alguns funcionários fumando. Na parede, havia uma placa que dizia: "É proibido fumar." O que acha que Schwab fez? Certamente não apontou para o aviso e disse "Não sabem ler?". Não, Schwab nunca faria isso. Ele se aproximou dos homens, entregou um charuto para cada um e disse: "Rapazes, gostaria que fossem fumar estes aqui lá fora." Os funcionários tinham consciência de que Schwab sabia que estavam infringindo uma regra e o admiraram, pois ele não disse nada a respeito e ainda lhes deu um presentinho e fez com que se sentissem importantes. Era impossível não gostar de um homem assim, não é?

John Wanamaker usou a mesma técnica. Todos os dias, costumava dar uma volta em sua grande loja na Filadélfia. Certa vez, viu uma cliente esperando atendimento num balcão. Ninguém prestava a mínima atenção nela. Os vendedores estavam amontoados do outro lado do balcão rindo e conversando entre si. Wanamaker não disse uma palavra. De fininho, passou para trás do balcão e atendeu à mulher pessoalmente. Em seguida, entregou a compra aos vendedores para ser embrulhada e continuou o passeio.

As autoridades públicas costumam ser criticadas por não serem acessíveis a seus eleitores. São pessoas ocupadas, mas às vezes a culpa é de alguns assessores superprotetores que não desejam sobrecarregar o chefe com visitantes demais.

Carl Langford, por muitos anos prefeito de Orlando, Flórida, onde fica a Disney World, com frequência repreendia sua equipe para que deixassem que as pessoas o vissem. Alegava que tinha uma política de portas abertas, mas os cidadãos de sua comunidade eram barrados por secretários e administradores quando apareciam.

Por fim, o prefeito encontrou a solução. Retirou a porta da sala! Os assessores entenderam o recado, e a administração passou a ser realmente acessível a partir do dia em que, simbolicamente, se desfez da porta.

Quando você quer que as pessoas mudem sem ofender ou criar ressentimentos, a diferença entre o sucesso e o fracasso está em mudar uma simples palavrinha de três letras. Muita gente que quer fazer uma crítica começa fazendo elogios sinceros, seguidos pela palavra "mas", e terminando com a crítica em si. Por exemplo, quando tentamos fazer uma criança se interessar pelos estudos, podemos dizer: "Estamos muito orgulhosos de você, Johnnie, por conseguir melhorar as notas, *mas*, se estudasse mais matemática, os resultados teriam sido ainda melhores."

Nesse caso, Johnnie se sentiria encorajado até ouvir a palavra "mas". A partir daí, poderia questionar a sinceridade do elogio inicial. Para ele, o começo pareceria uma introdução falsa para a constatação crítica do fracasso. A credibilidade do elogio seria abalada, e é provável que não conseguíssemos alcançar o objetivo maior: mudar a atitude de Johnnie em relação aos estudos.

Seria fácil evitar essa situação com a simples substituição da palavra "mas" por um "e". "Estamos muito orgulhosos de você, Johnnie, por conseguir melhorar as notas, *e* se continuar se esforçando, na próxima prova, sua nota de matemática vai ser igual à das outras matérias."

Johnnie aceitaria o elogio porque não foi seguido pela sugestão de que ele fracassou. Chamamos atenção indiretamente para o comportamento que desejamos mudar, e há chance de que ele tente atender às nossas expectativas.

Chamar atenção para os erros de alguém de forma indireta é muito eficaz com pessoas sensíveis que ficariam ressentidas ao ouvir uma crítica direta. Marge Jacob, de Woonsocket, Rhode Island, contou em uma de nossas aulas como convenceu alguns pedreiros desleixados a fazerem a limpeza enquanto reformavam sua casa. No primeiro dia de obra, quando a Sra. Jacob voltou do trabalho, reparou no quintal coberto de sobras de madeira. Não queria brigar

com os homens, porque eles trabalhavam muito bem. Assim, depois que eles foram para casa, ela e os filhos limparam o quintal e arrumaram as sobras num canto. Na manhã seguinte, ela chamou o pedreiro chefe em um canto e disse: "Fiquei muito feliz pela forma como deixaram o gramado da frente na noite passada. Está limpo e bem cuidado, e não incomoda os vizinhos."

A partir de então, os pedreiros passaram a recolher as sobras e deixar num canto, e todos os dias o pedreiro chefe passou a procurá-la para perguntar se o gramado estava em boas condições após o dia de trabalho.

Uma das principais polêmicas entre os integrantes da reserva das Forças Armadas e seus instrutores do Exército é a questão dos cortes de cabelo. Os reservistas se consideram civis (o que é verdade, na maior parte do tempo) e não gostam da obrigação de manter o cabelo muito curto.

O sargento-mor Harley Kaiser, da 542ª Escola de Reservistas, enfrentou esse problema ao trabalhar com um grupo de oficiais não comissionados da reserva. Como um veterano do Exército, esperava-se que ele fosse começar a berrar e ameaçar os soldados. Em vez disso, porém, escolheu transmitir o recado de forma indireta:

"Cavalheiros, os senhores são líderes. Serão mais eficientes quando liderarem pelo exemplo. Devem ser o exemplo a ser seguido por seus homens. Os senhores sabem as regras do Exército a respeito dos cortes de cabelo. Vou cortar meu cabelo hoje, embora ele esteja bem mais curto do que o de alguns dos senhores. Olhem-se no espelho e, se sentirem que precisam de um corte de cabelo para servir de bom exemplo, arranjaremos um horário para que compareçam ao barbeiro do quartel."

O resultado foi previsível. Muitos dos candidatos se olharam no espelho, foram ao barbeiro naquela tarde e cortaram o cabelo. Na manhã seguinte, o sargento Kaiser comentou que já estava vendo o desenvolvimento das qualidades de liderança em alguns membros do pelotão.

No dia 8 de março de 1887, o eloquente Henry Ward Beecher faleceu. No domingo seguinte, Lyman Abbott foi convidado a falar no púlpito que tinha vagado. Ansioso para fazer o melhor, ele escreveu e reescreveu um sermão com o cuidado meticuloso de um Flaubert. Depois, leu para a mulher. Era fraco – como é a maioria dos discursos. Caso tivesse menos discernimento, ela poderia ter dito: "Lyman, isso é horrível. Não vai funcionar. Os fiéis vão dormir. Parece que você

está lendo uma enciclopédia. Depois de tantos anos de pregação, você já deveria perceber. Pelo amor de Deus, por que não fala como um ser humano? Por que não age com naturalidade? Se ler isto, vai passar vergonha."

Isso é o que ela *poderia* ter dito. Mas ela sabia o que teria acontecido, e nós também. Por isso, ela apenas comentou que seria um excelente artigo de revista. Em outras palavras, ela elogiou e ao mesmo tempo sugeriu com sutileza que o texto não funcionaria como discurso. Lyman Abbott captou a mensagem, rasgou o manuscrito preparado com tanto cuidado e fez seu sermão sem sequer usar anotações.

Para corrigir os erros dos outros de maneira eficiente:

PRINCÍPIO 2

Aponte os erros alheios de forma indireta.

3

Fale primeiro sobre seus próprios erros

Minha sobrinha, Josephine Carnegie, veio para Nova York trabalhar como minha secretária. Tinha 19 anos, havia terminado o ensino médio três anos antes e sua experiência profissional era praticamente zero. Hoje em dia é uma excelente secretária, mas no início... digamos que tinha muito a melhorar. Um dia, quando comecei a criticá-la, disse a mim mesmo: "Espere um minuto, Dale Carnegie. Você tem o dobro da idade da Josephine e 10 mil vezes mais experiência profissional. Como pode esperar que ela enxergue as coisas do seu ponto de vista, com seu discernimento e sua iniciativa, por mais medíocres que eles sejam? Aliás, Dale, o que você fazia aos 19 anos? Você se lembra dos erros estúpidos que cometia? Se lembra de quando fez isso e aquilo?"

Refleti sobre o assunto, com honestidade e imparcialidade, e concluí que o desempenho de Josephine aos 19 anos era melhor do que o meu quando jovem, e isso, lamento confessar, não é exatamente um elogio às habilidades dela.

A partir de então, quando queria chamar a atenção de Josephine para algum erro, eu começava dizendo: "Você cometeu um erro, Josephine, mas ele é bem menos grave do que muitos que eu cometi. Ninguém nasce com capacidade de discernimento. Isso só vem com a experiência, e você já é bem melhor do que eu era com sua idade. Na época fiz tantas bobagens, tantas besteiras, que não me sinto nem um pouco à vontade para criticar quem quer que seja. Mas não acha que seria melhor se tivesse feito assim e assado?"

É menos difícil escutar uma lista dos seus erros quando a pessoa que faz a crítica começa, com humildade, admitindo que também está longe da perfeição.

E. G. Dillistone, engenheiro em Brandon, Manitoba, no Canadá, vinha tendo problemas com a nova secretária. As cartas que ditava chegavam à sua mesa para serem assinadas com dois ou três erros ortográficos por página. O Sr. Dillistone relatou como lidou com a situação:

"Assim como tantos engenheiros, meu domínio do idioma ou da ortografia nunca foi um primor. Por isso, há muitos anos mantenho um caderninho preto, dividido pelas letras do alfabeto, com as palavras que tenho dificuldade para escrever. Quando ficou claro que não bastaria indicar os erros para que minha secretária se esforçasse mais na revisão e no uso do dicionário, resolvi tentar outra abordagem. Quando a carta seguinte chegou à minha mão com erros, eu me sentei diante dela e disse: 'Essa palavra não parece estar certa. É uma daquelas que costumam me dar problemas. É por isso que comecei a organizar este caderninho de ortografia. [Abri o caderno na página certa.] Aqui está. Tenho muito cuidado com minha ortografia, pois sei que as pessoas nos julgam pelo que escrevemos, e os erros nos fazem parecer menos profissionais.'"

Você pode imaginar qual foi o resultado daquela abordagem.

"Não sei se ela copiou meu sistema, mas, desde aquela conversa, a frequência de erros de ortografia caiu significativamente."

O refinado príncipe Bernhard von Bülow descobriu a extrema necessidade de fazer algo do tipo em 1909. Na época, ele ocupava o posto de chanceler imperial da Alemanha, e no trono encontrava-se Guilherme II – Guilherme, o altivo; Guilherme, o arrogante; Guilherme, o último *Kaiser* alemão –, organizando um Exército e uma Marinha que ele garantia ser capaz de arrasar todos os inimigos.

Foi quando uma coisa surpreendente aconteceu. O *Kaiser* disse palavras estarrecedoras que sacudiram o continente e deram início a uma série de explosões ouvidas no mundo inteiro. Foram coisas tolas, egoístas, absurdas. Para piorar infinitamente a situação, disse em público, quando era um convidado na Inglaterra. Para finalizar: permitiu que as declarações fossem publicadas no *Daily Telegraph*. Ele afirmou, por exemplo, que era o único alemão que tinha simpatia pelos ingleses; que estava construindo uma Marinha contra a ameaça japonesa; que ele, sozinho, havia impedido que a Inglaterra fosse humilhada pela Rússia e

pela França; que havia criado o plano de campanha que permitira que o lorde Roberts, da Inglaterra, derrotasse os bôeres, na África do Sul, etc.

Nos últimos cem anos, em tempos de paz, aquelas foram as palavras mais absurdas a terem saído dos lábios de um rei europeu. O continente inteiro zumbia com a fúria de um vespeiro. A Inglaterra estava furiosa; os políticos alemães, estarrecidos. E, no meio de toda a consternação, o *Kaiser* entrou em pânico e sugeriu ao príncipe Von Bülow, chanceler imperial, que a culpa era dele. Sim, ele queria que Von Bülow anunciasse que era o único responsável pelo desastre, que ele recomendara ao monarca que dissesse aqueles absurdos.

– Mas, Vossa Majestade, parece-me absolutamente impossível que qualquer pessoa, seja ela alemã ou inglesa, possa supor que sou capaz de aconselhá-lo a dizer essas coisas – protestou Von Bülow.

No momento em que as palavras saíram de sua boca, Von Bülow percebeu que havia cometido um erro gravíssimo. O *Kaiser* explodiu.

– Você me considera um idiota capaz de dizer tolices que o senhor jamais diria! – berrou.

Von Bülow sabia que deveria ter elogiado antes de condenar, mas, como era tarde demais, tomou a segunda melhor atitude possível. Elogiou depois de criticar. E funcionou de maneira milagrosa.

– Longe de mim sugerir isso – respondeu Von Bülow, respeitosamente. – Vossa Majestade me supera em muitos aspectos, não apenas no conhecimento naval e militar, mas, acima de tudo, nas ciências naturais. Tenho ouvido com admiração vossas explicações a respeito do barômetro, do telégrafo sem fio e dos raios roentgen. Vergonhosamente, sou um ignorante no que diz respeito a todos os ramos da ciência natural, sem qualquer noção de química ou de física, incapaz de explicar o mais simples fenômeno natural – prosseguiu Von Bülow. – Em compensação, tenho algum conhecimento histórico e talvez determinadas qualidades úteis na política, em especial na diplomacia.

O *Kaiser* abriu um sorriso. Von Bülow o elogiara. Von Bülow o exaltara e diminuíra a si mesmo. O *Kaiser* podia perdoar qualquer coisa depois disso.

– Não tenho dito que nós nos complementamos? – disse o *Kaiser*, com entusiasmo. – Devemos nos manter unidos e assim o faremos!

Ele apertou a mão de Von Bülow, e não apenas uma vez, mas várias. Mais tarde, ainda no mesmo dia, estava tão entusiasmado que chegou a exclamar, com

punhos cerrados:

– Se alguém disser algo contra o príncipe Von Bülow, *vai levar um soco no nariz!*

Von Bülow conseguiu se safar, mas, como habilidoso diplomata que era, cometeu um erro: deveria ter *começado* a conversa falando sobre suas próprias limitações e a superioridade de Wilhelm, e não insinuando que o *Kaiser* era um tolo que precisava de um guardião.

Se Von Bülow conseguiu se safar disparando algumas frases que o rebaixavam e elogiavam o *Kaiser* – transformando um imperador arrogante e ofendido em amigo fiel –, imagine o que é possível ganhar com a humildade e os elogios no dia a dia. Quando bem usados, eles são capazes de operar verdadeiros milagres nas relações humanas.

Admitir os próprios erros – mesmo quando não foram corrigidos – ajuda a convencer o outro a mudar o comportamento. Esse fato foi ilustrado mais recentemente por Clarence Zerhusen, de Timonium, Maryland, ao descobrir que seu filho de 15 anos estava começando a fumar cigarro.

"Claro que eu não queria que David fumasse, mas sua mãe e eu fumávamos e dávamos mau exemplo o tempo todo", disse o Sr. Zerhusen. "Expliquei a David que comecei a fumar na idade dele, que fiquei viciado em nicotina e que agora era quase impossível parar. Lembrei a ele da minha tosse irritante e que anos antes ele próprio tinha pedido que eu parasse de fumar. Não exigi que ele parasse nem fiz ameaças ou alertei para os perigos. Tudo o que fiz foi destacar como fiquei dependente dos cigarros e o que esse comportamento havia significado para mim."

A tentativa rendeu bons frutos.

"Meu filho pensou durante um tempo e resolveu que não fumaria até concluir o ensino médio. Os anos se passaram, e David nunca mais fumou nem tem intenção de começar. Como resultado daquela conversa, tomei a decisão de parar com os cigarros e, com o apoio da família, consegui."

Um bom líder obedece ao seguinte princípio:

PRINCÍPIO 3

Fale sobre seus próprios erros antes de criticar o outro.

4

Ninguém gosta de receber ordens

Certa vez, tive o prazer de jantar com a Srta. Ida Tarbell, decana dos biógrafos americanos. Quando disse a ela que estava escrevendo este livro, começamos a conversar sobre o importantíssimo assunto dos relacionamentos interpessoais, e ela me revelou que, enquanto escrevia a biografia de Owen D. Young, havia entrevistado um homem que dividira o escritório com ele por três anos. O homem declarou que, durante todo esse tempo, nunca ouvira o Sr. Young dar uma ordem direta a ninguém. Sempre dava sugestões, nunca ordens. Nunca dizia, por exemplo, "Faça isso" ou "Não faça isso". Dizia: "Talvez você queira considerar essa possibilidade" ou "Acha que tal coisa poderia funcionar?". Muitas vezes, depois de ditar uma carta, ele perguntava: "O que achou?" Ao examinar uma carta de um de seus assistentes, dizia: "Talvez, se disséssemos isso de outro jeito, o texto ficaria melhor." Young sempre dava às pessoas a oportunidade de fazerem tudo elas mesmas. Nunca mandava seus assistentes fazerem as coisas. Deixava-os pôr mãos à obra e aprender com os próprios erros.

Usando essa técnica, é mais fácil fazer a pessoa corrigir o que fez de errado. Ela preserva o orgulho do indivíduo e faz com que ele se sinta importante. Encoraja a cooperação, em vez da rebeldia.

O ressentimento causado por uma ordem ríspida pode durar muito tempo, mesmo que ela seja dada para corrigir uma situação obviamente ruim. Dan Santarelli, professor de uma escola vocacional de Wyoming, Pensilvânia, contou,

em uma de nossas aulas, a história de quando um de seus alunos estacionou em local proibido e bloqueou o acesso a uma loja da escola. Um instrutor entrou furioso em sala de aula e, em tom arrogante, perguntou: "De quem é o carro que está bloqueando a passagem?" Quando o dono do veículo respondeu, o instrutor berrou: "Tire o carro dali imediatamente, senão vou enrolar uma corrente nele e arrastá-lo!"

Vamos deixar claro que o aluno estava errado. Ele não deveria ter estacionado naquele local. Mas, daquele dia em diante, o dono do carro não foi o único ressentido com o instrutor. Todos os seus colegas de turma passaram a fazer o possível para dificultar a vida do sujeito e tornar seu trabalho mais desagradável.

De que outra forma ele poderia ter resolvido a situação? Se tivesse perguntado de quem era o carro estacionado na passagem e sugerido que o dono o tirasse dali para que os outros carros pudessem entrar e sair, o estudante teria ficado feliz em resolver o problema, e nem ele nem seus colegas ficariam chateados e ressentidos.

Perguntas não só tornam uma ordem mais palatável; elas também estimulam a criatividade das pessoas consultadas, que se tornam mais propensas a acatar uma ordem se participarem da decisão que a gerou.

Quando Ian Macdonald, o gerente de uma pequena fábrica especializada em peças de máquinas de precisão, de Joanesburgo, África do Sul, recebeu uma proposta de encomenda enorme, teve certeza de que não conseguiria cumprir o prazo. A fábrica já estava operando em capacidade máxima, e faltava pouco tempo para o deadline do novo pedido. Parecia impossível aceitá-lo. Assim, em vez de obrigar os funcionários a acelerar o trabalho e fazer tudo correndo, Macdonald organizou uma reunião com todos, explicou a situação e disse que o pedido era muito importante para a empresa e para eles, caso conseguissem entregar tudo no prazo. Por fim, começou a fazer perguntas: "Há alguma coisa que possamos fazer para atender a esse pedido?" "Alguém consegue pensar em formas diferentes de trabalhar para que a gente consiga aceitar esse pedido?" "Existe algum modo de ajustarmos os horários ou os compromissos pessoais de forma a ajudar?"

Os empregados deram muitas ideias e insistiram para que Macdonald aceitasse o pedido. Assumiram uma postura de "mãos à obra", e o pedido foi

aceito, produzido e entregue dentro do prazo.

Um líder eficiente usará o seguinte recurso:

PRINCÍPIO 4

Faça perguntas em vez de dar ordens diretas.

5

Não deixe ninguém constrangido

Anos atrás, a General Electric se viu diante da delicada tarefa de retirar Charles Steinmetz do comando de um departamento. Steinmetz, gênio no campo da eletricidade, era um fiasco como chefe do Departamento de Matemática. Entretanto, ninguém ousava ofender o sujeito. Ele era indispensável – e extremamente sensível. Por isso, ofereceram a ele um novo cargo: engenheiro consultor da General Electric (um novo nome para uma função que ele já fazia) e deram o comando do departamento a outra pessoa.

Steinmetz ficou feliz. Os executivos da GE também ficaram felizes. Tinham conseguido lidar com seu astro mais temperamental sem provocar uma tempestade ou constrangê-lo.

Evitar que alguém fique constrangido é fundamental, mas algo em que poucos de nós paramos para pensar. Em geral, passamos por cima dos sentimentos dos outros para conseguir o que queremos, encontrando defeitos, fazendo ameaças, criticando um filho ou um funcionário diante dos outros sem sequer considerar que estamos ferindo o orgulho de alguém. Para evitar o problema, bastariam alguns minutos de reflexão, uma ou duas palavras de consideração e uma compreensão genuína da atitude da outra pessoa.

Vamos nos lembrar disso da próxima vez que tivermos a desagradável necessidade de demitir ou repreender um funcionário. Conforme me disse Marshall A. Granger, auditor público:

"Demitir não é muito divertido. Ser demitido, menos ainda. Só que nosso negócio é, acima de tudo, sazonal. Portanto, precisamos dispensar muita gente depois da correria do prazo de declaração do imposto de renda. Costuma-se dizer, na nossa profissão, que ninguém gosta de empunhar o machado. Por isso, nos acostumamos a dispensar as pessoas do jeito mais rápido possível, em geral da seguinte forma: 'Sente-se. A temporada acabou, e não temos mais tarefas para o senhor. Naturalmente, o senhor compreende que foi contratado apenas para o período crítico da temporada etc.' As pessoas ficam desapontadas, decepcionadas. A maioria tem uma carreira na contabilidade e não guarda um carinho especial pela firma que as dispensa de modo tão casual."

Granger contou que, recentemente, havia decidido usar um pouco mais de tato e consideração ao dispensar os temporários. Assim, chamou cada um somente depois de pensar com cuidado sobre o trabalho desenvolvido durante o período de contratação e disse algo do tipo: "O senhor fez um ótimo trabalho (se fosse o caso). Quando o enviamos a Newark, o senhor precisou enfrentar uma situação complicada. Foi difícil, mas o senhor se saiu muito bem e queremos que saiba que a firma tem orgulho do senhor. O senhor sabe o que faz e vai longe em qualquer empresa. Nós acreditamos no senhor e torcemos pelo seu sucesso, e não queremos que se esqueça disso."

Por fim, Granger explicou a diferença entre a primeira e a segunda abordagens.

"As pessoas partem se sentindo bem melhor em relação à dispensa. Não se sentem decepcionadas. Sabem que, se houvesse trabalho para elas, teriam sido mantidas. E quando precisarmos novamente, elas voltarão com um enorme carinho."

Numa das aulas do nosso curso, dois alunos falaram sobre o impacto negativo de apontar defeitos em comparação com o impacto positivo de não ferir o amor-próprio do outro. Fred Clark, de Harrisburg, Pensilvânia, contou uma história que aconteceu em sua empresa:

"Numa das reuniões de produção, um dos vice-presidentes começou a fazer perguntas muito incisivas sobre um processo de produção a um de nossos supervisores. O tom de voz era agressivo e indicava que o desempenho do supervisor estava aquém do esperado. Como não queria passar por constrangimento diante dos colegas, o supervisor respondia de forma evasiva.

Esse comportamento fez o vice-presidente perder a cabeça e começar a repreender o supervisor e acusá-lo de mentir."

Clark completou:

"Qualquer relacionamento profissional que existia até essa reunião foi destruído em questão de minutos. O supervisor, que em geral era um bom funcionário, se tornou inútil para nossa empresa a partir de então. Meses depois, deixou a firma e foi trabalhar para um concorrente, onde, pelo que sei, vem fazendo um bom trabalho."

Outra aluna, Anna Mazzone, relatou um incidente semelhante no trabalho – mas com abordagem e resultados diferentes. A Sra. Mazzone, especialista de marketing para uma empresa de embalagem de alimentos, recebeu sua primeira grande tarefa – fazer uma simulação de mercado de um novo produto.

"Quando os resultados chegaram, fiquei arrasada. Eu tinha cometido um grave erro de planejamento, e o teste inteiro precisaria ser refeito. Para piorar, não tive tempo de conversar com meu chefe antes da reunião na qual deveria apresentar os resultados. Quando fui chamada para fazer o relato, estava tremendo de medo. Fiz de tudo para não desmoronar, e resolvi que não iria chorar, evitando que todos aqueles homens fizessem comentários dizendo que mulheres são inadequadas para cargos gerenciais por serem emotivas demais. Fiz um breve relato e disse que, devido a um erro, eu repetiria o estudo antes da reunião seguinte. Em seguida eu me sentei já esperando meu chefe explodir."

Ela sorriu ao contar que, "em vez disso, ele me agradeceu pelo trabalho, disse que era normal errar num projeto novo e que tinha certeza de que a nova testagem traria resultados precisos e seria importante para a empresa. Em seguida, diante de todos os meus colegas, garantiu que acreditava em mim e sabia que eu tinha feito o melhor possível. Por fim, disse que eu havia falhado na tarefa por falta de experiência, e não por falta de capacidade. Saí da reunião de cabeça erguida e determinada a nunca mais decepcionar aquele meu chefe".

Mesmo quando estamos certos e o outro está indiscutivelmente errado, quando o fazemos passar vergonha estamos apenas destruindo seu ego. O lendário pioneiro da aviação francesa e escritor Antoine de Saint-Exupéry escreveu: "Não tenho direito de dizer nem fazer nada que diminua um homem diante de seus próprios olhos. O que importa não é o que penso dele, mas o que ele pensa de si mesmo. Ferir alguém em sua dignidade é um crime."

Um líder de verdade sempre segue estas palavras:

PRINCÍPIO 5

Preserve a dignidade do outro.

6

Como estimular as pessoas a alcançar o sucesso

O artista Pete Barlow era um velho amigo meu. Tinha um número com cães e pôneis e passou a vida viajando com o circo e espetáculos burlescos. Eu adorava ver Pete treinando cães novos para o palco. Reparei que, no momento em que o animal apresentava o menor desenvolvimento de suas habilidades, Pete fazia carinho, elogiava, dava comida e reconhecia o progresso. Esse método não é nenhuma novidade. Os treinadores de animais usam a mesma técnica há séculos.

Assim, ao tentar mudar as pessoas, por que não empregamos o mesmo bom senso utilizado quando tentamos ensinar os cães? Por que não usamos a comida no lugar do chicote? Por que não elogiamos em vez de criticar? Devemos valorizar até os menores progressos. Essa atitude inspira o outro a continuar se aprimorando.

No livro *I Ain't Much, Baby – But I'm All I Got* (Não sou grande coisa, querida – mas sou tudo o que tenho), o psicólogo Jess Lair comenta: "O elogio é como a luz do sol para o espírito humano. Não conseguimos florescer nem crescer sem ele. No entanto, embora muitos utilizem o vento frio da crítica, relutamos em fornecer aos nossos companheiros a luz solar do elogio."

Quando olho para meu passado, vejo que algumas palavras positivas mudaram radicalmente todo o meu futuro. Será que você não consegue dizer o

mesmo sobre sua vida? A história está repleta de exemplos marcantes da magia dos elogios.

Por exemplo, muitos anos atrás, um menino de 10 anos trabalhava numa fábrica em Nápoles. Seu sonho era ser cantor, mas seu primeiro professor o desencorajou. "Você não sabe cantar", disse o mestre. "Não tem voz. Parece o vento batendo nas janelas."

Sua mãe, porém, uma pobre camponesa, o abraçou, o elogiou e disse que ele sabia cantar e que já estava vendo progresso. Ela chegou a andar descalça para economizar dinheiro para as aulas de música. Os elogios e os incentivos daquela mãe mudaram a vida do garoto. Seu nome era Enrico Caruso, e ele se tornou o maior e mais famoso cantor de ópera de seu tempo.

No início do século XIX, um jovem em Londres queria se tornar escritor, mas tudo parecia conspirar contra ele. Tinha frequentado a escola menos de quatro anos. O pai fora preso por não conseguir pagar suas dívidas, e o jovem passou fome. Por fim, conseguiu um emprego colando rótulos em latas de graxa num galpão infestado de ratos. À noite, dormia num sótão deplorável junto com outros dois garotos – meninos de rua das áreas mais pobres de Londres. Mas o garoto tinha tanta confiança na sua capacidade de escrever que certa vez escapuliu e mandou seu primeiro manuscrito pelo correio para editores. Fez isso na calada da noite, para que ninguém risse dele. Suas histórias, uma a uma, foram recusadas, até que, enfim, chegou o grande dia em que uma delas foi aceita. Verdade, ele não ganhou um tostão, mas recebeu elogios e reconhecimento de um editor. Ficou tão empolgado que vagou pelas ruas sem rumo, com lágrimas no rosto.

O reconhecimento que recebeu ao conseguir publicar uma história foi determinante para o jovem, pois, se não fosse aquele encorajamento, talvez ele passasse a vida inteira num galpão infestado de ratos. É possível que você já tenha ouvido falar no garoto. O nome dele era Charles Dickens.

Outro menino de Londres ganhava a vida trabalhando como vendedor num armazém. Ele tinha que acordar às cinco da manhã, varrer a loja e dar duro 14 horas por dia. Era um trabalho brutal, e ele detestava. Depois de dois anos, não aguentou mais: certa manhã, acordou, não esperou sequer o café e caminhou mais de 20 quilômetros para conversar com a mãe, que trabalhava como empregada doméstica. Ele estava fora de si. Implorou. Chorou. Jurou que se

mataria se precisasse continuar trabalhando no armazém. Depois escreveu uma carta longa e patética a um professor do antigo primário, dizendo que estava desolado, que não queria mais viver. O professor fez alguns elogios e garantiu que ele era mesmo muito inteligente e capaz de atingir objetivos mais elevados e ofereceu-lhe um emprego como professor.

O elogio mudou o futuro daquele menino e deixou uma marca eterna na história da literatura inglesa. Pois ele viria a escrever inúmeros best-sellers e a ganhar mais de um milhão de dólares com sua pena. É provável que já tenha ouvido falar dele. Seu nome: H. G. Wells.

Usar elogios no lugar de críticas é o conceito básico dos ensinamentos de B. F. Skinner. Em seus experimentos com animais e seres humanos, o grande psicólogo demonstrou que, quando a crítica é minimizada e o elogio é enfatizado, as coisas boas que as pessoas fazem são reforçadas, e os pontos fracos atrofiam por não receberem qualquer atenção.

John Ringelspaugh, de Rocky Mountain, Carolina do Norte, aplicou esse conceito ao lidar com os filhos. Parecia que, assim como acontece em tantas famílias, a principal forma de comunicação dos pais com as crianças era a gritaria. E como ocorre em tantos casos, depois de cada gritaria as crianças pioram, em vez de melhorar – e os pais também. O problema parecia não ter solução.

Para resolver a situação, o Sr. Ringelspaugh resolveu que iria pôr em prática alguns dos princípios que vinha aprendendo no nosso curso. Em sala de aula, ele relatou:

"Decidimos tentar os elogios em vez de atacar os erros deles. Não foi fácil, pois só enxergávamos os pontos negativos de tudo o que faziam. Era muito difícil achar o que elogiar. Por fim, em certo momento encontramos algo digno de reconhecimento, e dentro de um ou dois dias, eles pararam de fazer as coisas mais terríveis. Em seguida, alguns dos outros problemas começaram a desaparecer. Eles passaram a tirar proveito dos elogios. Chegaram a se esforçar para fazer o certo. Nem eu nem minha mulher conseguíamos acreditar. Claro que essa situação não durou para sempre, mas, depois que a poeira assentou, no geral eles estavam bem melhores. Não era mais preciso brigar o tempo todo. As crianças faziam muito mais coisas certas do que erradas."

Tudo isso foi resultado de elogios aos menores progressos dos filhos, em vez de apontar e recriminar tudo o que faziam de errado.

Esse método também funciona no trabalho. Keith Roper, de Woodland Hills, Califórnia, aplicou o princípio em sua empresa. Certa vez, recebeu um material de sua gráfica com qualidade excepcionalmente alta. O gráfico responsável era um funcionário novo que vinha tendo dificuldades para se adaptar ao trabalho. O chefe dele estava aborrecido com o que considerava uma postura negativa e pensava seriamente em demiti-lo.

Quando o Sr. Roper foi informado da situação, dirigiu-se pessoalmente à gráfica e teve uma conversa com o rapaz. Contou que estava satisfeito com a qualidade do trabalho e salientou que era o melhor que tinha visto por ali havia muito tempo. Apontou todas as qualidades do trabalho, explicando como a contribuição do jovem era importante para a empresa. Em questão de dias, houve uma reviravolta completa. O jovem funcionário contou o caso para vários colegas, afirmando que alguém na empresa realmente apreciava um trabalho de qualidade. Daquele dia em diante, ele se tornou um trabalhador leal e dedicado.

O Sr. Roper não se limitou a fazer um elogio vazio ao jovem, seguido de um "Você é bom nisso". Ele foi específico e explicou por que considerava o desempenho dele excelente. Por especificar as qualidades do trabalho, em vez de apenas fazer elogios vagos, as palavras do Sr. Roper se tornaram mais significativas. Todos gostam de receber elogios, mas, quando o elogio é específico, transmite sinceridade – não é algo que a outra pessoa só está dizendo para que você se sinta melhor.

Lembre-se: todos nós ansiamos por apreço e reconhecimento, e faremos de tudo para obtê-los. Mas ninguém quer a desonestidade. Ninguém quer elogios vazios.

Vou repetir: os princípios ensinados neste livro só funcionam quando são de coração. Não estou defendendo um conjunto de truques. Estou falando sobre um novo estilo de vida.

Se inspirarmos as pessoas a perceber os próprios tesouros ocultos, poderemos fazer bem mais do que mudá-las – poderemos literalmente transformá-las.

Exagero? Então leia as sábias palavras de William James, um dos mais notáveis psicólogos e filósofos que os Estados Unidos produziram:

Comparados ao que deveríamos ser, estamos apenas meio acordados. Usamos uma pequena parte de nossos recursos físicos e mentais. Em linhas gerais, o indivíduo está longe de usar todo o seu potencial. Ele dispõe de diversos poderes que não costuma usar.

Sim, você tem diversos poderes que não costuma usar, e um deles é a capacidade mágica de elogiar e inspirar as pessoas a perceberem suas possibilidades latentes.

As habilidades murcham diante da crítica e desabrocham à luz do encorajamento. Para se tornar um líder mais eficiente:

PRINCÍPIO 6

Elogie todos os progressos, mesmo o menor deles. Seja "caloroso ao demonstrar reconhecimento e pródigo nos elogios".

7

Dê uma boa reputação ao cachorro

O QUE VOCÊ FAZ QUANDO um bom funcionário começa a apresentar resultados ruins? Uma opção é demiti-lo, mas isso não resolve nada. Outra é repreender a pessoa, mas normalmente isso gera ressentimento. Henry Henke, gerente de uma grande revendedora de caminhões de Lowell, Indiana, tinha um mecânico que, depois de muito tempo apresentando bons resultados, vinha tendo um desempenho insatisfatório. Em vez de gritar com ele ou ameaçá-lo, o Sr. Henke chamou o mecânico em sua sala e teve uma conversa franca com ele.

– Bill, você é um ótimo mecânico – começou ele. – Trabalha nisso há muitos anos. Consertou muitos veículos e deixou os clientes satisfeitos. Ao longo do tempo, recebemos muitos elogios sobre a qualidade do seu trabalho. Porém, ultimamente, você tem demorado cada vez mais a concluir cada tarefa, e seu trabalho não está à altura de antes. Por ter sido um mecânico tão notável no passado, tenho certeza de que você desejaria saber que não estou feliz com a situação e talvez, juntos, nós dois possamos encontrar um jeito de corrigir o problema.

Bill respondeu que não tinha percebido que a qualidade de seu trabalho vinha caindo, garantiu ao chefe que tudo o que vinha executando não estava acima de seus conhecimentos e disse que tentaria melhorar dali em diante.

E ele fez isso? Pode estar certo de que sim. Voltou a ser o mecânico ágil e meticuloso de sempre. Depois que o Sr. Henke o fez lembrar de sua antiga

reputação, o que mais Bill poderia fazer além de trabalhar tão bem quanto antes?

"A pessoa mediana pode ser liderada de imediato se você tiver seu respeito e demonstrar que a respeita por algum tipo de habilidade", disse Samuel Vauclain, ex-presidente da Baldwin Locomotive Works.

Em suma, para melhorar determinada característica de uma pessoa, aja como se ela já possuísse esse traço. Shakespeare disse: "Presuma uma virtude, se não a possuir." Também vale a pena presumir e declarar abertamente que os outros já têm a virtude que você deseja que eles desenvolvam. Dê a eles uma bela reputação para manter, e eles se esforçarão para não desiludi-lo.

No livro *Souvenirs, My Life with Maeterlinck* (Lembranças, minha vida com Maeterlinck), Georgette Leblanc descreve a estarrecedora transformação de uma humilde Cinderela belga.

Minhas refeições eram servidas pela criada de um hotel da vizinhança. Ela era chamada de "Marie Lava-Pratos", pois começara a trabalhar como ajudante de cozinha. Era uma espécie de monstro: vesga, pernas tortas, pobre de corpo e de espírito.

Certo dia, porém, enquanto ela segurava a bandeja de macarrão com as mãos avermelhadas, falei, sem rodeios:

– Marie, você não conhece os tesouros escondidos dentro de você.

Acostumada a conter as emoções, Marie aguardou alguns instantes, sem ousar fazer o menor gesto, com medo de uma catástrofe. Em seguida, pousou o prato na mesa, suspirou com ar de inocência e disse:

– Madame, eu nunca teria acreditado nisso.

Ela não duvidou nem fez perguntas. Simplesmente voltou para a cozinha e repetiu o que eu dissera, e tamanha é a força da fé que ninguém riu dela. Daquele dia em diante, ela passou a receber reconhecimento. Mas outra mudança bastante curiosa ocorreu na humilde Marie: por acreditar que abrigava tesouros desconhecidos, ela começou a cuidar tanto do rosto e do corpo que sua juventude pareceu desabrochar e ocultar sua falta de graça.

Dois meses depois, ela anunciou o casamento com o sobrinho do chefe da cozinha.

– Vou ser uma dama – disse ela, e me agradeceu.

Algumas palavras haviam mudado toda a sua vida.

Georgette Leblanc deu a "Marie Lava-Pratos" uma reputação para manter – e essa reputação a transformou.

Bill Parker, representante de vendas de uma empresa do ramo alimentício em Daytona Beach, Flórida, estava empolgado com a nova linha de produtos que sua firma estava colocando no mercado e ficou irritado quando o gerente de uma grande mercearia independente recusou a oportunidade de disponibilizá-la em sua loja. Bill passou o dia melancólico por causa da rejeição e, antes do fim do expediente, decidiu passar na loja para tentar de novo.

Ao encontrar o gerente, ela explicou: "Jack, depois que saí daqui, hoje de manhã, percebi que não tinha dado todas as informações sobre a nova linha de produtos, e gostaria muito que me concedesse alguns minutos para mencionar os dados que omiti mais cedo. Respeito o fato de que está sempre disposto a ouvir e que tem a grandeza para mudar de ideia quando os fatos mostram que é preciso mudar."

Como Jack poderia se recusar a ouvi-lo? Simplesmente não poderia, se quisesse manter a reputação.

Certa manhã, o Dr. Martin Fitzhugh, dentista em Dublin, Irlanda, ficou em estado de choque quando uma de suas pacientes avisou que o suporte dos copos de papel usados para o bochecho não estava limpo. Claro que a paciente tinha contato apenas com o copo de papel, não com a parte metálica, mas com certeza não era muito profissional usar um equipamento que não estivesse perfeitamente limpo.

Depois que a paciente foi embora, o Dr. Fitzhugh foi até sua sala particular e escreveu uma carta para Bridgit, a faxineira que limpava o consultório duas vezes por semana. Ele escreveu:

Prezada Bridgit,

Eu a vejo raramente e achei que estava na hora de agradecer pelo belo trabalho de limpeza que tem feito. Aliás, pensei em mencionar que, como duas horas, duas vezes por semana, é pouco tempo, sinta-se livre para trabalhar meia hora a mais, de vez em quando, se achar necessário cuidar

daquelas tarefas ocasionais, como polir os suportes dos copos de papel e coisas do tipo. Naturalmente, eu pagarei pelo trabalho extra.

Ele próprio contou o resultado:

"No dia seguinte, quando entrei no consultório, minha escrivaninha estava brilhando, e minha cadeira também. Quando fui para a sala de tratamento, encontrei o suporte de copos de papel mais reluzente que já havia visto, arrumado no lugar correto. Eu dera à minha faxineira uma bela reputação, e, por causa desse pequeno gesto, para corresponder à expectativa, ela se superou trabalhando melhor que nunca. E quanto tempo a mais ela demorou? Exatamente... ela não gastou um minuto a mais que o normal.

Existe um antigo provérbio que diz: "Reclame do seu cachorro, e você terá que aguentar os defeitos dele." Mas veja o que acontece se elogiá-lo!

Quando a Sra. Ruth Hopkins, professora do quarto ano no bairro do Brooklyn, Nova York, olhou a lista de chamada no primeiro dia de aula, a empolgação e a alegria do início do ano letivo foi misturada com ansiedade. Tommy T., o garoto mais problemático da escola, seria seu aluno naquele ano. A professora do terceiro ano vivia se queixando de Tommy aos colegas, ao diretor e a quem mais estivesse perto. O garoto não era apenas bagunceiro. Ele causava sérios problemas de disciplina na turma, arranjava brigas com os outros garotos, provocava as meninas, era respondão com a professora e parecia piorar a cada ano que passava. Suas únicas qualidades pareciam ser sua capacidade de aprender rápido e sua facilidade para fazer os trabalhos.

A Sra. Hopkins decidiu encarar o problema desde o primeiro dia. Ao cumprimentar os novos alunos, fez um breve comentário para cada um deles:

– Rose, que vestido bonito! Alice, ouvi dizer que você desenha muito bem.

Quando chegou a vez de Tommy, ela o encarou e disse:

– Tommy, pelo que ouvi falar, você é um líder nato. Vou depender da sua ajuda para que esta seja a melhor turma de quarto ano.

Ela reforçou o comentário nos primeiros dias, elogiando Tommy por tudo o que ele fazia e dizendo como o bom desempenho do garoto demonstrava que ele era um bom aluno. Com uma reputação dessas, nenhum menino de 9 anos gostaria de decepcioná-la. E ele não a decepcionou.

Se quiser se sobressair no difícil papel da liderança que é mudar a atitude ou o comportamento dos outros:

PRINCÍPIO 7

Dê ao outro uma bela reputação para manter.

8

Faça com que o erro pareça fácil de corrigir

Um amigo meu, solteirão de uns 40 anos, finalmente ficou comprometido, e sua noiva o persuadiu a fazer aulas de dança.

"Só Deus sabe o quanto eu precisava de aulas de dança, pois eu dançava exatamente como havia aprendido 20 anos atrás", confessou ele ao me contar a história. "A primeira professora com quem tive aulas provavelmente foi honesta comigo. Disse que eu fazia tudo errado. Teria que esquecer o que sabia e começar do zero. Mas aquilo me desanimou. Não tinha incentivos para ir em frente. Então larguei as aulas."

Ele continuou a história dizendo: "Pode ser que a segunda professora estivesse mentindo, mas eu gostei. Ela me falou, com tranquilidade, que meu estilo talvez fosse antiquado, mas que os fundamentos eram corretos. Além disso, garantiu que eu não teria dificuldade em aprender alguns novos passos. A primeira professora me desencorajou ao enfatizar meus erros. A segunda fez o contrário: elogiava o que eu fazia direito e minimizava os erros. Dizia que eu tinha um senso de ritmo natural, que era um dançarino nato. Meu bom senso me diz que sempre fui e sempre serei um dançarino de quinta categoria, mas, no fundo, gosto de pensar que *talvez* ela estivesse dizendo a verdade. Claro, eu estava pagando para que ela dissesse aquilo, mas por que ficar lembrando?"

Por fim, ele completou:

"Seja como for, sei que hoje danço melhor do que dançaria se ela não tivesse dito que eu tinha um senso de ritmo natural. Aquilo me encorajou, me deu esperança, me fez querer melhorar."

Se você diz a seu filho, cônjuge ou funcionário que ele está fazendo algo de maneira estúpida, que não tem jeito para tal coisa ou está fazendo tudo errado, acaba tirando seu ânimo para tentar se aprimorar. Mas, se você faz o inverso – encoraja, faz a tarefa parecer fácil, demonstra fé na capacidade dele e diz que tem potencial –, ele vai praticar incessantemente até evoluir.

Lowell Thomas, um excepcional artista dos relacionamentos humanos, empregava essa técnica. Ele enchia a pessoa de confiança, inspirava com coragem e fé. Certa vez, passei um fim de semana com o Sr. e a Sra. Thomas. Na noite de sábado, fui convidado a participar de uma amigável partida de bridge diante de uma lareira. O problema é que eu não entendia nada do jogo.

"Mas, Dale, não tem dificuldade", explicou Lowell. "Basta ter memória e discernimento. Você já escreveu artigos sobre memória. Vai achar moleza."

E, antes que eu percebesse, pela primeira vez na vida estava diante de uma mesa de bridge. Tudo porque me disseram que eu tinha um talento natural e fizeram o jogo parecer simples.

Por falar em bridge, eu me lembro de Ely Culbertson, que escreveu livros sobre o jogo que foram traduzidos para vários idiomas e venderam mais de um milhão de exemplares. No entanto, ele jamais teria escolhido transformar o bridge em profissão se uma certa jovem não tivesse afirmado que ele tinha talento para o jogo.

Ao chegar aos Estados Unidos em 1922, Culbertson, nascido na Romênia, procurou emprego de professor de Filosofia e Sociologia, mas não encontrou. Depois, tentou vender carvão e fracassou. Por fim, tentou ser vendedor de café e também fracassou.

Ele sabia um pouco de bridge, mas nunca lhe ocorrera que um dia poderia dar aulas do jogo. Não só era um jogador fraco, como também muito teimoso. Fazia tantas perguntas e questionava tanto cada jogada dos adversários que ninguém queria jogar com ele.

Foi quando conheceu uma bela professora de bridge, Josephine Dillon, se apaixonou e se casou com ela. Josephine reparou no modo cuidadoso como ele analisava as cartas e o fez acreditar que era um gênio em potencial do baralho.

Foi graças a esse incentivo, e apenas a ele, que Culbertson transformou o bridge em profissão, segundo ele mesmo me contou.

Clarence M. Jones, um dos instrutores do nosso curso em Cincinnati, Ohio, me contou como mudou a vida de seu filho ao incentivá-lo e fazer com que seus problemas parecessem simples.

"Em 1970, meu filho David, de 15 anos, veio morar comigo em Cincinnati. Tinha levado uma vida difícil. Em 1958, sofreu um acidente de automóvel e teve um corte profundo na testa, que deixou uma cicatriz feia. Em 1960, a mãe dele e eu nos divorciamos, e ele se mudou para Dallas, no Texas, para morar com ela. Até os 15 anos, ele havia passado a maior parte da vida escolar em turmas especiais para alunos com problema de aprendizado, na rede escolar de Dallas. Provavelmente por causa da cicatriz, os diretores concluíram que ele tinha sofrido danos cerebrais que comprometiam seu aprendizado. Estava dois anos atrasado em relação à sua faixa etária, por isso ainda frequentava o sétimo ano, mas não sabia a tabuada, fazia contas de somar nos dedos e mal conseguia ler."

Emocionado, ele continuou:

"Havia um ponto positivo: ele adorava mexer com aparelhos de rádio e de TV. Queria se tornar técnico de TV. Por isso eu o encorajei e lembrei a ele que precisaria saber matemática para poder fazer o curso de treinamento e decidi ajudá-lo a aprender a matéria. Compramos quatro conjuntos de cartões de memorização com as quatro operações: adição, subtração, multiplicação e divisão. Conforme estudávamos com os cartões, colocávamos as respostas certas na pilha do descarte. Quando David errava, eu dizia a resposta correta e colocava o cartão no bolo de repetição, até que não sobrasse nenhum. Então, repetíamos o processo até que ele acertasse tudo em sequência. A cada acerto, eu o elogiava muito, em especial se fosse um cartão que ele já tivesse errado."

O Sr. Jones relatou que, todas as noites, eles jogavam até não sobrar nenhum cartão e contavam o tempo do exercício com um cronômetro. "Prometi que, quando ele conseguisse acertar todas em oito minutos, sem nenhum erro, pararíamos de jogar toda noite. No começo parecia uma meta impossível para David. Na primeira noite, ele levou 52 minutos. Na segunda, 48. Depois, 45, 44, 41, até que ele baixou da casa dos 40 minutos. Comemorávamos cada redução no tempo. Eu chamava minha esposa e nós o abraçávamos e fazíamos uma dancinha. Ao fim de um mês, David já estava acertando todos os cartões, sem

errar, em menos de oito minutos. Quando tinha uma pequena melhora, ele mesmo pedia para repetir o exercício. Tinha feito a fantástica descoberta de que aprender era fácil e divertido."

O Sr. Jones contou que as notas de David em matemática deram um salto. "É impressionante como a matéria fica mais fácil quando se sabe fazer multiplicações. Ele ficou surpreso quando levou uma nota 8 para casa. Aquilo nunca tinha acontecido. A partir de então, sua habilidade de leitura melhorou rapidamente, e ele começou a usar o talento natural para o desenho. Naquele mesmo ano, o professor de ciências o encarregou de desenvolver um projeto. Ele decidiu criar uma série complexa de modelos para demonstrar o efeito das alavancas, algo que exigia não só habilidade no desenho e na criação de modelos, mas também matemática aplicada. O trabalho dele recebeu o prêmio de primeiro lugar na feira de ciências da escola e foi inscrito na competição municipal, recebendo o terceiro lugar em toda a cidade de Cincinnati."

Satisfeito, ele contou:

"Aquilo foi o suficiente. Lá estava aquele garoto que tinha repetido de ano duas vezes, que diziam ter 'danos cerebrais', que era chamado de 'Frankenstein' pelos colegas de turma e que ouvia que os miolos tinham saído pelo corte na cabeça. De repente, ele descobriu que era capaz de aprender e realizar coisas. O resultado? A partir do último bimestre do oitavo ano até o fim do ensino médio, ele nunca deixou de estar entre os melhores da turma. No ensino médio, foi eleito para a sociedade nacional que reúne os melhores alunos do país. Assim que descobriu que aprender era fácil, sua vida se transformou.

Se quiser ajudar os outros a se aprimorarem:

PRINCÍPIO 8

Encoraje. Faça o erro parecer fácil de corrigir.

9

Faça o outro se sentir feliz por fazer aquilo que você quer

Em 1915, os Estados Unidos estavam horrorizados. Os países da Europa vinham se matando havia mais de um ano, numa escala jamais sonhada na já sanguinária história da humanidade. Seria possível alcançar a paz? Ninguém sabia. Mas Woodrow Wilson estava determinado a tentar. Enviaria um representante pessoal, um emissário da paz, para conversar com os líderes das nações em guerra.

O secretário de Estado e defensor da paz William Jennings Bryan queria ser o escolhido para a viagem. Via nela uma oportunidade de prestar um grande serviço e alcançar a imortalidade. Mas Wilson designou outro homem, seu amigo íntimo e conselheiro coronel Edward M. House. E coube a House a espinhosa tarefa de comunicar a Bryan a desagradável notícia, sem ofendê-lo.

"Bryan ficou nitidamente desapontado ao ouvir que eu viajaria para a Europa como emissário da paz", registrou o coronel House em seu diário. "Ele me disse que tinha planejado fazer isso. Respondi que o presidente pensou que seria pouco sábio enviar alguém para essa tarefa oficialmente e que *sua ida atrairia muita atenção* e faria as pessoas especularem sobre o motivo de sua viagem."

Percebe o que ficou sugerido? House praticamente disse a Bryan que ele era *importante demais* para a tarefa, e Bryan ficou satisfeito. Habilidoso e experiente,

o coronel House seguiu uma das regras mais importantes dos relacionamentos humanos: *Faça o outro se sentir feliz por fazer aquilo que você sugere.*

Woodrow Wilson seguiu essa regra até quando convidou William Gibbs McAdoo para fazer parte do governo. Essa era a mais alta honraria que poderia ser conferida a alguém, e, mesmo assim, Wilson convidou McAdoo de uma forma que o fez se sentir duplamente importante. O próprio McAdoo conta a história:

"Wilson disse que estava montando seu secretariado e que ficaria muito feliz se eu aceitasse o cargo de secretário do Tesouro. Ele tinha uma forma encantadora de se expressar. Criava a impressão de que, ao aceitar essa grande honra, eu estava lhe fazendo um favor.

Infelizmente, nem sempre Wilson demonstrou tanto tato. Do contrário, a história do mundo talvez tivesse sido diferente. Por exemplo, Wilson desagradou tanto o Senado quanto o Partido Republicano ao evitar que os Estados Unidos ingressassem na Liga das Nações. Wilson também se recusou a ser acompanhado por líderes republicanos como Elihu Root, Charles Evans Hughes ou Henry Cabot Lodge para a conferência de paz. Em vez disso, levou desconhecidos de seu próprio partido. Esnobou os republicanos, recusou-se a deixar que sentissem que a Liga também era uma ideia deles e se envolvessem de algum modo. Como resultado dessa forma rude de lidar com as pessoas, Wilson acabou com sua carreira, arruinou sua saúde, encurtou a própria vida, foi o responsável por deixar os Estados Unidos fora da Liga das Nações e alterou a história do mundo."

Os estadistas e diplomatas não são os únicos que sabem deixar o interlocutor feliz ao fazer o que eles querem que seja feito. Dale O. Ferrier, de Fort Wayne, Indiana, contou como incentivou um de seus filhos pequenos a cumprir suas tarefas de casa com boa vontade.

"Uma das tarefas de Jeff era colher as peras que caíam da árvore, para que o jardineiro não tivesse que parar para recolhê-las. Jeff não gostava da tarefa e muitas vezes deixava de cumpri-la, ou fazia de qualquer jeito, de modo que o jardineiro precisava parar e recolher várias peras. Assim, em vez de partir para o confronto aberto, um belo dia eu disse: 'Jeff, vamos fazer um acordo. Para cada cesto cheio de peras que você colher, vou lhe pagar um dólar. Mas, depois que você terminar, para cada fruta que eu encontrar no quintal, vou cobrar um dólar de você. Que tal?' Como seria de esperar, ele não só colhia todas as peras, como

eu precisava ficar de olho para que ele não arrancasse algumas das árvores e enchesse o cesto ainda mais."

Conheci um homem que precisava recusar muitos convites para palestras. Eram convites feitos por amigos, pessoas com quem ele se sentia na obrigação de aceitar. No entanto, ele negava com tanta habilidade que a pessoa que o convidava aceitava a recusa sem o menor problema. E como ele conseguia? Não era apenas dizendo que andava ocupado demais e isso e aquilo. Primeiro, ele se dizia honrado por ter recebido o convite, mas logo em seguida lamentava a impossibilidade de aceitá-lo e sugeria um substituto. Em outras palavras, ele não dava tempo para que as pessoas se chateassem com a recusa. Logo depois de negar o pedido, ele dirigia o pensamento do ouvinte para outro palestrante que poderia aceitar o convite.

Gunter Schmidt, que fez nosso curso na Alemanha, contou que uma empregada da loja de alimentos que ele gerenciava era descuidada na hora de colar as etiquetas de preço corretas nas prateleiras dos produtos. Resultado: os clientes ficavam confusos e se queixavam. Lembretes, broncas e conversas não adiantavam. Por fim, o Sr. Schmidt chamou a funcionária em sua sala e informou que iria designá-la supervisora de aplicação de etiquetas de preço da loja inteira, e que ela seria responsável por manter todas as prateleiras com as etiquetas apropriadas. A nova responsabilidade e o cargo mudaram completamente a atitude da funcionária, que dali em diante passou a cumprir seus deveres de modo satisfatório.

Infantil? Talvez seja mesmo. Mas foi isso que disseram a Napoleão quando ele criou a Legião de Honra, distribuiu 15 mil cruzes para os soldados, transformou 18 de seus generais em "Marechais da França" e chamou suas tropas de "Grande Exército". Quando criticado por distribuir "brinquedos" para veteranos de guerra calejados, Napoleão respondeu: "Os homens são governados pelos brinquedos."

Essa técnica de distribuir títulos e autoridade funcionou para Napoleão e funcionará para você. Por exemplo, uma amiga minha, a Sra. Ernest Gent, de Scarsdale, Nova York, sofria com meninos que brincavam na frente de sua casa e destruíam seu gramado. Ela tentou chamar a atenção deles e tentou convencê-los a sair dali, mas nada funcionou. Por fim, chamou o pior garoto da turma, disse que ele seria seu "detetive" e o encarregou de manter todos os invasores fora do

gramado. Problema resolvido. O "detetive" ameaçou qualquer um que ousasse pisar no gramado.

Quando for necessário promover mudanças de comportamento, o líder eficiente deve ter em mente as seguintes regras:

1. Seja sincero. Não prometa nada que não possa cumprir. Esqueça os seus benefícios e se concentre em informar os benefícios que o outro terá.
2. Saiba exatamente o que quer que o outro faça.
3. Exerça a empatia. Pergunte a si mesmo o que o outro realmente quer.
4. Reflita sobre os benefícios que a pessoa terá ao fazer o que você sugere.
5. Compare esses benefícios com os desejos da pessoa.
6. Quando fizer o pedido, comunique ao outro a ideia de que ele, pessoalmente, será beneficiado. Podemos dar uma ordem seca, do tipo: "John, vamos ter a visita de clientes amanhã e preciso que o estoque esteja arrumado. Vá varrer a área, arrume os itens direitinho nas prateleiras e limpe o balcão." Ou podemos exprimir a mesma ideia demonstrando ao outro os benefícios que ele terá ao executar a tarefa: "John, temos uma tarefa que deve ser feita imediatamente. *Se for feita agora, não precisaremos cuidar disso mais tarde*. Vou receber a visita de alguns clientes amanhã para mostrar nossas instalações. Gostaria que eles visitassem o estoque, mas o lugar está desarrumado. Se pudesse varrê-lo, arrumar os itens direitinho nas prateleiras e limpar o balcão, pareceríamos eficientes e *você terá dado sua contribuição para construir uma boa imagem da empresa*."

Provavelmente John não ficará muito feliz em seguir sua sugestão, mas certamente ficará mais feliz do que se você não tivesse apontado os benefícios. Presumindo que você saiba que John se orgulha da aparência do estoque e quer contribuir para a boa imagem da empresa, ele ficará mais propenso a cooperar. John também saberá que a tarefa teria que ser cumprida em algum momento e que, ao cumpri-la logo, não terá que cuidar dela depois.

É ingenuidade acreditar que o outro sempre reagirá bem quando você empregar essa abordagem, mas a experiência da maioria das pessoas mostra que é mais provável mudar comportamentos se baseando nesses princípios do que deixando-os de lado. E o fato é que, se você aumentar seu índice de sucesso em

meros 10%, você terá se tornado 10% mais eficiente como líder – e esse é o *seu* benefício.

As pessoas tendem mais a fazer o que você gostaria que elas fizessem desde que você:

PRINCÍPIO 9

Faça o outro se sentir feliz
por fazer aquilo que você sugere.

EM RESUMO

SEJA UM LÍDER: COMO MUDAR AS PESSOAS SEM OFENDER NEM CRIAR RESSENTIMENTOS

PRINCÍPIO 1

Comece com elogios e reconhecimento sincero.

PRINCÍPIO 2

Aponte os erros alheios de forma indireta.

PRINCÍPIO 3

Fale sobre seus próprios erros antes de criticar o outro.

PRINCÍPIO 4

Faça perguntas em vez de dar ordens diretas.

PRINCÍPIO 5

Preserve a dignidade do outro.

PRINCÍPIO 6

**Elogie todos os progressos, mesmo o menor deles.
Seja "caloroso ao demonstrar reconhecimento
e pródigo nos elogios".**

PRINCÍPIO 7

Dê ao outro uma bela reputação para manter.

PRINCÍPIO 8

Encoraje. Faça o erro parecer fácil de corrigir.

PRINCÍPIO 9

**Faça o outro se sentir feliz por
fazer aquilo que você sugere.**

Um atalho para a distinção

por Lowell Thomas (1936)

As informações biográficas sobre Dale Carnegie a seguir foram escritas como introdução para a edição original de Como fazer amigos e influenciar pessoas*, em 1936. Foram reproduzidas nesta edição para dar aos leitores mais informações sobre a trajetória e o passado do autor.*

Era uma noite fria de janeiro de 1935, mas o tempo ruim não conseguiu afastá-los. No salão principal do Hotel Pennsylvania, em Nova York, 2.500 homens e mulheres se aglomeravam. Todos os assentos estavam ocupados às 19h30. Às 20h, a multidão ansiosa ainda chegava. A espaçosa galeria lotou rapidamente. Em pouco tempo, havia pouco espaço até para quem ficava de pé, e centenas de pessoas, cansadas de um dia de trabalho, permaneceram no local durante uma hora e meia naquela noite para testemunhar... o quê?

Um desfile de moda?

Uma corrida de bicicletas com seis dias de duração ou uma aparição de Clark Gable?

Não. Aquelas pessoas tinham sido atraídas até o local por um anúncio de jornal. Duas noites antes, tinham visto o seguinte anúncio de página inteira no *The Sun*:

Aprenda a falar com eficiência
Prepare-se para liderar

A mesma coisa de sempre? Sim, mas, acredite ou não, na cidade mais sofisticada do planeta, durante uma depressão econômica que fez 20% da população depender de assistência social, 2.500 pessoas saíram de casa e correram para o hotel por causa desse anúncio. E os que compareceram eram pessoas da camada superior da economia – executivos, empresários e profissionais especialistas em suas áreas.

Aqueles homens e mulheres foram ouvir a abertura de um curso ultraprático e moderno sobre "Oratória eficiente e influência nos negócios", ministrado pelo Instituto Dale Carnegie de Oratória Eficiente e Relações Humanas.

Por que aquelas 2.500 pessoas do mundo dos negócios estavam ali? Seria porque o medo da depressão os fez ter uma vontade de se instruir mais?

Aparentemente não, pois o mesmo curso vinha sendo ministrado para turmas lotadas em Nova York, ano após ano, durante 24 anos. Nesse meio-tempo, mais de 15 mil profissionais tinham sido treinados por Dale Carnegie. Até organizações grandes, céticas e conservadoras como a Westinghouse Electric Company, a McGraw-Hill Publishing Company, a Brooklyn Union Gas Company, a Câmara de Comércio do Brooklyn, o Instituto Americano de Engenheiros Elétricos e a Companhia Telefônica de Nova York organizaram o treinamento em suas próprias sedes para seus funcionários e executivos.

O fato de aquelas pessoas irem em busca desse treinamento dez ou vinte anos depois de parar de estudar é uma crítica gritante sobre as deficiências chocantes do sistema educacional americano.

O que os adultos realmente desejam estudar? Essa é uma pergunta importante e, para respondê-la, a Universidade de Chicago, a Associação Americana para Educação de Adultos e as escolas da Associação Cristã de Moços (ACM) realizaram um levantamento ao longo de dois anos. O levantamento revelou que o principal interesse dos adultos é a saúde, e o segundo interesse é o desenvolvimento de habilidades nos relacionamentos interpessoais – ou seja, eles querem aprender a técnica para lidar com pessoas e influenciá-las. Não querem se tornar oradores, não querem ouvir um monte de falatório erudito sobre psicologia. Querem sugestões imediatamente aplicáveis aos negócios, aos contatos sociais e em casa.

Então era isso que os adultos queriam estudar?

"Tudo bem", disseram os responsáveis pela pesquisa. "Se é isso que as pessoas querem, é o que vamos dar a elas."

Quando resolveram procurar um livro didático, descobriram que nenhum manual prático havia sido escrito para ajudar as pessoas a resolver seus problemas cotidianos de relacionamento humano. Que encrenca! Ao longo dos séculos, volumes e mais volumes de conhecimento foram escritos sobre grego, latim e matemática avançada – assuntos para os quais o adulto médio não liga. Mas, quanto ao assunto sobre o qual ele tem sede de conhecimento, uma verdadeira necessidade de orientação e ajuda, não havia nada.

Isso explicava a presença de 2.500 espectadores ansiosos lotando o grande salão do Hotel Pennsylvania, atendendo ao chamado de um anúncio de jornal. Aparentemente, ali estava o que eles buscavam por tanto tempo.

Na época do ensino médio e da faculdade, eles haviam se debruçado sobre os livros, acreditando que o conhecimento por si só abriria as portas para as recompensas financeiras e profissionais. No entanto, alguns anos enfrentando a dura realidade do mundo do trabalho causaram uma forte desilusão. Eles viram alguns dos maiores sucessos nos negócios serem conquistados por homens que tinham, além de conhecimentos, a capacidade de falar bem, de convencer as pessoas de seus pontos de vista, de se "vender" e transmitir suas ideias. Em pouco tempo descobriram que, se quisessem aspirar ao posto de comando e tomar a frente dos negócios, a personalidade e a capacidade de falar seriam mais importantes do que saber conjugar verbos em latim ou ter um diploma de Harvard.

O anúncio no jornal nova-iorquino prometia que a reunião seria extremamente interessante. E foi.

Um total de 18 pessoas que haviam feito o curso falaram ao microfone, e 15 delas tiveram exatamente 75 segundos para contar suas histórias. Aos 75 segundos, o martelo batia e o presidente da mesa gritava: "Próximo!"

A reunião teve um ritmo frenético. Durante uma hora e meia, os espectadores assistiram a tudo de pé. Os oradores tinham os mais variados perfis: diversos representantes de venda, um executivo de uma cadeia de lojas, um padeiro, o presidente de uma associação de classe, dois banqueiros, um agente de seguros, um contador, um dentista, um arquiteto, um farmacêutico de

Indianápolis que viajara para Nova York só para fazer o curso, um advogado vindo de Havana para se preparar para um importante discurso de três minutos.

O primeiro a falar foi Patrick J. O'Haire. Nascido na Irlanda, ele estudou por apenas quatro anos, mudou-se para os Estados Unidos, trabalhou como mecânico e depois como motorista particular. Ele estava com 40 anos, tinha uma família que não parava de crescer e precisava de mais dinheiro, por isso tentou mudar de ramo e se tornar vendedor de caminhões. Sofrendo de um complexo de inferioridade que, em suas palavras, consumia seu coração, ele precisava andar de um lado para outro várias e várias vezes na antessala dos escritórios antes de criar a coragem necessária para abrir a porta e entrar para as reuniões. Estava tão desencorajado como vendedor que pensava em voltar para o trabalho manual, numa oficina mecânica, quando, certo dia, recebeu uma carta convidando-o para uma reunião do Dale Carnegie Course de Oratória Eficiente.

O'Haire não queria comparecer. Seu medo era ter que se encontrar com um monte de gente com ensino superior e se sentir deslocado. Desanimada, sua mulher insistiu em que ele fosse: "Pode ser bom para você, Pat. Só Deus sabe o quanto precisa disso."

Ele foi até o local da reunião e passou cinco minutos na calçada antes de criar confiança suficiente para entrar na sala.

Nas primeiras vezes em que tentou falar diante dos outros, O'Haire ficou zonzo de tanto medo. Mas, com o passar das semanas, perdeu o temor e logo descobriu que adorava falar – quanto maior a plateia, melhor. Também perdeu o medo das pessoas e dos seus superiores no trabalho. Passou a apresentar suas ideias e logo foi promovido ao departamento de vendas. Tornou-se um funcionário muito valorizado e querido da empresa. Naquela noite, no Hotel Pennsylvania, Patrick O'Haire ficou diante de 2.500 pessoas e falou sobre suas conquistas em um tom alegre e divertido. A plateia caiu na gargalhada diversas vezes. Poucos oradores profissionais seriam capazes de igualar seu desempenho.

O segundo a falar foi Godfrey Meyer, um banqueiro grisalho, pai de 11 filhos. A primeira vez que tentou abrir a boca em sala de aula, ficou literalmente mudo. A cabeça se recusou a funcionar. Sua história é um retrato incrível de como a liderança orbita ao redor daqueles que conseguem falar bem. Ele trabalhava em Wall Street e morava em Clifton, Nova Jersey, havia 25 anos. Durante esse

tempo, não tinha sido um membro ativo da comunidade e conhecia cerca de 500 pessoas.

Pouco depois de se matricular no curso de Carnegie, ele recebeu o guia de recolhimento de imposto e ficou furioso com o que considerou uma cobrança indevida. Normalmente, teria ficado em casa soltando fumaça pelo nariz ou teria desabafado com os vizinhos, mas naquela noite ele pôs o chapéu, entrou na assembleia geral da prefeitura e manifestou sua fúria em público.

Como resultado do discurso indignado, os cidadãos de Clifton insistiram para que ele concorresse à vaga no conselho municipal. Assim, ele passou semanas indo de uma reunião a outra, denunciando o desperdício e as extravagâncias do município.

Havia 96 candidatos à vaga. Quando os votos foram contabilizados, o nome de Godfrey Meyer era o primeiro colocado. Quase da noite para o dia, ele se tornara uma figura pública diante dos 40 mil membros de sua comunidade. Como resultado de suas falas, Meyer, que conhecia cerca de 500 pessoas antes de ser eleito, passou a ter 80 vezes mais amigos em seis semanas do que havia conseguido fazer nos 25 anos anteriores. E o salário que Meyer recebia no conselho garantiu a ele um retorno de 1.000% ao ano sobre o investimento no curso de Carnegie.

O terceiro a falar, chefe de uma grande associação nacional de fabricantes de alimentos, contou que era incapaz de se levantar e exprimir suas ideias nas reuniões do conselho de diretores. Assim que desenvolveu a capacidade de pensar e agir rápido, duas coisas surpreendentes aconteceram. A primeira delas é que, pouco depois, ele chegou à presidência da associação e, com isso, se viu obrigado a frequentar reuniões em todo o país. Trechos de seus discursos foram reproduzidos pela agência de notícias Associated Press e publicados em jornais e revistas especializadas nos Estados Unidos.

A segunda é que, em dois anos, depois de aprender a falar com mais eficiência, ele obteve mais publicidade gratuita para sua empresa e seus produtos do que antes, gastando 250 mil dólares em anúncios. Ele admitiu que antes hesitava em telefonar para alguns dos executivos mais importantes de Manhattan e convidá-los para almoçar, mas, com o prestígio que obteve nas apresentações, foram essas mesmas pessoas que passaram a telefonar para convidá-lo para almoçar, pedindo desculpa por ocupar seu tempo.

A capacidade de falar é um atalho para a distinção. Coloca a pessoa sob os holofotes, faz com que ela se destaque no meio da multidão. E quem consegue falar razoavelmente bem costuma receber um crédito desproporcional para sua real capacidade.

Um movimento para a educação de adultos vem tomando conta do país, e a força mais espetacular deste movimento é Dale Carnegie, um homem que escutou e avaliou mais falas de adultos do que qualquer outro. Conforme publicado na coluna "Acredite se Quiser", ele havia avaliado 150 mil falas. Se esse número por si só não o impressiona, lembre-se de que isso significava uma fala para quase todos os dias desde que Colombo descobriu a América. Ou, em outras palavras, se todas as pessoas que já falaram diante de Carnegie tivessem usado apenas três minutos e aparecessem em sequência, ele levaria dez meses para ouvir tudo, dia e noite, sem parar.

A própria carreira de Dale Carnegie, repleta de fortes contrastes, foi um exemplo notável do que uma pessoa consegue realizar quando fica obcecada por uma ideia original.

Nascido numa fazenda de Missouri a 15 quilômetros de uma estrada de ferro, ele viu um bonde pela primeira vez só aos 12 anos. No entanto, quando chegou aos 46, já conhecia alguns dos lugares mais recônditos do planeta, de Hong Kong a Hammerfest. E, certa vez, ele chegou mais perto do Polo Norte do que o quartel-general do almirante Byrd em Little America estava do Polo Sul.

O garoto de Missouri que, no passado, colhia morangos e cortava arbustos espinhosos por 5 centavos a hora se tornou um instrutor extremamente bem pago de executivos de grandes empresas, um especialista na arte de se expressar. O ex-vaqueiro que tocava o gado e marcava bezerros na região oeste de Dakota do Sul foi para Londres, onde fez apresentações com apoio da família real. O sujeito que foi um fiasco nas primeiras vezes em que tentou falar em público se tornou meu gestor pessoal. Grande parte do meu sucesso se deve ao treinamento que fiz com Dale Carnegie.

O jovem Carnegie precisou lutar para estudar, pois vinha tendo uma maré de azar na antiga fazenda no noroeste de Missouri. Ano após ano, as enchentes destruíam o milharal e o feno. De tempos em tempos, os leitões gordos adoeciam e morriam de cólera, o valor de mercado do gado bovino e das mulas despencava e o banco ameaçava executar a hipoteca.

Desanimada, a família vendeu a propriedade e comprou outra fazenda perto do State Teachers' College, em Warrensburg, Missouri. Era possível conseguir casa e comida na cidade por um dólar por dia, mas o jovem Carnegie não tinha condições nem para isso. Assim, permaneceu na fazenda e passou a se deslocar a cavalo diariamente pelos quase 5 quilômetros de percurso até a faculdade. Em casa, ordenhava as vacas, cortava lenha, alimentava os porcos e estudava verbos em latim à luz de uma lamparina até ficar com a visão turva e cochilar.

Mesmo quando ia para a cama à meia-noite, Carnegie colocava o despertador para as três da manhã. O pai criava porcos da raça Duroc-Jersey, com pedigree – e durante os invernos gelados havia risco de os leitõezinhos morrerem de frio. Por isso, ficavam dentro de um cesto coberto por um saco de aniagem bem ao lado do fogão na cozinha. Fiéis à sua natureza, os porquinhos exigiam uma boa refeição às três da manhã. Portanto, quando o alarme soava, Dale Carnegie se arrastava para fora dos cobertores, levava a cestinha com os pequenos porcos até a mãe deles, esperava se alimentarem e os devolvia ao calor da cozinha.

Havia 600 alunos no State Teachers' College, e Dale Carnegie era um dos pouquíssimos que não tinham condições de ficar na cidade. Sentia vergonha da pobreza que o obrigava a voltar de cavalo para a fazenda e tirar o leite das vacas todas as noites. Sentia vergonha de seu casaco, apertado demais, e das calças, curtas demais. Desenvolvendo rapidamente um complexo de inferioridade, ele procurou um atalho para se distinguir. Logo viu que havia determinados grupos na faculdade que desfrutavam de influência e prestígio – os jogadores de futebol e de beisebol e as pessoas que ganhavam os concursos de debate e de oratória.

Sabendo que não tinha o menor talento nos esportes, Carnegie decidiu ganhar um dos concursos de oratória. Passou meses preparando seus discursos. Praticava montado no cavalo, galopando no caminho de ida e volta da faculdade. Praticava enquanto ordenhava as vacas, depois revolvia um monte de feno no celeiro e, animado, gesticulava e discursava para os pombos assustados sobre as questões importantes da época.

Entretanto, apesar de toda a sua dedicação e preparo, ele sofria uma derrota atrás da outra. Tinha 18 anos na época, era um jovem sensível e orgulhoso. Ficou tão desanimado, tão deprimido, que chegou a pensar em suicídio. Foi quando, de repente, começou a ganhar não apenas um, mas todos os concursos da faculdade.

Outros estudantes imploraram que ele os treinasse – e também passaram a ganhar.

Depois da formatura, ele começou a vender cursos por correspondência aos fazendeiros que moravam nas colinas arenosas do oeste de Nebraska e no leste de Wyoming. Apesar de sua energia e entusiasmo inesgotáveis, ele não alcançava o sucesso. Ficou tão deprimido que foi para o quarto de hotel em Alliance, Nebraska, no meio do dia, jogou-se na cama e chorou de desespero. Queria voltar para a faculdade, queria se afastar da dura batalha da vida, mas não podia. Então decidiu seguir para Omaha e conseguir outro emprego. Não tinha o dinheiro da passagem de trem, por isso viajou num vagão de carga, alimentando e dando água a duas cargas de cavalos selvagens em troca da passagem.

Quando chegou ao sul de Omaha, conseguiu um trabalho vendendo bacon, sabão e banha pela empresa Armour and Company. Seu território ia até Badlands e as terras dos pecuaristas e dos nativos-americanos no oeste de Dakota do Sul. Ele percorria o território em trens de carga, diligências e a cavalo, dormia em hotéis improvisados, onde a divisão dos quartos era feita com um lençol de musselina. Leu livros sobre vendas, andou em pangarés, jogou pôquer com os nativos e aprendeu a guardar dinheiro. E quando, por exemplo, um dono de loja de uma cidadezinha não conseguia pagar as encomendas de bacon e presunto, Dale Carnegie aceitava uma dúzia de pares de sapato das prateleiras, vendia os calçados para os funcionários da ferrovia e enviava os recibos para a Armour e Company.

Carnegie costumava percorrer 150 quilômetros por dia num trem de carga. Quando havia uma parada para descarregar, ele corria até o centro da cidade para falar com três ou quatro comerciantes, anotava os pedidos e, quando o apito tocava, corria pela rua e pulava no vagão já em movimento.

Em dois anos, ele transformou um território improdutivo, que ocupava a 25ª posição entre as rotas que saíam do sul de Omaha, e o alçou ao primeiro lugar entre as 29 rotas. A Armour and Company lhe ofereceu uma promoção, dizendo:

– Você conseguiu fazer o que parecia impossível.

Mas Carnegie recusou, pediu demissão e foi para Nova York. Lá, estudou na Academia Americana de Artes Dramáticas e viajou o país interpretando o papel do Dr. Hartley na peça *Polly of the Circus* (Polly do circo).

Ele nunca seria um Booth ou um Barrymore. Tinha o bom senso de reconhecer isso. Portanto, voltou ao trabalho, vendendo carros e caminhões para a Packard Motor Car Company. Carnegie não entendia nada de motores nem demonstrava o menor interesse em aprender. Profundamente infeliz, ele se obrigava a encarar as tarefas do dia a dia. Queria ter tempo para estudar, escrever os livros com que sonhara nos tempos da faculdade. Assim, pediu demissão. Queria passar o dia escrevendo histórias e romances e, para ganhar seu sustento, daria aulas em cursos noturnos.

Ensinando o quê? Carnegie olhou para trás, avaliou seu tempo de faculdade e percebeu que seu treinamento em oratória tinha feito mais pela sua confiança, coragem, postura e capacidade de conhecer e lidar com pessoas no trabalho do que todas as disciplinas que cursou na faculdade juntas. Assim, insistiu para que as escolas da ACM de Nova York lhe dessem uma chance de dar aulas de oratória voltada para os negócios.

O quê? Transformar empresários em oradores? Absurdo. E a ACM sabia muito bem disso. Tinha tentado dar cursos do tipo e sempre fracassava. Quando se recusou a pagar a Carnegie um salário de dois dólares por noite, ele concordou em trabalhar por comissão e receber um percentual dos lucros – caso houvesse lucros. Nesse sistema, em menos de três anos, estava recebendo 30 dólares por noite – em vez de dois dólares.

O curso cresceu. Outras unidades da ACM ficaram sabendo, depois unidades de outras cidades. Em pouco tempo, Dale Carnegie passou a fazer um circuito que cobria Nova York, Filadélfia, Baltimore e, mais tarde, Londres e Paris. Todos os livros didáticos eram acadêmicos demais e nada práticos para as pessoas do mundo dos negócios que lotavam suas turmas. Por isso, ele escreveu seu próprio livro, chamado *Public Speaking and Influencing Men in Business* (Como melhorar a oratória e influenciar pessoas nos negócios), que se tornou o livro oficial de todas as ACM, e também da Associação Americana de Banqueiros e da Associação Nacional de Credores.

Dale Carnegie afirmava que todos conseguem falar quando ficam com raiva. Dizia que, se você der um soco no queixo do sujeito mais ignorante da cidade, ele vai se levantar e falar com eloquência, veemência e ênfase dignos de William Jennings Bryan, orador de fama mundial, no auge de sua carreira. Acreditava que

quase todos conseguem falar razoavelmente em público se tiverem autoconfiança e uma ideia fervilhando na cabeça.

A forma de desenvolver autoconfiança, dizia Carnegie, é fazer aquilo que você teme e ter experiências bem-sucedidas. Por isso, ele obrigava cada integrante da turma a falar em todas as aulas do curso. A plateia é acolhedora. Todos estão no mesmo barco. E, pela prática constante, eles desenvolvem coragem, confiança e entusiasmo, que são transferidos para sua oratória habitual.

Dale Carnegie diria que ganhou a vida durante todos esses anos não pelo ensino de oratória – isso era um efeito colateral. Seu trabalho era ajudar as pessoas a superar seus medos e a desenvolver a coragem.

No início, ele organizou apenas um curso de oratória, mas os alunos que o procuravam eram empresários, muitos dos quais não pisavam numa sala de aula havia mais de 30 anos. Grande parte parcelava o curso em prestações. Eram pessoas que queriam resultados e queriam resultados rápidos – aplicáveis no dia seguinte, em reuniões de negócios e ao falar em público.

Carnegie se viu obrigado a ser veloz e prático. Assim, desenvolveu um sistema de treinamento singular – uma combinação marcante de oratória, técnica de vendas, relações humanas e psicologia aplicada.

Sem se tornar escravo de regras rígidas, ele desenvolveu um curso poderoso e muito divertido.

Quando as aulas acabaram, seus ex-alunos fundaram clubes e continuaram mantendo encontros quinzenais durante anos. Um grupo com 19 integrantes na Filadélfia teve duas reuniões mensais durante o inverno por 17 anos. Muitos alunos viajavam 100, 150 quilômetros para assistir às aulas. Um deles viajava de Chicago para Nova York uma vez por semana.

O professor William James, de Harvard, costumava dizer que a pessoa mediana desenvolve apenas 10% de sua capacidade mental. Ao ajudar profissionais a desenvolver suas possibilidades, Carnegie criou um dos movimentos mais importantes da educação adulta em toda a história.

Sobre o programa de treinamento Dale Carnegie

Dale Carnegie se associa a grandes corporações e empresas de médio porte para produzir resultados mensuráveis nos negócios. Para isso, busca aprimorar o desempenho dos funcionários com ênfase em:

- Liderança
- Vendas
- Atendimento ao cliente
- Apresentações
- Envolvimento com a equipe
- Aperfeiçoamento de processos

Identificada recentemente pelo *The Wall Street Journal* como uma das 25 franquias com melhores resultados, a Dale Carnegie Training oferece programas de treinamento que estão disponíveis em mais de 38 idiomas, nos Estados Unidos, no Brasil e em mais de 90 países.

Seus especialistas corporativos trabalham com indivíduos, grupos e organizações para encontrar soluções para desenvolver o potencial de seus funcionários, permitindo que a organização alcance outro patamar de desempenho. O instituto oferece cursos abertos ao público, seminários e oficinas, além de treinamentos internos personalizados, avaliações empresariais, acompanhamento on-line e atendimento individual.

Para mais informações, visite www.dalecarnegie.com/pt-br

"Dale Carnegie mudou a minha vida." **Warren Buffett**

Como evitar preocupações e começar a viver

AUTOR COM **50 MILHÕES** DE LIVROS VENDIDOS

Dale Carnegie

Como evitar preocupações e começar a viver

Como evitar preocupações e começar a viver

Dale Carnegie



SEXTANTE

Título original: *How to Stop Worrying and Start Living*
Copyright © 1944, 1945, 1946, 1947, 1948 por Dale Carnegie. Copyright renovado.
Copyright © 1984 por Donna Dale Carnegie e Dorothy Carnegie
Copyright da tradução © 2020 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Publicado mediante acordo com a editora original, Simon & Schuster, Inc. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Marcelo Schild

copidesque: Sibelle Pedral

revisão: Luis Américo Costa e Sheila Louzada

projeto gráfico e diagramação: DTPhoenix Editorial

capa: DuatDesign

e-book: Marcelo Morais

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C286c Carnegie, Dale, 1888-1955

Como evitar preocupações e começar a viver [recurso eletrônico]/ Dale Carnegie; tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
recurso digital

Tradução de: How to stop worrying and start living
Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-85-431-0930-5 (recurso eletrônico)

1. Preocupação. 2. Conduta. 3. Livros eletrônicos. I. Schild, Marcelo. II. Título.

19-61205

CDD: 152.46
CDU: 159.942:616.89-008.441

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

Este livro é dedicado a um homem que não precisa lê-lo:

LOWELL THOMAS.

Quero agradecer do fundo do meu coração
a Villa Stiles, por tudo que fez por este livro e por Como fazer amigos
e influenciar pessoas.

Como e por que este livro foi escrito

Em 1909, eu era um dos homens mais infelizes de Nova York. Ganhava a vida vendendo caminhões, mas não sabia como eles funcionavam. Na verdade, nem queria saber. Eu detestava meu trabalho. Detestava morar no quarto ordinário e infestado de baratas que eu alugara já mobiliado na Rua 56. Ainda lembro: eu deixava um monte de gravatas penduradas nas paredes e, de manhã, quando estendia a mão para pegar uma, as baratas saíam correndo em todas as direções. Eu detestava ter que comer em restaurantes vagabundos que provavelmente também estavam infestados de baratas.

À noite, voltava para meu quarto solitário com uma dor de cabeça nauseante – uma dor criada e alimentada por frustração, preocupação, amargura e revolta. Eu me revoltava porque os sonhos que tinha na época da faculdade haviam se transformado em pesadelos. A vida era aquilo? Era aquela a aventura pela qual eu esperara tão ansiosamente? Seria assim dali em diante: exercer um trabalho que eu detestava, viver cercado de baratas, comer mal e não ter esperanças de futuro? Eu ansiava por tempo livre para ler e para escrever os livros que queria.

Eu sabia que não tinha muito a perder se desistisse daquele emprego que odiava. Não estava interessado em ganhar uma montanha de dinheiro, mas em ganhar um monte de *vida*. Em resumo, eu tinha chegado a um ponto sem volta – aquele momento decisivo com o qual a maioria dos jovens se depara quando começa a vida adulta. Então tomei minha decisão – e essa decisão alterou completamente meu futuro. O restante da minha vida foi feliz e gratificante para além das minhas aspirações mais utópicas.

Minha decisão foi esta: largar aquele trabalho. Como tinha passado quatro anos na Faculdade Estadual de Professores em Warrensburg, no Missouri,

preparando-me para lecionar, eu poderia dar aulas para adultos em escolas noturnas. Assim, teria os dias livres para ler livros, preparar palestras e escrever romances e contos. Eu queria "viver para escrever e escrever para viver".

Mas o que eu ensinaria para os adultos à noite? Ao olhar para trás e avaliar minha trajetória na faculdade, percebi que minha experiência em oratória tinha tido mais valor prático do que a soma de todas as disciplinas do curso superior. Por quê? Porque acabou com minha timidez e minha insegurança e me deu coragem e autoconfiança para me relacionar com as pessoas. Também ficou claro para mim que, em geral, a liderança cabe àquele que consegue se levantar e dizer o que pensa.

Candidatei-me a uma vaga de professor de oratória nos cursos de extensão noturnos das universidades Columbia e de Nova York, mas ambas me rejeitaram.

Fiquei decepcionado na época – mas hoje em dia dou graças a Deus, pois comecei a dar aulas nos cursos noturnos da YMCA (Associação Cristã de Moços), onde eu precisava apresentar resultados concretos, e rápido. Foi um grande desafio! Aqueles adultos não iam às minhas aulas porque queriam créditos na faculdade ou prestígio social. Eles iam por uma única razão: queriam solucionar seus problemas. Queriam se levantar e dizer algumas palavras em uma reunião de trabalho sem tremer de medo. Vendedores desejavam visitar um cliente difícil sem precisar dar três voltas no quarteirão para tomar coragem. Todos queriam desenvolver equilíbrio e autoconfiança. Queriam progredir na carreira. Ter mais dinheiro para sua família. Eles pagavam o curso em parcelas – e paravam de pagar quando não obtinham resultados. Como eu recebia não um salário, mas uma porcentagem dos lucros, precisava ser objetivo se quisesse pôr comida em casa.

Na época, eu me sentia em certa desvantagem, mas hoje percebo que recebi um treinamento inestimável. Eu *tinha* que motivar meus alunos. Eu *tinha* que ajudá-los a solucionar seus problemas. Eu *tinha* que transformar cada aula em um momento tão inspirador que eles quisessem voltar correndo para a aula seguinte.

Era um trabalho empolgante. Eu adorava. Estava impressionado em ver como aqueles homens de negócios eram rápidos em ganhar autoconfiança e como muitos conseguiam promoção e aumento de salário – um sucesso que superava todas as minhas expectativas. Depois de três semestres, a YMCA, que

de início se recusou a me pagar 5 dólares por noite, me oferecia 30 dólares por noite. No começo, eu dava somente aulas de oratória, mas, com o passar dos anos, vi que aqueles adultos também precisavam aprender a fazer amigos e influenciar pessoas. Como eu não conseguia encontrar um livro adequado sobre relações humanas, escrevi um. Não da maneira habitual: ele cresceu e *evoluiu* a partir das experiências dos adultos naquelas aulas. Dei-lhe o título de *Como fazer amigos e influenciar pessoas.*

Como ele foi escrito somente como um livro de apoio para minhas aulas e como eu tinha escrito outros quatro livros dos quais ninguém jamais ouvira falar, nunca sonhei que venderia muito... e fiquei perplexo com o resultado.

O tempo me mostrou que outro grande problema daqueles adultos era a *preocupação*. Quase todos os meus alunos eram executivos, vendedores, engenheiros, contadores: uma amostragem de todos os negócios e profissões – e a maioria deles tinha problemas! Havia também mulheres nas aulas, profissionais e donas de casa. Elas também tinham problemas! Claramente, eu precisava de um livro sobre como vencer as preocupações – portanto, mais uma vez, tentei encontrar um. Fiz uma pesquisa na grande Biblioteca Pública de Nova York, na Quinta Avenida com a Rua 42, e descobri, com enorme espanto, que ali havia apenas 22 livros listados sob o tema PREOCUPAÇÃO. Também percebi, mais surpreso ainda, que havia 189 livros sobre MINHOCAS. *Quase nove vezes mais livros sobre minhocas do que sobre preocupação!* Impressionante, não é? Como a preocupação é um dos maiores problemas da humanidade, seria de esperar que toda escola e faculdade na face da Terra oferecesse um curso sobre como parar de se preocupar, certo? No entanto, mesmo que haja, nunca ouvi falar a respeito. Não é de surpreender que David Seabury tenha escrito em seu livro *How to Worry Successfully* (Como se preocupar com sucesso): "Chegamos à maturidade tão despreparados para as pressões da experiência quanto uma traça convidada a dançar balé."

O resultado? Mais da metade dos leitos dos hospitais é ocupada por pessoas com problemas nervosos e emocionais.

Folheei os 22 livros sobre preocupação que havia nas prateleiras da Biblioteca Pública de Nova York. Além disso, comprei todos os livros sobre preocupação que encontrei; ainda assim, não consegui descobrir nenhum que pudesse usar como referência no meu curso. Portanto, resolvi escrever um.

Comecei a me preparar para escrever este livro há sete anos. Como? Lendo o que os filósofos de todas as eras disseram sobre preocupação. Também li centenas de biografias, de Confúcio a Churchill. Entrevistei dezenas de pessoas proeminentes em todas as áreas, entre elas, Jack Dempsey, o general Omar Bradley, o general Mark Clark, Henry Ford, Eleanor Roosevelt e Dorothy Dix. Mas isso foi apenas o começo.

Fiz algo muito mais importante do que as entrevistas e a leitura: trabalhei durante cinco anos em um laboratório onde pesquisávamos como vencer as preocupações – as nossas próprias aulas para adultos. Até onde sei, foi o primeiro e único laboratório desse tipo no mundo. Eis o que fizemos: demos aos alunos um conjunto de regras sobre como parar de se preocupar e pedimos a eles que as aplicassem nas próprias vidas e, depois, contassem à turma os resultados. Outros relatavam as técnicas que tinham usado no passado.

Como resultado dessa experiência, presumo que ouvi mais palestras sobre "Como venci as preocupações" do que qualquer indivíduo que tenha caminhado pela face da Terra. Além disso, *li* centenas de outras palestras que me foram enviadas pelo correio sobre o assunto – palestras que foram premiadas em nossos cursos, que eram ministrados em todo o mundo. Portanto, este livro não veio de uma torre de marfim. Ele tampouco é uma pregação acadêmica sobre como as preocupações *poderiam* ser vencidas. Tentei escrever um *relatório documental dinâmico e conciso sobre como milhares de adultos derrotaram as preocupações*. Uma coisa é certa: este livro é prático. Você pode segui-lo com interesse e entusiasmo.

"Ciência", disse o filósofo francês Valéry, "é uma coleção de receitas bem-sucedidas." E este livro é isto: uma coleção de receitas bem-sucedidas e testadas ao longo do tempo para remover a preocupação da nossa vida. Contudo, permita-me avisá-lo: você não encontrará nada de novo nele, mas descobrirá muita coisa que não costuma ser aplicada. Você e eu não precisamos ouvir nada de novo. Já sabemos o bastante para levarmos vidas perfeitas. Todos já lemos o Sermão da Montanha. Nosso problema não é ignorância, mas inatividade. O propósito deste livro é reformular, ilustrar, otimizar, modernizar e enaltecer muitas verdades antigas e elementares – e dar um empurrãozinho para que você finalmente as coloque em prática.

Mas você não pegou este livro para entender como foi escrito. Você está em busca de ação. Tudo bem, vamos lá. Leia as Partes 1 e 2 – e se, depois disso, não sentir que adquiriu um novo poder e uma nova inspiração para deixar de se preocupar e aproveitar a vida, passe-o adiante. Ele não serve para você.

Dale Carnegie

Nove sugestões para tirar o máximo proveito deste livro

1. Para extrair o máximo deste livro, existe um requisito indispensável e infinitamente mais importante do que qualquer regra ou técnica. Se você não possuir esse único requisito fundamental, mil regras sobre como estudar não valerão de nada. Por outro lado, se tiver esse talento essencial, você poderá conquistar maravilhas sem ler nenhuma das sugestões a seguir.

   O que é esse requisito mágico? Apenas isto: *um desejo profundo e motivador de aprender, uma determinação vigorosa a parar de se preocupar e começar a viver.*

   Como você pode começar a desenvolver tal impulso? Lembrando constantemente a si mesmo quanto os princípios deste livro são importantes para você. Dominá-los o ajudará a levar uma vida mais rica e mais feliz. Repita várias vezes para si mesmo: "Minha paz de espírito, minha felicidade, minha saúde e talvez até minha renda, a longo prazo, dependerão da aplicação das verdades antigas, óbvias e eternas ensinadas neste livro."
2. Primeiro, leia cada capítulo rapidamente para ter uma noção do assunto. Depois, provavelmente você ficará tentado a passar para o seguinte, mas só faça isso se estiver lendo apenas por diversão. Se seu objetivo realmente for parar de se preocupar e começar a viver, então volte e *releia o capítulo com atenção.* No longo prazo, isso significará economia de tempo e maximização de resultados.
3. *Faça pausas frequentes na leitura para refletir sobre o que está aprendendo.* Pergunte a si mesmo precisamente como e quando você pode aplicar cada

sugestão. Esse tipo de leitura será muito mais útil do que avançar às pressas, como um cão de caça perseguindo um coelho.

4. *Leia com um marcador, um lápis ou uma caneta vermelha na mão; quando deparar com uma ideia interessante, trace uma linha ao lado dela.* Se for uma sugestão muito relevante, sublinhe cada frase ou marque um "XXXX" na margem da página. Marcar e sublinhar um livro o torna muito mais rico e facilita encontrar o que você achou importante.
5. Conheço uma mulher que trabalha como gerente de uma grande seguradora há 15 anos. Todos os meses ela lê todos os contratos de seguro emitidos pela empresa. Sim, os mesmos contratos repetidamente, mês após mês, ano após ano. Por quê? Porque a experiência ensinou a ela que essa é a única maneira de memorizar as cláusulas com clareza.

   Uma vez, passei quase dois anos escrevendo um livro sobre oratória, mas ainda preciso consultá-lo de tempos em tempos para lembrar o que eu mesmo escrevi. A rapidez com que esquecemos é impressionante.

   Portanto, se você quiser obter um benefício real e duradouro desta obra, não imagine que folheá-la uma vez será suficiente. Depois de lê-la com atenção, volte a ela uma vez por mês e revise alguns conceitos. Mantenha este livro diante de você, na sua mesa, todos os dias. Folheie-o com frequência. Não perca a capacidade de se impressionar com as ricas possibilidades de melhoria que ainda residem no futuro próximo. Lembre-se de que o uso destes princípios só se tornará um hábito automático se você se dedicar com constância e vigor, revisitando-os e aplicando-os sempre. Não existe outra maneira.
6. Bernard Shaw disse: "Se você ensinar qualquer coisa a um homem, ele nunca aprenderá." Shaw estava certo. Aprender é um processo ativo. *Aprendemos fazendo. Portanto, se você deseja dominar os princípios que está estudando neste livro, aplique-os em todas as oportunidades*. Se não fizer isso, vai esquecer tudo num piscar de olhos. Somente o conhecimento que é utilizado permanece na mente.

   Talvez você ache difícil pôr estas sugestões em prática o tempo todo. Eu sei, pois escrevi este livro e mesmo assim acho difícil aplicar tudo que defendo aqui. Portanto, lendo-o, lembre-se de que você não está apenas tentando adquirir informação; está tentando formar novos hábitos. Mais do

que isso: está buscando uma nova maneira de viver. Isso exige tempo, persistência e prática diária.

Portanto, consulte estas páginas com frequência. Considere este livro um manual prático sobre como vencer as preocupações e, quando estiver enfrentando algum problema difícil, não fique aflito. Não faça o que lhe parecer natural; não aja por impulso. Em geral, é errado. Em vez disso, volte a estas páginas e releia os parágrafos que você sublinhou. Então experimente os novos caminhos que proponho e observe: eles farão mágica para você.

7. *Ofereça a seus familiares uma moeda sempre que eles flagrarem você violando um dos princípios deste livro. Você vai ficar de bolsos vazios!*
8. Por favor, vá para a página 220 e leia como H. P. Howell, o banqueiro de Wall Street, e o velho Benjamin Franklin corrigiam seus erros. Por que não usa as técnicas de Howell e de Franklin para avaliar sua aplicação dos princípios discutidos neste livro? Haverá dois resultados.

   Primeiro, você estará comprometido com um processo educativo que é intrigante e de valor inestimável.

   Segundo, você descobrirá que sua capacidade de parar de se preocupar e começar a viver crescerá como uma árvore em solo fértil e espalhará suas sementes.
9. Mantenha um diário e registre nele seus triunfos na aplicação destes princípios. Seja específico. Anote nomes, datas, resultados. Esse registro inspirará você a realizar esforços maiores; daqui a alguns anos, quando voltar a ele, você verá como suas anotações foram fascinantes!

EM RESUMO

NOVE SUGESTÕES PARA TIRAR O MÁXIMO PROVEITO DESTE LIVRO

---

1. Cultive um desejo profundo de dominar as regras para vencer as preocupações.

2. Leia cada capítulo duas vezes antes de seguir para o seguinte.

3. Faça pausas frequentes para refletir sobre como aplicar cada sugestão.

4. Sublinhe as ideias importantes.

5. Revise os conceitos deste livro todo mês.

6. Aplique estes princípios em todas as oportunidades. Use este volume como um manual prático para resolver os problemas cotidianos.

7. Transforme seu aprendizado em uma brincadeira divertida oferecendo a um amigo ou parente uma moeda sempre que você for pego violando algum princípio.

8. Confira seu progresso toda semana. Pergunte a si mesmo que erros você cometeu, em que setores melhorou e quais lições aprendeu para o futuro.

9. Anote em um diário como e quando você aplicou estes princípios.

PARTE UM

Fatos fundamentais sobre as preocupações

1

Viva em "compartimentos de dias incomunicáveis"

No final de 1871, um jovem pegou um livro e leu 21 palavras que tiveram um efeito profundo sobre seu futuro. Estudante de Medicina no Hospital Geral de Montreal, ele tinha mil preocupações: a prova final, o que fazer quando terminasse a faculdade, em qual cidade morar, os desafios de abrir um consultório, como ganhar a vida.

As 21 palavras que aquele jovem estudante leu em 1871 o ajudaram a se tornar o médico mais famoso da sua geração. Um dos fundadores da Faculdade de Medicina Johns Hopkins, célebre no mundo todo, ele tornou-se professor régio em Oxford – a maior honra que se podia conceder a um profissional de Medicina no Império Britânico. Foi nomeado cavaleiro pelo rei da Inglaterra. Quando morreu, foram necessários dois grandes volumes, com 1.466 páginas no total, para contar a história da sua vida.

Seu nome era Sir William Osler. Estas são as 21 palavras que ele leu naquele ano – 21 palavras de Thomas Carlyle que o ajudaram a levar uma vida livre de preocupações: *"Nossa principal função não é enxergar o que jaz vagamente a distância, e sim fazer o que está claramente à mão."*

Quarenta e dois anos depois, em uma noite suave de primavera, quando as tulipas floresciam no campus, esse homem, Sir William Osler, fez um discurso para alunos da Universidade Yale. Disse-lhes que um homem como ele, que fora

professor em quatro universidades e autor de um livro popular, supostamente tinha "um cérebro de qualidade especial", mas que aquilo não era verdade. Seus amigos íntimos, falou, sabiam que seu cérebro era "do caráter mais medíocre".

Qual era, então, o segredo de seu sucesso? Sir William explicou: devia-se ao que ele chamava de viver em "compartimentos de dias incomunicáveis". O que queria dizer com aquilo? Alguns meses antes de falar em Yale, o ilustre médico atravessara o Atlântico a bordo de um grande navio de cruzeiro no qual o capitão, de pé na ponte de comando, apertava um botão e – pronto! – começava o barulho ensurdecedor das máquinas e várias partes do navio eram imediatamente isoladas umas das outras em compartimentos incomunicáveis.

"Cada um de vocês", disse o Dr. Osler para os alunos de Yale, "é uma organização muito mais maravilhosa do que o navio e destina-se a viagens muito mais longas. Insisto em que aprendam a controlar as máquinas de modo a viver em 'compartimentos de dias incomunicáveis'; essa é a maneira mais correta de garantir a segurança durante a viagem. Subam à ponte de comando e observem que, enfim, as grandes anteparas estão em condições de funcionamento. Apertem um botão e ouçam, em todos os níveis das suas vidas, as portas de ferro isolando o passado: os 'dias de ontem' que estão mortos. Apertem outro botão e isolem, com uma cortina de metal, o futuro: os amanhãs que ainda não nasceram. Então estarão seguros: seguros no hoje! Isolem o passado! Deixem que o passado morto enterre seus mortos... Isolem os dias de ontem que iluminaram para os tolos o caminho rumo à morte empoeirada... O fardo de amanhã, somado ao de ontem, carregado hoje faz os mais fortes fraquejarem. Isolem o futuro tão bem quanto o passado. O futuro é hoje. Não existe amanhã. O dia da salvação do homem é agora. Desperdício de energia, sofrimento mental e preocupações acompanham o homem que está ansioso quanto ao futuro... Isolem, portanto, as grandes anteparas da proa e da popa e preparem-se para cultivar o hábito de uma vida em 'compartimentos de dias incomunicáveis'."

Será que o Dr. Olsen queria dizer que não deveríamos fazer nenhum esforço para nos prepararmos para o amanhã? Não. De modo algum. Ele afirmou que a melhor maneira de se preparar para o futuro é concentrando toda a sua inteligência e todo o seu entusiasmo em executar maravilhosamente hoje o trabalho de hoje. Essa é a única maneira de se preparar para o futuro.

Sir William Osler recomendou aos alunos de Yale que começassem o dia com o Pai-Nosso.

Observe que essa oração pede somente o pão de *hoje*. Ela não reclama do pão dormido que precisamos comer ontem, tampouco diz: "Ó Deus, não tem chovido ultimamente e podemos ter outra seca. Então como terei pão para comer no mês que vem? E se eu perder meu emprego, como conseguirei me alimentar do pão?"

O Pai-Nosso nos ensina a pedir somente o pão de *hoje*. O pão de hoje é o único tipo de pão que você pode comer.

Anos atrás, um filósofo paupérrimo estava vagando por um país pedregoso no qual as pessoas tinham dificuldade em ganhar a vida. Um dia, uma multidão reuniu-se em torno dele em uma montanha e ele fez o que é provavelmente o discurso mais famoso de todos os tempos. Esse discurso contém 21 palavras que vêm ressoando através dos séculos: "Portanto, não pensem no amanhã, pois o amanhã trará as suas próprias preocupações. Basta a cada dia o seu próprio mal."

Muitos homens rejeitam estas palavras de Jesus: "Não pensem no amanhã." Eles o fazem por achar que é um conselho irreal, carregado de misticismo. "Eu *preciso* pensar no amanhã", argumentam. "*Preciso* fazer um seguro para proteger minha família. *Preciso* guardar dinheiro para minha velhice. *Preciso* planejar e me preparar para seguir em frente."

Sim! É claro que precisa. A verdade é que essas palavras de Jesus não significam hoje o que significavam na época do rei James, quando foram traduzidas. Há trezentos anos, a palavra *pensar*, com frequência, queria dizer ansiedade. Versões modernas da Bíblia citam Jesus com mais precisão: "Não fique ansioso com o amanhã."

É claro, pense no amanhã. Sim, pense, planeje e prepare com cuidado. Mas sem ansiedade.

Durante a Segunda Guerra Mundial, nossos líderes militares *planejavam* para o amanhã, mas não podiam se dar ao luxo de sentir ansiedade. "Forneci aos melhores homens o melhor equipamento que temos", disse o almirante Ernest J. King, que comandava a Marinha dos Estados Unidos, "e atribuí a eles o que me pareceu ser a missão mais sábia. Isso é tudo que posso fazer. Se um navio afundou, não posso trazê-lo de volta à tona. Se ele será atacado, não posso impedir. Usarei meu tempo muito melhor trabalhando no problema de amanhã

do que me preocupando com o de ontem. Além disso, se permitisse que essas coisas me afetassem, eu não viveria muito tempo."

Na guerra ou na paz, a principal diferença entre bons e maus modos de pensar é a seguinte: o bom modo de pensar lida com causas e efeitos e leva a um planejamento lógico e construtivo; o mau modo de pensar leva quase sempre à tensão e a colapsos nervosos.

Tive o privilégio de entrevistar Arthur Hays Sulzberger, editor (1935-1961) de um dos jornais mais famosos do mundo, *The New York Times*. Sulzberger me disse que, quando a Segunda Guerra Mundial se espalhou por toda a Europa, ele estava tão em choque, tão preocupado com o futuro que achava quase impossível dormir. Com frequência, levantava-se da cama no meio da noite, pegava uma tela e uns tubos de tinta, olhava no espelho e tentava pintar um autorretrato. Ele não sabia nada sobre pintura, mas pintava mesmo assim, para livrar a mente das preocupações. Sulzberger me disse que só conseguiu afastar suas preocupações e encontrar a paz quando adotou como lema cinco palavras de um hino religioso: *Um passo basta para mim.*

Conduz-me, Luz suave…
Vigia os meus pés: não peço para ver
A paisagem distante; um passo basta para mim.

Mais ou menos na mesma época, em algum lugar na Europa, um jovem soldado aprendia a mesma lição. Ted Bengermino, natural de Baltimore, Maryland, tinha se preocupado tanto que estava sofrendo de um caso grave de fadiga de combate.

"Em abril de 1945", escreveu Ted, "de tanta preocupação, desenvolvi o que os médicos chamam de 'cólon transverso espasmódico', uma condição que provocava uma dor intensa. Se a guerra não houvesse acabado, tenho certeza de que teria tido um colapso físico total. Eu estava absolutamente exausto. Como oficial não comissionado da 94ª Divisão de Infantaria, meu trabalho era ajudar a organizar e manter registros de todos os homens mortos, desaparecidos em combate e hospitalizados. Também era minha função desenterrar os corpos, tanto de soldados aliados quanto inimigos, que haviam sido mortos e enterrados às pressas em covas rasas no auge da batalha. Eu precisava coletar os pertences

pessoais desses homens e enviá-los para os pais ou parentes mais próximos, que tanto prezariam aqueles objetos. Eu vivia preocupado, com medo de cometer erros constrangedores e graves. Estava preocupado com a minha capacidade, ou incapacidade, de superar tudo aquilo. Estava preocupado por não saber se viveria para segurar meu único filho nos meus braços – um bebê de 16 meses que eu ainda não conhecia. Eu estava tão preocupado e exausto que tinha perdido 17 quilos. Vivia de um modo tão frenético que estava quase enlouquecendo. Olhava para minhas mãos; eram pouco mais do que pele e ossos. Estava apavorado com a ideia de voltar para casa como uma ruína humana. Entrei em colapso e chorei como uma criança. De tão abalado, minhas lágrimas corriam sempre que eu estava sozinho. Houve um período, logo após o início da Batalha das Ardenas, no qual eu chorava tanto que quase abandonei a esperança de voltar a ser um ser humano normal."

Bengermino acabou em uma enfermaria do Exército, onde um médico lhe deu alguns conselhos que mudaram completamente sua vida: "Depois de fazer um exame físico detalhado, ele me informou que meus problemas eram mentais. 'Ted', disse, '*quero que você pense na sua vida como se fosse uma ampulheta. Você sabe que há milhares de grãos de areia na parte de cima, e todos eles passam de modo lento e uniforme para a parte de baixo. Não há nada que eu ou você possamos fazer para que mais grãos de areia passem pelo estreitamento sem estragar a ampulheta. Todos nós somos como essa ampulheta. Quando começamos o dia, há centenas de tarefas que precisamos executar, mas se não encararmos uma de cada vez e as deixarmos passar pelo dia lenta e uniformemente, como os grãos de areia pela passagem estreita da ampulheta, destruiremos nossa estrutura física ou mental.*' Tenho seguido essa filosofia desde o dia memorável em que aquele médico do Exército a transmitiu para mim. 'Um grão de areia de cada vez... Uma tarefa de cada vez.' Foi um conselho que me salvou física e mentalmente durante a guerra e também tem me ajudado na minha posição atual de relações-públicas e diretor de publicidade da Adcrafters Printing & Offset Co. Os mesmos problemas que surgiram durante a guerra aparecem nos negócios: dezenas de tarefas a serem feitas ao mesmo tempo e pouco tempo para fazê-las. Estávamos com o estoque baixo. Tínhamos formulários para preencher, mudanças de endereço, aberturas e fechamentos de escritórios, entre outras coisas. Em vez de ficar tenso e nervoso, lembrei-me do que o médico me disse. 'Um grão de areia

de cada vez. Uma tarefa de cada vez.' Repetindo essas palavras para mim constantemente, conseguia realizar minhas tarefas com mais eficiência e fazia meu trabalho sem as sensações de confusão e atordoamento que quase me destruíram no campo de batalha."

Uma das constatações mais assustadoras sobre nosso modo de vida atual é que, em certo momento, metade de todos os leitos nos nossos hospitais estava reservada para pacientes com problemas psicológicos e psiquiátricos – pessoas que tinham entrado em colapso sob o fardo esmagador de ontens acumulados e de amanhãs temerosos. A maioria dessas pessoas poderia ter evitado a internação – e levado vidas felizes e úteis – se tivesse dado ouvidos às palavras de Jesus: *Não fiquem ansiosos com o amanhã*; ou às palavras de Sir William Osler: *Vivam em compartimentos de dias incomunicáveis.*

Neste exato momento, você e eu nos encontramos no ponto de interseção de duas eternidades: o vasto passado que existe desde sempre e o futuro que está mergulhando na última sílaba do tempo registrado. Não nos é permitido viver em nenhuma dessas eternidades – nem por uma fração de segundo. Ao tentar fazer isso, podemos devastar nosso corpo e nossa mente. Portanto, contentemo-nos em viver o único tempo que temos a possibilidade de viver: de agora até a hora de dormir. "Qualquer um pode carregar esse fardo, por mais difícil que seja, até o anoitecer", escreveu Robert Louis Stevenson. "Qualquer um pode fazer seu trabalho, por mais difícil que seja, por um dia. Qualquer um pode viver com doçura, paciência, amor e pureza até o sol se pôr. Esse é o significado real da vida."

Sim, isso é tudo que a vida exige de nós; mas a Sra. E. K. Shields, de Saginaw, Michigan, conheceu o desespero – chegou a pensar em suicídio – antes de aprender a viver apenas até a hora de dormir.

"Em 1937, perdi meu marido", ela me contou. "Eu estava muito deprimida... e praticamente sem dinheiro. Escrevi para meu ex-chefe, o Sr. Leon Roach, da Roach Fowler Company, de Kansas City, e consegui meu antigo emprego de volta. Antes, eu ganhava a vida vendendo enciclopédias para conselhos escolares rurais e municipais. Tinha me desfeito do meu carro dois anos antes, quando meu marido adoeceu; mas consegui juntar dinheiro para dar entrada em um usado e recomecei a vender enciclopédias."

Ela acreditava que pegar a estrada outra vez a ajudaria a aliviar a depressão, mas dirigir sozinha e comer sozinha era mais doloroso do que imaginara. "Além disso, eu não conseguia vender como antes e ficou difícil até pagar as prestações do carro. Em 1938, eu visitava escolas pobres, pegava estradas ruins; estava tão solitária e desanimada que cheguei a cogitar o suicídio. Uma melhora parecia impossível. Não havia nada que me motivasse a viver. Eu tinha horror de me levantar toda manhã e encarar a vida. Tinha medo de tudo: de não conseguir pagar as prestações do carro; de não conseguir pagar o aluguel; de não ter o que comer; de não poder pagar um médico se tivesse algum problema de saúde. O que me impedia de cometer suicídio era pensar que minha irmã ficaria profundamente triste e que eu não tinha dinheiro para pagar as despesas do meu funeral."

Foi então que, um dia, ela leu um artigo que lhe deu coragem para seguir vivendo. "Serei sempre grata por uma frase inspiradora que li naquele artigo. Era assim: *Todo dia é uma nova vida para um homem sábio*. Datilografei a frase e colei-a no para-brisa do meu carro, onde era obrigada a olhar para ela o tempo todo. Descobri que não era tão difícil viver apenas um dia de cada vez. Aprendi a esquecer os ontens e a não pensar nos amanhãs. Toda manhã, eu dizia para mim mesma: *Hoje é uma nova vida*. Obtive sucesso em superar meu medo da solidão e meu medo de passar necessidade. Agora sou feliz e bem-sucedida, e tenho muito entusiasmo e amor pela vida. Sei que nunca mais sentirei medo, não importa o que a vida me dê. Não preciso temer o futuro. Posso viver um dia de cada vez – pois cada dia é uma nova vida para um homem sábio."

Tente adivinhar quem escreveu estes versos:

Feliz é o homem, e somente ele é feliz,
Aquele que pode chamar o hoje de seu:
Aquele que, seguro interiormente, pode dizer:
"Amanhã, seja o pior possível, pois vivi hoje."

Essas palavras soam modernas, não é mesmo? Mas foram escritas 30 anos antes de Cristo nascer pelo poeta romano Horácio.

Uma das coisas mais trágicas da natureza humana é que todos nós tendemos a adiar a vida. Sonhamos com algum jardim de rosas mágico além do horizonte em vez de apreciar as rosas que estão florescendo diante das nossas janelas hoje.

Por que somos tão tolos – tão tragicamente tolos?

"Como é estranha nossa breve procissão de vida!", escreveu Stephen Leacock. "A criança diz: 'Quando eu for grande.' Mas o que é isso? A criança grande diz: 'Quando eu crescer.' Depois, crescida, ela diz: 'Quando eu me casar.' Mas o que significa estar casado, afinal de contas? O pensamento muda para 'quando eu puder me aposentar'. Então, quando chega a aposentadoria, a pessoa olha para trás, para o caminho que percorreu; um vento frio parece soprar; ela perdeu tudo, tudo se foi. A vida, aprendemos tarde demais, está no viver, no tecido de cada dia e de cada hora."

O falecido Edward S. Evans, de Detroit, quase se matou de preocupação antes de aprender que a vida "está no viver, no tecido de cada dia e de cada hora". Criado na pobreza, ganhou seu primeiro dinheiro vendendo jornais e depois passou a trabalhar como balconista em uma mercearia. Mais tarde, com sete pessoas dependendo dele para o sustento, conseguiu um emprego como assistente de bibliotecário. Por mais baixo que fosse o salário, Edward Evans tinha medo de pedir demissão. Oito anos se passaram até ele tomar coragem de abrir um negócio, mas, quando o fez, com um empréstimo de 55 dólares, passou a ganhar 20 mil dólares por ano. Mais tarde, sofreu uma decepção mortal: avalizou uma promissória para um amigo e o amigo faliu. Logo veio outro desastre: o banco no qual guardava todo o seu dinheiro também faliu. Ele não só perdeu tudo que tinha como ficou com uma dívida de 16 mil dólares. E não suportou os baques: "Eu não conseguia dormir ou comer. Fui acometido por uma doença estranha. *Preocupação,* e *nada além de preocupação*, *provocou essa doença*. Um dia, enquanto caminhava na rua, desmaiei e caí. Eu não conseguia mais caminhar. Fiquei acamado e meu corpo se cobriu de furúnculos. Eles se tornaram internos, até o ponto em que o simples fato de ficar deitado na cama causava dores atrozes. Eu ficava mais fraco a cada dia. Por fim, meu médico me disse que eu tinha apenas duas semanas de vida. Fiquei chocado. Preparei meu testamento e me recostei na cama, aguardando a morte. Não adiantava mais lutar ou me preocupar. Desisti, relaxei e adormeci. Eu não dormia duas horas seguidas fazia semanas; mas agora, com meus problemas mundanos próximos do fim,

dormi como um bebê. Meu cansaço exaustivo começou a desaparecer. O apetite voltou. Ganhei peso."

Algumas semanas depois, ele já conseguia andar com muletas. Passadas mais seis semanas, voltou ao trabalho.

"Eu chegara a ganhar 20 mil dólares por ano, mas agora estava feliz por ter um emprego que pagava 30 dólares por semana, vendendo calços para colocar atrás das rodas de automóveis quando eles são transportados em carretas. Aprendi minha lição. Chega de preocupações para mim. Chega de arrependimentos pelo que aconteceu no passado e de medo do futuro. Concentrei todo o meu tempo, o meu entusiasmo e toda a minha energia em vender aqueles calços."

Edward S. Evans progrediu rapidamente. Em poucos anos, tornou-se presidente da Evans Product Company, uma empresa de capital aberto na bolsa de valores de Nova York. Se você for à Groenlândia, poderá aterrissar no Evans Field – um aeroporto batizado em homenagem a ele. No entanto, Edward S. Evans jamais teria conquistado tais vitórias se não tivesse aprendido a viver em compartimentos de dias incomunicáveis.

Você deve se lembrar do que a Rainha Branca disse para Alice: "A regra é esta: geleia amanhã e geleia ontem, mas nunca geleia hoje." A maioria de nós vive assim, aflita com a geleia de ontem e preocupada com a de amanhã em vez de passar agora um monte da geleia de hoje no pão.

Até Montaigne, o grande filósofo francês, cometeu esse erro. Ele disse: "Minha vida foi cheia de desgraças terríveis, a maioria das quais nunca ocorreu." Assim como a minha – e a sua.

"Pense", disse Dante, "que este dia nunca amanhecerá outra vez." A vida está escapando a uma velocidade incrível. Estamos disparando pelo espaço a 30 quilômetros por segundo. *Hoje* é nosso bem mais precioso. É nosso único bem verdadeiro.

Essa é a filosofia de Lowell Thomas. Certa vez, passei um final de semana na fazenda dele e reparei nestas palavras do Salmo 68 emolduradas e penduradas na parede de seu estúdio de radioamador, onde ele as via com frequência:

Este é o dia que o Senhor fez;
Regozijemo-nos e sejamos felizes nele.

O escritor John Ruskin tinha sobre sua escrivaninha um simples pedaço de pedra no qual havia uma única palavra entalhada: HOJE. Embora eu não tenha um objeto assim sobre a minha mesa de trabalho, colei um poema no espelho do banheiro e toda manhã, quando faço a barba, eu o releio. Trata-se de um poema que Sir William Osler mantinha em sua escrivaninha, escrito pelo famoso dramaturgo indiano Kalidasa:

Saudação ao Amanhecer

Olhe este dia!
Por sua vida, a própria vida da vida.
Em seu breve curso
Jazem todas as verdades e realidades da sua existência:
O êxtase do crescimento
A glória da ação
O esplendor da beleza.
Pois ontem é apenas um sonho
E o amanhã é somente uma visão,
Mas o hoje bem vivido faz de cada ontem um sonho de felicidade
E de cada amanhã uma visão de esperança.
Olhe bem, portanto, este dia!
Assim é a saudação do amanhecer.

Portanto, a primeira coisa que você deve saber sobre preocupação é isto: se quer mantê-la fora da sua vida, faça como Sir William Osler:

Feche as portas de ferro para o passado e para o futuro. Viva em compartimentos de dias incomunicáveis.

Por que não faz a si mesmo estas perguntas e anota as respostas?

1. Minha tendência é adiar viver no presente para me preocupar com o futuro, ou cobiçar algum "jardim de rosas mágico além do horizonte"?
2. Às vezes torno o presente amargo ao me arrepender de acontecimentos do passado – que estão encerrados e resolvidos?

3. Acordo pela manhã determinado a “aproveitar o dia”, a obter o máximo dessas 24 horas?
4. Posso obter mais da vida “vivendo em compartimentos de dias incomunicáveis”?
5. Quando devo começar a fazer isso? Semana que vem?... Amanhã?... *Hoje?*

2

Uma fórmula mágica para resolver preocupações

Que tal uma receita rápida e certeira para lidar com preocupações – uma técnica que você pode começar a usar imediatamente?

Vou lhe apresentar o método desenvolvido por Willis H. Carrier, o brilhante engenheiro que criou a indústria de condicionadores de ar e dirigiu a mundialmente famosa Carrier Corporation, em Syracuse, Nova York. É uma das melhores técnicas que já conheci para aliviar as preocupações. O próprio Carrier me falou dela um dia quando estávamos almoçando juntos no Clube de Engenheiros de Nova York.

"Quando jovem, eu trabalhava para a Buffalo Forge Company em Bufallo, Nova York. Recebi a tarefa de instalar um dispositivo de limpeza de gás em uma fábrica da Pittsburgh Plate Glass Company em Crystal City, Missouri, uma fábrica que custara milhões de dólares. O propósito da instalação era remover as impurezas do gás de modo que ele fosse queimado sem danificar os motores. Esse método de limpeza de gás era novo, só havia sido testado uma vez antes, e sob condições diferentes. No meu trabalho em Crystal City, surgiram dificuldades imprevistas. O método funcionou de certo modo, mas não suficientemente bem para cumprir a garantia que tínhamos dado."

Carrier ficou atordoado com o fracasso. Nem conseguia dormir, de tanta preocupação. "Finalmente o bom senso me lembrou que a preocupação não

estava me levando a lugar nenhum; portanto achei uma maneira de lidar com meu problema sem me preocupar." Funcionou maravilhosamente bem, e ele usa essa mesma técnica para todos os outros problemas que aparecem. Consiste em três passos:

I. *Analisar a situação de maneira corajosa e honesta e entender o que pode acontecer de pior como resultado daquele fracasso.* "Ninguém iria para a cadeia ou daria um tiro em mim", ponderou Carrier. "Talvez eu perdesse meu cargo e os 20 mil dólares que tínhamos investido."

II. *Depois de concluir o que de pior pode ocorrer, resignar-se a aceitar aquilo, se necessário.* "Eu disse a mim mesmo: esse fracasso será um golpe no meu histórico profissional e talvez eu perca meu emprego; caso isso aconteça, sempre posso conseguir outro, mesmo que em condições piores. Depois de descobrir o pior que poderia acontecer e de me resignar a isso, algo extremamente importante aconteceu: relaxei e fui tomado por uma sensação de paz que não sentia havia dias."

III. *Dedicar seu tempo e sua energia a melhorar, com calma, o pior que você já tiver aceitado internamente*. Depois de aceitar a situação e pensar em como melhorá-la, Carrier conseguiu reverter suas perdas financeiras: "Eu dificilmente teria conseguido isso se tivesse continuado naquele estado de preocupação. Uma das piores características desse sentimento é que ele destrói nossa capacidade de concentração. Quando nos preocupamos, nossa mente salta de lá para cá e perdemos a capacidade de tomar decisões. Porém, se nos obrigamos a encarar o pior e a aceitá-lo, eliminamos esses pensamentos vagos e conseguimos nos concentrar no problema. Essa estratégia funcionou tão maravilhosamente bem que passei a utilizá-la desde então. Graças a isso, tenho vivido quase sem preocupações."

Por que a fórmula mágica de Willis H. Carrier é tão valiosa e prática do ponto de vista psicológico? Porque ela nos tira das grandes nuvens cinzentas que tateamos quando estamos cegos de preocupação e pousa nossos pés com firmeza no chão. Sabemos onde estamos pisando. Se não tivermos um terreno sólido sob nós, como teremos esperanças de resolver o problema?

O professor William James, pai da psicologia aplicada, morreu em 1910. Mas, se estivesse vivo hoje e pudesse ouvir essa fórmula para encarar o pior, ele a aprovaria com entusiasmo. Como sei disso? Porque ele disse aos seus alunos:

"Disponham-se a aceitar... Disponham-se a aceitar", *porque* "... a aceitação do que aconteceu é o primeiro passo na superação de qualquer tragédia."

Em seu best-seller *A importância de viver,* Lin Yu-Tang expressou a mesma ideia. "A verdadeira paz de espírito", diz o filósofo chinês, "vem de aceitar o pior. Psicologicamente, acredito, isso significa uma liberação de energia."

É exatamente isso! Do ponto de vista psicológico, significa uma nova liberação de energia! Depois de aceitarmos o pior, não temos nada mais a perder. E isso significa, automaticamente, que temos *tudo* a ganhar! "Depois de encarar o pior", relatou Willis H. Carrier, "relaxei na mesma hora e fui tomado por uma sensação de paz que não experimentava fazia dias. A partir daquele momento, fui capaz de *pensar*."

Faz sentido, não faz? No entanto, milhões de pessoas destruíram sua vida em uma agitação raivosa pois se recusaram a aceitar o pior; recusaram-se a tentar melhorá-lo; recusaram-se a salvar dos destroços o que podiam. Em vez de tentar reconstruir seu destino, entraram em um amargo e "violento embate com a experiência" – e acabaram vítimas daquela fixação taciturna conhecida como melancolia.

Você gostaria de saber como outra pessoa adotou a fórmula mágica de Willis H. Carrier e a aplicou ao próprio problema? Bem, veja o exemplo de um vendedor de óleo de Nova York que foi meu aluno.

"Eu estava sendo chantageado!", ele me contou. "Não acreditava que fosse possível, achava que isso só acontecia nos filmes. O que aconteceu foi o seguinte: a empresa de óleo que eu gerenciava tinha vários caminhões de entrega e vários motoristas. Naquela época, as regulamentações de guerra estavam rigorosamente em vigor e havia um racionamento sobre a quantidade de óleo que podíamos entregar para cada cliente. Eu não sabia, mas parece que certos motoristas nossos estavam entregando menos óleo para os clientes regulares e revendendo o que sobrava para clientes próprios."

Um dia, um homem que alegava ser inspetor do governo foi até ele e exigiu dinheiro para que ficasse calado. "Ele tinha documentos que provavam o que nossos motoristas andavam fazendo e ameaçou entregar as provas para o gabinete do promotor distrital se eu não pagasse o que ele exigia. Eu sabia que não tinha motivos para me preocupar, pelo menos não pessoalmente. Mas também sabia que, por lei, a empresa é responsável pelas ações de seus

funcionários. Além disso, se o caso fosse levado a julgamento e saísse nos jornais, a publicidade negativa arruinaria meu negócio. E eu tinha orgulho do meu negócio, fundado pelo meu pai 24 anos antes."

Ele quase adoeceu de preocupação. Passou três dias sem comer nem dormir, pensando no que deveria fazer. Pagar os 5 mil dólares ou dizer ao homem para seguir em frente e cumprir suas ameaças? Todas as alternativas que considerava sempre terminavam em um pesadelo.

"Então, na noite de domingo, peguei por acaso o livreto sobre *Como parar de se preocupar* que eu tinha recebido na aula de oratória de Carnegie. Comecei a lê-lo e me deparei com a história de Willis H. Carrier. 'Encare o pior', estava escrito. Perguntei a mim mesmo: qual é a pior coisa que pode acontecer se eu me recusar a pagar e aquele chantagista entregar os registros para o promotor? A resposta foi: a ruína do meu negócio. Não irei para a cadeia, mas serei arruinado pela publicidade."

Ele continuou a contar: "Então eu disse para mim mesmo: Certo, o negócio *está* arruinado. Aceito isso mentalmente. O que acontece depois? Bem, com meu negócio arruinado, eu provavelmente teria que procurar um emprego. Aquilo não era ruim. Eu sabia muito sobre óleo, várias empresas ficariam felizes em me empregar... Comecei a me sentir melhor. O desânimo dos últimos dias começou a diminuir. Minhas emoções se acalmaram... E, para minha surpresa, consegui *pensar*."

Naquela etapa, ele já estava lúcido o suficiente para encarar o Passo III: *melhorar o pior*: "Enquanto eu pensava em soluções, vislumbrei o problema por um ângulo inteiramente novo. Se eu relatasse a situação para meu advogado, ele poderia encontrar uma saída que ainda não tinha me ocorrido. Sei que parece burrice dizer que isso sequer tinha passado pela minha cabeça antes, no entanto, obviamente, eu não estivera pensando, mas apenas me *preocupando!* Decidi consultar meu advogado na manhã seguinte. Fui para a cama e dormi como uma pedra!"

E como tudo isso terminou? "Bem, na manhã seguinte meu advogado me recomendou que procurasse o promotor distrital e contasse a verdade a ele. Fiz exatamente isso. Quando terminei, fiquei chocado ao ouvir o promotor dizer que aquele golpe da chantagem estava acontecendo havia meses e que o homem que alegava ser um 'agente do governo' era, na verdade, um criminoso procurado

pela polícia. Que alívio escutar isso depois de três dias e três noites me atormentando com a ideia de entregar ou não 5 mil dólares àquele trapaceiro profissional!"

Essa experiência lhe ensinou uma lição duradoura. Agora, sempre que se depara com um problema que gera preocupação, ele aplica a "velha fórmula de Willis H. Carrier".

Se você achou que Willis H. Carrier tinha problemas, ainda não ouviu nada. Esta é a história de Earl P. Haney, de Winchester, Massachusetts, tal como ele me relatou em 17 de novembro de 1948 no Hotel Statler, em Boston.

"Na década de 1920", disse ele, "eu estava tão preocupado que úlceras começaram a corroer a mucosa do meu estômago. Uma noite, tive uma hemorragia terrível. Fui levado às pressas para o hospital da Faculdade de Medicina da Universidade Northwestern, de Chicago. Perdi 43 quilos. Eu estava tão doente que me avisaram para nem desperdiçar energia levantando a mão. Três médicos, incluindo um famoso especialista em úlceras, disseram que meu caso era 'incurável'. Eu vivia à base de pós alcalinos e de meia colher de leite e meia colher de um creme estranho a cada hora. Uma enfermeira enfiava um tubo de borracha até meu estômago à noite e pela manhã e bombeava o que havia lá dentro."

Ele contou que aquele tormento durou meses, até que disse para si mesmo: "Escute aqui, Earl, você não tem nada a esperar além de uma morte lenta, de modo que dá no mesmo viver ou não da melhor maneira possível o pouco tempo que lhe resta. Você sempre desejou dar a volta ao mundo antes de morrer; a hora é agora."

Earl disse aos médicos que pretendia dar a volta ao mundo. Eles ficaram perplexos. Avisaram que ele corria o risco de morrer e ser lançado ao mar. "Isso não ia acontecer. Eu havia prometido aos meus parentes que seria enterrado no jazigo da família. Então providenciei um caixão, despachei-o no navio e acertei com a empresa que, caso eu morresse, meu corpo seria mantido em uma câmara fria até que o navio voltasse."

Segundo o que me contou, no instante em que entrou no *S.S. President Adams* em Los Angeles e zarpou para o Oriente, ele já começou a se sentir melhor. "Pouco a pouco, abandonei os pós alcalinos e minha bomba estomacal. Logo estava comendo todo tipo de alimento, até estranhos preparados nativos e

beberagens que com certeza me matariam. Com o passar das semanas, fumei charutos e bebi *highballs*. Me diverti mais do que em anos! Enfrentamos monções e tufões que deveriam ter me despachado para o caixão, mesmo que só de medo, mas aproveitei intensamente toda aquela aventura."

Earl participou de jogos no navio, cantou, fez novos amigos, passou noites em claro. Quando chegou à China e à Índia, percebeu que as preocupações que tinha com seus negócios eram o paraíso em comparação com a pobreza e a fome que encontrou no Oriente. "Deixei de lado todas as minhas preocupações sem sentido e me senti bem. De volta aos Estados Unidos, eu tinha ganhado 45 quilos e quase esquecera que um dia tive uma úlcera. Nunca me senti tão bem. Voltei ao trabalho e nunca mais adoeci."

Earl P. Haney contou-me que se deu conta de que estava usando inconscientemente os mesmos princípios que Willis H. Carrier usou para vencer suas preocupações.

"Primeiro, perguntei a mim mesmo: O que de pior pode acontecer? A resposta era a morte. Segundo, preparei-me para aceitar a morte. Eu precisava fazer isso. Não tinha escolha. Os médicos diziam que meu caso era incurável. Terceiro, tentei melhorar a situação desfrutando o máximo da vida durante o curto tempo que me restava. Se eu tivesse continuado a me preocupar depois de embarcar no navio, com certeza teria feito a viagem de volta dentro do caixão. Mas relaxei e esqueci todos os meus problemas. Essa paz de espírito me trouxe uma nova onda de energia que, na verdade, salvou minha vida."

Portanto, a Regra 2 é: Se você tem um problema com preocupação, aplique a fórmula mágica de Willis H. Carrier adotando estas três atitudes:

1. Pergunte a si mesmo: "O que de pior pode acontecer?"
2. Prepare-se para aceitar o pior, se for preciso.
3. Então trabalhe calmamente para melhorar o pior.

3

O que a preocupação pode fazer com você

Aqueles que não sabem como lutar contra a preocupação morrem jovens.

– Dr. Alexis Carrel

Há muitos anos, um vizinho tocou minha campainha certa noite e insistiu para que eu e minha família nos vacinássemos contra a varíola. Ele era apenas um entre milhares de voluntários que estavam tocando campainhas em toda a cidade de Nova York. Pessoas assustadas ficavam horas em filas para serem vacinadas. Postos de imunização foram abertos não apenas em todos os hospitais, mas também em postos de bombeiros, delegacias e grandes fábricas. Mais de 2 mil médicos e enfermeiras trabalhavam dia e noite vacinando multidões. O motivo? Oito pessoas em Nova York contraíram varíola. E duas tinham morrido.

Bem, eu morava em Nova York havia muitos anos e, infelizmente, ninguém tinha tocado minha campainha para me avisar sobre a doença emocional da preocupação.

Na época, nenhum voluntário me avisou que uma em cada dez pessoas vivas nos Estados Unidos teria um colapso nervoso – induzido, quase sempre, por preocupação e conflitos emocionais. Portanto, escrevo este capítulo para tocar a campainha da sua casa e avisar você.

O grande ganhador do prêmio Nobel de Medicina Dr. Alexis Carrel declarou o seguinte: "Empresários que não sabem lutar morrem jovens." Assim como donas de casa, veterinários especializados em cavalos, pedreiros e pessoas com qualquer tipo de ocupação.

Há alguns anos, passei as férias viajando de carro pelo Texas e pelo Novo México com o Dr. O. F. Gober, um dos executivos médicos da estrada de ferro Santa Fé. Seu título exato era médico-chefe da Associação Hospitalar Gulf, Colorado e Santa Fé. Começamos a conversar sobre os efeitos da preocupação e ele disse que 70% dos pacientes que procuram ajuda médica poderiam curar a si mesmos se conseguissem se livrar de seus medos e preocupações. "São doenças tão reais quanto uma dor de dente, muitas vezes até mais graves: indigestão, úlceras, transtornos cardíacos, insônia, certas dores de cabeça e alguns tipos de paralisia. Sei do que estou falando pois eu mesmo sofri de uma úlcera gástrica por 12 anos."

Segundo ele, o medo causa preocupação. A preocupação nos deixa tensos e nervosos, afetando os nervos do estômago. Também provoca alterações anormais nos sucos gástricos e muitas vezes leva a úlceras gástricas.

O Dr. Joseph F. Montague, autor do livro *Nervous Stomach Trouble* (Problemas estomacais nervosos), diz, em essência, a mesma coisa: "Uma pessoa não contrai úlceras por causa de como se alimenta. As úlceras advêm do que as está devorando por dentro."

O Dr. W. C. Alvarez, da Clínica Mayo, afirma: "Frequentemente, úlceras pioram ou melhoram de acordo com os altos e baixos do estresse emocional."

Essa afirmação foi sustentada por um estudo com 15 mil pacientes submetidos a tratamento de problemas gástricos na Clínica Mayo. Quatro em cada cinco pacientes não tinham absolutamente nenhuma base física para seus sintomas. Medo, preocupação, ódio, egoísmo extremo e incapacidade de se ajustar à realidade quase sempre estavam por trás de suas doenças e úlceras gástricas, sendo que estas podem levar à morte.

Por um tempo me correspondi com o Dr. Harold C. Habein, da Clínica Mayo. No encontro anual da Associação Americana de Médicos e Cirurgiões Industriais, ele apresentou um artigo escrito a partir de um estudo com 176 executivos cuja idade média era de 44,3 anos. *Segundo o Dr. Habein, pouco mais de um terço deles sofria de um destes três males associados a uma vida de alta tensão: doença cardíaca, úlceras do trato digestivo e pressão arterial elevada.* Pense nisto: um terço dos nossos executivos está destruindo o próprio organismo com doenças cardíacas, úlceras e pressão arterial elevada antes mesmo de chegar aos 45 anos. Que preço alto a pagar pelo sucesso! E eles nem estão comprando

sucesso! Qual é o homem que pode se vangloriar do êxito empresarial quando o preço para progredir nos negócios é desenvolver úlceras e problemas cardíacos? Que lucro terá ele se conquistar tudo que almeja mas perder a saúde? Mesmo que fosse dono do mundo inteiro, ele só poderia dormir em uma cama de cada vez e fazer três refeições por dia. Até um recém-contratado poderia fazer isso – e provavelmente dormiria melhor e desfrutaria mais da comida do que um executivo todo-poderoso. Francamente, eu preferiria ser uma pessoa despreocupada, sem responsabilidades, a destruir minha saúde aos 45 anos tentando administrar uma ferrovia ou uma empresa fabricante de cigarros.

O fabricante de cigarros mais conhecido do mundo caiu morto, vítima de falência cardíaca, em uma viagem de lazer às florestas canadenses. Ele acumulou milhões – e morreu aos 61 anos. Provavelmente trocou anos de vida pelo assim chamado "sucesso nos negócios".

Na minha opinião, esse executivo dos cigarros, com todos os seus milhões, não era nem remotamente mais bem-sucedido do que meu pai, um fazendeiro do Missouri que morreu aos 89 anos sem um único dólar.

Os famosos irmãos Mayo declararam que mais da metade dos nossos leitos de hospitais é ocupada por pessoas com problemas nervosos. Contudo, na maioria dos casos, quando os nervos dessas pessoas são estudados sob um microscópio poderoso em um exame *post-mortem*, eles parecem tão saudáveis quanto os de Jack Dempsey. Seus "problemas nervosos" não são causados por uma deterioração física dos nervos, e sim por emoções associadas a futilidade, frustração, ansiedade, preocupação, medo, derrota, desespero. Platão disse que "o grande erro que os médicos cometem é o de tentar curar o corpo sem tentar curar a mente; mente e corpo são um só e não deveriam ser tratados separadamente"!

A ciência médica levou 2.300 anos para reconhecer essa grande verdade. Faz pouco tempo que foi desenvolvida uma nova área, a medicina *psicossomática*, que trata tanto a mente quanto o corpo. Está mais do que na hora de fazermos isso, pois a ciência médica praticamente eliminou as terríveis *doenças causadas por germes físicos* – como varíola, cólera, febre amarela e dezenas de outros flagelos que varreram milhões prematuramente. Mas a ciência médica tem sido incapaz de lidar com os estragos mentais e físicos causados não por germes, mas por emoções como preocupação, medo, ódio, frustração e desespero. As mortes

causadas por doenças emocionais estão se espalhando com uma rapidez catastrófica. Um em cada seis de nossos jovens convocados durante a Segunda Guerra Mundial foi rejeitado por transtornos psiquiátricos.

O que causa a insanidade? Ninguém conhece todas as respostas, mas é altamente provável que, em muitos casos, o medo e a preocupação sejam fatores contribuintes. O indivíduo ansioso que é incapaz de lidar com o difícil mundo real corta todo o contato com seu ambiente e se recolhe em um universo onírico criado por ele, e isso resolve seus problemas de preocupação.

Tenho na minha escrivaninha um livro do Dr. Edward Podolsky intitulado *Stop Worrying and Get Well* (Pare de se preocupar e fique bem). Aqui estão os títulos de alguns capítulos:

O QUE A PREOCUPAÇÃO FAZ COM O CORAÇÃO

PRESSÃO ALTA É ALIMENTADA PELA PREOCUPAÇÃO

REUMATISMO PODE SER CAUSADO POR PREOCUPAÇÃO

PREOCUPE-SE MENOS, PELO BEM DO SEU ESTÔMAGO

COMO A PREOCUPAÇÃO PODE DESENCADEAR UMA GRIPE

PREOCUPAÇÃO E A TIREOIDE

O DIABÉTICO PREOCUPADO

Outro livro esclarecedor sobre preocupação é *O homem contra si próprio,* do Dr. Karl Menninger, um dos "irmãos Mayo da psiquiatria". O livro de Menninger não oferece nenhuma regra sobre como evitar preocupações, mas contém revelações assustadoras sobre como destruímos nosso corpo e nossa mente com ansiedade, frustração, ódio, ressentimento, agressividade e medo. Procure um exemplar na biblioteca local.

A preocupação pode adoecer até a pessoa mais impassível – o general Grant descobriu isso durante os dias finais da Guerra Civil americana. A história foi assim: Grant sitiava Richmond fazia nove meses. As tropas do general Lee, esfarrapadas e famintas, estavam arrasadas. Regimentos inteiros desertavam de uma só vez, enquanto outros se reuniam para rezar em suas barracas – gritando, chorando e tendo alucinações. O fim estava próximo. Os homens de Lee

incendiaram os armazéns de algodão e de tabaco em Richmond, queimaram o arsenal e fugiram da cidade à noite enquanto chamas gigantescas rugiam na escuridão. Grant os perseguia ferozmente, atacando os Confederados pelos dois lados e por trás, enquanto a cavalaria de Sheridan os liderava, destruindo linhas férreas e capturando vagões de suprimentos.

Grant, com a vista afetada por uma dor de cabeça violenta e nauseante, ficou para trás de seu exército e parou em uma casa de fazenda. Em suas *Memórias,* ele registrou: "Passei a noite com os pés de molho em água quente e mostarda e colocando emplastros de mostarda nos pulsos e na nuca, na esperança de estar curado pela manhã."

No dia seguinte, ele foi curado instantaneamente. Não pelo emplastro de mostarda, e sim por um cavaleiro que veio galopando pela estrada com uma carta de Lee informando que o general adversário queria se render.

"Quando o oficial [que trazia a mensagem] me alcançou", escreveu Grant, "eu ainda estava com a dor de cabeça nauseante, mas, no instante em que li o conteúdo do bilhete, a dor desapareceu."

Obviamente, eram as preocupações de Grant que o tinham deixado doente. Ele se curou no momento em que suas emoções mudaram para confiança, conquista e vitória.

Setenta anos depois, Henry Morgenthau Jr., secretário do Tesouro do gabinete de Franklin D. Roosevelt, descobriu que a preocupação podia deixá-lo tão doente que chegava a ter tonturas. Ele registrou em seu diário que ficou extremamente preocupado quando o presidente, para aumentar o preço do trigo, comprou 4,4 milhões de alqueires em um dia. Eis o que escreveu: "Fiquei literalmente tonto enquanto aquilo estava acontecendo. Fui para casa e passei duas horas de cama depois do almoço."

Para ver o que a preocupação faz com as pessoas, não preciso ir a uma biblioteca ou a um médico. Posso olhar pela janela da minha casa, onde estou escrevendo este livro, e observar, a uma quadra de distância, uma residência onde a preocupação causou um colapso nervoso e outra cujo morador se preocupou até desenvolver diabetes. Quando o mercado de ações despencou, os níveis de açúcar no seu sangue e na sua urina subiram.

Quando Montaigne, o ilustre filósofo francês, foi eleito prefeito de sua cidade natal – Bordeaux –, ele disse a seus conterrâneos: "Estou disposto a tomar seus

problemas nas minhas mãos, mas não no meu fígado e nos meus pulmões."

Meu vizinho "injetou" os problemas do mercado de ações na corrente sanguínea – e isso quase o matou.

Se eu precisar de um lembrete sobre o que a preocupação faz com as pessoas, não preciso olhar para as casas dos meus vizinhos. Posso observar o próprio cômodo onde me encontro agora e recordar que um antigo proprietário desta casa morreu cedo, de tanta preocupação.

A preocupação pode colocar você em uma cadeira de rodas, com reumatismo e artrite. O Dr. Russel L. Cecil, autoridade reconhecida mundialmente em artrite, listou as quatro condições mais comuns que desencadeiam a doença:

1. Separação;
2. Desastre e sofrimento financeiro;
3. Solidão e preocupação;
4. Ressentimentos.

Naturalmente, essas quatro situações não são as únicas causas de artrite. Existem muitos tipos diferentes da doença, atribuídos a diversas causas. Mas, repetindo, as *condições mais comuns* que provocam artrite são as quatro listadas pelo Dr. Russel L. Cecil. Um amigo meu foi atingido tão duramente durante a Grande Depressão que a companhia de gás cortou o abastecimento e o banco executou a hipoteca da casa onde ele morava. De uma hora para outra, sua esposa teve um ataque doloroso de artrite – e, apesar de medicamentos e de dietas, a artrite persistiu até que a situação financeira deles melhorou.

A preocupação pode até provocar deterioração dentária. O Dr. William I. L. McGonigle disse, em uma palestra para a Associação Americana de Odontologia, que "emoções desagradáveis, como as causadas por preocupação, medo, irritação (...), podem perturbar o equilíbrio do cálcio do corpo e provocar deterioração nos dentes". Ele relatou o caso de um paciente que sempre teve dentes perfeitos até começar a se preocupar com uma doença repentina da esposa. Durante as três semanas que ela passou no hospital, o marido desenvolveu nove cáries.

Você já viu uma pessoa com tireoide agudamente hiperativa? Eu já, e posso dizer que essa pessoa tem tremores e parece muito apavorada. A glândula tireoide, que regula a função de vários órgãos do corpo, funciona mal. Ela faz disparar o coração – e o corpo inteiro acelera em velocidade máxima, como uma

fornalha a todo vapor. Se esse sintoma não for controlado com cirurgia ou tratamento, a vítima pode morrer de esgotamento.

Há algum tempo, fui à Filadélfia com um amigo que sofria dessa condição. Acompanhei-o a uma consulta com o Dr. Israel Bram, um famoso especialista que trata esse tipo de doença há 38 anos. Eis o conselho que ele tinha pendurado na parede de sua sala de espera – pintado em um grande painel de madeira (copiei-o atrás de um envelope enquanto aguardava):

Relaxamento e Recreação
As forças mais relaxantes e revigorantes são
uma religião saudável, sono, música e riso.
Tenha fé em Deus – Aprenda a dormir bem –
Ame boa música – Veja o lado engraçado da vida –
E a saúde e a felicidade estarão com você.

A primeira pergunta que ele fez ao meu amigo foi: "Que perturbação emocional provocou essa condição?" Bram advertiu meu amigo de que, se ele não parasse de se preocupar, poderia ter outras complicações: problemas cardíacos, úlceras ou diabetes. "Todas essas doenças", disse o eminente médico, "são primas de primeiro grau."

Quando entrevistei a atriz Merle Oberon, ela me disse que se recusava a se preocupar porque sabia que a preocupação destruiria seu principal atrativo nas telas dos cinemas: a beleza.

"Quando quis tentar a sorte no cinema", disse-me ela, "eu estava preocupada e com medo. Tinha acabado de chegar da Índia e não conhecia ninguém em Londres, onde estava em busca de um emprego. Vi alguns produtores, mas nenhum me contratou, e o pouco dinheiro que eu tinha começou a acabar. Durante duas semanas, vivi à base de biscoitos cream-crackers e água. Logo eu não estava apenas preocupada: também estava faminta. Disse a mim mesma: 'Talvez você seja uma boba. Talvez você *nunca* faça sucesso no cinema. Afinal de contas, você não tem experiência, nunca atuou – o que tem a oferecer além de um rosto bonito?'"

Ela se olhou no espelho e só então compreendeu: "Quando vi meu reflexo, percebi o que a preocupação estava fazendo com minha aparência! Observei as

rugas e a expressão ansiosa e falei: 'Você precisa parar com isso agora mesmo! Não pode se dar ao luxo de se preocupar. A única coisa que você tem a oferecer é sua aparência, e a preocupação pode arruiná-la!'"

Poucas situações têm tanto potencial para envelhecer e amargurar uma mulher – além de destruir sua aparência – quanto as preocupações. Elas perturbam a fisionomia, fazem com que travemos a mandíbula e marcam nosso rosto com rugas. Produzem uma carranca permanente. Preocupações podem deixar o cabelo grisalho e, em alguns casos, até fazê-lo cair. Também fazem muito mal à pele, desencadeando exantemas, erupções e espinhas.

Durante a Segunda Guerra Mundial, estima-se que 80 milhões de pessoas, entre militares e civis, foram mortas nos combates; no mesmo período, doenças do coração mataram 2 milhões de civis – e 1 milhão dessas mortes foram causadas pelo tipo de doença cardíaca provocada por preocupação e por forte tensão. Essa categoria de mal é um dos principais motivos pelos quais o Dr. Alexis Carrel disse: "Homens de negócios que não sabem como lutar morrem jovens."

"O Senhor pode perdoar nossos pecados", escreveu William James, "mas o sistema nervoso nunca perdoa."

Eis outro fato chocante e quase inacreditável: mais americanos cometem suicídio a cada ano do que os que morrem das cinco doenças contagiosas mais comuns.

Por quê? A resposta é: "Preocupação."

Quando os cruéis senhores da guerra chineses queriam torturar seus prisioneiros, amarravam as mãos e os pés deles e os colocavam sob uma bolsa d'água que pingava... e pingava... e pingava... sem parar, dia e noite. O tempo e a constância faziam com que aquele gotejar soasse como uma marreta e, pouco a pouco, os prisioneiros enlouqueciam. Esse mesmo método de tortura foi usado durante a Inquisição espanhola e nos campos de concentração nazistas.

A preocupação é como um gotejar, gotejar, gotejar constante. E esse gotejar, gotejar, gotejar constante de preocupação leva muitos à loucura e ao suicídio.

Quando eu era um jovem do campo no Missouri, morria de medo ao ouvir o pregador Billy Sunday descrever o fogo do inferno. Mas ele jamais mencionou os terrores da agonia física que acomete aqueles que se preocupam. Por exemplo, se

você se preocupa cronicamente, pode ser atingido algum dia por uma das dores mais excruciantes já sentidas pelo ser humano: *angina pectoris*.

Você ama a vida? Quer viver muito e desfrutar de boa saúde? Aqui está a fórmula, e citarei o Dr. Alexis Carrel novamente. Ele disse: "Aqueles que mantêm a paz interior em meio ao tumulto da cidade moderna são imunes a doenças nervosas."

Você consegue manter a paz interior em meio ao tumulto de uma cidade moderna? Se é uma pessoa normal, a resposta é "Sim". Um sim enfático. A maioria de nós é mais forte do que imagina. Temos recursos interiores que provavelmente nunca exploramos. Como escreveu Thoreau em seu imortal *Walden*: "Não conheço nenhum fato mais encorajador do que a capacidade inquestionável do homem de elevar sua vida por meio de um empenho consciente. [...] Se alguém avança de maneira confiante na direção de seus sonhos e se empenha em viver a vida que imaginou, encontrará nas horas comuns um sucesso inesperado."

Com certeza, muitos leitores deste livro possuem tanta força de vontade e tantos recursos interiores quanto Olga K. Jarvey, de Coeur d'Alene, Idaho. Ela descobriu que conseguia afastar as preocupações mesmo sob as circunstâncias mais trágicas. Acredito que você e eu também podemos – se aplicarmos as verdades antigas, muito antigas, discutidas neste livro.

Esta é a história de Olga K. Jarvey, tal como ela a escreveu para mim:

"Oito anos e meio atrás, eu estava condenada a morrer – uma morte lenta e agonizante – de câncer. Os melhores médicos do país confirmaram a sentença. Eu estava em um beco sem saída. Era jovem. Não queria morrer! No meu desespero, telefonei para meu médico em Kellogg e expus a ele o desespero que havia no meu coração. Muito impaciente, ele me repreendeu: 'Qual o problema, Olga? Você não tem forças para lutar? É claro que vai morrer... se continuar chorando. O pior dominou você. Encare os fatos! Pare de se preocupar! Depois, faça algo a respeito!' Exatamente ali, naquele instante, fiz um juramento tão solene que as unhas se cravaram fundo na minha carne e senti arrepios na espinha: *'Não vou me preocupar! Não vou chorar! E, se existir o poder da mente sobre a matéria, vou vencer! Eu vou VIVER!'*"

Naquela época, um paciente com câncer avançado como o de Olga recebia aplicações diárias de raios X por cerca de dez minutos durante 30 dias. "Pois eu

fui submetida a 14 minutos e meio de radiação todos os dias, por 49 dias; e, embora meus ossos despontassem do meu corpo emaciado como pedras em uma encosta infértil e meus pés parecessem de chumbo, *não me preocupei*! Não chorei nem uma vez! Eu *sorri*! Sim, realmente me *forcei* a sorrir. Não sou idiota de imaginar que só o fato de sorrir possa curar o câncer, mas acredito que uma atitude mental positiva ajuda o corpo a combater a doença. E eu vivenciei uma das curas milagrosas do câncer. Nunca estive mais saudável do que nos últimos anos, graças àquelas palavras desafiadoras: 'Encare os fatos! Pare de se preocupar! Depois, faça algo a respeito!'"

Encerrarei este capítulo repetindo as palavras do Dr. Alexis Carrel que mencionei na abertura: *"Aqueles que não sabem como lutar contra a preocupação morrem jovens."*

Muitos seguidores do profeta Maomé têm versos do Corão tatuados no peito. Eu gostaria de tatuar o título deste capítulo no peito de cada leitor deste livro: "Aqueles que não sabem como lutar contra a preocupação morrem jovens."

Estaria o Dr. Carrel falando de *você*?

Talvez.

PARTE UM

EM RESUMO

FATOS FUNDAMENTAIS SOBRE AS PREOCUPAÇÕES

REGRA 1

Se deseja evitar preocupações, faça como Sir William Osler: viva em "compartimentos de dias incomunicáveis". Não rumine o futuro. Apenas viva cada dia até a hora de dormir.

REGRA 2

Na próxima vez que um Problema – com P maiúsculo – encurralar você, experimente a fórmula mágica de Willis H. Carrier:

a. Pergunte a si mesmo: "O que de pior pode acontecer se eu não conseguir resolver meu problema?"
b. Prepare-se mentalmente para aceitar o pior, caso seja necessário.
c. Depois, com calma, tente melhorar o pior – o que você já aceitou mentalmente.

REGRA 3

Lembre a si mesmo do preço exorbitante que sua saúde pode pagar pela preocupação. "Aqueles que não sabem como lutar contra a preocupação morrem jovens."

PARTE DOIS

Técnicas básicas para analisar preocupações

4

Como analisar e aliviar preocupações

Mantenho seis serviçais honestos.
(Eles me ensinaram tudo que sei.)
Seus nomes são O quê e Por quê e Quando
E Como e Onde e Quem.

– Rudyard Kipling

A fórmula mágica de Willis H. Carrier, descrita no capítulo 2 da Parte um, solucionará *todos* os problemas de preocupação? Não, é claro que não.

Então, qual é a resposta? A resposta é que precisamos nos equipar para lidar com tipos diferentes de preocupação, aprendendo os três passos básicos de análise de problemas. Esses passos são:

1. Reúna os fatos.
2. Analise os fatos.
3. Tome uma decisão – e, depois, aja de acordo com essa decisão.

Isso é óbvio? Sim, Aristóteles ensinava esse método – e o colocava em prática. Também devemos aplicá-lo se pretendemos solucionar problemas que nos incomodam e transformam nossos dias e noites em verdadeiros infernos.

Vejamos a primeira regra: *Reúna os fatos.* Por que é tão importante fazer isso? Porque, sem os fatos, não há como solucionar nosso problema de maneira inteligente. Sem os fatos, só nos resta andar em círculos. Essa ideia é minha? Não, é do falecido Herbert E. Hawkes, que foi reitor da Universidade Columbia

durante 22 anos. Ele havia ajudado 200 mil alunos a solucionar suas preocupações e me contou que *"a confusão é a principal causa"*. Eis o que disse: "Metade das preocupações no mundo é provocada por pessoas que tentam tomar decisões antes de adquirir conhecimento suficiente no qual possam baseá-las. Por exemplo: se tenho um problema que precisa ser enfrentado às três horas na próxima terça-feira, recuso-me a sequer cogitar uma decisão até que esse dia chegue. Enquanto isso, concentro-me em reunir todos os fatos pertinentes ao problema. Não me preocupo. Não me aflijo por causa do problema. Não perco o sono. Simplesmente me concentro em reunir os fatos. Quando chega a terça-feira, tenho todas as informações e, em geral, o problema se resolve sozinho!"

Perguntei a Hawkes se isso significava que ele tinha eliminado totalmente as preocupações.

"Sim", respondeu ele, "acho que posso dizer com honestidade que minha vida hoje é quase totalmente livre de preocupações. Descobri que, se você dedicar seu tempo a reunir fatos de modo imparcial e objetivo, suas preocupações quase sempre vão evaporar à luz do conhecimento."

Vou repetir: "Se você dedicar seu tempo a reunir fatos de modo imparcial e objetivo, suas preocupações quase sempre vão evaporar à luz do conhecimento."

No entanto, o que a maioria de nós faz? Caso cheguemos a nos importar com fatos – e Thomas Edison disse, com toda a seriedade: "Não existe recurso ao qual um homem não recorrerá para evitar o trabalho de pensar" – caçaremos como cães perdigueiros os fatos que sustentam o que *já* pensamos e ignoraremos todos os outros! Só queremos os fatos que justificam nossos atos, aqueles que se encaixam de modo conveniente no nosso idealismo e justificam nossos preconceitos!

Como disse André Maurois: "Tudo que está de acordo com nossos desejos pessoais parece verdadeiro. Tudo que não está nos deixa furiosos."

Qual a surpresa, então, de acharmos tão difícil encontrar as respostas para nossos problemas? Não teríamos a mesma dificuldade tentando resolver um problema de aritmética básica se ainda acreditássemos que 2 mais 2 são 5? No entanto, o mundo está cheio de pessoas que tornam a vida um inferno para si mesmas e para os outros insistindo que 2 mais 2 são 5 – ou talvez 500!

O que podemos fazer quanto a isso? Precisamos afastar nossas emoções do nosso pensamento; e, como disse Hawkes, devemos reunir os fatos de maneira

"imparcial e objetiva".

Não é uma tarefa fácil quando estamos preocupados. Nesse estado de espírito, nossas emoções estão à flor da pele. Mas, ao tentar me distanciar dos meus problemas para ver os fatos de maneira clara e objetiva, encontrei duas ideias úteis:

1. Ao tentar reunir os fatos, finjo que estou coletando-os não para mim, mas para outra pessoa. Isso me ajuda a suprimir minhas emoções e a ter uma visão fria e imparcial das evidências.
2. Às vezes finjo que sou um advogado me preparando para defender o outro lado do caso. Em outras palavras, tento reunir todos os fatos contra mim – aqueles que contrariam os meus desejos e que não gosto de encarar.

Depois, anoto tanto o meu ponto de vista quanto o do outro – e, geralmente, descubro que a verdade está em algum lugar entre essas duas posições opostas.

Eis a ideia que tento apresentar: nem você, nem eu, nem Einstein, nem a Suprema Corte dos Estados Unidos é suficientemente brilhante para chegar a uma decisão inteligente sobre qualquer problema sem, primeiro, reunir os fatos. Thomas Edison sabia disso. Quando morreu, ele tinha 2.500 blocos de notas repletos de fatos sobre os problemas que estava enfrentando.

Portanto, a Regra nº 1 para solucionar nossos problemas é: *Reúna os fatos.* Façamos como o reitor Hawkes: não tentemos solucionar nossos problemas sem primeiro reunir todas as informações de maneira imparcial.

Contudo, reunir todos os fatos e informações do mundo não nos ajudará se não os analisarmos e interpretarmos.

Descobri, por meio de árdua experiência, que é muito mais fácil analisar os fatos depois de anotá-los. Na verdade, simplesmente colocar no papel e definir com clareza nosso problema nos ajuda muito a chegar a uma decisão razoável. Como diz Charles Kettering: "Um problema bem colocado é um problema parcialmente resolvido."

Vou mostrar como tudo isso funciona na prática. Os chineses dizem que uma imagem vale por mil palavras; então suponhamos que eu pinte o quadro de como um homem transformou o que estamos falando em ação concreta.

Vejamos o caso de Galen Litchfield, um homem que conheço há muitos anos, um dos homens de negócios americanos mais bem-sucedidos no Oriente.

Lichtfield estava na China em 1942 quando os japoneses invadiram Xangai. Esta é a história dele, tal como me contou quando estava hospedado na minha casa:

"Pouco depois de bombardearem Pearl Harbor, os japoneses invadiram Xangai. Eu era gerente da Asia Life Insurance Company na cidade. Eles nos enviaram um 'liquidante do Exército' – na verdade, um almirante – e deram ordens para ajudar aquele homem a liquidar nossos ativos. Eu não tinha escolha. Podia cooperar ou então... E o 'ou então' era a morte certa. Eu fazia automaticamente o que me mandavam, pois não havia alternativa. No entanto, havia um portfólio de seguros, no valor de 750 mil dólares, que deixei fora da lista que entreguei ao almirante. Agi assim porque aquele portfólio de seguros não constava da lista e pertencia à nossa organização de Hong Kong; portanto, não tinha nenhuma relação com os ativos de Xangai. Mesmo assim, eu temia a reação dos japoneses se descobrissem o que eu fizera. E eles logo descobriram."

Litchfield não estava no escritório naquele momento, mas seu chefe de contabilidade estava. "Mais tarde, ele relatou que o almirante japonês teve um acesso de fúria, me chamando de ladrão e traidor! Eu tinha desafiado o Exército japonês! Eu sabia o que aquilo significava: seria jogado na Casa da Ponte!"

A Casa da Ponte era a câmara de torturas da "Gestapo" japonesa. "Tive amigos que preferiram se matar a entrar naquela prisão. Outros tinham morrido ali depois de dez dias de interrogatórios e torturas. Agora eu próprio estava cotado para a Casa da Ponte!"

Litchfield recebeu a notícia na tarde de domingo. Teria ficado aterrorizado se não tivesse uma técnica específica para solucionar seus problemas. Durante anos, sempre que ficava preocupado, ele se sentava à máquina de escrever e datilografava duas perguntas – e as respostas para elas:

1. O que está me preocupando?
2. O que posso fazer a respeito?

"No começo, eu tentava responder de cabeça, mas descobri que escrever tanto as perguntas quanto as respostas dá clareza ao meu pensamento", afirmou. "Então coloquei tudo no papel. Escrevi: O que está me preocupando? *Estou com medo de ser jogado amanhã na Casa da Ponte*. O que posso fazer a respeito? Passei horas pensando e escrevendo caminhos possíveis – e a consequência provável de cada um."

Eis o que ele escreveu:

1. *Posso tentar explicar ao almirante japonês. Mas ele não fala inglês. Se eu tentar explicar a ele por meio de um intérprete, talvez o irrite outra vez. Isso pode significar a morte, pois ele é cruel e preferiria me jogar na Casa da Ponte a se dar ao trabalho de conversar sobre a questão.*
2. *Posso tentar fugir. Impossível. Eles me vigiam o tempo todo. Preciso informar quando entro e quando saio do meu quarto. Se tentar fugir, provavelmente serei capturado e fuzilado.*
3. *Posso ficar aqui no meu quarto e não me aproximar mais do escritório. Se fizer isso, o almirante japonês suspeitará de algo, provavelmente enviará soldados para me capturar e me jogará na Casa da Ponte sem me dar uma oportunidade de explicar o que houve.*
4. *Posso ir ao escritório como de costume na segunda de manhã. Se fizer isso, há uma chance de que o almirante japonês esteja tão ocupado que não pensará no que fiz. Mesmo que pense, ele pode ter esfriado a cabeça e talvez não me incomode. Se isso acontecer, ficarei bem. Mesmo que ele me incomode, ainda terei uma chance de explicar a ele. Portanto, ir ao escritório como de costume na segunda de manhã e agir como se nada de errado tivesse acontecido me dá duas oportunidades de escapar da Casa da Ponte.*

Depois de refletir sobre todos esses pontos, Galen optou pelo quarto plano: ir ao escritório como de costume. "Quando entrei no escritório no dia seguinte, o almirante japonês estava sentado lá com um cigarro na boca. Ele me encarou como sempre e não disse nada. Seis semanas depois, ele voltou para Tóquio e minhas preocupações terminaram."

Litchfield acredita que se sentar naquela tarde de domingo para escrever os caminhos que poderia trilhar salvou sua vida. "Se não tivesse feito isso, poderia ter me atrapalhado, hesitado e feito a coisa errada, no calor do momento. Se não tivesse refletido sobre meu problema e chegado a uma decisão, eu teria enlouquecido de preocupação. Não teria dormido naquela noite. Teria chegado ao escritório na manhã de segunda com uma aparência devastada e preocupada; esse simples fato poderia ter despertado as suspeitas do almirante japonês e desencadeado uma reação indesejada", disse ele.

Desde então, a experiência lhe provou repetidas vezes o valor enorme de chegar a uma decisão. "O que leva pessoas a ter colapsos nervosos e a viver infernos em vida é não conseguir chegar a um propósito definido, é a incapacidade de parar de andar em círculos. Observo que 50% das minhas preocupações desaparecem depois que tomo uma decisão clara e definida e outros 40% em geral somem quando começo a colocar em prática a decisão que tomei. Portanto, elimino em torno de 90% das minhas preocupações com estes quatro passos: escrevendo precisamente o que me preocupa, escrevendo o que posso fazer a respeito, decidindo o que fazer e implementando imediatamente a decisão."

Galen Litchfield se tornou o diretor no Oriente da Starr, Park, and Freeman, representando grandes interesses financeiros. Isso fez dele um dos homens de negócios americanos mais importantes na Ásia; a mim, ele confessou que devia grande parte do seu sucesso a esse método de analisar e enfrentar preocupações.

Por que essa técnica é tão maravilhosa? Porque é eficiente, concreta e vai diretamente ao cerne do problema. O clímax é a terceira regra, indispensável: *Faça algo a respeito.* A menos que entremos em ação, toda a nossa descoberta e análise dos fatos é enxugar gelo – puro desperdício de energia.

William James disse o seguinte: "Depois que uma decisão é tomada e a execução está em andamento, livre-se de toda responsabilidade e preocupação com o resultado." (Nesse caso, William James sem dúvida usou a palavra "preocupação" como sinônimo de "ansiedade".) Ele quis dizer o seguinte: depois que você tomou uma decisão criteriosa e baseada em fatos, *entre em ação.* Não pare para reconsiderar. Não comece a hesitar, a se preocupar e a reprogramar seus passos. Não duvide de si mesmo, o que atrai outras dúvidas. Não fique olhando para trás.

Certa vez, perguntei a Wake Phillips, um dos mais preeminentes homens do petróleo de Oklahoma, como ele tomava decisões. Ele respondeu: "Acho que continuar refletindo sobre problemas além de certo ponto produz confusão e preocupação. Há um momento no qual mais investigação e reflexão são prejudiciais. Chega a hora em que precisamos tomar uma decisão, agir e não olhar para trás."

Por que você não aplica a técnica de Galen Litchfield a uma de suas preocupações agora mesmo?

Pergunta número 1: *O que está me preocupando?*
Pergunta número 2: *O que posso fazer a respeito?*
Pergunta número 3: *O que vou fazer a respeito?*
Pergunta número 4: *Quando começarei a fazer isso?*

5

Como eliminar metade das suas preocupações profissionais

Se você tem uma empresa, provavelmente está dizendo neste instante a si mesmo: "O título deste capítulo é ridículo. Dirijo meu negócio há 20 anos e certamente sei as respostas melhor do que ninguém. A ideia de tentarem me ensinar a eliminar metade das minhas preocupações é absurda!"

É justo – eu teria me sentido da mesma maneira há alguns anos se tivesse visto esse título em um capítulo. Ele promete muito – e promessas são fáceis de fazer.

Sejamos bem francos: *talvez eu não seja capaz* de ajudar você a eliminar metade das suas preocupações profissionais. Em última análise, ninguém pode fazer isso, exceto você mesmo. Mas o que *posso* fazer é mostrar como outras pessoas fizeram isso – e deixar o resto nas suas mãos!

Na página 44 deste livro, citei o mundialmente famoso Dr. Alexis Carrel: "Aqueles que não sabem como lutar contra a preocupação morrem jovens." Como preocupações são assunto sério, você não ficaria satisfeito se eu o ajudasse a eliminar ainda que apenas 10% das suas preocupações? Sim? Ótimo! Bem, vou revelar como um executivo apagou não 50% das suas preocupações, mas 75% de todo o tempo que passava em reuniões tentando resolver problemas de sua empresa.

Além disso, não será a história de um "Sr. Jones" ou um "Sr. X" ou "um homem que conheço" – narrativas vagas que você não tem como checar. É a história de uma pessoa muito real: Leon Shimkin, ex-sócio e gerente geral de uma das maiores editoras dos Estados Unidos, a Simon & Schuster, com sede em Nova York.

Esta é a experiência de Leon Shimkin, em suas palavras:

"Durante 15 anos, passei quase metade de cada dia de trabalho em reuniões e debatendo problemas. Deveríamos fazer isso ou aquilo – ou nada? Ficávamos tensos, nos contorcíamos nas nossas cadeiras, andávamos de um lado para outro, discutíamos e andávamos em círculos. À noite, eu estava completamente exausto. Achava que passaria o restante da vida trabalhando daquela maneira – afinal, tinha sido assim nos últimos 15 anos e jamais me ocorreu que haveria uma maneira melhor de fazê-lo. Se alguém tivesse me dito que eu poderia eliminar três quartos do tempo que passava naquelas reuniões tensas e três quartos do meu desgaste nervoso, eu teria pensado que essa pessoa era um otimista desvairado. No entanto, criei um método que fez justamente isso e o aplico há oito anos. Tem feito maravilhas para minha eficiência, minha saúde e minha felicidade. Parece mágica – mas, como todos os truques de mágica, é muito simples quando você sabe como é feito."

Shimkin prosseguiu:

"Durante 15 anos, nossas reuniões começaram com meus colaboradores recitando, preocupados, todos os detalhes de algo que tinha dado errado. Eles terminavam a exposição com a pergunta: 'O que devemos fazer?' Primeiro, aboli esse procedimento. Segundo, impus uma nova regra: todos que desejassem me apresentar um problema deviam, antes, saber responder a quatro perguntas."

A primeira pergunta era: *Qual é o problema?*

("Antigamente, passávamos uma ou duas horas em reuniões marcadas pela preocupação sem que ninguém soubesse de maneira específica e concreta qual era o problema real. Discutíamos nossos problemas sem jamais nos darmos ao trabalho de escrever claramente quais eram", contou ele.)

A segunda pergunta era: *Qual é a causa do problema?*

("Olhando em retrospecto para a minha carreira, fico chocado com as horas desperdiçadas em reuniões carregadas de preocupação sem nunca ter buscado com clareza as origens do problema.")

A terceira pergunta era: *Quais são todas as soluções possíveis para o problema?*

("Antigamente", disse ele, "um colaborador sugeria uma solução. Outro discutia com ele. Os humores se exaltavam. Com frequência, nos desviávamos do assunto e, no final da reunião, ninguém tinha anotado o que poderíamos fazer para enfrentar o problema.")

E a quarta pergunta era: *Qual solução você sugere?*

("Eu costumava participar de reuniões com um colaborador que tinha passado horas se preocupando com uma situação e andando em círculos. No entanto, jamais ocorreu a esse funcionário pensar em todas as saídas possíveis e depois anotar: 'Esta é a solução que recomendo.'")

Shimkin afirmou que, desde que implementou essa técnica, seus funcionários raramente o procuraram com problemas. Por quê? "Porque descobriram que, para responder a essas quatro perguntas, precisam reunir todos os fatos e refletir sobre seus problemas. Ao agir assim, descobrem, em 75% dos casos, que não precisam me consultar, pois a melhor solução saltou diante deles como uma fatia de pão salta da torradeira. Mesmo nos casos em que uma consulta é necessária, a discussão leva cerca de um terço do tempo que levava antes, pois transcorre de maneira ordenada e lógica até uma conclusão racional."

A mudança foi impressionante. Segundo Shimkin, eles passaram a gastar muito menos tempo nos escritórios da Simon & Schuster com *preocupação* e *conversas* sobre o que está errado. "Há muito mais *ação* para corrigir esses pontos."

Meu amigo Frank Bettger, um dos principais executivos do ramo de seguros dos Estados Unidos, contou-me que não apenas reduziu suas preocupações nos negócios como quase dobrou sua renda utilizando um método parecido.

"Anos atrás, quando comecei a vender seguros, estava entusiasmado e apaixonado por meu trabalho. Então algo aconteceu. Fiquei tão desestimulado que passei a detestar o que fazia e pensei em desistir. Ia pedir demissão – se eu não tivesse tido a ideia, em uma manhã de sábado, de refletir e tentar chegar à raiz das minhas preocupações."

Primeiro, ele perguntou a si mesmo: *Qual é o problema, exatamente?* "O meu problema era: o retorno que eu obtinha não era proporcional à grande quantidade de visitas que eu fazia. Tudo parecia caminhar bem com um cliente

em potencial até o momento de fechar a venda. Então o cliente dizia: 'Bem, acho que é isso, Sr. Bettger. Qualquer coisa, eu entro em contato.' O tempo que eu desperdiçava nessas visitas estava na raiz da minha depressão."

Em seguida, ele se fez outra pergunta: *Quais são as soluções possíveis?* "Para obter essa resposta, analisei meu histórico e descobri que 70% das minhas vendas tinham sido fechadas na primeira entrevista, 23% na segunda e apenas 7% na terceira, quarta, quinta entrevistas etc., justamente as que mais me desgastavam e consumiam mais tempo. Em outras palavras, eu estava desperdiçando metade do meu dia de trabalho em visitas que respondiam por apenas 7% das minhas vendas!"

Finalmente, ele se perguntou: *Qual é a resposta?* "A resposta era óbvia. Limitei minhas visitas a no máximo duas e passei o tempo que me sobrou prospectando novos clientes. Os resultados foram incríveis. Em um período muito curto, dobrei o valor em dinheiro de cada entrevista que fazia."

Como eu disse, Frank Bettger se tornou um dos vendedores de seguros mais conhecidos do país. Mas ele esteve a ponto de desistir. Esteve perto de admitir o fracasso – até que *analisar* o problema lhe deu um gás no caminho para o sucesso.

É possível aplicar as mesmas perguntas aos *seus* problemas de negócios? Repetindo meu desafio: elas *podem* reduzir suas preocupações pela metade. Aqui estão novamente:

1. Qual é o problema?
2. Qual é a CAUSA do problema?
3. Quais são as possíveis soluções para o problema?
4. Qual solução você sugere?

PARTE DOIS

EM RESUMO

TÉCNICAS BÁSICAS PARA ANALISAR AS PREOCUPAÇÕES

REGRA 1

Reúna os fatos. Hawkes, ex-reitor da Universidade Columbia, disse que "metade das preocupações no mundo é provocada por pessoas que tentam tomar decisões antes de adquirir conhecimento suficiente no qual possam baseá-las".

REGRA 2

Pese cuidadosamente todos os fatos e tome uma decisão.

REGRA 3

Depois de chegar cuidadosamente a uma decisão, aja! Ocupe-se em colocar sua decisão em prática – e abandone toda a ansiedade em relação ao resultado.

REGRA 4

Quando você, ou qualquer um de seus colaboradores, cair na tentação de se preocupar com um problema, escreva as seguintes perguntas e anote as respostas a elas:

1. **Qual é o problema?**
2. **Qual é a causa do problema?**
3. **Quais são as soluções possíveis?**
4. **Qual é a melhor solução?**

PARTE TRÊS

Como acabar com a preocupação antes que ela acabe com você

6

Como tirar preocupações da sua cabeça

Jamais me esquecerei de Marion J. Douglas, aluno em uma das minhas turmas. A tragédia atingiu seu lar não uma, mas duas vezes. Na primeira, ele perdeu sua filha de 5 anos. Ele e a esposa pensaram que não suportariam aquela primeira perda, mas, "dez meses depois, Deus nos deu outra menininha... e ela morreu em cinco dias".

O luto duplo foi uma provação terrível. "Eu não conseguia aguentar", disse à turma esse pai. "Eu não conseguia dormir, não conseguia comer, não conseguia descansar ou relaxar. Meus nervos estavam seriamente abalados e minha confiança tinha desaparecido." Ele consultou médicos; um recomendou remédios para dormir, outro sugeriu uma viagem. Tentou as duas coisas, mas não funcionaram. Marion disse: "Meu corpo parecia preso em um torno cuja pressão não parava de aumentar." Era a tensão do luto – se você já ficou paralisado de tristeza, sabe o que ele queria dizer.

"Mas, graças a Deus, eu ainda tinha um filho, um menino de 4 anos. Ele trouxe a solução para o meu problema. Uma tarde, enquanto eu estava quieto sentindo pena de mim mesmo, ele perguntou: 'Papai, quer construir um barco para mim?' Eu não estava com vontade de construir um barco; na verdade, não estava com vontade de fazer nada." Mas seu filho era um sujeitinho persistente e Marion percebeu que deveria ceder.

"Construir aquele barco de brinquedo levou cerca de três horas. Quando terminei, percebi que aquelas três horas tinham sido as primeiras de relaxamento mental e de paz que eu tivera em meses!"

Aquela descoberta deu uma sacudida em sua letargia e o levou a pensar um pouco. "Foi a primeira vez em meses que realmente pensei", disse ele. "Entendi que é difícil se preocupar quando se está concentrado fazendo algo que exige planejamento e raciocínio. No meu caso, construir o barco havia expulsado a preocupação para longe. Portanto, resolvi me manter ocupado."

Sua estratégia foi percorrer a casa inteira listando os consertos que precisavam ser feitos em cada cômodo: "Estantes de livros, degraus da escada, janelas, persianas, maçanetas, fechaduras, torneiras com vazamentos... No decorrer de duas semanas, listei 242 itens que precisavam de atenção." Em dois anos, ele realizou a maioria dos reparos.

"Além disso", contou, "preenchi minha vida com atividades estimulantes. Passei a frequentar, duas noites por semana, aulas de educação para adultos em Nova York. Me envolvi em atividades cívicas na minha cidade e sou agora presidente do conselho escolar. Participo de dezenas de reuniões. Ajudo a levantar fundos para a Cruz Vermelha e tenho outras tarefas. Sou tão ocupado agora que não tenho tempo para me preocupar."

Sem tempo para se preocupar! Foi exatamente isso que Winston Churchill disse quando estava trabalhando 18 horas por dia no auge da guerra. Quando lhe perguntaram se estava preocupado com suas enormes responsabilidades, ele respondeu: "Estou ocupado demais. Não tenho tempo para me preocupar."

Charles Kettering estava na mesma situação quando começou a inventar uma ignição automática para automóveis. Até se aposentar, Kettering foi vice-presidente da General Motors, responsável pela mundialmente famosa General Motors Research Corporation. Mas, naquela época, ele era tão pobre que seu laboratório era o palheiro de um celeiro. Para comprar mantimentos, recorreu aos 1.500 dólares que sua esposa ganhara dando aulas de piano; depois, pegou emprestados 500 dólares de seu seguro de vida. Perguntei à esposa se ela não ficara preocupada em um período como aquele. "Sim", respondeu ela, "eu estava tão preocupada que não conseguia dormir; mas não meu marido. Ele estava absorto demais em seu trabalho para se preocupar."

Pasteur, o grande cientista, falou da "paz que é possível encontrar em bibliotecas e laboratórios". Por que há paz nesses lugares? Porque, em geral, as pessoas nas bibliotecas e nos laboratórios estão absortas demais em suas tarefas para se preocuparem consigo mesmas. Pesquisadores raramente sofrem colapsos nervosos. Eles não têm tempo para tais luxos.

Por que algo tão simples quanto se manter ocupado ajuda a espantar a ansiedade? Por causa de uma lei, uma das mais fundamentais reveladas pela psicologia: é absolutamente impossível para qualquer mente humana, por mais brilhante que seja, pensar em mais de *uma coisa* ao mesmo tempo. Você não acredita? Pois bem, tentemos então um experimento.

Agora mesmo, sente-se, feche os olhos e tente, no mesmo instante, pensar na Estátua da Liberdade e no que planeja fazer amanhã de manhã. (Vá em frente, tente.)

Você descobriu que conseguia se concentrar em uma ou outra coisa *alternadamente*, mas nunca em ambas ao mesmo tempo? Bem, o mesmo é verdadeiro no campo das emoções. Não é possível nos sentirmos felizes e estimulados ao fazer algo excitante e, simultaneamente, deprimidos por causa de preocupações. Um tipo de emoção elimina o outro. Essa simples descoberta possibilitou a psiquiatras do Exército realizar milagres durante a Segunda Guerra Mundial.

Quando soldados saíam dos combates tão abalados pela experiência que eram chamados de "psiconeuróticos", os médicos prescreviam o seguinte tratamento: "Mantenham-nos ocupados."

Cada minuto que esses homens com os nervos em choque passavam acordados era repleto de atividades – a maioria ao ar livre, como pescar, caçar, jogar bola, jogar golfe, tirar fotos, praticar jardinagem e dançar. Eles não tinham tempo para ruminar suas experiências terríveis.

"Terapia ocupacional" é o termo utilizado pela psiquiatria quando o trabalho é prescrito como se fosse um medicamento. Isso não é novo. Os antigos médicos gregos defendiam esse método 500 anos antes do nascimento de Cristo!

Os quacres o utilizavam na Filadélfia na época de Benjamin Franklin. Um homem que visitou um sanatório quacre em 1774 ficou chocado ao ver pacientes com doenças mentais ocupados fiando linho. Ele pensou que aqueles pobres coitados estavam sendo explorados – até os quacres explicarem sua descoberta:

os pacientes, na verdade, melhoravam quando trabalhavam um pouco. Aquilo os acalmava.

Qualquer psiquiatra lhe dirá que o trabalho – manter-se ocupado – é um dos melhores anestésicos conhecidos para a mente preocupada. O poeta Henry W. Longfellow descobriu isso por conta própria quando perdeu sua jovem esposa. Certo dia, ela estava derretendo um pouco de lacre de cartas com uma vela quando suas roupas pegaram fogo. Longfellow ouviu os gritos e tentou socorrê-la, mas ela morreu em consequência das queimaduras. O poeta foi tão torturado por aquela experiência terrível que quase enlouqueceu, mas, felizmente para ele, seus três filhos pequenos precisavam de atenção. Apesar da própria tristeza, Longfellow assumiu a tarefa de ser pai e mãe. Ele os levava para caminhadas, contava-lhes histórias, brincava com eles e imortalizou esse tempo em seu poema "The Children's Hour". Ele também traduziu as obras de Dante; e todas essas tarefas o mantiveram tão ocupado que ele se esqueceu totalmente de si mesmo e reconquistou a paz de espírito. Como declarou Tennyson, outro poeta, quando morreu seu amigo mais íntimo, Arthur Hallam: "Devo me perder em atividade para não definhar no desespero."

A maioria de nós não acha difícil "se perder em atividades" enquanto estamos dando duro em nosso trabalho cotidiano, mas as horas depois do expediente são perigosas. É justamente quando deveríamos estar mais felizes aproveitando nosso tempo livre que os demônios tristes da preocupação nos atacam. Começamos a nos perguntar o que estamos fazendo de nossa vida; se estamos presos a uma rotina; se nosso chefe quis "dizer algo" com aquele comentário que fez hoje; ou se perdemos nossa beleza.

Quando não estamos ocupados, nossa mente tende a se tornar quase um vácuo. Todo estudante de Física sabe que "a natureza odeia o vácuo". O mais próximo de um vácuo que você e eu provavelmente veremos será o interior de uma lâmpada elétrica incandescente. Quebre a lâmpada e a natureza preencherá com ar o espaço teoricamente vazio.

A natureza também se apressa em preencher a mente vazia. Com quê? Geralmente, com emoções. Por quê? Porque preocupação, medo, ódio, ciúme e inveja são emoções motivadas por um vigor primordial e pela energia dinâmica da selva. De tão violentas, elas tendem a expulsar da nossa mente todos os pensamentos e as emoções tranquilas e felizes.

James L. Mursell, professor de Educação da Teachers College, em Columbia, foi muito feliz quando afirmou: "A preocupação está mais apta a atacar não quando você está em ação, mas quando seu dia de trabalho terminou. Então sua imaginação pode correr solta, levantar todo tipo de possibilidade ridícula e amplificar cada pequeno erro. Nesse momento, sua mente é como um motor operando sem carga. Ele dispara e ameaça danificar as próprias peças ou até mesmo se despedaçar. O remédio para a preocupação é manter-se completamente ocupado com algo construtivo."

Não é preciso ser um professor universitário para perceber essa verdade e colocá-la em prática. Durante a Segunda Guerra Mundial, conheci uma dona de casa de Chicago que me contou como descobriu, por conta própria, que "o remédio para a preocupação é manter-se completamente ocupada com algo construtivo". Conheci essa mulher e seu marido enquanto viajava de Nova York para minha fazenda no Missouri.

Esse casal me contou que seu filho tinha ingressado nas Forças Armadas no dia seguinte ao ataque à base americana de Pearl Harbor. A mulher me disse que quase acabou com sua saúde se preocupando com o único filho. Onde ele estaria? Estaria seguro? Ou em batalha? Teria se ferido? Estaria morto?

Quando lhe perguntei como ela superou a preocupação, respondeu: "Me mantive ocupada." Ela me contou que, de início, demitiu sua empregada e tentou se ocupar fazendo sozinha todas as tarefas domésticas. Mas aquilo não ajudou muito. "O problema", disse ela, "era que eu conseguia realizar as tarefas domésticas de maneira quase mecânica, sem usar a cabeça. Portanto, eu continuava me preocupando enquanto arrumava as camas e lavava a louça. Percebi que precisava de um novo tipo de trabalho, um que me mantivesse ocupada tanto mental quanto fisicamente todas as horas do dia. Então consegui um emprego de vendedora em uma grande loja de departamentos."

Aquilo, sim, funcionou. "De imediato, encontrei-me em um remoinho de atividades: me vi cercada de clientes perguntando sobre preços, tamanhos, cores. Não sobrava um segundo sequer para pensar em nada que não fosse a minha tarefa imediata. E, quando a noite chegava, eu não conseguia pensar em nada além de descansar meus pés doloridos. Jantava, caía na cama e apagava. Eu não tinha tempo nem energia para me preocupar."

Ela descobriu por conta própria o que John Cowper Powys quis dizer quando escreveu em *The Art of Forgetting the Unpleasant* (A arte de esquecer o desagradável): "Uma certa segurança confortável, uma certa paz interior profunda, uma espécie de dormência feliz; isso acalma os nervos do animal humano quando ele está absorto na tarefa que lhe é atribuída."

E que bênção que seja assim! Osa Johnson, umas das exploradoras mais famosas do mundo, contou-me como se libertou da preocupação e da tristeza. Você talvez tenha lido a história da vida dela, intitulada *Casei-me com a aventura*. Se algum dia uma mulher de fato se uniu à aventura, foi Osa. Martin Johnson casou-se com ela quando Osa tinha 16 anos e levou-a das ruas asfaltadas de Chanute, Kansas, para as trilhas da selva de Bornéu. Durante um quarto de século, esse casal do Kansas viajou pelo mundo todo fazendo filmes sobre a vida selvagem em extinção na Ásia e na África. Alguns anos depois de voltarem para casa, durante uma turnê de palestras em que exibiam seus famosos filmes, o avião onde estavam chocou-se contra uma montanha. Martin Johnson morreu na hora e os médicos disseram que Osa jamais sairia da cama. Mas eles não a conheciam. Três meses depois, ela estava em uma cadeira de rodas fazendo palestras para grandes plateias. Foram mais de 100 naquela temporada – tudo em uma cadeira de rodas. Quando lhe perguntei por que fez isso, ela respondeu: "Assim eu não teria tempo para a tristeza e a preocupação."

Osa Johnson descobrira a mesma verdade sobre a qual Tennyson escrevera um século antes: "Devo me perder em atividade para não definhar no desespero."

O almirante Byrd compreendeu esse mesmo princípio quando viveu em total solidão durante cinco meses em uma cabana literalmente soterrada na grande calota glacial que cobre o Polo Sul. Essa calota de gelo, que guarda os segredos mais antigos da natureza, cobre um continente maior do que os territórios dos Estados Unidos e da Europa somados. O almirante Byrd passou cinco meses sozinho ali. Não havia nenhuma outra criatura viva de qualquer espécie em um raio de 160 quilômetros. O frio era tão intenso que ele ouvia a própria respiração congelar e cristalizar quando o vento tocava seu rosto. Em seu livro *Sozinho*, o almirante Byrd conta tudo sobre aqueles meses que passou em uma escuridão impressionante e desoladora. Os dias eram tão escuros quanto a noite. Ele precisou se manter ocupado para preservar a sanidade mental.

"À noite", diz ele, "antes de apagar a lamparina, adquiri o hábito de planejar o trabalho do dia seguinte. Eu determinava que precisaria de uma hora, digamos, para o Túnel de Fuga, meia hora para remover a neve acumulada, uma hora para endireitar os tonéis de combustível, uma hora para esculpir prateleiras de livros nas paredes do túnel de mantimentos e duas horas para reformar uma plataforma quebrada no meu trenó de tração humana."

Ele conta que era maravilhoso ser capaz de organizar o tempo: "Aquilo me trazia uma sensação extraordinária de autocontrole. Sem isso ou algo equivalente, os dias não teriam propósito; e, sem propósito, teriam terminado, como tais dias sempre terminam, em desintegração."

Releia a última parte: "Sem propósito, os dias teriam terminado, como tais dias sempre terminam, em desintegração."*

* De *Alone*, de Richard E. Byrd. Copyright, 1938, de Richard E. Byrd. Cortesia de G. P. Putnam's Sons.

Se você e eu estamos preocupados, sempre podemos usar o bom, velho e antiquado trabalho como remédio. Quem disse isso foi ninguém menos do que uma autoridade: o falecido Dr. Richard C. Cabot, ex-professor de Medicina Clínica de Harvard. Em seu livro *What Men Live By* (O que motiva os homens), o Dr. Cabot afirma: "Como médico, tive a felicidade de ver o trabalho curar muitas pessoas de uma paralisia trêmula da alma, resultante de dúvidas, hesitações, vacilações e medos que as dominavam... A coragem que nosso trabalho nos proporciona é como a autoconfiança que Emerson glorificou para sempre."

Se você e eu não nos mantivermos ocupados – se ficarmos sentados ruminando –, chocaremos um bando inteiro do que Charles Darwin chamou de "wibber gibbers", diabinhos ancestrais que nos deixarão ocos e destruirão nosso poder de ação e nossa força de vontade.

Conheci um homem de negócios em Nova York que combateu os "wibber gibbers" mantendo-se tão ocupado que não tinha tempo para reclamar e ruminar. O nome dele é Tremper Longman. Foi aluno em uma das minhas turmas e sua apresentação sobre como vencer as preocupações foi tão interessante, tão impressionante, que o convidei para cear comigo depois da aula;

ficamos conversando em um restaurante até muito depois da meia-noite, discutindo suas experiências. Esta é a história que ele me contou:

"Há 18 anos, eu estava tão preocupado que tinha insônia. Andava tenso, irritado e agitado. Sentia que estava a caminho de um colapso nervoso. Eu tinha motivo para isso. Era tesoureiro da Crown Fruit and Extract Company, que tinha investido meio milhão de dólares em morangos conservados em galões de estanho. Durante 20 anos havíamos vendido galões como aqueles para fabricantes de sorvetes. De repente, nossas vendas pararam, porque os grandes fabricantes de sorvetes decidiram aumentar sua produção e economizar tempo e dinheiro comprando morangos em tonéis, e não mais em galões."

Ele fez uma pausa, relembrando a história.

"Não apenas tínhamos meio milhão de dólares em morangos encalhados como também tínhamos um contrato segundo o qual deveríamos comprar mais 1 milhão de dólares em morangos nos 12 meses seguintes! Já tínhamos feito um empréstimo de 350 mil. Não seria possível pagar ou renovar aquele empréstimo. Não era de surpreender que eu estivesse preocupado!"

Então Longman contou que foi até a sede da fábrica e tentou convencer o presidente de que o cenário tinha mudado. O chefe se recusou a acreditar e culpou os vendedores pelo problema. "Depois de dias implorando, finalmente o convenci a parar de embalar morangos daquela forma e a vender o novo suprimento no mercado de morangos frescos. Aquilo resolveu parte dos nossos problemas, mas mesmo assim eu não conseguia parar de me preocupar. A preocupação era um hábito que eu tinha adquirido."

Ele se preocupava com tudo – das cerejas que comprava na Itália aos abacaxis que vinham do Havaí. No auge do desespero, prestes a ter um colapso nervoso, Longman acabou adotando um estilo de vida que curou sua insônia e o livrou das preocupações: manteve-se ocupado. "Eu estava tão sobrecarregado com problemas que demandavam minha atenção que não sobrava mais tempo para me preocupar. Até então, eu trabalhava sete horas por dia; passei a trabalhar de 15 a 16 horas diárias. Chegava ao escritório às oito horas todas as manhãs e ficava lá até quase meia-noite. Eu assumia novas tarefas, novas responsabilidades. Quando chegava em casa, estava tão exausto quando caía na cama que apagava em poucos segundos", lembra ele.

"Mantive esse esquema por cerca de três meses, o suficiente para eliminar o hábito da preocupação. Então retornei à jornada normal de trabalho, de sete ou oito horas diárias. Isso aconteceu há 18 anos. Desde então, nunca mais fui incomodado por insônia ou preocupação."

George Bernard Shaw estava certo quando disse: "*O segredo de ser miserável é ter tempo livre para se preocupar se você é feliz ou não.*" Portanto, não se preocupe com isso! Mantenha-se ocupado. Seu sangue começará a circular, sua mente será ativada – e, em pouco tempo, todo esse movimento positivo vital no seu corpo expulsará a preocupação da sua mente. *Fique* ocupado. *Mantenha-se* ocupado. É o remédio mais barato do mundo – e um dos melhores.

Para eliminar o hábito da preocupação, esta é a Regra 1:

Mantenha-se ocupado. A pessoa preocupada deve se perder em atividades para não se perder no desespero.

7

Não deixe os besouros derrubarem você

Eis aqui uma história dramática da qual provavelmente me lembrarei enquanto viver. Ela me foi contada por Robert Moore, de Maplewood, Nova Jersey.

"Aprendi a maior lição da minha vida em março de 1945", disse ele. "Eu estava sob 92 metros de água na costa da Indochina. Era um dos 88 homens a bordo do submarino *Baya S.S. 318*. Tínhamos visto pelo radar que uma pequena frota japonesa estava vindo na nossa direção. À medida que o amanhecer se aproximava, submergimos para atacar. Vi pelo periscópio um destroier japonês de escolta, um navio-tanque e um lança-minas. Disparamos três torpedos contra o destroier de escolta, mas erramos – um defeito no mecanismo que se repetiu em cada torpedo. O destroier, sem saber que fora atacado, seguia em frente. Estávamos nos preparando para bombardear o último navio, o lança-minas, quando, de repente, ele se virou e veio diretamente na nossa direção. (Um avião japonês nos detectara 20 metros abaixo da superfície e transmitira, via rádio, nossa posição.) Fomos para 50 metros, para fugir dos radares inimigos e das cargas de profundidade. Colocamos ferrolhos adicionais nas escotilhas e, para garantir silêncio absoluto, desligamos os ventiladores, o sistema de refrigeração e todos os equipamentos elétricos."

O caos se instalou naquele momento: "Seis bombas de profundidade explodiram ao nosso redor e nos empurraram para o fundo do oceano – a uma

profundidade de 92 metros. Estávamos aterrorizados. Ser atacado a menos de 330 metros de profundidade é perigoso – menos de 170 é quase sempre fatal. E estávamos a pouco mais da metade de 170 metros de profundidade – praticamente de calças curtas, no que diz respeito à segurança. Durante 15 horas, aquele lança-minas japonês continuou atacando. Se uma carga de profundidade explode a menos de 6 metros de um submarino, a concussão abre um rombo no casco. Dezenas daquelas bombas explodiram a menos de 17 metros de nós. Recebemos ordens de nos protegermos, o que significava deitar em silêncio e permanecer calmos. Eu repetia para mim mesmo: 'Chegou a minha hora! Chegou a minha hora!' Com os ventiladores e o sistema de refrigeração desligados, a temperatura interna passava de 38 graus, mas eu estava congelando de medo. Vesti um agasalho e um casaco com forro de pele e ainda assim tremia de frio. De repente, o ataque cessou. Aparentemente, o lança-minas japonês havia detonado todas as suas cargas de profundidade e fora embora. Aquelas 15 horas de ataque pareceram 15 milhões de anos. Toda a minha vida passou pela minha mente. Me lembrei de tudo de ruim que eu fizera, de todas as bobagens com que tinha me preocupado. Antes de ingressar na Marinha, eu trabalhava como caixa de banco. Vivia preocupado com o excesso de trabalho, com o salário baixo, com as poucas perspectivas de progredir na carreira. Vivia preocupado porque não podia comprar uma casa nem um carro novo; não tinha dinheiro para dar roupas bonitas para minha esposa. Como eu odiava meu antigo chefe, que estava sempre reclamando e dando broncas! Lembrei-me de como eu chegava em casa à noite dolorido e mal-humorado e brigava com minha mulher por causa de besteiras. Eu reclamava de uma cicatriz que tinha na testa – um corte profundo resultante de um acidente de carro."

Naquela época, essas preocupações pareciam enormes, "mas pareciam absurdas quando bombas ameaçavam me reduzir a pó", ponderou ele. "Prometi a mim mesmo, naquele instante, que, se um dia eu voltasse a ver o sol e as estrelas, nunca mais me preocuparia de novo. Nunca! Nunca!! Nunca!!! Aprendi mais sobre a arte de viver naquelas 15 horas terríveis a bordo do submarino do que em quatro anos estudando na Universidade de Syracuse."

Muitas vezes encaramos os grandes desastres da vida com bravura – e depois deixamos as besteiras, os "pequenos incômodos", nos desanimarem. Em seu livro *Diary* (Diário), Samuel Peppys conta sobre o dia em que Sir Harry Vane foi

decapitado em Londres. Enquanto o nobre subia no patíbulo, não pedia misericórdia, mas implorava ao carrasco que não atingisse o doloroso furúnculo no seu pescoço!

Essa foi outra descoberta do almirante Byrd no frio e na escuridão terríveis das noites polares: seus homens reclamavam mais dos "pequenos incômodos" do que das coisas grandes. Eles suportavam, sem reclamar, os perigos, as dificuldades e o frio, que muitas vezes chegava a 60 graus negativos. "Mas sei de homens que dividiam catres e pararam de se falar porque um suspeitava que o outro estivesse ocupando com seu equipamento um pouquinho a mais do espaço que lhe fora destinado; e soube de um que só conseguia comer se estivesse bem longe de um adepto da prática fletcherista que mastigava solenemente cada porção de comida 28 vezes antes de engolir."

Em um acampamento polar, segundo o almirante Byrd, "coisas pequenas como essas têm o poder de levar até mesmo homens disciplinados à beira da loucura."

Pelo menos, é o que dizem as autoridades. O juiz Joseph Sabath, de Chicago, depois de atuar como árbitro em mais de 40 mil casamentos infelizes, declarou: "Trivialidades estão por trás da maior parte da infelicidade matrimonial"; e Frank S. Hogan, ex-promotor distrital do condado de Nova York, disse: "Metade dos casos que chegam às nossas cortes criminais é fruto de pequenezas. Bravatas em bares, disputas domésticas, um comentário ofensivo, uma palavra disparatada, uma ação rude levam a agressões e assassinatos. Poucos são lesados cruel e profundamente. São os pequenos golpes contra nossa autoestima, as indignidades, os ataques contra nossa vaidade que causam metade dos sofrimentos do mundo."

Quando se casou pela primeira vez, Eleanor Roosevelt "passou dias preocupada" porque seu novo cozinheiro tinha servido uma refeição ruim. "Mas se isso acontecesse hoje", disse a Sra. Roosevelt, "eu daria de ombros e esqueceria." Ótimo. Isso é agir como um adulto. Até Catarina, a Grande, uma autocrata absolutista, ria quando o cozinheiro errava em uma refeição.

Certa vez, minha esposa e eu jantamos na casa de um amigo em Chicago. Enquanto fatiava a carne, ele fez algo errado. Não reparei nem teria me importado caso tivesse visto, mas a esposa dele viu e o atacou na nossa frente: "John, preste atenção no que está fazendo! Será que nunca vai aprender a servir

direito?" Então ela disse para nós: "Ele sempre erra. Simplesmente não tenta acertar." Talvez ele não tivesse se esforçado para aprender a fatiar a carne, mas certamente merece crédito por tentar viver com ela durante 20 anos. Com franqueza, eu preferiria comer dois cachorros-quentes com mostarda – em uma atmosfera de paz – a degustar um pato de Pequim e barbatanas de tubarão ouvindo aquele sermão.

Pouco depois dessa experiência, minha esposa e eu recebemos alguns amigos em casa para jantar. Pouco antes de eles chegarem, ela descobriu que três guardanapos não combinavam com a toalha de mesa.

"Corri até a cozinha", disse-me ela depois, "e descobri que os outros três guardanapos do jogo tinham ido para a lavanderia. Os convidados estavam na porta. Não havia tempo para trocar. Senti vontade de chorar! Tudo que eu conseguia pensar era: 'Por que esse erro estúpido precisa estragar a minha noite?' Então pensei: 'Bem, por que permitir que estrague?' Fui jantar, determinada a me divertir. E foi o que fiz. Eu preferiria que nossos amigos pensassem que sou uma dona de casa desleixada", disse-me ela, "a me verem como uma pessoa nervosa e mal-humorada. Além disso, até onde pude perceber, ninguém reparou nos guardanapos!"

Uma máxima legal bastante conhecida diz: *De minimis non curat Lex* – "A lei não se importa com ninharias". E tampouco deveria aquele que se preocupa – se deseja paz de espírito.

Muitas vezes, tudo de que precisamos para superar o incômodo das ninharias é adotar uma mudança de ênfase – estabelecer mentalmente um ponto de vista novo e agradável. Meu amigo Homer Croy, que escreveu *They Had to See Paris* (Eles tinham que ver Paris) e uma dúzia de outros livros, dá um exemplo maravilhoso de como fazer isso. Quando escrevia, em seu apartamento em Nova York, ele quase enlouquecia com o barulho dos aquecedores. Os aparelhos estalavam e chiavam – e ele chiava de irritação sentado à sua escrivaninha.

"Então", diz Homer Croy, "fui acampar com alguns amigos. Em volta da fogueira, enquanto ouvia os galhos estalando no fogo, pensei em como aquele barulho parecia os estalidos dos aquecedores. Por que eu gostava de um e odiava os outros? Quando voltei para casa, disse para mim mesmo: 'O estalar dos galhos no fogo era um som agradável; o dos aquecedores elétricos é mais ou menos igual – vou dormir e parar de me preocupar com o barulho.' *E foi o que fiz.*

Durante alguns dias, ainda notava o ruído dos aquecedores, mas logo me esqueci completamente deles."

E é assim com muitas preocupações pequenas. "Não gostamos delas e deixamos que nos aborreçam, tudo porque exageramos sua importância...", concluiu ele.

Disraeli disse: "A vida é curta demais para ser pequena."

"As palavras de Disraeli", disse André Maurois na revista *This Week*, "me ajudaram durante muitas experiências dolorosas: muitas vezes nos deixamos irritar por coisas pequenas que deveríamos desprezar e esquecer... Temos apenas mais algumas décadas para viver e, no entanto, perdemos muitas horas insubstituíveis ruminando queixas que dentro de um ano estarão esquecidas por nós e por todo mundo. Não; devotemos nossa vida a ações e sentimentos que valham a pena, a pensamentos grandiosos, a afeições verdadeiras e a empreitadas duradouras. Pois a vida é curta demais para ser pequena."

Até mesmo uma figura tão ilustre quanto Rudyard Kipling esquecia às vezes que "a vida é curta demais para ser pequena". O resultado? Ele e o cunhado disputaram a batalha judicial mais famosa da história de Vermont – uma batalha tão celebrada que um livro foi escrito sobre ela: *Rudyard Kipling's Vermont Feud* (A disputa de Rudyard Kipling em Vermont).

A história é a seguinte: Kipling casou-se com uma jovem de Vermont, Caroline Balestier, e os dois viviam felizes em Brattleboro, naquele estado, onde o escritor esperava passar o resto da vida. Seu cunhado, Beatty Balestier, tornou-se seu melhor amigo. Os dois trabalhavam e jogavam juntos.

Então Kipling comprou um lote de terra de Balestier, mas este teria permissão para colher feno da terra o ano inteiro. Um dia, Balestier encontrou Kipling plantando flores no campo de feno. O sangue dele ferveu. Kipling também ficou furioso na hora. O céu sobre as montanhas verdes de Vermont ficou carregado!

Alguns dias depois, quando Kipling estava andando de bicicleta por uma estrada, seu cunhado bloqueou o caminho de repente com uma carroça e derrubou-o. E Kipling – o homem que escreveu "Mantenha a cabeça fria enquanto todos ao seu redor estiverem perdendo a calma e pondo a culpa em você..." – perdeu a cabeça e jurou que mandaria prender Balestier! Seguiu-se um julgamento sensacional, com repórteres das grandes cidades invadindo o vilarejo

e as notícias correndo o mundo. Não houve acordo. A briga obrigou Kipling e a esposa a abandonar seu lar nos Estados Unidos. Nunca mais voltaram. Tamanha preocupação e amargura por causa de uma ninharia! Um carregamento de feno.

Péricles disse há 24 séculos: "Vamos, cavalheiros, perdemos tempo demais com ninharias." De fato, perdemos!

Esta é uma das histórias mais interessantes que o Dr. Harry Emerson Fosdick já contou – uma história sobre as batalhas vencidas e perdidas por um gigante da floresta:

> Na encosta do Long's Peak, no Colorado, ficam as ruínas de uma árvore gigantesca. Os estudiosos nos dizem que ela estava de pé havia cerca de 400 anos. Era uma muda quando Colombo atracou em San Salvador e estava parcialmente crescida quando os peregrinos se instalaram em Plymouth. Durante sua longa vida, ela foi atingida 14 vezes por raios; incontáveis avalanches e tempestades de quatro séculos trovejaram sobre ela. A árvore sobreviveu a tudo, até que um exército de besouros a atacou e derrubou. Os insetos abriram caminho devorando sua casca e, pouco a pouco, destruíram a força interior da árvore com seus ataques minúsculos mas incessantes. Um gigante da floresta que a idade não desgastou, que os raios não explodiram e tempestades não derrubaram caiu, por fim, diante de besouros tão pequenos que um homem poderia esmagá-los entre o indicador e o polegar.

Não somos todos como esse gigante valente da floresta? Não conseguimos, de alguma maneira, sobreviver às raras tempestades, avalanches e raios da vida somente para deixar que nosso coração seja devorado por pequenos besouros de preocupação – insetos que poderiam ser esmagados entre indicador e polegar?

Viajei pelo Parque Nacional de Teton, em Wyoming, com Charles Seifred e alguns amigos dele. Visitaríamos a propriedade de John D. Rockefeller no parque. Porém o carro no qual eu estava pegou uma curva errada, se perdeu e só passou pela entrada da propriedade uma hora depois dos outros. Seifred tinha destrancado o portão privado e aguardou na mata quente e infestada de mosquitos durante uma hora até chegarmos. Os mosquitos teriam enlouquecido um santo, mas não conseguiram triunfar sobre Charles Seifred. Enquanto nos

esperava, ele cortou um galho de álamo e fez um apito. Quando chegamos, ele estava reclamando dos insetos? Não, estava tocando seu novo instrumento. Guardei aquele apito como uma lembrança de um homem que sabia colocar as coisas pequenas no devido lugar.

Para eliminar o hábito da preocupação antes que ele elimine você, esta é a Regra 2:

Não se deixe irritar por coisas insignificantes que você deveria desprezar e esquecer. Lembre-se: "A vida é curta demais para ser pequena."

8

A lei que vai proibir a maioria das suas preocupações

Cresci em uma fazenda no Missouri. Um dia, enquanto ajudava minha mãe a descaroçar cerejas, comecei a chorar. Ela me perguntou: "Dale, por que está chorando?" Balbuciei: "Tenho medo de ser enterrado vivo!"

Eu era cheio de preocupações naquele tempo. Quando havia tempestades com trovões, temia ser morto por um raio. Quando tempos difíceis se aproximavam, eu temia por achar que não teríamos o bastante para comer. Tinha medo de ir para o inferno quando morresse. Ficava aterrorizado diante da ideia de que um garoto mais velho, Sam White, cortasse minhas orelhas grandes – como ele ameaçava fazer. Achava que nenhuma garota jamais iria querer se casar comigo. Me preocupava com o que diria para minha esposa logo depois de nos casarmos. Imaginava que isso aconteceria em alguma igreja no campo; depois, entraríamos em uma carruagem enfeitada e iríamos para a fazenda... mas onde eu arranjaria assunto na viagem para a fazenda? Como? Como? Ponderei sobre esse problema avassalador durante muitas e muitas horas enquanto empurrava o arado.

Com os anos, descobri aos poucos que 99% das coisas com as quais me preocupava jamais aconteceram.

Como já disse, morria de medo de raios, mas agora sei que as chances de ser morto por um raio são mínimas.

Meu medo de ser enterrado vivo era ainda mais absurdo: mesmo antes de ser comum embalsamar os mortos, não imagino que sequer uma pessoa em 10 milhões fosse enterrada viva; ainda assim, um dia chorei de medo disso.

Uma em cada seis pessoas morre de câncer. Se eu quisesse um motivo real com que me preocupar, deveria ter pensado no câncer em vez de em ser morto por um raio ou enterrado vivo.

É verdade que falo das preocupações da juventude e da adolescência, mas muitos dos nossos temores adultos são quase igualmente absurdos. É bem provável que você e eu possamos eliminar nove em cada dez preocupações agora mesmo se interrompermos nossas inquietações pelo tempo necessário para descobrir se, *pela lei das médias*, elas se justificam.

A seguradora mais famosa do mundo – a Lloyd's de Londres – ganhou incontáveis milhões de dólares graças à tendência que todas as pessoas têm a se preocupar com coisas que só acontecem raramente. A Lloyd's de Londres aposta com as pessoas que os desastres com os quais elas se preocupam jamais acontecerão. Contudo, *eles não chamam isso de apostar; chamam de seguro. Mas, na verdade, é apostar com base na lei das médias*. Essa grande seguradora segue firme e forte há mais de 200 anos e, a menos que a natureza humana mude, continuará firme e forte daqui a 50 séculos, fazendo seguros para sapatos e navios e assinando apólices contra desastres que, *pela lei das médias*, não acontecem com tanta frequência quanto as pessoas imaginam.

Se examinarmos a lei das médias, ficaremos impressionados com os fatos. Por exemplo, se eu soubesse que, nos próximos cinco anos, precisaria lutar em uma batalha tão sangrenta quanto a de Gettysburg, ficaria aterrorizado. Faria todos os seguros de vida que conseguisse. Redigiria meu testamento e deixaria todos os meus assuntos terrenos em ordem. Eu diria: "Dificilmente sobreviverei a essa batalha, então é melhor aproveitar ao máximo os anos que me restam." Agora, os fatos: segundo a lei das médias, viver dos 50 aos 55 anos em tempos de paz é exatamente tão perigoso e fatal quanto lutar na Batalha de Gettysburg. O que estou tentando dizer é: mesmo sem guerra, o número de pessoas a cada mil que morrem com idade entre 50 e 55 anos é exatamente o mesmo número de pessoas a cada mil mortas entre os 163 mil soldados que lutaram em Gettysburg.

Escrevi vários capítulos deste livro na hospedaria Num-Ti-Gah, de James Simpson, às margens do lago Bow, nas Rochosas canadenses. Durante uma

estadia de verão, conheci o Sr. e a Sra. Herbert H. Salinger, de São Francisco. A Sra. Salinger, uma mulher equilibrada e serena, deu-me a impressão de jamais haver se preocupado. Certa noite, diante da lareira acesa, perguntei a ela se algum dia já tinha sido incomodada por preocupações. "Incomodada?", disse ela. "Minha vida foi quase *arruinada* por preocupações. Antes de aprender a superá-las, vivi 11 anos em um inferno que eu mesma criei. Eu era irritadiça e esquentada. Vivia sob uma tensão terrível. Pegava o ônibus toda semana da minha casa, em San Mateo, para fazer compras em São Francisco. Enquanto estava fora, eu ficava me torturando: talvez tivesse deixado o ferro de passar ligado. Talvez a casa tivesse se incendiado. Talvez a babá tivesse fugido e abandonado as crianças. Talvez elas estivessem andando de bicicleta e um carro as houvesse atropelado. No meio das compras, eu suava frio de preocupação. Saía às pressas da loja e pegava o ônibus para casa para ver se tudo estava bem. Não foi uma surpresa que meu primeiro casamento tenha sido um desastre."

Seu segundo marido, um advogado tranquilo e analítico, nunca se preocupava com nada. Quando ela ficava tensa e ansiosa, ele dizia: "Relaxe. Vamos pensar sobre isso... Com que está se preocupando? Vamos examinar a lei das médias e ver se é ou não provável que isso aconteça."

Ela contou que um dia estavam numa estrada do Novo México quando foram surpreendidos por uma tempestade terrível. "O carro patinava e derrapava. Não conseguíamos controlá-lo. Eu tinha certeza de que cairíamos numa vala, mas meu marido ficava repetindo que estava dirigindo devagar e que era improvável que algum acidente acontecesse. A calma e a confiança dele me tranquilizaram."

Uma noite, eles estavam acampando 2.300 metros acima do nível do mar quando uma tempestade ameaçou estraçalhar suas barracas. "A lona sacudia, tremia, zunia e uivava ao vento. Eu estava aterrorizada! Mas meu marido ficava repetindo: 'Escute, querida, os guias sabem o que estão fazendo. Eles montam barracas nestas montanhas há 60 anos. Elas nunca foram destruídas pelo vento e, pela lei das médias, não serão destruídas hoje. E, mesmo que isso aconteça, podemos nos abrigar em outra barraca. Portanto, relaxe.' Foi o que fiz, e dormi profundamente o resto da noite."

Aquela frase, "Pela lei das médias, isso não acontecerá", demoliu 90% das suas preocupações e tornou sua vida mais bela e tranquila do que ela jamais

imaginou.

Já se disse que quase todas as nossas preocupações e infelicidades vêm da nossa imaginação, não da realidade. Em retrospecto, posso ver que a maioria das minhas preocupações também veio da imaginação. E essa foi a experiência de Jim Grant, dono da James A. Grant Distributing Company, de Nova York. Ele encomendava de 10 a 15 vagões de laranjas e toranjas da Flórida de cada vez e se torturava com pensamentos como: "E se houver um acidente de trem? E se minhas frutas ficarem espalhadas pelo campo? E se uma ponte desabar quando meus vagões estiverem passando?" Obviamente, as frutas tinham seguro, mas ele temia perder sua clientela se não as entregasse a tempo. Ele se preocupava tanto que temia estar com úlcera e foi consultar um médico. O médico lhe disse que não havia nada de errado com ele, exceto os nervos à flor da pele. "Foi quando vi a luz", contou-me ele, "e comecei a me fazer perguntas. Eu disse a mim mesmo: 'Escute aqui, Jim Grant, quantos vagões de frutas você já negociou ao longo dos anos?' A resposta foi: 'Cerca de 25 mil.' Então perguntei a mim mesmo: 'Quantos desses vagões já se acidentaram?' A resposta foi: 'Ah... talvez cinco.' Então continuei o raciocínio: 'Apenas cinco... de 25 mil? Você sabe o que isso significa? Uma proporção de 1 a cada 5 mil! Em outras palavras, pela lei das médias, tomando por base sua experiência, as chances de que um vagão seu se acidente são de 1 em 5 mil. Portanto, com que está se preocupando?'"

Naquele momento, ele disse para si mesmo: "Bem, uma ponte pode desabar!" Em seguida, perguntou-se: "Quantos vagões você de fato perdeu por causa de uma ponte que desabou?" A resposta foi "Nenhum". Ele continuou: "Você é louco de estar se preocupando tanto por causa de uma ponte que nunca desabou e por causa de um acidente de trem cuja probabilidade é de 1 em 5 mil!"

"Quando olhei para a questão dessa maneira", disse-me Jim Grant, "me senti um idiota. Decidi naquele mesmo instante que deixaria a lei das médias se preocupar por mim – e nunca mais fui incomodado por dores de estômago!"

Quando Al Smith era governador de Nova York, ouvi-o responder aos ataques de seus inimigos políticos repetindo diversas vezes: "Vamos examinar o histórico... Vamos examinar o histórico." Então ele começava a pôr os fatos sobre a mesa. Na próxima vez que você e eu estivermos preocupados com o que possa nos acontecer, aceitemos uma dica do velho e sábio Al Smith: examinemos o histórico e vejamos qual base existe, caso exista alguma, para nossas ansiedades.

Foi precisamente isso o que Frederick J. Mahlstedt fez quando achou que estava deitado em sua cova. Esta é a história dele, tal como a relatou para uma das nossas turmas em Nova York:

"No começo de junho de 1944, eu estava deitado em uma trincheira aberta perto da praia de Omaha. Estava com a 999ª Companhia de Sinais e tínhamos acabado de 'nos enterrar' na Normandia. Enquanto olhava ao redor daquela trincheira – apenas um buraco retangular no chão –, eu disse para mim mesmo: 'Isto é igualzinho a uma cova.' Quando tentei dormir lá dentro, tive a *sensação* de estar em uma cova. Eu não conseguia frear meu pensamento: *'Talvez esta seja a minha cova.'* Quando os bombardeiros alemães começaram a nos sobrevoar às 11 da noite e as primeiras bombas caíram, fiquei paralisado de medo. Nas primeiras duas ou três noites, não consegui pregar os olhos. Na quarta ou quinta noite, estava uma pilha de nervos. Então lembrei a mim mesmo que cinco noites haviam se passado e que eu continuava vivo, assim como todos os homens da nossa unidade. Apenas dois tinham sido feridos, e não por bombas alemãs, mas por estilhaços da nossa artilharia antiaérea. Decidi parar de me preocupar fazendo algo útil e construí um grosso telhado de madeira sobre minha trincheira aberta, para me proteger de estilhaços. Pensei que minha unidade estava espalhada em uma área ampla. Disse a mim mesmo que eu só poderia ser morto naquela trincheira estreita e profunda se fosse atingido diretamente e calculei que a probabilidade de que isso acontecesse era menor do que uma em 10 mil. Depois de umas duas noites pensando assim, fiquei mais calmo e passei a dormir até mesmo durante os bombardeios!"

A Marinha dos Estados Unidos usava as estatísticas da lei das médias para levantar o moral de seus homens. Um ex-marinheiro me disse que quando ele e seus companheiros eram designados para navios-tanques de alta octanagem, todos ficavam muito preocupados. Acreditavam que, se um navio-tanque carregado com gasolina de alta octanagem fosse atingido por um torpedo, explodiria e mandaria toda a tripulação pelos ares.

Mas a Marinha dos Estados Unidos sabia que não era assim; portanto, divulgou números exatos mostrando que, de cada 100 navios-tanques atingidos por torpedos, 60 permaneciam flutuando; e, dos 40 que afundavam, apenas cinco eram engolidos pelo mar em menos de 10 minutos. Isso significava que havia tempo para deixar o navio – e também que o número de mortes era

extremamente baixo. Isso ajudou a tranquilizar os marinheiros? "O conhecimento da lei das médias acabou com meu medo", disse Clyde W. Mass, de St. Paul, Minnesota – o homem que contou essa história. "A tripulação inteira se sentiu melhor. Sabíamos que tínhamos uma chance e que, pela lei das médias, dificilmente seríamos mortos."

Para acabar com o hábito da preocupação antes que ele acabe com você, confira a Regra 3:

"Examine o histórico." Pergunte a si mesmo: "Qual é a probabilidade, pela lei das médias, de que este evento com o qual estou me preocupando de fato ocorra?"

9

Colabore com o inevitável

Quando eu era pequeno, estava brincando com alguns amigos no sótão de uma antiga casa de troncos de madeira abandonada no Missouri. Enquanto descia do sótão, apoiei os pés no peitoril de uma janela por um momento e pulei. Eu usava um anel no indicador esquerdo; quando saltei, o anel ficou preso na cabeça de um prego e decepou meu dedo.

Gritei. Eu estava aterrorizado. Tinha certeza de que ia morrer. Mas, depois que a mão cicatrizou, nunca mais me preocupei com ela, nem um segundo sequer. De que adiantaria? Aceitei o inevitável.

Hoje passo um mês inteiro sem lembrar que tenho apenas quatro dedos na mão esquerda.

Há alguns anos, conheci um homem que estava conduzindo um elevador de carga em um prédio comercial no centro de Nova York. Reparei que a mão dele tinha sido decepada na altura do pulso. Perguntei se a perda o incomodava. Ele disse: "Ah, não, raramente penso nisso. Não sou casado, então só me lembro disso quando tento passar a linha no buraco de uma agulha."

É impressionante a rapidez com que somos capazes de aceitar praticamente qualquer situação – se for preciso –, nos ajustarmos a ela e esquecer a questão.

Sempre penso em uma inscrição que vi nas ruínas de uma catedral do século XV em Amsterdã, na Holanda. Estava escrito, em flamengo: "É assim. Não pode ser de outra maneira."

À medida que marcharmos pelas décadas da vida, encontraremos muitas situações desagradáveis que são como são; não podem ser de outra maneira. Podemos aceitá-las como inevitáveis e nos ajustarmos a elas ou nos rebelarmos, arruinando nossa vida e correndo o risco de um colapso nervoso.

Aqui vai um pequeno conselho sábio de um dos meus filósofos favoritos, William James: "Esteja disposto a aceitar que assim seja. A aceitação do que aconteceu é o primeiro passo para a superação das consequências de qualquer infortúnio." Elizabeth Connley, de Portland, Oregon, descobriu isso da maneira mais difícil. Esta é uma carta que ela me escreveu:

No mesmo dia em que os Estados Unidos celebravam a vitória das nossas Forças Armadas no norte da África, recebi um telegrama do Departamento de Guerra: meu sobrinho – a pessoa que eu mais amava – desaparecera em combate. Pouco tempo depois, chegou outro telegrama informando que ele havia morrido.

Fiquei desesperada. Até aquele momento, a vida tinha sido muito boa para mim. Eu amava meu trabalho. Tinha ajudado a criar aquele sobrinho, que, para mim, representava tudo de bom e agradável na juventude masculina. Eu sentia que a vida retribuía todos os meus esforços. Então veio aquele telegrama. Meu mundo inteiro desmoronou. Não tinha mais razão para viver. Negligenciei meu trabalho; abandonei meus amigos. Abri mão de tudo. Estava amarga e ressentida. Por que meu sobrinho amoroso me fora tomado? Por que aquele bom garoto – que tinha uma vida inteira pela frente – precisara morrer? Eu não conseguia aceitar. Meu pesar era tão esmagador que resolvi me demitir do emprego. Decidi sumir, me esconder nas minhas lágrimas e amargura.

Eu estava esvaziando a minha mesa, pronta para me demitir, quando encontrei uma carta da qual tinha me esquecido – escrita justamente pelo meu sobrinho por ocasião da morte da minha mãe, alguns anos antes. "É claro que todos sentiremos falta dela", dizia a carta, "especialmente você. Mas sei que seguirá em frente. Sua filosofia pessoal impelirá você. Jamais me esquecerei das lindas verdades que você me ensinou. Onde quer que eu esteja, ou por mais distantes que estejamos um do outro, sempre me

lembrarei de que você me ensinou a sorrir e a enfrentar como um homem qualquer coisa que aconteça."

Li e reli a carta. Parecia que ele estava ali, ao meu lado, falando comigo. Era como se me dissesse: 'Por que você não faz o que me ensinou a fazer? Siga em frente, não importa o que aconteça. Esconda suas tristezas pessoais sob um sorriso e continue."

Voltei para o meu emprego. Deixei de ser amarga e rebelde. Ficava repetindo para mim mesma: "Está feito. Não posso mudar o que aconteceu. Mas posso seguir em frente, e vou seguir, como ele desejava que eu fizesse." Concentrei meus pensamentos e minha energia no trabalho. Escrevi cartas para soldados – para filhos de outras pessoas. Entrei em um curso noturno de educação para adultos – procurando novos interesses – e fiz novos amigos. Mal posso acreditar na mudança que aconteceu comigo. Abandonei o luto pelo passado que se foi para sempre. Agora, vivo cada dia com alegria, exatamente como meu sobrinho gostaria que fosse. Fiz as pazes com a minha vida. Aceitei meu destino. Estou em minha fase mais plena e completa.

Elizabeth Connley aprendeu o que todos nós precisamos aprender, mais cedo ou mais tarde: que devemos aceitar o inevitável e colaborar com ele. "É assim. Não pode ser de outra maneira." Não é uma lição fácil de aprender. Até reis em seus tronos precisam que alguém os lembre disso. O falecido Jorge V pendurou na parede de sua biblioteca no Palácio de Buckingham um quadro com os seguintes dizeres: "Ensine-me a não chorar pela lua, tampouco pelo leite derramado." Schopenhauer expressou o mesmo pensamento assim: "Um bom estoque de resignação é de suma importância na provisão para a estrada da vida."

Obviamente, as circunstâncias por si só não nos deixam felizes ou infelizes; é o modo como reagimos a elas que determina nossos sentimentos. Jesus disse que o reino dos céus está dentro de nós. É lá também que está o reino do inferno.

Todos podemos suportar desastres e tragédias e triunfar – se precisarmos. Talvez acreditemos que não, mas fato é que possuímos recursos interiores surpreendentemente fortes que nos ajudarão a prosseguir. Somos mais fortes do que imaginamos.

O falecido Booth Tarkington sempre dizia: "Eu poderia aguentar qualquer fardo que a vida impusesse a mim, exceto um: a cegueira. Eu jamais suportaria isso."

Então, um dia, quando estava na casa dos 60 anos, Tarkington olhou para o tapete no chão e viu as cores borradas. Ele não conseguia enxergar o padrão. Consultou um especialista e descobriu a verdade trágica: estava perdendo a visão. Um olho estava quase cego; o outro em breve ficaria também. O que ele mais temia acontecera.

E como Tarkington reagiu a esse que era "o pior de todos os desastres"? Terá pensado "É *isso*! É o fim da minha vida"? Não. Para sua surpresa, ele se sentiu bastante alegre e até invocou seu humor. "Pontinhos" flutuantes o incomodavam; pairavam diante de seus olhos e bloqueavam a visão. Quando o maior desses pontinhos lhe turvava a vista, ele dizia: "Olá! Ali está o Vovô outra vez! Aonde ele estará indo nesta bela manhã?"

Como o destino poderia derrotar um espírito como aquele? A resposta é: não poderia. Quando a escuridão total se fechou, Tarkington disse: "Descobri que eu podia suportar a perda da minha visão, da mesma maneira que um homem pode suportar qualquer outra coisa. Se eu perdesse *todos os meus cinco sentidos*, sei que conseguiria viver dentro da minha mente. Pois é na mente que vemos, e é na mente que vivemos, saibamos disso ou não."

Na esperança de recuperar a visão, Tarkington submeteu-se a mais de 12 cirurgias em um ano. Com anestesia *local*! E ele protestou? Não; sabia que precisava ser feito. Sabia que era inevitável, de modo que a única maneira de diminuir seu sofrimento era suportar com graça o que viria. Ele recusou um quarto particular no hospital e ficou em uma enfermaria, com outros doentes a quem tentou alegrar. A cada nova cirurgia – plenamente consciente das intervenções em seus olhos – ele tentava se lembrar de quanto era afortunado. "Como é maravilhoso!", dizia. "Como é maravilhoso que hoje a ciência possa operar algo tão delicado quanto o olho humano!"

Um homem comum se tornaria uma pilha de nervos se precisasse suportar mais de 12 operações e a cegueira. Tarkington, porém, disse: "Eu não trocaria esta experiência por outra mais feliz." Com ela, aprendeu sobre aceitação. Aprendeu que nada que a vida lhe trouxesse estaria além da sua força. Aprendeu,

como John Milton, que "ser cego não é terrível, só é terrível não ser capaz de suportar a cegueira".

Margaret Fuller, a famosa feminista da Nova Inglaterra, certa vez declarou como seu credo: "Aceito o Universo!"

Quando ouviu isso na Inglaterra, o rabugento Thomas Carlyle zombou: "Por Deus, melhor mesmo que seja assim!" Sim, e, por Deus, é melhor que você e eu também aceitemos o inevitável.

Se protestarmos e nos debatermos contra isso e nos tornarmos amargos, não mudaremos o inevitável; mas mudaremos a nós mesmos. Eu sei. Já tentei isso.

Certa vez, recusei-me a aceitar uma situação inevitável com a qual me deparei. Fiz papel de bobo e me rebelei. Transformei minhas noites em infernos de insônia. Atraí para mim tudo que eu não queria. Finalmente, depois de um ano torturando a mim mesmo, precisei aceitar o que sabia desde o princípio: que não era possível modificar aquela circunstância.

Eu deveria ter gritado, anos atrás, como o velho Walt Whitman:

Oh, para enfrentar a noite, as tempestades, a fome,
O ridículo, os acidentes, as repulsas, como fazem as árvores e os animais.

Passei 12 anos trabalhando com gado; nunca vi uma vaca Jersey ficar com febre porque o pasto estava queimando em época de seca ou por causa de granizo e frio ou porque seu namorado estava prestando atenção demais em outra bezerra. Os animais enfrentam a noite, as tempestades e a fome com tranquilidade; portanto, nunca têm colapsos nervosos ou úlceras. Nunca enlouquecem.

Não defendo que simplesmente nos curvemos diante de *todas* as adversidades que cruzem nosso caminho. Nem de longe! Seria puro fatalismo. Enquanto houver alguma chance de salvar uma situação, lutemos! Mas quando o bom senso nos diz que estamos enfrentando algo que é como é – e que não pode ser de outra maneira –, então, pelo bem da nossa sanidade, "não comparemos o antes e o depois, lamentando o que não é".

O falecido reitor Hawkes, da Universidade Columbia, disse-me que havia adotado um verso da personagem de livros infantis Mamãe Ganso como um de seus lemas:

Para cada mal sob o sol
Existe um remédio, ou não existe nenhum;
Caso exista um, tente encontrá-lo;
Caso não exista nenhum, deixe para lá.

Para escrever este livro, entrevistei muitos dos principais executivos dos Estados Unidos. Fiquei impressionado com o fato de que eles cooperavam com o inevitável e levavam vidas extraordinariamente despreocupadas. Se não fosse assim, teriam desmoronado sob a pressão. Aqui estão alguns exemplos do que estou dizendo:

J. C. Penney, fundador da rede de lojas de mesmo nome, me relatou: "Eu não me preocuparia se perdesse cada dólar que tenho, pois não ganhamos nada nos preocupando. Faço o melhor trabalho que posso e deixo os resultados por conta dos deuses."

Henry Ford me disse praticamente a mesma coisa. "Quando não consigo lidar com os acontecimentos", afirmou, "deixo que eles lidem consigo mesmos."

Quando perguntei a K. T. Keller – na época, presidente da Chrysler Corporation – como ele evitava preocupações, a resposta que obtive foi: "Quando estou enfrentando uma situação difícil, se posso fazer alguma coisa a respeito, faço. Se não posso, simplesmente esqueço o assunto. Nunca me preocupo com o futuro, pois sei que nenhum homem vivo é capaz de descobrir o que acontecerá amanhã. Tantas forças influenciarão o futuro! Ninguém pode dizer o que as motiva – nem compreendê-las. Portanto, por que se preocupar com elas?" K. T. Keller ficaria constrangido se você lhe dissesse que ele é um filósofo e retrucaria afirmando que é apenas um bom empresário. No entanto, ele se deparou com a mesma filosofia que Epiteto ensinava em Roma há 19 séculos. "Só existe um caminho para a felicidade", ensinava Epiteto aos romanos, "que é parar de se preocupar com situações que estão além do poder da nossa vontade."

Sarah Bernhardt, a "divina Sarah", era um exemplo ilustre de mulher que sabia cooperar com o inevitável. Durante meio século, ela foi a rainha do teatro em quatro continentes – a atriz mais amada da Terra. Então, quando estava com 71 anos e falida, seu médico, o professor Pozzi, de Paris, lhe disse que precisaria amputar uma perna. Na travessia do Atlântico, ela caíra no convés do navio

durante uma tempestade e se machucara gravemente. Desenvolveu flebite, a perna encolheu e a dor ficou tão intensa que, para o médico, a amputação era a única saída. No entanto, ele estava quase temeroso de dizer à turbulenta e tempestuosa "divina Sarah" o que precisava ser feito; achava que a notícia terrível dispararia uma explosão de fúria. Mas ele estava errado. Sarah olhou-o por um momento e disse tranquilamente: "Se precisa ser assim, precisa ser assim." Era o destino.

A caminho da sala de cirurgia, Sarah encontrou o filho em prantos. Acenou alegremente para ele e disse, animada: "Não vá embora. Eu já volto."

Preparando-se para a operação, recitou uma cena de uma de suas peças. Alguém lhe perguntou se ela estava declamando para se alegrar. A grande atriz disse: "Não, é para alegrar os médicos e as enfermeiras. Eles estarão sob muita pressão."

Depois de se recuperar, Sarah Bernhardt continuou fazendo turnês pelo mundo e fascinando plateias por mais sete anos.

"Quando paramos de lutar contra o inevitável", disse Elsie MacCormick em um artigo para a *Reader's Digest*, "liberamos energia que nos possibilita criar uma vida mais rica."

Nenhum ser vivo dispõe de emoção e vigor suficientes para *lutar* contra o inevitável e, ao mesmo tempo, de energia suficiente para criar uma nova vida. É preciso escolher um ou outro. Você pode se curvar diante das inevitáveis tempestades de granizo da existência – ou pode resistir a elas e quebrar!

Vi isso acontecer em uma fazenda minha no Missouri. Lá, plantei 20 árvores que, de início, cresceram com uma rapidez impressionante. Então uma tempestade de granizo revestiu cada graveto e cada galho com uma camada pesada de gelo. Em vez de se curvarem com graça, as árvores resistiram orgulhosamente e se partiram sob o peso – e precisaram ser destruídas. Elas desconheciam a sabedoria das florestas do Norte. Viajei centenas de quilômetros pelas florestas perenes do Canadá, mas nunca vi um abeto ou um pinheiro quebrar-se pela violência do granizo ou pelo peso do gelo. Essas árvores sabem curvar seus galhos, cooperando com o inevitável.

Os mestres de jiu-jítsu ensinam seus pupilos a "se curvar como o salgueiro e a não resistir como o carvalho".

Por que você acha que os pneus do seu carro resistem ao atrito da estrada e suportam tantos impactos? No começo, os fabricantes tentaram criar um pneu que resistisse aos choques da estrada; ele foi rapidamente reduzido a tiras de borracha. Então fizeram um pneu que absorveria os choques; esse, sim, conseguia "aguentar". Você e eu duraremos mais, e desfrutaremos de uma viagem mais suave, se aprendermos a absorver os choques e solavancos da pedregosa estrada da vida.

O que acontecerá com você e comigo se resistirmos aos choques da vida ao invés de os absorvermos? O que acontecerá se nos recusarmos a nos "curvar como o salgueiro" e insistirmos em "resistir como o carvalho"? A resposta é fácil: produziremos uma série de conflitos internos. Ficaremos preocupados, tensos, desgastados e neuróticos.

Se formos além e rejeitarmos a dura realidade, recolhendo-nos a um mundo de sonhos criados por nós mesmos, enlouqueceremos.

Durante a Segunda Guerra Mundial, milhões de soldados apavorados precisavam aceitar o inevitável ou sucumbir à pressão. Para ilustrar isso, vejamos o caso de William H. Casselius, que ele contou em uma das minhas aulas em Nova York:

"Pouco depois de ingressar na Guarda Costeira, fui enviado para um dos locais mais perigosos do lado de cá do Atlântico. Me nomearam supervisor de explosivos. Imaginem só! Eu, um vendedor de biscoitos, tornando-me supervisor de explosivos! A mera ideia de estar sobre milhares de toneladas de TNT foi o bastante para me fazer gelar até os ossos. Recebi apenas dois dias de treinamento, e o que aprendi me encheu ainda mais de terror. Nunca me esquecerei da minha primeira tarefa. Em um dia escuro, frio e nebuloso, recebi minha missão no píer aberto de Caven Point, Bayonne, Nova Jersey."

Ele foi designado para o porão número 5 do navio, trabalhando com outros cinco estivadores que também não sabiam absolutamente nada sobre explosivos. "Eles estavam carregando bombas perigosíssimas, cada uma contendo 1 tonelada de TNT, o suficiente para mandar o navio pelos ares. Aquelas bombas estavam sendo baixadas por dois cabos de aço. Eu ficava só pensando: 'Imagine se um desses cabos escapar ou se romper!' Como eu estava com medo! Eu tremia. Minha boca estava seca. Meus joelhos fraquejavam. Meu coração batia forte. Mas eu não podia fugir; precisava ficar. Eu observava a maneira descuidada daqueles

estivadores manejarem as bombas. Depois de uma hora ou mais desse terror, comecei a usar um pouco de bom senso. Dei uma bronca em mim mesmo, dizendo: 'Escute aqui! E daí se explodirem você? Você nunca saberá a diferença! Será um modo fácil de morrer, muito melhor do que de câncer. Não seja bobo. Ninguém vive para sempre! Se não fizer esse trabalho, você será fuzilado. Então, é melhor gostar dele.'"

Ele contou que ficou horas conversando consigo mesmo até começar a se sentir tranquilo. "Acabei superando minha preocupação e meus temores, obrigando-me a aceitar aquela situação, que era inevitável. Nunca me esquecerei dessa lição. Agora, sempre que fico tentado a me preocupar com algo que não tenho como mudar, dou de ombros e digo: 'Deixa pra lá.' Isso funciona – até mesmo para um vendedor de biscoitos como eu."

Afora a crucificação de Jesus, a morte mais famosa da história foi a de Sócrates. Daqui a 10 mil anos, os homens ainda lerão enlevados a descrição imortal que Platão fez dessa cena – uma das passagens mais lindas e tocantes de toda a literatura. Alguns cidadãos de Atenas – com ciúmes e inveja do velho e descalço Sócrates – levantaram acusações contra ele e fizeram com que fosse julgado e condenado à morte. O carrasco gentil que estendeu a Sócrates a taça com o veneno que ele deveria beber disse-lhe: *"Tente suportar com leveza o que precisa acontecer."* Sócrates o ouviu; enfrentou a morte com uma calma e uma resignação que beiraram a divindade.

"*Tente suportar com leveza o que precisa acontecer.*" Essas palavras foram ditas 399 anos antes de Cristo nascer, mas este velho mundo preocupado de hoje precisa delas mais do que nunca. *"Tente suportar com leveza o que precisa acontecer."*

Li praticamente todo livro e toda reportagem que consegui encontrar que tratasse, ainda que remotamente, da ideia de eliminar preocupações. Quer saber qual é o melhor conselho sobre preocupação que encontrei? Bem, aqui está ele, resumido em 27 palavras – palavras que deveríamos colar no espelho do banheiro, para que, cada vez que lavarmos o rosto, possamos lavar também toda a preocupação da nossa mente. Esta oração inestimável foi escrita pelo Dr. Reinhold Niebuhr:

Concedei-me, Senhor, a serenidade necessária

Para aceitar as coisas que não posso modificar,
Coragem para modificar aquelas que posso e
Sabedoria para conhecer a diferença entre elas.

Para acabar com a preocupação antes que ela acabe com você, a Regra 4 é:

Colabore com o inevitável.

10

Imponha um limite às perdas decorrentes das suas preocupações

Você gostaria de saber como ganhar dinheiro em Wall Street? Bem, 1 milhão de outras pessoas também gostaria – e, se eu soubesse a resposta, venderia cada exemplar deste livro por 10 mil dólares. No entanto, operadores bem-sucedidos lançam mão de uma boa estratégia para fazer isso. A história a seguir me foi contada por Charles Roberts, um consultor de investimentos.

"Cheguei a Nova York, vindo do Texas, com 20 mil dólares que meus amigos tinham me dado para investir no mercado de ações", contou-me Roberts. "Eu achava que conhecia o funcionamento desse mercado, mas perdi cada centavo. É bem verdade que obtive muito lucro em alguns negócios, mas acabei perdendo tudo."

Ele se sentia péssimo por ter perdido o dinheiro de seus amigos. "Eu sabia que eles poderiam arcar com o prejuízo, mas tinha pavor de encará-los depois daquele fracasso. Para minha surpresa, eles não apenas aceitaram bem o ocorrido como se revelaram otimistas incuráveis. A verdade era que eu estava negociando na base do erro ou acerto e dependendo principalmente da sorte e da opinião de outras pessoas. De certa forma, estava improvisando."

Roberts compreendeu que precisava conhecer melhor o mercado de ações antes de se lançar a ele novamente. "Comecei a refletir sobre meus erros e decidi descobrir como o mercado operava. Então procurei um dos especuladores mais

bem-sucedidos de todos os tempos, Burton S. Castles. Eu acreditava que poderia aprender muito com ele. O Sr. Castles desfrutava de uma reputação de sucesso e eu sabia que uma carreira assim não era resultado de puro acaso ou de sorte", contou.

Castles fez a Roberts algumas perguntas sobre como ele fazia negócios e então lhe revelou o que acredita ser o princípio mais importante no mercado de ações. Ele disse: "Coloco uma ordem de *stop loss* em cada compromisso que assumo no mercado. Se compro uma ação a 50 dólares por lote, imediatamente imponho uma ordem de *stop loss* se o preço chegar a 45." Isso significa que, se e quando a ação cair a cinco pontos abaixo do seu valor de custo, deverá ser vendida automaticamente, limitando assim a perda a 5 pontos.

"Ele me explicou que, se assumirmos nossos compromissos de modo inteligente, podemos lucrar algo como 10, 25 ou até 50 pontos. Consequentemente, limitando as perdas a cinco pontos, você pode estar errado mais da metade das vezes e ainda assim ganhar bastante dinheiro. Adotei esse princípio na mesma hora e faço uso dele desde então. Graças a isso, meus clientes e eu economizamos muitos milhares de dólares", contou Roberts.

O princípio do *stop loss* pode ser utilizado em várias áreas além do mercado de ações. Foi o que Roberts fez: "Comecei a estabelecer ordens de *stop loss* para outras situações que não eram financeiras, como todo e qualquer tipo de irritação e ressentimento que chegasse até mim. Por exemplo, costumo almoçar com um amigo que raramente chega na hora. Antes, quando ele aparecia, metade do meu horário de almoço já tinha se esgotado. Um dia, contei a ele sobre minha decisão de impor um limite às minhas preocupações. Eu disse: 'Bill, minha ordem de *stop loss* para esperar você é de exatamente 10 minutos. Se você se atrasar mais do que isso, nosso compromisso de almoço será cancelado e eu irei embora.'"

Meu Deus! Como eu gostaria de ter tido o bom senso, anos atrás, de definir ordens de *stop loss* para a minha impaciência, a minha irritação, o meu desejo de autojustificação, os meus arrependimentos e todos os meus desgastes mentais e emocionais. Por que não tive o bom senso de avaliar cada situação que tinha ameaçado destruir minha paz de espírito dizendo a mim mesmo: "Escute aqui, Dale Carnegie, esta situação só merece certa dose de preocupação... e nada mais"? Por que não fiz isso?

No entanto, devo reconhecer pelo menos uma ocasião em que agi com um pouco de bom senso. E foi em uma situação séria – uma crise na minha vida –, durante a qual fiquei paralisado enquanto meus sonhos, meu trabalho e meus planos para o futuro pareciam evaporar. Aconteceu assim: quando eu tinha pouco mais de 30 anos, decidi passar a vida escrevendo romances. Eu seria um segundo Frank Norris ou Jack London ou Thomas Hardy. Estava tão envolvido com esse projeto que passei dois anos na Europa – onde poderia levar uma vida barata com alguns dólares durante o terrível período de inflação que se seguiu à Primeira Guerra Mundial. Passei dois anos lá, escrevendo minha *magnum opus*. Intitulei-a *The Blizzard* (A nevasca). O título era perfeito, pois a recepção que o romance teve entre as editoras foi tão gélida quanto qualquer nevasca que já caiu sobre as planícies das Dakotas. Quando meu agente literário me disse que o livro não valia nada, que eu não tinha nenhum dom, nenhum talento para a ficção, meu coração quase parou. Saí do escritório dele mais atordoado do que se ele tivesse me golpeado na cabeça com um taco. Eu estava estupefato. Dei-me conta de que estava na encruzilhada da vida. Precisava tomar uma decisão de enormes proporções: o que eu deveria fazer? Que direção deveria seguir? Semanas se passaram até que eu saísse daquele estado de atordoamento. Naquela época, eu nunca ouvira a frase "Imponha uma ordem de *stop loss* às suas preocupações". Em retrospecto, no entanto, vejo que fiz exatamente isso. Considerei os meus dois anos de dedicação àquele romance como um experimento nobre (e tinha sido isso, mesmo) e segui em frente a partir daquele ponto. Retomei meu trabalho de preparar e dar aulas de educação para adultos e escrevi biografias no meu tempo livre – biografias e livros de não ficção, como este que você está lendo agora.

Estou feliz por ter tomado essa decisão? Feliz? Toda vez que penso sobre isso agora, sinto vontade de sair dançando pelas ruas de pura alegria. Posso dizer honestamente que desde então nunca passei sequer um dia, nem mesmo uma hora, lamentando não ter sido outro Thomas Hardy.

Certa noite, quando uma coruja piava nas florestas à margem do lago Walden, Henry Thoreau mergulhou sua pena de ganso em um recipiente com tinta feita em casa e escreveu em seu diário: "O custo de algo é a quantidade do que chamo de vida, que deve ser trocada por esse algo imediatamente ou a longo prazo."

Colocando de outra maneira: somos tolos quando pagamos um preço muito alto por alguma coisa se comparado ao que ela subtrai da nossa existência.

Contudo, foi exatamente o que Gilbert e Sullivan fizeram. Eles sabiam muito sobre criar letras e músicas alegres e pouquíssimo sobre criar alegria na própria vida. Compuseram algumas das mais adoráveis óperas ligeiras que já entretiveram o mundo: *Patience, Pinafore, The Mikado*. Mas não conseguiam controlar o próprio temperamento e azedaram sua relação durante anos por causa do preço de um tapete! Aconteceu assim: Sullivan encomendou um tapete novo para o teatro que tinham comprado. Quando Gilbert viu a nota, ficou furioso. Os dois brigaram na justiça e nunca mais voltaram a se falar. Sullivan escrevia a música para uma nova produção e a enviava pelo correio para Gilbert; quando Gilbert escrevia as letras, ele as mandava de volta para Sullivan. Uma vez, ocupando o mesmo palco, ambos precisaram fazer uma mesura para o público; para isso, posicionaram-se em lados opostos e se curvaram em direções opostas, para que um não precisasse ver o outro. Não tiveram o bom senso de impor uma ordem de *stop loss* a seus ressentimentos, como Lincoln teve.

Uma vez, durante a Guerra Civil americana, quando amigos de Lincoln denunciaram seus grandes adversários, ele lhes disse: "Vocês guardam mais ressentimento pessoal do que eu. Talvez eu não tenha muitas mágoas; nunca achei que esse sentimento compensasse. Um homem não tem tempo de passar metade da vida em disputas. Se alguém parar de me atacar, esquecerei o que houve entre nós."

Eu gostaria que minha velha tia Edith tivesse cultivado o espírito clemente de Lincoln. Ela e tio Frank moravam em uma fazenda infestada de ervas daninhas e amaldiçoada com um solo ruim. Os dois levavam uma vida difícil – precisavam espremer cada centavo. Mas tia Edith amava comprar cortinas e outros pequenos luxos para alegrar seu lar vazio. Ela os adquiria a crédito na loja de tecidos de Dan Eversole em Maryville, Missouri. Tio Frank preocupava-se com as dívidas; tinha aquele pavor típico dos fazendeiros em relação a se endividar, então, sem contar à esposa, pediu a Dan Eversole que parasse de vender a crédito para minha tia. Quando ela soube, ficou furiosa – e ainda estava furiosa com aquilo quase 50 anos depois. Eu a ouvi contar essa história não uma, mas muitas vezes. A última vez que a vi, ela estava beirando os 80 anos. Falei: "Tia Edith, o tio Frank errou ao humilhar você. Mas seja honesta: você não acha que ter

reclamado disso durante quase meio século é infinitamente pior do que o que ele fez?" (Foi como falar para as paredes.)

Tia Edith pagou caro pelos rancores e pelas memórias amargas que cultivou. Custaram-lhe a própria paz de espírito.

Aos 7 anos, Benjamin Franklin cometeu um erro do qual se lembrou por 70 anos: apaixonou-se por um apito. Ficou tão empolgado com o objeto que entrou na loja de brinquedos, empilhou todas as suas moedas no balcão e pediu o apito sem nem mesmo perguntar quanto custava. "Então voltei para casa", escreveu a um amigo 70 anos depois, "e fui apitando por todo o trajeto, muito satisfeito." Quando seus irmãos mais velhos descobriram que ele pagara pelo apito muito mais do que valia, caíram na gargalhada. "Chorei de vergonha", relatou.

Anos depois, Franklin tornou-se uma celebridade no mundo inteiro e embaixador na França, mas ainda lembrava que ter pagado demais pelo apito lhe causara "mais decepção do que prazer".

No final das contas, o apito ensinou a Franklin uma lição valiosa. "À medida que cresci, conheci o mundo e observei as ações dos homens, descobri que conheci muitos, muitos homens mesmo, que *pagaram demais pelo apito*", disse. "Em suma, acredito que grande parte dos sofrimentos da humanidade deve-se às falsas estimativas em torno do valor das coisas, que levaram esses homens a *pagar demais por seus apitos*."

Gilbert e Sullivan pagaram um preço muito alto por seus apitos. Tia Edith também. E Dale Carnegie também – em muitas ocasiões. E ainda o imortal Liev Tolstói, autor de dois dos maiores romances da história, *Guerra e paz* e *Anna Karenina*. Segundo a *Enciclopédia Britannica*, durante os últimos 20 anos da sua vida, Liev Tolstói foi "provavelmente o homem mais venerado em todo o mundo". Por duas décadas antes de sua morte – de 1890 a 1910 –, um fluxo interminável de admiradores peregrinou até sua casa para captar um vislumbre de seu rosto, ouvir sua voz ou mesmo tocar sua roupa. Cada frase que ele dizia era anotada, quase como uma "revelação divina". No entanto, quando se tratava de viver – de levar uma vida comum –, bem, Tolstói tinha ainda menos bom senso aos 70 anos do que Benjamin Franklin aos 7! Ou seja, ele não tinha bom senso.

Explico melhor. Tolstói se casou com uma jovem a quem amava profundamente. Os dois eram tão felizes juntos que se ajoelhavam e rezavam a

Deus para que Ele permitisse que continuassem a viver aquele êxtase tão puro e paradisíaco. Mas a jovem era ciumenta por natureza. Ela costumava se vestir como camponesa para espionar os movimentos dele, até mesmo durante as caminhadas de Tolstói na floresta. Eles tinham brigas apavorantes. A mulher tornou-se tão ciumenta, até mesmo dos próprios filhos, que pegou uma pistola e atirou em uma fotografia da filha. Chegou a rolar no chão com uma garrafa de ópio nos lábios e ameaçou cometer suicídio enquanto as crianças se encolhiam em um canto e gritavam aterrorizadas.

E o que Tolstói fez? Bem, não o culpo por destruir os móveis – ele sofreu provocações suficientes. Mas o grande escritor fez muito pior do que isso: manteve um diário particular no qual colocava toda a culpa na esposa! Aquele era seu "apito"! Ele estava determinado a se assegurar de que as gerações futuras o exonerariam e culpariam a esposa. E como ela reagiu a isso? Bem, ela rasgou as páginas do diário e as queimou, é claro. Então começou a escrever o próprio diário, no qual fez *dele* o vilão. Escreveu até um romance, intitulado *Whose fault?* (De quem é a culpa?), no qual descrevia o marido como um monstro doméstico e a si própria como uma mártir.

Tudo isso com qual objetivo? Por que essas duas pessoas transformaram o único lar que tinham no que o próprio Tolstói chamou de "asilo para lunáticos"? Obviamente, por vários motivos. Um deles foi o desejo ardente de impressionar a mim e a você. Sim, nós somos a posteridade com cuja opinião eles estavam preocupados! E nós? Damos importância a quem era o culpado? Não; estamos preocupados demais com nossos problemas para desperdiçar um minuto sequer pensando no casal Tolstói. Que preço essas duas pessoas infelizes pagaram por seu apito! Cinquenta anos vivendo em um verdadeiro inferno – simplesmente porque nenhum deles teve o bom senso de dizer: "Pare!" Porque nenhum deles teve julgamento de valor suficiente para dizer: "Vamos impor uma ordem de *stop loss* a isto agora. Estamos desperdiçando nossas vidas. Vamos dizer 'Basta' já!"

Sim, acredito honestamente que este é um dos grandes segredos para a paz de espírito: um honrado senso de valores. E acredito que poderíamos aniquilar metade de todas as nossas preocupações de uma só vez se desenvolvêssemos uma espécie de padrão-ouro pessoal – um padrão-ouro de quanto as coisas valem para nós em relação à nossa vida.

Portanto, para acabar com o hábito da preocupação antes que ele acabe com você, esta é a Regra 5:

Sempre que ficar tentado a investir muito em causas ruins, pare e faça a si mesmo estas três perguntas:

1. **Quanto isto de fato importa para mim?**
2. **Em qual ponto devo impor uma ordem de *stop loss* a essa preocupação e me esquecer dela?**
3. **Quanto, exatamente, vale este "apito"? Já paguei demais por ele?**

11

Não tente serrar serragem

Enquanto escrevo estas frases, olho pela minha janela e vejo algumas pegadas de dinossauros no jardim – gravadas em xisto e em pedras. Comprei essas pegadas do Musey Peabody da Universidade Yale; tenho uma carta do curador do museu atestando que foram feitas há 180 milhões de anos. Nem um tolo sonharia voltar 180 milhões de anos para mudar essas pegadas. Contudo, preocupar-se porque não podemos voltar atrás e mudar algo que aconteceu há 180 segundos seria tão tolo quanto isso – e é justamente o que muitos de nós fazemos. Com certeza, podemos agir para *modificar os efeitos* do que aconteceu há 180 segundos, mas não é possível mudar o passado.

Só existe uma maneira de transformar o passado em algo construtivo: analisar tranquilamente nossos erros e tirar proveito deles – e depois esquecê-los.

Eu sei que isso é verdade, mas será que tive sempre a coragem e o bom senso de fazê-lo? Para responder a essa pergunta, vou contar uma experiência fantástica que tive anos atrás. Deixei que mais de 300 mil dólares escapassem entre meus dedos sem lucrar um centavo. Aconteceu assim: lancei um empreendimento de grande escala em educação para adultos, abri filiais em várias cidades e gastei enormes quantias em despesas gerais e propaganda. Eu estava tão ocupado dando aulas que não tinha tempo nem desejo de cuidar das finanças. Era ingênuo demais para me dar conta de que precisava de um gerente astuto para supervisionar as despesas.

Somente cerca de um ano depois descobri uma verdade preocupante e chocante: apesar da nossa receita elevada, tivemos zero de lucro. Após essa descoberta, eu deveria ter feito duas coisas. Primeiro, ter tido o bom senso de fazer o mesmo que George Washington Carver ao perder 40 mil dólares, as economias de toda uma vida, por causa da falência de um banco. Quando alguém lhe perguntou se ele sabia que estava falido, Carver respondeu "Sim, ouvi dizer" e continuou dando sua aula. Ele eliminou a perda de sua mente de maneira tão absoluta que nunca mais a mencionou.

Esta é a segunda coisa: eu deveria ter analisado meus erros e aprendido uma lição duradoura.

Mas, francamente, não fiz nenhuma dessas duas coisas. Em vez disso, entrei em uma espiral de preocupação. Durante meses, fiquei atordoado. Perdi o sono e emagreci. Em vez de aprender uma lição com esse erro enorme, segui em frente e o repeti em uma escala menor!

É constrangedor para mim admitir tamanha estupidez, mas descobri há muito tempo que "é mais fácil ensinar a 20 pessoas o que devem fazer do que ser um dos 20 a seguir meus ensinamentos".

Como eu gostaria de ter tido o privilégio de estudar na George Washington High School, aqui em Nova York, e ter sido aluno do Dr. Paul Brandwine – o mesmo que deu aulas a Allen Saunders!

Saunders me revelou que seu professor, o Dr. Paul Brandwine, ensinou a ele uma das lições mais valiosas que já aprendeu. "Eu era apenas um adolescente", disse Saunders, "mas já era uma pessoa excessivamente preocupada. Vivia me preocupando e ruminando os erros que tinha cometido. Quando entregava uma prova, ficava acordado à noite roendo as unhas com medo de não ter passado. Eu vivia em função do que tinha feito e desejando ter feito de outra maneira; pensando sobre as coisas que eu tinha dito e desejando tê-las dito melhor."

Certa manhã, a turma de Saunders teve uma aula no laboratório de ciências. Lá estava o professor Brandwine, com uma garrafa de leite em cima da pia. "Todos nos sentamos, nos perguntando o que aquilo tinha a ver com a aula. De repente, o professor se levantou, derrubou a garrafa de leite na pia e gritou: 'Não chorem pelo leite derramado!' Então ele fez com que todos nós fôssemos até a pia e olhássemos o estrago. E depois disse: 'Olhem bem, porque quero que vocês se lembrem desta lição pelo resto da vida. Este leite se foi – observem que ele

desceu pelo ralo. Por mais drama que façam, por mais que arranquem cabelos, isso não trará de volta uma gota sequer. Com um pouco de reflexão e cuidado, esse leite poderia ter sido salvo. Mas agora é tarde demais. Tudo que podemos fazer é esquecê-lo e seguir adiante.'"

Allen Saunders disse que aquela pequena demonstração permaneceu em sua mente por muito tempo. "Na verdade, ela me ensinou mais sobre a vida prática do que qualquer outra coisa em todos os meus anos do ensino médio. Me ensinou a evitar derramar o leite, se eu puder, mas também a esquecê-lo depois que foi derramado e desceu pelo ralo."

Alguns leitores vão torcer o nariz para a ideia de dar tanta importância a um provérbio tão trivial quanto "Não chore pelo leite derramado". Sei que ele é banal, comum, um clichê. Sei que você o ouviu mil vezes. Mas também sei que provérbios triviais como esse contêm a própria essência da sabedoria, destilada de todas as eras. Eles são fruto da experiência intensa da raça humana, transmitidos através de incontáveis gerações. Se você fosse ler tudo que os grandes acadêmicos de todos os tempos escreveram sobre preocupação, não encontraria nada mais básico ou mais profundo do que provérbios triviais como "Não conte com o ovo dentro da galinha" e "Não chore pelo leite derramado". Se colocássemos em prática esses provérbios em vez de torcermos o nariz para eles, não precisaríamos deste livro. Na verdade, se colocássemos em prática a maioria dos antigos provérbios, nossa vida seria quase perfeita. Contudo, o conhecimento não é poder enquanto não é posto em prática; e o propósito deste livro não é lhe contar algo novo. O propósito deste livro é lembrar-lhe o que você já sabe e cutucá-lo para que tome providências.

Sempre admirei pessoas como o falecido Fred Fuller Shedd, que tinha o dom de reafirmar antigas verdades de uma maneira nova e pitoresca. Quando era editor do *Philadelphia Bulletin,* durante uma palestra para uma turma que estava se formando na faculdade, ele perguntou: "Quantos de vocês já serraram madeira? Vamos ver suas mãos." A maioria deles já tinha feito aquilo. Então Fuller Shedd perguntou: "Quantos de vocês já serraram *serragem*?" Ninguém levantou a mão.

"É claro, não se pode serrar serragem!", exclamou Shedd. "Ela já está serrada! E o mesmo vale para o passado. Quando você começa a se preocupar com coisas passadas e encerradas, está apenas tentando serrar serragem."

Quando Connie Mack, o grande homem das antigas do beisebol, tinha 81 anos, perguntei a ele se alguma vez tinha se preocupado com os jogos que perdera.

"Ah, sim, eu costumava me preocupar", respondeu-me Connie Mack. "Mas superei essa bobagem há anos. Descobri que aquilo não me levava a lugar nenhum. Não se pode moer grãos com água que já passou pelo riacho."

Não, não se pode moer grãos com água que já passou pelo riacho – e não se pode serrar serragem. Isso só vai lhe render rugas e úlceras.

Jantei com Jack Dempsey em uma noite de Ação de Graças; naquela ocasião, ele me contou, enquanto comíamos peru com molho de cranberry, sobre a luta em que perdera o título de peso-pesado para Tunney. Naturalmente, foi um golpe para seu ego. "No meio daquela luta", ele me disse, "percebi de repente que tinha me tornado um velho... No final do décimo round, eu ainda estava de pé, mas aquilo era praticamente tudo que eu conseguia fazer. Meu rosto estava inchado e cortado, e meus olhos, quase fechados... Vi o juiz levantar a mão de Gene Tunney para indicar vitória... Eu não era mais campeão do mundo. Recuei na chuva, através da multidão, para meu camarim. Enquanto eu passava, algumas pessoas tentavam agarrar minha mão. Outras tinham lágrimas nos olhos."

Um ano depois, Dempsey enfrentou Tunney de novo. Mas não foi bem. "Eu estava acabado para sempre. Era difícil deixar de me preocupar com aquilo, mas eu disse para mim mesmo: 'Não vou viver no passado nem chorar pelo leite derramado. Vou levar esse soco no queixo e não vou deixá-lo me derrubar no chão.'"

Foi precisamente o que Jack Dempsey fez. Como? Repetindo diversas vezes para si mesmo "Não me preocuparei com o passado"? Não, isso apenas o teria obrigado a ruminar suas preocupações passadas. Ele fez isso aceitando sua derrota, esquecendo-a e depois se concentrando em seus planos para o futuro. Ele fez isso administrando o restaurante Jack Dempsey, na Broadway, e o hotel Great Northern, na rua 57. Ele fez isso promovendo lutas e organizando exposições de boxe. Ele fez isso mantendo-se tão ocupado com algo construtivo que não tinha tempo para se preocupar com o passado nem se sentia tentado a isso. "Me diverti mais nos últimos 10 anos", disse Jack Dempsey, "do que quando era campeão."

Dempsey disse-me que não tinha lido muitos livros; mas, sem saber, estava seguindo o conselho de Shakespeare: "O sábio não se senta para lamentar-se, mas se ocupa alegremente em sua tarefa de consertar o dano feito."

Ao ler história e biografias e ao observar pessoas sob circunstâncias difíceis, fico frequentemente perplexo e inspirado pela capacidade que algumas têm de esquecer suas preocupações e tragédias e seguir levando vidas bastante felizes.

Certa vez, visitei a prisão de segurança máxima Sing Sing, e o que mais me impressionou foi que os prisioneiros dali me pareceram praticamente tão contentes quanto uma pessoa comum lá fora. Comentei isso com Lewis E. Lawes – o diretor daquela prisão na época – e ele me contou que, quando os criminosos chegavam a Sing Sing, provavelmente se sentiam ressentidos e amargurados. Depois de alguns meses, porém, a maioria dos mais inteligentes esquecia seus infortúnios, conformava-se e aceitava tranquilamente a vida na prisão, obtendo dela o melhor que podia. Lawes me contou sobre um prisioneiro de Sing Sing – um jardineiro – que *cantava* enquanto cultivava as verduras e as flores dentro dos muros da prisão.

Aquele prisioneiro que cantava enquanto plantava flores demonstrava muito mais bom senso do que a maioria de nós. Ele sabia que:

> *O dedo que se move escreve; e, tendo escrito,*
> *Segue em frente: nem toda a sua piedade ou astúcia*
> *Fará com que ele anule metade de uma linha.*
> *Tampouco suas lágrimas lavarão uma palavra do que ele escreveu.*

Portanto, por que desperdiçar tempo? Obviamente, cometemos erros e absurdos! E daí? Quem nunca os cometeu? Até Napoleão perdeu um terço de todas as batalhas importantes que travou. Talvez nossa média de batalhas perdidas não seja pior que a de Napoleão. Quem sabe?

De qualquer maneira, nem todos os cavalos e todos os homens do rei podem reescrever o passado. Portanto, lembremos a Regra 6:

Não tente serrar serragem.

PARTE TRÊS

EM RESUMO

COMO ACABAR COM O HÁBITO DA PREOCUPAÇÃO ANTES QUE ELE ACABE COM VOCÊ

REGRA 1

Expulse a preocupação da sua mente mantendo-se ocupado. Ter muitas atividades é uma das melhores terapias que existem para curar a mente tagarela.

REGRA 2

Não se preocupe com ninharias. Não permita que coisas pequenas – os meros cupins da vida – arruínem sua felicidade.

REGRA 3

Use a lei das médias para banir suas preocupações. Pergunte a si mesmo: "Qual é a probabilidade de isto realmente acontecer?"

REGRA 4

Colabore com o inevitável. Se você sabe que está fora do seu poder mudar uma circunstância, diga para si mesmo: "É assim que é; não pode ser de outra maneira."

REGRA 5

Imponha uma ordem *stop loss* a suas preocupações. Decida exatamente quanto de ansiedade determinada circunstância merece e recuse-se a entregar mais do que isso a ela.

REGRA 6

Deixe o passado enterrar seus mortos. Não serre serragem.

PARTE QUATRO

Sete maneiras de cultivar uma atitude mental que lhe trará paz e felicidade

12

Nove palavras que podem transformar sua vida

Há alguns anos, pediram-me para responder a esta pergunta em um programa de rádio: "Qual foi a maior lição que você aprendeu?"

Essa foi fácil: de longe, a lição mais vital que aprendi é a importância do que pensamos. Se eu soubesse o que você pensa, saberia o que você é. Nossos pensamentos nos transformam no que somos. Nossa atitude mental é o fator que determina nosso destino. O autor Ralph Waldo Emerson disse: "Um homem é aquilo sobre o que ele pensa o dia inteiro." O que mais ele poderia ser?

Sei agora, com uma convicção além de qualquer dúvida, que o maior problema com o qual você e eu precisamos lidar – na verdade, praticamente o único problema com que precisamos lidar – é escolher os pensamentos certos. Se conseguirmos fazer isso, estaremos no caminho certo para solucionar todos os nossos problemas. O grande filósofo que governou o Império Romano, Marco Aurélio, resumiu essa ideia em nove palavras – nove palavras que podem determinar o seu destino: *"Nossa vida é o que nossos pensamentos fazem dela."*

Sim, se tivermos pensamentos felizes, seremos felizes. Se tivermos pensamentos infelizes, seremos infelizes. Se tivermos pensamentos amedrontadores, seremos amedrontados. Se tivermos pensamentos doentes, provavelmente ficaremos doentes. Se pensarmos em fracasso, certamente fracassaremos. Se chafurdarmos em autocomiseração, ninguém desejará a nossa

companhia. "Você não é o que você pensa que é", disse Norman Vincent Peale, "mas o que você *pensa*, você é."

Não estou defendendo que adotemos uma atitude de Poliana em relação a todos os nossos problemas. Infelizmente, a vida não é assim tão simples. Mas defendo que adotemos uma atitude *positiva* em vez de uma atitude negativa. Em outras palavras, precisamos estar atentos aos nossos problemas, mas não preocupados com eles. E qual é a diferença entre atenção e preocupação? Permita-me explicar. Toda vez que atravesso as ruas engarrafadas de Nova York, estou atento ao que estou fazendo – mas não preocupado com isso. Atenção significa perceber quais são os problemas e agir com tranquilidade para enfrentá-los. Preocupar-se significa ficar andando em círculos inúteis e enlouquecedores.

Um homem pode estar atento aos seus problemas graves e ainda caminhar de cabeça erguida e com um cravo na lapela. Vi Lowell Thomas fazer justamente isso. Certa vez, tive o privilégio de me associar a ele na apresentação de seus famosos filmes sobre as campanhas de Allenby-Lawrence na Primeira Guerra Mundial. Ele e seus assistentes tinham fotografado a guerra em meia dúzia de fronts e, o melhor de tudo, tinham trazido de volta um registro fotográfico de T. E. Lawrence e de seu colorido exército árabe, bem como um registro filmográfico da conquista da Terra Santa por Allenby. Suas palestras ilustradas, intituladas "Com Allenby na Palestina e com Lawrence na Arábia", foram uma sensação em Londres – e em todo o mundo. A temporada de ópera em Londres foi adiada por seis semanas para que ele pudesse continuar relatando suas aventuras e mostrando suas imagens no Covent Garden Royal Opera House. Depois do sucesso fenomenal em Londres, veio uma turnê triunfante em muitos países. Na sequência, Lowell Thomas passou dois anos registrando em filme a vida na Índia e no Afeganistão. Então mergulhou em uma maré de azar e o impossível aconteceu: viu-se falido em Londres. Eu estava com ele na época. Lembro que precisávamos fazer refeições baratas nos restaurantes da Lyons' Corner House. Mesmo para isso, Thomas tomou dinheiro emprestado de um escocês – o renomado artista James McBey. A lição dessa história é: mesmo quando Lowell Thomas enfrentava dívidas enormes e decepções profundas, ele estava atento, mas não preocupado. Sabia que, se deixasse que esses reveses o derrubassem, ele não valeria nada para ninguém, inclusive para seus credores. Portanto, toda manhã, antes de sair, ele comprava uma flor, colocava-a na lapela e saía gingando

pela rua Oxford com a cabeça erguida e passo firme. Nutria pensamentos positivos e corajosos e se recusava a deixar que a derrota o derrotasse. Para ele, levar uma rasteira fazia parte do jogo – o treinamento útil e inevitável quando se espera chegar ao topo.

Nossa atitude mental tem um efeito quase inacreditável sobre a nossa capacidade física. O famoso psiquiatra inglês J. A. Hadfield oferece uma imagem impressionante desse fato em seu maravilhoso livreto de 54 páginas intitulado *A psicologia do poder*. "Pedi a três homens", escreve ele, "que se submetessem a um teste do efeito da sugestão mental sobre sua força, a qual foi medida por meio de um dinamômetro." Ele mandou-os agarrar o dinamômetro com toda a força sob três condições distintas.

Quando os testou em uma situação normal de caminhada, a força média deles era de 45 quilos.

Quando os testou depois de hipnotizá-los e de dizer-lhes que eram muito fracos, eles só conseguiram exercer uma força de 13 quilos – menos de um terço de sua força normal. (Um dos homens era lutador profissional e quando lhe disseram, sob hipnose, que era fraco, ele comentou que seu braço parecia "muito pequeno, como o de um bebê".)

Então, quando o capitão Hadfield submeteu os homens ao teste pela terceira vez, dizendo a eles, sob hipnose, que eram muito fortes, eles foram capazes de aplicar ao dinamômetro uma força média de 65 quilos. Com a mente tomada por pensamentos positivos de força, eles aumentaram sua potência física real em quase 50%.

Esse é o incrível poder da nossa atitude mental.

Para ilustrar o poder mágico do pensamento, quero contar uma das histórias mais impressionantes nos anais dos Estados Unidos. Eu poderia escrever um livro sobre ela, mas sejamos breves. Em uma noite gélida de outubro, pouco depois do final da Guerra Civil americana, uma mulher sem-teto e destituída, pouco mais do que uma figura errante na face da Terra, bateu na porta da "Mama" Webster, esposa de um capitão de navio aposentado, que vivia em Amesbury, Massachusetts.

Ao abrir a porta, "Mama" Webster viu a frágil criatura, "pouco mais de 50 quilos de pele e ossos assustados". A estranha, uma certa Sra. Glover, explicou

que estava procurando um lugar onde pudesse pensar e solucionar um grande problema que a consumia dia e noite.

"Por que não fica aqui?", respondeu a Sra. Webster. "Estou sozinha nesta casa enorme."

A Sra. Glover poderia ter ficado para sempre com "Mama" Webster se o genro desta, Bill Ellis, não tivesse vindo de Nova York para passar as férias. Quando soube da presença da Sra. Glover, ele gritou: "Não aceitarei vagabundos nesta casa." E expulsou a mulher. Caía uma chuva forte. Ela ficou tremendo na chuva por alguns minutos e depois começou a andar pela estrada em busca de abrigo.

Agora vem a parte impressionante da história. Tempos depois, a "vagabunda" que Bill Ellis expulsou da casa de sua sogra exerceria enorme influência sobre o pensamento mundial. Ela é hoje conhecida por milhões de seguidores devotos como Mary Baker Eddy – a fundadora da Ciência Cristã.

Até aquele momento, porém, ela conhecera pouco na vida além de doença, tristeza e tragédia. Seu primeiro marido morrera logo depois de se casarem. O segundo a abandonara para fugir com uma mulher casada; depois, morreu em um abrigo para mendigos. Ela tinha um único filho, mas, por causa da pobreza, da doença e da inveja, foi obrigada a abrir mão dele quando o menino tinha 4 anos. Ela perdeu todo o contato com esse filho e passou 31 anos sem vê-lo.

Por causa de sua saúde ruim, Mary Baker Eddy abriu sua Bíblia e, segundo relatou, foi levada por orientação divina a ler as seguintes palavras de São Mateus: "E eis que lhe trouxeram um paralítico, deitado em uma cama: e Jesus [...] disse ao paralítico: 'Filho, anima-te; perdoados te são teus pecados; levanta-te, toma tua cama e vai para tua casa'; e, levantando-se, foi para sua casa."

Essas palavras de Jesus, declarou ela, infundiram nela tamanha força, tamanha fé, tamanha descarga de poder curativo, que ela "se levantou imediatamente da cama e caminhou".

"Aquela experiência", declarou a Sra. Eddy, "foi a iluminação que me levou à descoberta de como estar bem por conta própria e como fazer o mesmo pelos outros... Obtive a certeza científica de que a causa de tudo está na Mente e que todo efeito é um fenômeno mental."

Foi assim que Mary Baker Eddy tornou-se fundadora e suma-sacerdotisa de uma nova religião, a Ciência Cristã, única grande fé religiosa fundada por uma

mulher – uma religião que se espalhou pelo mundo.

A esta altura, você provavelmente está dizendo para si mesmo: "Esse tal de Carnegie está pregando a favor da Ciência Cristã." Não. Você está enganado. Não sou um seguidor dessa fé. No entanto, quanto mais vivo, mais profundamente me convenço do tremendo poder do pensamento. Como resultado de muitos anos dando aulas para adultos, sei que homens e mulheres são capazes de eliminar a preocupação, o medo e vários tipos de doença, e ainda de transformar sua vida, mudando seus pensamentos. Eu sei! Eu sei!! Eu sei!!! Já vi transformações incríveis centenas de vezes, com tanta frequência que nem me maravilho mais com elas.

Uma dessas transformações incríveis que ilustram o poder do pensamento aconteceu com um dos meus alunos. Ele sofreu um colapso nervoso. O que o provocou? Preocupação. Esse aluno me contou: "Eu estava preocupado com tudo: porque estava magro demais; porque achava que estava perdendo cabelo; porque temia jamais ter dinheiro suficiente para casar; porque sentia que jamais seria um bom pai; porque achava que estava perdendo a garota com quem queria me casar; porque sentia que minha vida não era boa. Eu me preocupava com a impressão que estava causando nas outras pessoas. Eu me preocupava por achar que tinha úlcera. Não conseguia mais trabalhar; larguei meu emprego. A tensão se acumulou dentro de mim como uma panela de pressão sem válvula de segurança. A pressão ficou tão insuportável que algo precisaria ceder... e cedeu. Se você jamais teve um colapso nervoso, reze a Deus para que nunca tenha, pois não há dor física que supere a dor excruciante de uma mente em agonia."

Seu colapso foi tão grave que ele não conseguia falar nem com a própria família. Não tinha controle sobre seus sentimentos. Estava tomado pelo medo. Tinha sobressaltos com o mais leve ruído. Evitava a todos. Chorava sem qualquer motivo aparente.

"Todo dia era um dia de agonia. Eu sentia que tinha sido abandonado por todos, até por Deus. Estava tentado a me atirar no rio e a terminar com tudo. Mas, em vez disso, decidi fazer uma viagem para a Flórida, na esperança de que uma mudança de ambiente me ajudasse. Ao embarcar no trem, meu pai me entregou uma carta e me disse para não abrir o envelope até o fim da viagem. Cheguei à Flórida no auge da temporada de turismo. Como não conseguia vaga em hotel, aluguei um quarto no porão de uma casa. Tentei um emprego em um

cargueiro que fazia viagens na região de Miami, mas não tive sorte. Portanto, passava meu tempo na praia. Sentia-me mais infeliz na Flórida do que na minha cidade; então abri o envelope para ver o que meu pai tinha escrito. A carta dizia: 'Filho, você está a 940 quilômetros de casa e não sente nada de diferente, não é? Eu sabia que seria assim, pois você levou consigo a única causa de todos os seus problemas: você mesmo. Não há nada de errado com seu corpo ou com sua mente. Não foram as situações que perturbaram você, foi o que *você pensou* dessas situações. Somos aquilo que pensamos em nosso coração. Quando você se der conta disso, meu filho, volte para casa, pois estará curado.'"

A carta, no entanto, o deixou com raiva. "Eu estava em busca de empatia, não de instruções. Fiquei tão furioso que decidi jamais voltar para casa. Naquela noite, enquanto caminhava pelas ruas de Miami, cheguei a uma igreja onde estava sendo realizada uma missa. Sem ter lugar para ir, entrei e ouvi estas palavras: 'Aquele que conquista seu espírito é mais poderoso do que aquele que toma uma cidade.' Na santidade da Casa de Deus, ouvindo o mesmo que meu pai expressara em sua carta, tudo isso varreu o entulho do meu cérebro. Consegui pensar de maneira clara e sensata pela primeira vez na vida. Percebi como tinha sido tolo. Fiquei chocado ao ver a mim mesmo sob minha luz verdadeira: ali estava eu, querendo mudar o mundo inteiro e todos que viviam nele, quando a única coisa que precisava de mudança era o foco na lente da câmera que era a minha mente."

Na manhã seguinte, ele fez as malas e partiu para casa. Uma semana depois, estava de volta ao emprego. Quatro meses depois, casou-se com a garota que temia perder. "Agora temos uma família feliz, com cinco filhos. Deus tem sido bom comigo, tanto material quanto emocionalmente. Na época do meu colapso, eu comandava um pequeno departamento com 18 pessoas. Hoje, sou superintendente de uma fábrica de caixas de papel, responsável por mais de 450 funcionários. A vida é muito mais plena e amistosa. Creio que aprecio os verdadeiros valores da vida agora. Quando momentos de desconforto tentam se infiltrar (como sempre tentarão, isso acontece com todos), digo a mim mesmo para ajustar o foco da câmera e tudo fica bem."

Graças ao seu colapso nervoso, ele descobriu o poder dos pensamentos sobre a mente e o corpo: "Agora posso fazer meus pensamentos trabalharem a meu favor, e não contra mim. Meu pai estava certo quando disse que as situações

externas não tinham causado meu sofrimento, mas sim o meu pensamento sobre essas situações. Quando me dei conta disso, fui curado – e permaneci curado."

Estou convencido de que nossa paz de espírito e a alegria que obtemos da vida dependem não de onde estamos, do que temos ou de quem somos, mas somente da nossa atitude mental. Condições externas têm muito pouco a ver com isso. Vejamos, por exemplo, o caso de John Brown, que foi enforcado por capturar o arsenal dos Estados Unidos em Harpers Ferry e por tentar incitar os escravos a se rebelar. Ele foi de carroça até o patíbulo sentado em seu caixão. O carcereiro que viajava ao seu lado estava nervoso e preocupado, mas o velho John Brown mantinha-se calmo e tranquilo. Levantando o olhar para as montanhas da Blue Ridge da Virgínia, ele exclamou: "Que país lindo! Nunca tive de fato a oportunidade de vê-lo."

Tem também o caso de Robert Falcon Scott e seus companheiros – os primeiros ingleses a alcançarem o Polo Sul. A viagem de volta deles foi provavelmente a jornada mais cruel que um ser humano já enfrentou. A comida tinha acabado – e também o combustível. Eles não podiam mais caminhar, pois uma nevasca feroz rugiu sobre a região por 11 dias e noites – um vento tão furioso e cortante que abria sulcos no gelo polar. Scott e seus companheiros sabiam que iam morrer e tinham trazido consigo certa quantidade de ópio para tal emergência. Bastava uma dose alta da droga e todos poderiam mergulhar em sonhos agradáveis, para nunca mais despertar. Mas eles ignoraram a droga e morreram "entoando canções cheias de alegria". Sabemos disso por uma carta de despedida encontrada junto a seus corpos congelados por uma equipe de busca, oito meses depois.

Sim, se cultivarmos pensamentos criativos de coragem e tranquilidade, poderemos desfrutar o cenário enquanto estivermos sentados no nosso caixão, a caminho do patíbulo, ou inundar nossas barracas com "canções cheias de alegria" enquanto morremos de fome e de frio.

Milton, em sua cegueira, descobriu essa mesma verdade há 300 anos:

A mente é seu próprio lugar, e nela própria
Pode fazer do paraíso um Inferno, do inferno um Paraíso.

Napoleão e Helen Keller são exemplos perfeitos da afirmação de Milton: Napoleão tinha tudo que os homens geralmente desejam – glória, poder, riquezas –, mas mesmo assim disse, em Santa Helena: "Jamais tive seis dias felizes na minha vida." Já Helen Keller – cega, surda e muda – declarou: "Achei a vida tão linda!"

Se meio século de vida me ensinou alguma coisa, foi isto: "Nada pode lhe trazer paz exceto você mesmo."

Estou apenas tentando repetir o que Emerson disse tão bem nas palavras finais de seu ensaio sobre autoconfiança: "Uma vitória política, um aumento de renda, a recuperação dos seus enfermos, o retorno do amigo ausente ou algum outro evento exterior eleva seu espírito e você pensa que bons dias virão. Não acredite nisso. Jamais poderá ser assim. Nada pode lhe trazer paz exceto você mesmo."

Epiteto, o grande filósofo estoico, alertou que devemos estar mais preocupados em remover pensamentos errados da mente do que em extrair "tumores e abscessos do corpo". Disse isso há 19 séculos, mas a medicina moderna o defenderia. O Dr. Canby Robinson declarou que quatro em cada cinco pacientes admitidos no Hospital Johns Hopkins sofriam de condições provocadas, em parte, por desgastes e estresses emocionais. Muitas vezes, isso era verdade até mesmo em casos de transtornos orgânicos. "Por fim", declarou ele, "rastreando a origem desses males, podemos chegar a desajustes em relação à vida e aos seus problemas." Montaigne, o grande filósofo francês, adotou estas palavras como seu lema de vida: "Um homem não é ferido tanto pelo que acontece quanto pela sua opinião acerca do que acontece." E nossa *opinião* acerca do que acontece cabe inteiramente a nós.

O que quero dizer com isso? Será que tenho a insolência colossal de dizer na sua cara – quando você está perturbado por problemas e seus nervos estão eriçados como arame e se enrolando nas pontas –, nessa circunstância, que é possível mudar sua atitude mental por meio da força de vontade? Sim, quero dizer exatamente isso! E não é tudo. Quero mostrar a você *como* fazer isso. Pode exigir algum esforço, mas o segredo é simples.

William James, que nunca foi superado em seu conhecimento prático de filosofia, certa vez fez a seguinte observação: "A ação parece seguir o sentimento, mas, na verdade, a ação e o sentimento andam de mãos dadas; e, regulando a

ação, que está sob controle mais direto da vontade, podemos regular indiretamente o sentimento, que não está."

Em outras palavras, William James nos diz que não podemos mudar nossas emoções de modo instantâneo apenas "decidindo fazê-lo", mas que *podemos* mudar nossas ações. E, quando mudamos nossas ações, mudamos automaticamente nossos sentimentos.

"Portanto", explica ele, "o caminho voluntário soberano para a alegria, se sua alegria se perdeu, é sentar-se alegremente e agir e falar como se a alegria já estivesse presente."

Esse truque simples funciona? Experimente. Coloque um sorriso largo e sincero no rosto, jogue os ombros para trás, respire fundo e cante uma canção. Se não souber cantar, assovie. Se não souber assoviar, murmure. Você logo descobrirá do que William James estava falando – que é *fisicamente impossível* ficar triste quando você age como se estivesse explodindo de felicidade!

Essa é uma das pequenas verdades básicas da natureza que podem facilmente fazer milagres na vida de todos nós. Conheço uma mulher na Califórnia (não citarei o nome dela) que conseguiria eliminar todos os seus sofrimentos em 24 horas se soubesse desse segredo. Ela é idosa e ficou viúva – o que é triste, reconheço –, mas tenta agir como se fosse feliz? Não; se você perguntar a ela como está se sentindo, ouvirá: "Ah, estou bem", mas a expressão no seu rosto e o lamento em sua voz dirão: "Ai, se você soubesse os problemas que já enfrentei!" Ela parece irritar-se com a sua felicidade na presença dela. Centenas de mulheres estão em situação pior. O marido lhe deixou um seguro alto o suficiente para viver bem o restante da vida e ela tem filhos casados com quem poderia morar, mas poucas vezes a vi sorrir. Ela reclama que todos os três genros são sovinas e egoístas – embora ela se hospede na casa deles por meses seguidos. Também se queixa de que as filhas nunca lhe dão presentes – embora ela poupe o próprio dinheiro com cuidado, "para minha velhice". Ela é um fardo para si mesma e para sua família desafortunada! Mas precisa ser assim? A parte lamentável disso tudo é que ela poderia deixar de ser uma velha amarga e infeliz e tornar-se um membro amado da família se ao menos *desejasse* mudar. Para isso, precisaria apenas começar a agir com alegria, como se tivesse um pouco de amor para dar – em vez de desperdiçar tudo em seu eu infeliz e amargurado.

H. J. Englert, de Tell City, Indiana, sobreviveu graças a esse segredo. Englert teve escarlatina e, quando se recuperou, descobriu que havia desenvolvido nefrite, uma doença renal. Ele procurou todo tipo de médico, "até charlatães", segundo me contou, mas nenhum o curou.

Então, depois de um tempo, surgiram outras complicações. A pressão arterial disparou. Um médico lhe disse que sua pressão máxima chegava a 21. Avisou-o de que era fatal – uma condição progressiva. Portanto, seria melhor ele colocar seus assuntos em ordem imediatamente.

"Fui para casa", relatou ele, "e verifiquei se meu seguro estava em dia. Depois me desculpei com o Criador por todos os meus erros e me entreguei a meditações sombrias. Deixei todos infelizes. Minha esposa e minha família estavam arrasadas, e eu mesmo mergulhei em depressão. Contudo, depois de uma semana chafurdando na autopiedade, disse a mim mesmo: Você está agindo como um idiota! Ainda pode demorar um ano até você morrer, então por que não tentar ser feliz enquanto está aqui?"

Foi o que tratou de fazer a partir de então. "Endireitei os ombros, coloquei um sorriso no rosto e tentei agir como se tudo estivesse normal. Admito que foi difícil no começo, mas me obriguei a ser agradável e alegre; e isso ajudou não apenas minha família como também a mim. Quando me dei conta, estava *me sentindo* melhor. Quase tão bem quanto fingia me sentir! A melhora continuou. E hoje, quando eu supostamente já deveria estar na minha sepultura, me sinto bem e feliz. E de uma coisa eu tenho certeza: a previsão do médico teria se concretizado se eu continuasse alimentando pensamentos 'mortais' de derrota. Mas dei ao meu corpo uma chance de curar a si mesmo por meio de uma mudança de atitude mental – e nada além disso!"

Quero lhe fazer uma pergunta: se apenas agir alegremente e alimentar pensamentos positivos de saúde e coragem salvaram a vida desse homem, por que ainda toleramos nossas tristezas menores? Por que deixar nós mesmos e todos ao nosso redor infelizes e deprimidos, quando é possível começar a criar felicidade simplesmente agindo com alegria?

Anos atrás, li um livrinho que teve um efeito profundo e duradouro na minha vida. Chamava-se *O homem é aquilo que ele pensa*, de James Allen, e dizia assim:

"Um homem descobrirá que, ao alterar seus pensamentos em relação às coisas e às outras pessoas, as coisas e as outras pessoas se alterarão em relação a ele. (...) Se um homem alterar radicalmente seus pensamentos, ficará chocado com a rápida transformação que isso provocará nas condições materiais da sua vida. Os homens não atraem aquilo que desejam, mas aquilo que são. (...) A divindade que molda nossos propósitos está dentro de nós. Ela é nosso próprio eu. (...) Tudo que um homem conquista é o resultado direto de seus pensamentos. (...) Um homem só pode ascender, conquistar e realizar elevando seus pensamentos. Caso se recuse a fazê-lo, permanecerá fraco, abjeto e infeliz."

Segundo o livro do Gênesis, o Criador concedeu ao homem o domínio sobre toda a Terra. Um presente grandioso. Mas não estou interessado nessas prerrogativas gigantescas, só o que desejo é dominar a mim mesmo – ter domínio sobre meus pensamentos, sobre meus medos, minha mente e meu espírito. E o maravilhoso é que sei que posso atingir esse domínio em um grau impressionante, a qualquer momento que eu desejar, apenas controlando minhas ações – as quais, por sua vez, controlam minhas reações.

Portanto, lembremos estas palavras de William James: "Muito do que chamamos de Mal... pode muitas vezes se converter em um benefício intenso e revigorante graças a uma simples mudança da atitude interior daquele que sofre, de medo para luta."

Lutemos por nossa felicidade!

Lutemos por nossa felicidade seguindo um programa diário de pensamentos alegres e construtivos. Esse programa se chama "Só por Hoje" e foi escrito pela falecida Sibyl F. Partridge. Achei-o tão inspirador que distribuí centenas de cópias. Se você e eu o seguirmos, eliminaremos a maioria das nossas preocupações e aumentaremos de modo imensurável nosso quinhão daquilo que os franceses chamam de *la joie de vivre*.

Só por Hoje

1. Só por hoje, serei feliz. Isso presume que Abraham Lincoln estava correto ao afirmar que "a maioria das pessoas é tão feliz quanto decide ser". A felicidade vem de dentro, não depende de fatores externos.

2. Só por hoje, tentarei me ajustar ao que está posto em vez de tentar ajustar tudo aos meus desejos. Aceitarei minha família, meus negócios e minha sorte da maneira como vierem a mim e me adequarei a eles.
3. Só por hoje, cuidarei do meu corpo. Vou me exercitar, cuidar dele e nutri-lo. Não abusarei dele nem o negligenciarei, de modo que seja uma máquina perfeita para realizar minhas vontades.
4. Só por hoje, tentarei fortalecer minha mente. Aprenderei algo útil. Não serei um vagabundo mental. Lerei algo que exige esforço, pensamento e concentração.
5. Só por hoje, exercitarei minha alma de três maneiras: farei uma boa ação e não direi a ninguém o que fiz. Farei pelo menos duas coisas que não quero, como sugere William James, apenas a título de exercício.
6. Só por hoje, serei agradável. Cuidarei da minha aparência da melhor maneira possível, me vestirei da maneira mais elegante possível, falarei em voz baixa, agirei de modo cortês, serei generoso com elogios e não criticarei ninguém. Não encontrarei defeito em coisa alguma e tampouco tentarei regular ou melhorar o outro.
7. Só por hoje, tentarei viver somente o dia de hoje, sem tentar lidar de uma só vez com todos os problemas da minha vida. Durante 12 horas, posso realizar coisas que me chocariam se precisasse fazê-las por toda a vida.
8. Só por hoje, organizarei minha rotina. Anotarei o que espero fazer a cada hora. Posso não seguir à risca, mas tentarei. Com isso, eliminarei duas pragas: a preocupação e a indecisão.
9. Só por hoje, terei meia hora de tranquilidade totalmente só e relaxarei. Durante esse tempo, pensarei algumas vezes em Deus, buscando obter um pouco mais de perspectiva em relação à minha vida.
10. Só por hoje, não terei medo; em especial, não terei medo de ser feliz, de desfrutar do que é belo, de amar e de acreditar que aqueles que amo também me amam.

Se desejamos desenvolver uma atitude mental que nos trará paz e felicidade, esta é a Regra 1:

Pense e aja alegremente e você sentirá alegria.

13

O alto custo de buscar vingança

Certa noite, no Parque Yellowstone, eu estava sentado com outros turistas em arquibancadas contemplando uma densa mata de pinheiros e arbustos quando o animal que aguardávamos com ansiedade, o terror da floresta, o urso-cinzento, saiu sob o clarão das luzes e começou a devorar o lixo despejado ali pela cozinha de um dos hotéis do parque. Montado em um cavalo, o guarda florestal major Martindale fez uma explanação sobre ursos para os turistas empolgados. Ele nos disse que o urso-cinzento é capaz de estraçalhar qualquer animal do Ocidente, com a possível exceção do búfalo e do urso Kodiak; no entanto, reparei naquela noite que havia um animal, e apenas um, que o urso-cinzento permitia que saísse da floresta e partilhasse com ele aquela refeição sob os holofotes: um gambá. O grande animal sabia que poderia aniquilar o gambá com uma patada. Por que não fez isso? Porque a experiência lhe mostrou que não compensava.

Também descobri isso. Quando era menino e morava numa fazenda, capturava gambás ao longo das sebes no Missouri. Já adulto, encontrei algumas criaturas parecidas com eles nas calçadas de Nova York. Descobri, por tristes experiências, que não compensa atiçar nenhum dos dois tipos.

Quando odiamos nossos inimigos, damos a eles poder sobre nós: poder sobre nosso sono, nosso apetite, nossa pressão arterial, nossa saúde e nossa felicidade. Nossos inimigos dançariam de felicidade se soubessem quanto estão nos preocupando, nos dilacerando e assim obtendo vingança! Nosso ódio não faz

nenhum mal a eles, mas transforma nossos dias e noites em um turbilhão infernal.

Quem você imagina que disse isto: "Se pessoas egoístas tentarem se aproveitar de você, risque-as de sua lista, mas não tente se vingar. Quando você tenta ir à forra, prejudica mais a si mesmo do que a outra pessoa"?... Parecem palavras de algum idealista sonhador, mas apareceram em um boletim emitido pelo Departamento de Polícia de Milwaukee.

Como buscar vingança prejudicará você? De muitas maneiras. Segundo a revista *Life*, pode até mesmo arruinar sua saúde. "A principal característica da personalidade das pessoas com hipertensão [pressão arterial alta] é o ressentimento", informou a *Life*. "Quando o ressentimento é crônico, hipertensão e problemas cardíacos vêm a reboque."

Portanto, observe que, quando Jesus disse "Ame seus inimigos", Ele não estava apenas pregando uma ética razoável. Referia-se também à medicina do século XX. Quando Ele falou "Perdoe setenta vezes sete", Jesus nos exortava a evitar males como pressão alta, problemas cardíacos, úlceras e muitos outros.

Uma amiga minha sofreu um ataque cardíaco grave. A médica ordenou a ela que fizesse repouso e se recusasse a sentir raiva de qualquer coisa, não importando o que acontecesse. Os médicos sabem que, quando se tem um coração fraco, um acesso de raiva *pode* matar. Eu disse *pode* matar? Um acesso de raiva *realmente* matou o dono de um restaurante em Spokane, Washington, há alguns anos. Tenho neste instante diante de mim uma carta de Jerry Swartout, que na época era chefe de polícia daquela cidade, dizendo: "Há alguns anos, William Falkaber, um homem de 68 anos, proprietário de um café aqui em Spokane, se matou num acesso de fúria porque um cozinheiro insistiu em tomar café da sua xícara. O proprietário do café ficou tão indignado que agarrou um revólver e começou a perseguir o cozinheiro. Caiu morto de infarto – com a arma ainda na mão. Segundo o relatório do legista, a causa do infarto foi raiva."

Quando Jesus disse "Ame seus inimigos", Ele também se referia a melhorarmos nossa aparência. Conheço pessoas – e você também – cujo rosto ficou enrugado e endurecido pelo ódio e desfigurado pelo ressentimento. Nem a melhor cirurgia plástica da cristandade obterá um efeito tão bom quanto um coração repleto de perdão, ternura e amor.

O ódio destrói nossa capacidade de desfrutar até mesmo nossa comida. Está na Bíblia: "Melhor um jantar frugal em que haja paz do que um boi gordo acompanhado de ódio."

Nossos inimigos não esfregariam as mãos de alegria se soubessem que nosso ódio por eles estaria nos exaurindo, deixando-nos cansados e nervosos, arruinando nossa aparência, causando-nos problemas cardíacos e provavelmente encurtando nossa vida?

Mesmo que não consigamos amar nossos inimigos, vamos pelo menos amar a nós mesmos. Amemos a nós mesmos de tal modo que não seja possível a nossos inimigos controlar nossa felicidade, nossa saúde e nossa aparência. Como disse Shakespeare:

Não aqueça para seu inimigo uma fornalha tão quente que queime você.

Quando Jesus nos exortou a perdoar nossos inimigos "setenta vezes sete", Ele também estava pregando negócios razoáveis. Por exemplo, enquanto escrevo, tenho diante de mim uma carta que recebi de George Rona, de Uppsala, na Suécia. Durante anos, ele foi advogado em Viena, mas, na Segunda Guerra Mundial, fugiu para a Suécia. Não tinha dinheiro e precisava desesperadamente de trabalho. Como falava e escrevia em várias línguas, esperava obter uma posição de correspondente em alguma empresa de importação ou exportação. A maioria das empresas respondeu que não precisava de tais serviços por causa da guerra, mas que guardaria o currículo dele. Um homem, contudo, escreveu uma carta para George Rona dizendo: "O que você imagina sobre o meu negócio não é verdade. Você está enganado e é um tolo. Não preciso de nenhum correspondente. Mesmo que precisasse, não contrataria você, pois não escreve bem em sueco. Sua carta está repleta de erros."

Quando George Rona leu a carta, ficou tão furioso quanto o Pato Donald. O que aquele homem tinha em mente ao afirmar que ele não sabia escrever em sueco? Ora, a carta que o próprio sueco escrevera estava cheia de erros! George Rona redigiu uma resposta calculada para enfurecer o tal empresário. Então pensou melhor. Disse para si mesmo: "Espere um minuto. Como sei que esse homem está errado? Estudei sueco, mas não é minha língua pátria, então talvez eu tenha cometido erros que nem percebi. Se for o caso, e se espero conseguir um

emprego neste país, então certamente preciso estudar mais. É bem possível que esse homem tenha me feito um favor, ainda que sem tal intenção. Ele se expressou em termos desagradáveis, mas isso não altera minha dívida com ele. Portanto, escreverei para lhe *agradecer*."

George Rona rasgou a carta causticante já pronta e escreveu outra, na qual dizia: "Foi gentil da sua parte me escrever, especialmente quando não precisava de um funcionário como eu. Sinto muito por ter me enganado quanto à sua empresa. Eu lhe escrevi porque pesquisei e seu nome me foi indicado como sendo um líder no seu ramo. Não sabia que havia erros gramaticais na minha carta. Sinto muito e estou envergonhado. Agora vou me aplicar com mais afinco ao estudo da língua sueca e tentarei corrigir meus erros. Quero lhe agradecer pela ajuda em me iniciar no caminho do autoaperfeiçoamento."

Poucos dias depois, George Rona recebeu nova carta do homem pedindo que fosse vê-lo. Ele foi – e conseguiu um emprego. George Rona descobriu por conta própria que "uma resposta delicada afasta a ira".

Talvez não sejamos santos a ponto de amar nossos inimigos, mas, pelo bem de nossa saúde e nossa felicidade, devemos ao menos perdoá-los e esquecê-los. Essa é a atitude inteligente. "Sofrer uma injustiça ou ser roubado", disse Confúcio, "não é nada, a menos que você continue relembrando isso." Certa vez, perguntei a John, filho do general Eisenhower, se seu pai havia cultivado ressentimentos. "Não", respondeu ele, "meu pai nunca desperdiça um minuto pensando em pessoas de quem não gosta."

Existe um velho ditado segundo o qual um homem que não consegue ficar com raiva é um tolo, mas aquele que se recusa a ficar com raiva é um sábio.

Essa era a filosofia pessoal de William J. Gaynor, ex-prefeito de Nova York. Detratado pela imprensa, ele levou um tiro de um louco e quase morreu. No hospital, lutando por sua vida, ele disse: "Todas as noites, perdoo a tudo e a todos." Isso é idealista demais? Doçura e leveza demais? Se for, recordemos o conselho do grande filósofo alemão Schopenhauer, autor de *Studies in Pessimism* (Estudos sobre pessimismo). Ele considerava a vida uma aventura fútil e dolorosa. A melancolia escorria dele enquanto caminhava; contudo, das profundezas de seu desespero, Schopenhauer gritou: "Se possível, ninguém deveria sentir animosidade."

Certa vez, perguntei a Bernard Baruch – o homem que foi conselheiro de confiança de seis presidentes americanos – Wilson, Harding, Coolidge, Hoover, Roosevelt e Truman – se ele se deixava afetar pelos ataques de seus inimigos. "Nenhum homem é capaz de me humilhar ou de me perturbar", respondeu ele. "Não lhe dou permissão para isso."

Ninguém pode humilhar ou perturbar a você ou a mim – *a menos que lhe demos permissão para isso.*

Paus e pedras podem quebrar meus ossos,
Mas palavras jamais poderão me ferir.

Ao longo das eras, a humanidade queimou velas diante de indivíduos parecidos com Cristo que enfrentavam seus inimigos sem nenhuma má intenção. Muitas vezes estive no Parque Nacional Jasper, no Canadá, e olhei para uma das montanhas mais lindas do Ocidente – batizada em homenagem a Edith Cavell, a enfermeira inglesa que foi ao encontro da morte como uma santa diante de um pelotão de fuzilamento alemão, em 12 de outubro de 1915. Seu crime? Ela havia escondido, alimentado e cuidado de soldados franceses e ingleses feridos em sua casa, na Bélgica, e os ajudara a fugir para a Holanda. Quando o capelão inglês entrou na sua cela naquela manhã de outubro para prepará-la para a morte, Edith Cavell disse duas frases que foram preservadas em bronze e granito: "Percebo que patriotismo não basta. Preciso não sentir ódio ou amargura por ninguém." Quatro anos depois, seu corpo foi levado para a Inglaterra e homenageado em uma cerimônia na Abadia de Westminster. Certa vez, passei um ano em Londres; em várias ocasiões, fiquei diante da estátua de Edith Cavell defronte da National Portrait Gallery e li suas palavras imortais gravadas em granito: "Percebo que patriotismo não basta. Preciso não sentir ódio ou amargura por ninguém."

Uma maneira eficaz de perdoar e esquecer nossos inimigos é envolver-nos com causas infinitamente maiores do que nós mesmos. Quando o fazemos, os insultos e as inimizades que encontrarmos não terão importância, pois estaremos concentrados na nossa *causa*. Trago como exemplo um evento dramático que estava prestes a ocorrer nas florestas de pinheiros do Mississippi em 1918. Um linchamento! Laurence Jones, um professor e pregador negro, estava prestes a ser

linchado. Alguns anos antes, eu havia visitado a escola que Laurence Jones fundou – a Piney Woods Country School – e falado para o corpo discente. Hoje, a escola é conhecida em todo o país, mas o incidente que vou relatar ocorreu muito antes disso, nos tempos altamente inflamáveis da Primeira Guerra Mundial. Um rumor tinha se espalhado pela região central do Mississippi: os alemães estavam incitando os negros a se rebelarem. Laurence Jones, o homem que estava prestes a ser linchado, era, como eu já disse, ele próprio negro e fora acusado de incitar sua raça à insurreição. Um grupo de homens brancos – parando diante da igreja – ouvira Laurence Jones gritando para sua congregação: "A vida é uma batalha na qual cada negro deve colocar sua *armadura* e *lutar* para sobreviver e ter sucesso."

"Lutar!" "Armadura!" Aquilo bastava! Partindo a galope na noite, aqueles jovens agitados recrutaram um grande grupo, voltaram à igreja, amarraram o pregador, arrastaram-no por quase 2 quilômetros estrada acima, colocaram-no sobre uma pilha de gravetos, acenderam fósforos e estavam prontos para enforcá-lo e incendiá-lo ao mesmo tempo quando alguém gritou: "Vamos fazer o maldito falar antes de ele arder. Fale! Fale!" Laurence Jones, de pé sobre os gravetos, com uma corda no pescoço, falou por sua vida e por sua *causa*. Ele havia se formado na Universidade de Iowa em 1907. Sua personalidade valorosa, sua erudição e sua habilidade musical tinham feito dele uma figura popular tanto entre os estudantes quanto entre os professores. Após a formatura, recusou a oferta de um empresário do ramo hoteleiro para entrar no negócio e também a proposta de um homem rico que desejava financiar sua educação musical. Por quê? Porque tinha uma visão. Lendo a história de Booker T. Washington, ele se sentiu inspirado a dedicar a própria vida à educação de outros negros, pobres e analfabetos. Portanto, viajou para o lugar mais remoto que conseguiu encontrar na porção sulista do país – 40 quilômetros ao sul de Jackson, Mississippi. Penhorando seu relógio por 1,65 dólar, ele fundou aquela escola na mata aberta usando um toco de madeira como mesa. Àqueles homens furiosos, que estavam esperando para linchá-lo, Laurence Jones falou da luta que travara para educar meninos e meninas sem escolarização e para treiná-los para serem bons agricultores, mecânicos, cozinheiros e empregados domésticos. Falou dos homens brancos que o tinham ajudado a estabelecer a Piney Woods Country

School – homens brancos que lhe haviam dado terra, madeira, porcos, vacas e dinheiro para que pudesse levar adiante seu trabalho educacional.

Mais tarde, quando perguntaram a Laurence Jones se ele não odiava os homens que tinham planejado enforcá-lo e incendiá-lo, ele respondeu que estava *ocupado demais com sua causa* para odiar – que estava *absorto demais em algo maior do que ele próprio. "Não tenho tempo para brigar"*, disse. *"Não tenho tempo para arrependimentos, e nenhum homem pode me obrigar a me rebaixar a ponto de odiá-lo."*

Enquanto Laurence Jones falava com eloquência sincera e tocante, enquanto implorava não por si próprio, mas por sua causa, a multidão começou a se acalmar. Finalmente, um velho veterano confederado disse: "Acredito que esse rapaz esteja dizendo a verdade. Conheço os homens brancos cujos nomes ele mencionou. Ele está fazendo um belo trabalho. Cometemos um erro. Deveríamos ajudá-lo em vez de enforcá-lo." O veterano confederado passou seu chapéu pela multidão e levantou uma doação de 52 dólares e 42 centavos dos próprios homens que tinham se reunido ali para enforcar o fundador da Piney Woods Country School – o homem que disse: "Não tenho tempo para brigar. Não tenho tempo para arrependimentos, e nenhum homem pode me obrigar a me rebaixar a ponto de odiá-lo."

Há 19 séculos, Epiteto destacou que colhemos o que plantamos e que, de algum modo, o destino quase sempre faz com que paguemos pelos maus atos que cometemos. "A longo prazo", disse Epiteto, "todo homem pagará o preço por suas maldades. O homem que se lembrar disso não terá raiva de ninguém, não ficará indignado com ninguém, não insultará ninguém, não culpará ninguém, não ofenderá ninguém, não odiará ninguém."

Provavelmente, nenhum homem na história dos Estados Unidos foi mais acusado, odiado e traído do que Abraham Lincoln. Contudo, Lincoln, segundo a biografia clássica de Herndon, "jamais julgou os homens pelo fato de gostar ou não deles. Se algo devesse ser realizado, ele compreendia que seu inimigo poderia realizá-lo tão bem quanto qualquer outra pessoa. Se um homem lhe tivesse feito mal ou o tratado mal, mas fosse o mais adequado para o posto, Lincoln lhe daria o cargo, assim como o daria a um amigo. (...) Não creio que ele alguma vez tenha afastado alguém por ter sido seu inimigo ou por não gostar dele."

Lincoln foi acusado e insultado por alguns homens que ele próprio nomeara para posições de alto poder – homens como o general McClellan e os secretários Seward, de Estado, Stanton, da Guerra, e Chase, do Tesouro. Contudo, Lincoln acreditava, segundo Herndon, seu sócio na advocacia, que "nenhum homem deveria ser elogiado pelo que fez ou censurado pelo que fez ou deixou de fazer", porque "todos nós somos filhos das condições, das circunstâncias, do ambiente, da educação, de hábitos adquiridos e da hereditariedade, aspectos que moldam os homens tal como são e sempre serão".

Talvez Lincoln estivesse certo. Se você e eu tivéssemos herdado as mesmas características físicas, mentais e emocionais de nossos inimigos, e se a vida tivesse feito conosco o que fez com eles, talvez agíssemos exatamente como eles. Não haveria outro caminho. Sejamos caridosos para repetir a oração dos índios Sioux: "Ó Grande Espírito, impeça-me de julgar e criticar um homem enquanto eu não tiver caminhado com os sapatos dele por duas semanas." Portanto, em vez de odiar nossos inimigos, tenhamos pena deles e agradeçamos a Deus por a vida não nos ter feito como eles. Em vez de acumular condenação e vingança contra nossos inimigos, ofereçamos a eles nossa compreensão, nossa simpatia, nossa ajuda, nosso perdão e nossas orações.

Fui criado em uma família que lia as Escrituras ou repetia um verso da Bíblia toda noite e, depois, se ajoelhava e fazia "orações familiares". Ainda consigo ouvir meu pai, em uma casa de fazenda remota no Missouri, repetindo estas palavras de Jesus, palavras que continuarão a ser ditas enquanto o homem cultivar seus ideais: "Ame seus inimigos, abençoe aqueles que o amaldiçoam, faça o bem àqueles que o odeiam e reze por aqueles que o usam com desprezo e o perseguem."

Meu pai tentou viver segundo essas palavras de Jesus e elas deram a ele uma paz interior que muitos capitães e reis da Terra buscaram em vão.

Para cultivar uma atitude mental que lhe trará paz e felicidade, lembre-se da Regra 2:

Nunca tente se vingar de seus inimigos, pois, se fizer isso, machucará mais a si mesmo do que a eles. Faça como o general Eisenhower: jamais desperdice um minuto sequer pensando em pessoas de quem não gosta.

14

Se você fizer isto, jamais se preocupará com ingratidão

Certa vez conheci um empresário no Texas que estava ardendo de indignação. Quinze minutos depois de tê-lo conhecido, me avisaram de que ele me contaria a história. O incidente que o tinha enfurecido ocorrera 11 meses antes, mas o homem ainda estava com raiva. Não conseguia mudar de assunto. Esse homem dera 10 mil dólares em bônus de Natal aos seus 34 funcionários – aproximadamente 300 dólares para cada um – e ninguém lhe agradecera. "Lamento!", reclamou ele com amargura. "Eu não deveria ter dado um centavo a eles!"

"Um homem com raiva", disse Confúcio, "está sempre cheio de veneno." Aquele homem estava tão envenenado que, honestamente, fiquei com pena dele. Tinha cerca de 60 anos. As seguradoras chegaram à conclusão de que, em média, viveremos pouco mais de dois terços da diferença entre nossa idade atual e os 80 anos. Portanto, com sorte, aquele homem teria ainda 14 ou 15 anos pela frente. Contudo, ele já desperdiçara praticamente um desses anos restantes com sua amargura e seu ressentimento diante de um evento passado e encerrado. Senti pena dele.

Em vez de mergulhar em ressentimento e autopiedade, ele poderia ter perguntado a si mesmo *por que* não recebeu nenhuma gratidão. Talvez tivesse pagado salários baixos aos seus funcionários e exigido que trabalhassem demais.

Talvez eles considerassem que aquele bônus de Natal não era um presente, mas algo que tinham conquistado. Talvez ele fosse tão crítico e difícil de conviver que ninguém ousava agradecer-lhe nem achava isso relevante. Talvez os funcionários sentissem que ele só dera o bônus porque a maioria dos lucros seria devorada pelos impostos.

Ou talvez os funcionários fossem egoístas, mesquinhos e mal-educados. Talvez isso. Talvez aquilo. Não sei mais a respeito dessa história do que você, mas sei o que o Dr. Samuel Johnson disse: "Gratidão é fruto de muito cultivo. Você não a encontra entre pessoas grosseiras."

Este é o ponto principal: *aquele homem cometeu o erro humano e irritante de esperar gratidão.* Ele apenas não conhecia a natureza humana.

Se você salvasse a vida de um homem, esperaria que ele ficasse agradecido? Talvez – mas Samuel Leibowitz, que era um famoso advogado criminalista antes de se tornar juiz, salvou 78 homens de irem para a cadeira elétrica! Quantos desses homens você supõe que pararam para agradecer a ele, ou mesmo se deram ao trabalho de mandar um cartão de Natal? Quantos? Adivinhe... Isso mesmo: nenhum.

Cristo curou 10 leprosos em uma tarde – mas quantos deles pararam para Lhe agradecer? Apenas um. Procure em São Lucas. Quando Cristo perguntou a Seus discípulos "Onde estão os outros nove?", todos tinham fugido. Desaparecido sem agradecer! Tenho uma pergunta: por que você ou eu – ou aquele empresário do Texas – deveríamos esperar mais agradecimentos pelos *nossos* pequenos favores do que Jesus Cristo recebeu?

E quando se trata de assuntos relacionados a dinheiro? Nesses casos, esperar gratidão é ainda mais inútil. Charles Schwab contou-me que certa vez salvou um caixa de banco que havia especulado no mercado de ações com fundos que pertenciam ao banco. Schwab cobriu o desfalque e evitou que o homem fosse preso. O caixa ficou agradecido? Ah, sim, por um curto período. Depois, voltou-se contra Schwab, insultou-o e acusou-o – o próprio homem que o salvara da prisão!

Se você desse 1 milhão de dólares a um parente, esperaria que ele ficasse agradecido? Andrew Carnegie fez exatamente isso. Mas, se Andrew Carnegie tivesse ressuscitado pouco depois, ficaria chocado ao descobrir que aquele mesmo parente o estava amaldiçoando! Por quê? Porque o Velho Andy deixara

365 milhões de dólares para instituições públicas de caridade e, para ele, apenas "um mísero milhão".

É assim que funciona. A natureza humana sempre foi a natureza humana – e provavelmente não mudará no decorrer da sua vida. Portanto, por que não aceitá-la? Por que não ser tão realista quanto Marco Aurélio, um dos homens mais sábios que governaram o Império Romano? Um dia, ele escreveu em seu diário: "Hoje encontrarei pessoas que falam demais – e também pessoas egoístas, egocêntricas, ingratas. Mas não ficarei surpreso ou perturbado, pois não conseguiria imaginar um mundo sem pessoas assim."

Faz sentido, não faz? Se você e eu ficarmos por aí resmungando sobre ingratidão, de quem é a culpa? É da natureza humana – ou da nossa ignorância sobre a natureza humana? Não esperemos gratidão. Então, se em algum momento alguém se mostrar grato, será uma surpresa deliciosa. Se nada acontecer, não ficaremos perturbados.

> O primeiro ponto que tento mostrar neste capítulo é o seguinte: *É natural que as pessoas se esqueçam de ser gratas; portanto, se ficarmos esperando gratidão, estaremos no caminho certo para uma grande decepção.*

Conheço uma mulher em Nova York que vive reclamando da solidão. Nenhum parente quer se aproximar dela – o que não é de surpreender: se você a visitar, ela passará horas lhe contando o que fez pelas sobrinhas quando eram crianças; que cuidou delas quando tiveram sarampo, caxumba e coqueluche; acolheu-as em sua casa durante anos; ajudou uma delas a ser aceita na faculdade de Administração e abrigou a outra até que ela se casasse.

As sobrinhas a visitam? Ah, sim, de vez em quando, por se sentirem obrigadas. Mas elas detestam essas visitas. Sabem que precisarão ficar horas sentadas ouvindo repreensões parcialmente veladas. Serão recebidas com uma litania interminável de queixas amargas e suspiros autocomplacentes. E quando essa mulher não consegue obrigar, amedrontar ou incomodar as sobrinhas para que venham visitá-la, lança mão de um de seus "artifícios": um ataque do coração.

O ataque do coração é real? Ah, sim. Os médicos dizem que ela tem "um coração nervoso" e sofre de palpitações. Mas também dizem que não podem

fazer nada por ela – o problema é emocional.

O que essa mulher realmente deseja é amor e atenção. Mas o nome que ela dá a isso é "gratidão". E ela jamais receberá gratidão ou amor, pois os exige. Ela acha que merece.

Existem milhares de pessoas que, como ela, estão doentes de "ingratidão", solidão e negligência. Elas anseiam por amor, mas a única maneira de ser amadas é parar de pedir amor e começar a distribuí-lo sem esperanças de receber algo em troca.

Isso parece idealismo puro, pouco prático e visionário, mas não é. É apenas bom senso. É uma boa maneira de encontrar a felicidade pela qual ansiamos. Eu sei. Vi isso acontecer na minha família. Meus pais faziam caridade pela alegria de ajudar os outros. Éramos pobres e estávamos sempre endividados, mas os dois sempre davam um jeito de, todo ano, enviar dinheiro para um orfanato em Council Bluffs, Iowa. Meu pais nunca visitaram aquele orfanato. Provavelmente, ninguém nunca agradeceu a eles pelos presentes – exceto por cartas –, mas eles eram ricamente recompensados, pois tinham a alegria de ajudar criancinhas sem desejar nem esperar nenhuma gratidão em retorno.

Depois que saí de casa, eu sempre enviava um cheque no Natal para meus pais e os estimulava a se permitirem alguns luxos. Mas eles raramente o faziam. Quando eu voltava para casa alguns dias antes do Natal, meu pai me contava do carvão que tinham conseguido e das compras que haviam feito para alguma viúva na cidade com muitos filhos que não tinha dinheiro para comprar comida e combustível. Que alegria eles extraíam daqueles presentes – a alegria de dar sem esperar absolutamente nada em troca!

Acredito que meu pai quase se qualificaria para a descrição de Aristóteles do homem ideal – o homem mais merecedor de ser feliz: "O homem ideal obtém prazer fazendo favores para os outros."

O segundo ponto que tento mostrar neste capítulo é: *Se desejamos encontrar felicidade, devemos parar de pensar em gratidão ou em ingratidão e ser generosos pela simples alegria interior de dar.*

Há 10 mil anos pais arrancam os cabelos por causa da ingratidão dos filhos. Até o rei Lear, de Shakespeare, gritou: "Ter um filho ingrato é mais doloroso do

que a mordida de uma serpente."

Mas por que os filhos deveriam ser gratos – a menos que os treinemos para que o sejam? A ingratidão é tão natural quanto o mato. A gratidão é como uma rosa: precisa ser alimentada, regada, cultivada, amada e protegida.

Se nossos filhos são ingratos, de quem é a culpa? Talvez seja nossa. Se nunca lhes ensinamos a manifestar gratidão aos outros, como podemos esperar que sejam gratos conosco?

Conheci um homem em Chicago que tinha razões para reclamar da ingratidão de seus enteados. Ele trabalhava duro em uma fábrica de caixas, raramente ganhando mais de 40 dólares por semana. Casou-se com uma viúva que o convenceu a tomar dinheiro emprestado para enviar seus dois filhos para a faculdade. Com seu salário de 40 dólares semanais, ele precisava bancar comida, aluguel, combustível, roupas e também as notas promissórias. Fez isso durante quatro anos, trabalhando exaustivamente sem nunca reclamar.

Ele recebeu algum agradecimento? Não; a esposa achava que ele não fazia mais do que sua obrigação, assim como os filhos. Nunca passou pela cabeça deles que deviam qualquer coisa ao padrasto – nem mesmo um obrigado!

De quem era a culpa? Dos garotos? Sim, mas a mãe era ainda mais culpada. Ela achava vergonhoso impor às jovens vidas dos filhos o fardo de "um senso de obrigação". Não queria que os filhos "começassem com dívidas". Portanto, jamais lhe ocorreu dizer: "Seu padrasto é um verdadeiro príncipe por ajudar vocês a cursar a faculdade!" A ideia que a postura dela refletia era: "É o mínimo que ele deveria fazer."

Aquela mulher achava que estava poupando os filhos, mas, na verdade, estava inculcando neles a ideia perigosa de que o mundo lhes devia seu sustento. E era *mesmo* uma ideia perigosa: tempos depois, um dos filhos tentou pegar dinheiro "emprestado" de um patrão e acabou na cadeia!

Devemos nos lembrar de que grande parte do que nossos filhos são é o que fazemos deles. Por exemplo, a irmã da minha mãe – Viola Alexander, de Minneapolis – é um exemplo perfeito de mulher que nunca teve motivo para reclamar da "ingratidão" dos filhos. Quando eu era garoto, tia Viola acolheu a própria mãe em sua casa para amá-la e cuidar dela, e fez o mesmo pela mãe do marido. Ainda hoje consigo fechar os olhos e ver aquelas duas senhoras sentadas diante da lareira na casa de fazenda da tia Viola. Será que elas davam algum

"trabalho" para a minha tia? Ah, bastante, imagino. Mas nada na atitude dela traía isso. Ela *amava* aquelas velhinhas – então as mimava, atendia aos seus caprichos e fazia de tudo para que se sentissem em casa. Além disso, tia Viola tinha seis filhos, mas nunca lhe ocorreu que estivesse fazendo qualquer coisa especialmente nobre ou que merecesse a canonização por acolher aquelas senhoras em seu lar. Para ela, era apenas algo natural, o certo a fazer, o que ela queria fazer.

Onde está tia Viola hoje? Bem, ela enviuvou há mais de 20 anos e tem cinco filhos crescidos – em cinco lares distintos –, todos desejosos de tê-la por perto, ansiosos para que ela vá morar com eles! Seus filhos a adoram, nunca se cansam dela. E isso é por "gratidão"? Besteira! É amor – *puro amor*. Aqueles filhos respiraram calor humano e bondade durante toda a infância. É de surpreender que, agora que a situação é a inversa, eles *retribuam* aquele amor?

Portanto, lembremos que, para criarmos filhos gratos, precisamos *ser* gratos. Lembremos que crianças são "esponjas" e estejamos atentos ao que dissermos. Na próxima vez que ficar tentado a debochar da bondade de alguém na presença dos seus filhos, fique calado. Nunca diga: "Vejam os panos de prato que a prima Sue nos mandou para o Natal. Ela mesma fez. Não gastou um centavo!" Esse comentário pode parecer trivial para nós, mas as crianças estão escutando. Portanto, em vez disso, seria melhor dizer: "Imagine quantas horas a prima Sue gastou fazendo isso para o Natal! Ela não é muito gentil? Vamos escrever agora mesmo um bilhete de agradecimento para ela." Assim nossos filhos poderão absorver, inconscientemente, o hábito de elogiar e de demonstrar gratidão.

Para evitar ressentimentos e preocupações com ingratidão, aqui está a Regra 3:

A. Em vez de se preocupar com a ingratidão, passe a esperá-la. Jesus ajudou 10 leprosos em um dia – e apenas um agradeceu a Ele. Por que deveríamos esperar mais gratidão do que Jesus recebeu?

B. Lembre que a única maneira de encontrar felicidade é não esperar gratidão, mas dar pela simples alegria de dar.

C. Não se esqueça de que a gratidão é uma característica "cultivada"; portanto, se quiser que seus filhos sejam gratos,

você deve treiná-los para isso.

15

Você trocaria tudo que tem por 1 milhão?

Conheço Harold Abbot há anos. Ele morava em Webb City, Missouri, e era meu agente de palestras. Certo dia, nos encontramos em Kansas City e ele me levou de carro até minha fazenda em Belton, Missouri. Durante a viagem, perguntei-lhe como ele evitava as preocupações e Harold me contou uma história inspiradora que jamais esquecerei.

"Eu costumava me preocupar muito, mas certo dia, na primavera de 1934, eu estava andando pela rua West Dougherty, em Webb City, quando tive uma visão que eliminou todas as minhas preocupações. Tudo aconteceu em 10 segundos, mas durante esses 10 segundos aprendi mais sobre como viver do que nos 10 anos anteriores. Tive um mercado em Webb City por dois anos. Não apenas perdi todas as minhas economias nesse empreendimento como também contraí dívidas que levei sete anos para pagar. Meu mercado foi fechado no sábado anterior e eu estava indo ao banco pegar dinheiro emprestado. Com o empréstimo, ia procurar emprego em Kansas City. Eu caminhava como um homem derrotado. Tinha perdido toda a minha garra e a minha fé. De repente, vi um homem sem pernas descendo a rua. Ele estava sentado em uma pequena plataforma de madeira equipada com rodinhas de patins e impulsionava o corpo para a frente com um bloco de madeira em cada mão. Ele havia atravessado a rua e começava a se erguer alguns centímetros sobre o meio-fio para a calçada.

Enquanto ele inclinava sua pequena plataforma de madeira, seus olhos encontraram os meus e ele me saudou com um grande sorriso. 'Bom dia, senhor. É uma bela manhã, não é?', disse, bem-humorado. Ali de pé, olhando para ele, percebi quanto era afortunado. Eu tinha duas pernas. Podia andar. Senti vergonha da minha autopiedade. Disse para mim mesmo que, se ele podia ser feliz, alegre e confiante sem pernas, eu certamente posso *com pernas*. Meu peito ficou mais leve. Eu pretendia pedir 100 dólares ao banco, mas decidi que tinha coragem de pedir *200*. Eu tinha dito que iria a Kansas City *tentar* conseguir um emprego. Depois daquela visão, anunciei confiantemente que iria até lá para *encontrar* um emprego. Consegui o empréstimo e consegui o emprego."

Depois disso, Harold Abbot colou as seguintes palavras no espelho do seu banheiro:

Eu estava triste porque não tinha sapatos,
Até que, na rua, encontrei um homem que não tinha pés.

Certa vez, perguntei a Eddie Rickenbacker qual foi a maior lição que ele aprendeu depois de 21 dias à deriva no Pacífico com seus companheiros, em botes salva-vidas, perdidos e desesperançados. "A maior lição daquela experiência", disse ele, "foi esta: se você tiver toda a água potável que quiser beber e toda a comida que quiser comer, nunca deve reclamar de nada."

A revista *Time* publicou uma matéria sobre um sargento ferido em Guadalcanal. Atingido na garganta por um estilhaço de bomba, esse militar recebeu sete transfusões de sangue. Escreveu um bilhete para seu médico perguntando: "Vou sobreviver?" O médico respondeu: "Sim." Ele escreveu novamente, agora perguntando: "Serei capaz de falar?" Outra vez, a resposta foi sim. Por fim, o sargento escreveu outro bilhete dizendo: "*Então, com que diabo estou me preocupando*?"

Por que você não para neste instante e pergunta a si mesmo: "Com que diabo estou me preocupando?" É bem provável que descubra tratar-se de algo comparativamente sem importância.

Cerca de 90% do que acontece na nossa vida está certo, e cerca de 10%, errado. Se desejamos ser felizes, precisamos nos concentrar nos 90% que estão certos e ignorar os 10% que estão errados. Se queremos ser pessoas preocupadas

e amargas, com úlcera gástrica, basta nos concentrarmos nos 10% que estão errados e ignorar os 90% gloriosos.

As palavras "Pense e agradeça" estão inscritas em muitas das igrejas cromwellianas da Inglaterra. Também deveriam ser inscritas no nosso coração: "Pense e agradeça." Pensemos em tudo que deveria despertar a nossa gratidão e agradeçamos por todas as nossas bênçãos.

Jonathan Swift, de *As viagens de Gulliver*, foi o autor mais pessimista da literatura inglesa. Ele lamentava tanto ter nascido que se vestia de preto e jejuava nos seus aniversários; contudo, em seu desespero, esse pessimista supremo louvou os grandes poderes salutares da alegria e da felicidade. "Os melhores médicos do mundo", declarou ele, "são o Dr. Dieta, o Dr. Silêncio e o Dr. Alegria."

Podemos obter de graça os serviços do "Dr. Alegria" todas as horas do dia mantendo nossa atenção fixa nas maravilhosas riquezas que possuímos – riquezas que excedem em muito os tesouros fabulosos de Ali Babá. Você venderia seus dois olhos por 1 bilhão de dólares? Quanto aceitaria por suas duas pernas? Por suas mãos? Por sua audição? Por seus filhos? Por sua família? Some seus bens e você descobrirá que não venderia o que possui nem por todo o ouro acumulado pelos Rockefellers, os Fords e os Morgans somados.

Mas nós valorizamos tudo isso? Ah, não. Como disse Schopenhauer: "Raramente pensamos no que temos, mas sempre no que nos falta." Sim, a tendência a "pensar raramente no que temos, mas sempre no que nos falta" é a maior tragédia da Terra. Provavelmente causou mais sofrimento do que todas as guerras e doenças da história.

Essa tendência fez com que John Palmer se transformasse "de um sujeito comum em um velho rabugento" e quase destruiu seu lar. Sei disso porque ele me contou.

Palmer morava em Paterson, Nova Jersey. "Pouco depois de sair do Exército", disse ele, "abri um negócio. Eu trabalhava dia e noite. As coisas estavam indo bem. Então começaram os problemas. Eu não conseguia obter peças e materiais e temia que fosse preciso fechar as portas. Era um sujeito comum, mas me preocupava tanto que me tornei um velho rabugento. Fiquei tão azedo e irritado que... Bem, eu não sabia na época, mas agora sei que cheguei muito perto de perder meu feliz lar. Então, certo dia, um jovem veterano aleijado que trabalhava

para mim disse: 'Johnny, você deveria ter vergonha de si mesmo. Você age como se fosse a única pessoa no mundo com problemas. Suponha que precise fechar o negócio por algum tempo... E daí? Você pode recomeçar quando as coisas voltarem ao normal. Você tem muito a agradecer, mas vive resmungando. Rapaz, como eu gostaria de estar no seu lugar! Olhe para mim. Tenho apenas um braço e metade do meu rosto foi destruída por um tiro, mas não reclamo. Se você não parar de rosnar e de resmungar, perderá não apenas seu negócio, mas também sua saúde, sua família e seus amigos!'"

Esses comentários o fizeram parar e pensar. "Percebi como estava bem na vida. Resolvi naquele mesmo instante que mudaria e voltaria a ser como antes... e foi o que fiz."

Uma amiga minha, Lucile Blake, oscilou à beira da tragédia antes de aprender a ser feliz com o que tinha em vez de se preocupar com o que lhe faltava.

Conheci Lucile há muitos anos, quando estudávamos redação de contos na Faculdade de Jornalismo da Universidade Columbia. Faz algum tempo, ela levou o maior choque da sua vida. Aqui está a história como ela a contou para mim:

"Eu vivia no olho do furacão: estudava órgão na Universidade do Arizona, dirigia uma clínica de fonoaudiologia na cidade e dava aulas de apreciação musical no Desert Willow Ranch, onde eu morava. Ia a festas, bailes, passeios a cavalo sob as estrelas. Certa manhã, meu coração não aguentou e desmaiei. O médico me disse que eu precisaria ficar de cama durante um ano, em repouso absoluto. Ele não me estimulou a acreditar que um dia eu voltaria a ser forte."

Ela ficou apavorada com a perspectiva. "Um ano de cama? Por que aquilo tinha que acontecer comigo? O que eu tinha feito para merecer uma coisa dessas? Eu chorava sem parar. Estava amargurada e rebelde. Mas comecei o repouso, como aconselhou o médico. Um vizinho meu me disse: 'Hoje você imagina que passar um ano de cama será uma tragédia. Mas não será. Você terá tempo para pensar e para conhecer a si própria. Evoluirá mais espiritualmente nos próximos meses do que em toda a sua vida até agora.' Fiquei mais calma e tentei desenvolver novos valores. Li livros inspiradores. Um dia, ouvi um comentarista no rádio dizer: 'Você só pode expressar o que está na sua consciência.' Eu tinha ouvido palavras como aquelas muitas vezes, mas naquele momento elas atingiram um lugar profundo dentro de mim e criaram raízes. Resolvi alimentar

somente os pensamentos segundo os quais eu queria viver: pensamentos de alegria, felicidade, saúde. Todas as manhãs, assim que despertava, obrigava-me a repassar todas as razões que eu tinha para ser grata. Nenhuma dor. Uma filha pequena adorável. Minha visão. Minha audição. Música ótima no rádio. Tempo para ler. Boa comida. Bons amigos. Eu estava tão feliz e recebia tantas visitas que o médico me orientou a reduzir as visitas a apenas uma por vez... e em horários específicos."

Muitos anos se passaram desde então, e ela afirma que agora leva uma vida plena e ativa. "Sou profundamente grata por aquele tempo em que estive acamada. Foi o ano mais valioso e mais feliz que passei no Arizona. O hábito que adquiri de enumerar minhas bênçãos todas as manhãs ainda faz parte da minha rotina. É um dos meus bens mais preciosos. Só aprendi a viver quando achei que fosse morrer... e me envergonho de ter demorado tanto."

Minha querida Lucile Blake, você pode não se dar conta disso, mas aprendeu a mesma lição que o Dr. Samuel Johnson há 200 anos. "O hábito de olhar o melhor lado de cada acontecimento", disse o Dr. Johnson, "vale mais do que mil libras por ano."

Essas palavras foram ditas, veja bem, não por um otimista profissional, mas por um homem que havia conhecido ansiedade, pobreza e fome por 20 anos – até finalmente se tornar um dos mais eminentes escritores da sua geração e um dos pensadores mais celebrados de todos os tempos.

Logan Pearsall Smith somou muita sabedoria em poucas palavras quando disse: "Há duas coisas a se almejar na vida: primeiro, conseguir o que se quer; depois, desfrutar disso. Somente os homens mais sábios conquistam a segunda."

Você gostaria de saber como transformar até mesmo tarefas como lavar a louça em experiências empolgantes? Se a resposta for sim, leia um livro inspirador e corajoso escrito por Borghild Dahl. Chama-se *I Wanted to See* (Eu queria ver).

Esse livro foi escrito por uma mulher que passou meio século praticamente cega. "Eu tinha apenas um olho", escreve ela, "que era coberto por tantas cicatrizes que eu só conseguia enxergar por uma pequena abertura no lado esquerdo. Para ler um livro, eu tinha que segurá-lo perto do rosto e forçar meu olho bom ao máximo para a esquerda."

Mas Borghild Dahl se recusava a permitir que sentissem pena dela; recusava-se a ser considerada "diferente". Quando menina, ela queria brincar de amarelinha com outras crianças, mas não conseguia ver as marcas no chão. Depois que as outras iam para casa, ela se agachava e se arrastava no chão com os olhos bem próximos das marcas. Memorizou cada porção do terreno onde ela e os amigos brincavam e em pouco tempo tornou-se especialista em jogos de corrida. Lia em casa, segurando um livro com letras grandes tão perto dos olhos que seus cílios tocavam as páginas. Ela obteve um bacharelado em Artes pela Universidade de Minnesota e um mestrado em Artes pela Universidade Columbia.

A autora começou a lecionar na minúscula aldeia de Twin Valley, Minnesota, e fez carreira até se tornar professora de Jornalismo e de Literatura na Augustana College, em Sioux Falls, Dakota do Sul. Deu aulas ali por 13 anos, fazendo palestras em clubes femininos e falando no rádio sobre livros e escritores. "No fundo da minha mente", escreve ela, "sempre houve o medo da cegueira total. Para superar isso, adotei uma atitude alegre, quase hilariante, em relação à vida".

Então, em 1943, quando Borghild Dahl tinha 52 anos, aconteceu um milagre: uma operação na famosa Clínica Mayo. Ela enfim conseguiu enxergar 40 vezes melhor do que antes.

Um mundo novo e excitante de beleza abriu-se diante dela. Agora Borghild achava empolgante até lavar louça. "Começo a brincar com as bolhas brancas e macias na panela", escreve. "Mergulho as mãos e pego uma porção de minúsculas bolhas de sabão. Seguro-as contra a luz e em cada uma delas vejo as cores brilhantes de um arco-íris em miniatura."

Enquanto olhava pela janela da cozinha, ela viu "as asas preto-acinzentadas dos pardais batendo enquanto eles voavam em meio à neve espessa que cai".

Sentiu tamanho êxtase olhando para as bolhas de sabão e para os pardais que encerrou seu livro assim: "'Querido Senhor', eu sussurro, 'Pai nosso que estais nos céus, agradeço a Você. Agradeço a Você.'"

Imagine agradecer a Deus porque você pode lavar a louça e ver arcos-íris em bolhas e pardais voando em meio à neve!

Deveríamos sentir vergonha de nós mesmos. Todos os dias da nossa vida temos diante de nós um mundo mágico repleto de beleza, mas estamos cegos demais para ver, saciados demais para desfrutar.

Se quiser parar de se preocupar e começar a viver, a Regra 4 é:

Enumere suas bênçãos, não seus problemas!

16

Encontre a si mesmo e seja autêntico: não há ninguém no mundo como você

Guardo comigo uma carta da Sra. Edith Allred, de Mount Airy, Carolina do Norte, na qual ela escreve: "Quando criança, eu era extremamente sensível e tímida. Estava sempre acima do peso e tinha bochechas enormes. Minha mãe era antiquada e achava bobagem se preocupar em usar roupas bonitas. Eu nunca ia a festas, nunca me divertia; quando ia para a escola, nunca me juntava às outras crianças em atividades ao ar livre, nem mesmo para as aulas de educação física. Eu era tímida de um jeito mórbido. Sentia que era 'diferente' de todo mundo e que ninguém queria saber de mim."

Edith contou que acabou se casando com um homem muitos anos mais velho do que ela, mas mesmo assim não mudara. "A família do meu marido era equilibrada e autoconfiante – tudo que eu deveria ser, mas não era. Eu tentava ao máximo imitá-los; impossível. Todas as tentativas deles para me deixar à vontade apenas faziam com que eu me escondesse ainda mais na minha concha. Fiquei nervosa e irritável. Evitava todos os amigos. Tinha horror até mesmo do toque da campainha. Eu era um fracasso, sabia disso e temia que meu marido descobrisse. Portanto, sempre que estávamos em público, eu tentava ser alegre e exagerava no papel. Depois, percebia meu exagero e ficava arrasada durante dias. A certa

altura, estava tão infeliz que não via mais sentido em continuar vivendo. Comecei a pensar em suicídio."

O que mudou a vida dessa mulher infeliz? Apenas um comentário fortuito!

"Um dia, ouvi minha sogra falar sobre como tinha criado os filhos. Eis o que ela disse: 'Não importava o que acontecesse, eu sempre insistia que eles fossem autênticos, que fossem eles mesmos.' Foi esse comentário que me fez mudar! Em um lampejo, me dei conta de que impusera enorme sofrimento a mim mesma tentando me encaixar em um padrão ao qual não me adequava. Mudei radicalmente! Comecei a ser eu mesma. Tentei fazer um estudo da minha personalidade, descobrir *o que eu era*. Estudei meus pontos fortes. Aprendi tudo que consegui sobre cores e estilos e passei a me vestir de uma maneira que me favorecia. Procurei fazer amigos. Ingressei em uma organização – no início, de pequeno porte – e fiquei petrificada de medo quando me incluíram em um programa. A cada vez que eu falava, porém, ganhava um pouco de coragem. Demorou, mas hoje sou muito mais feliz do que jamais imaginei. Ao criar meus filhos, sempre ensinei a eles a lição que precisei aprender por meio de uma experiência tão amarga: *Não importa o que aconteça, seja sempre você mesmo!*"

Estar disposto a ser você mesmo é um dilema "tão antigo quanto a história", afirma o Dr. James Gordon Gilkey, "e tão universal quanto a vida humana". Não se assumir é o gatilho por trás de muitas neuroses, psicoses e complexos. Angelo Patri, que escreveu 13 livros e milhares de artigos em jornais de circulação nacional sobre educação infantil, observa: "Ninguém é tão infeliz quanto aquele que deseja ser diferente da pessoa que é no corpo e na mente."

Essa ânsia por ser algo que você não é está particularmente disseminada em Hollywood. Sam Wood, um dos mais conhecidos diretores americanos, disse que sua maior dor de cabeça com atores iniciantes é justamente fazer com que sejam autênticos. Todos querem ser Lana Turners ou Clark Gables. "O público já conhece esses astros", Sam Wood repetia para eles, "e agora quer algo diferente."

Antes de começar a dirigir filmes como *Adeus, Mr. Chips* e *Por quem os sinos dobram*, Sam Wood passou anos no ramo imobiliário, treinando equipes de vendas. Para ele, os mesmos princípios do mundo dos negócios se aplicam ao do cinema. Você não chegará a lugar nenhum interpretando um macaco ou agindo como um papagaio. "A experiência me ensinou", diz Sam Wood, "que é mais

seguro abrir mão, o mais rápido possível, de pessoas que fingem ser o que não são."

Perguntei a Paul Boynton, na época diretor de recursos humanos de uma grande empresa de petróleo, qual é o maior erro que as pessoas cometem ao se candidatarem a uma vaga. Ele devia saber: tinha entrevistado mais de 60 mil pessoas em busca de trabalho e escreveu um livro chamado *6 Ways to Get a Job* (6 maneiras de conseguir um emprego). Paul Boynton disse: "O maior erro é não serem elas mesmas. Em vez de relaxarem e se comportarem de maneira honesta, elas oferecem as respostas que acham que você quer ouvir." Mas isso não funciona, pois ninguém quer um farsante. Ninguém procura uma moeda falsa.

Sei de um condutor de bondes cuja filha aprendeu essa lição da maneira mais difícil. Ela queria ser cantora, mas sua fisionomia não ajudava: tinha a boca grande e era dentuça. Quando cantou pela primeira vez em público, em um clube noturno de Nova Jersey, a jovem tentou cobrir os dentes fazendo um biquinho, simulando um "glamour" que não tinha. O resultado? Fez um papel ridículo. Convenceu-se de que estava destinada ao fracasso.

No entanto, um homem na plateia ouviu-a cantar e achou que ela tinha talento. Procurou-a e foi muito direto em sua crítica: "Assisti à sua apresentação e sei o que você está tentando esconder. Você tem vergonha dos seus dentes!" A jovem ficou constrangida, mas o homem continuou: "E daí? É algum crime ter dentes salientes? Não tente esconder essa característica! Abra a boca e a plateia vai aplaudir quando vir que você não sente vergonha. Além disso", disse ele, astutamente, "esses dentes que você está tentando esconder podem lhe render uma fortuna!"

Cass Daley aceitou o conselho e esqueceu seus dentes. Daquele momento em diante, ela só pensou no público. Abria bem a boca e cantava com tamanho prazer que se tornou uma das maiores estrelas do cinema e do rádio. Outros comediantes tentavam *copiá-la*!

O filósofo William James declarou certa vez que uma pessoa comum desenvolve, em média, apenas 10% de suas habilidades mentais latentes. Ele se referia àquelas que nunca tinham encontrado o próprio "eu". "Em comparação com o que deveríamos ser", escreveu ele, "estamos apenas parcialmente despertos. Só fazemos uso de uma pequena parte de nossos recursos mentais e físicos. De maneira geral, os indivíduos humanos vivem muito aquém de seus

limites. Eles possuem poderes de vários tipos que, habitualmente, deixam de usar."

Você e eu temos essas habilidades, portanto não desperdicemos um segundo sequer nos preocupando com o que nos faz diferentes das outras pessoas. Desde o princípio dos tempos, nunca houve alguém exatamente como você; e nunca mais, em todas as eras que ainda estão por vir, haverá alguém exatamente como você. A genética nos informa que você é sobretudo o resultado da combinação entre os cromossomos que herdou de seu pai e os que vieram de sua mãe. Essa mistura de cromossomos determina todas as suas características. Em cada um deles pode haver, segundo Amram Scheinfeld, "algo entre dezenas e centenas de genes – sendo um único gene, em alguns casos, capaz de mudar a vida inteira de um indivíduo." De fato, somos criaturas "maravilhosas e assustadoras".

Mesmo depois de sua mãe e seu pai terem se conhecido e se relacionado sexualmente, havia apenas uma chance em 300 bilhões de que nascesse especificamente você! Em outras palavras, se você tivesse 300 bilhões de irmãos e de irmãs, todos poderiam ter sido diferentes de você. Isso tudo é especulação? Não. É um fato científico. Se quiser ler mais sobre isso, consulte *Você e a hereditariedade*, de Amram Scheinfeld.

Posso falar com convicção sobre esse tema de ser você mesmo, pois tenho sentimentos fortes em relação a ele. Sei do que estou falando, e sei por uma experiência amarga e custosa. Quando cheguei pela primeira vez a Nova York, vindo dos milharais do Missouri, inscrevi-me na Academia Americana de Artes Dramáticas. Meu sonho era ser ator. Eu tinha o que imaginava ser uma ideia brilhante, um atalho para o sucesso; era uma ideia tão simples, tão à prova de falhas, que eu não conseguia compreender como milhares de pessoas ambiciosas ainda não tinham pensado nisso. A ideia era a seguinte: eu estudaria como os atores famosos da época – John Drew, Walter Hampden e Otis Skinner – compunham seus personagens. Depois, eu imitaria os melhores pontos de cada um e me tornaria uma combinação brilhante e triunfante de todos eles. Que besteira! Que absurdo! Desperdicei anos da minha vida imitando outros até entrar na minha cabeça dura do Missouri que eu precisava ser eu mesmo e que era impossível ser qualquer outra pessoa.

Essa experiência perturbadora deveria ter me ensinado uma lição para sempre. Mas não ensinou. Não a mim. Eu era burro demais. Precisava aprender

tudo de novo. Vários anos depois, decidi escrever o melhor livro sobre oratória para empresários. Tive a mesma ideia tola da época em que quis ser ator: pegaria *emprestadas* as ideias de vários escritores e as reuniria em um único volume – um livro que teria tudo. Para tanto, comprei dezenas de obras sobre oratória e passei um ano incorporando as ideias daqueles autores ao meu manuscrito. Outra vez, percebi que estava fazendo papel de bobo. O emaranhado de ideias de outros que eu tinha escrito era tão sintético, tão tedioso, que nenhum executivo o leria. Dessa vez, eu disse para mim mesmo: "Você precisa ser Dale Carnegie, com todas as suas falhas e limitações. Não é possível ser ninguém além de você mesmo." Portanto, desisti de tentar ser uma combinação de outros autores, arregacei as mangas e fiz o que deveria ter feito desde o começo: escrevi um livro sobre oratória a partir das minhas experiências, observações e crenças como orador e como professor de oratória. Aprendi – para sempre, espero – a lição que Sir Walter Raleigh aprendeu. (Não estou falando do Sir Walter que jogou seu casaco na lama para a rainha atravessar uma poça, e sim do professor de Literatura de Oxford em 1904.) "Não posso escrever um livro que se equipare a Shakespeare", disse ele, "mas posso escrever um livro escrito por mim."

Seja você mesmo. Siga o sábio conselho que Irving Berlin deu ao falecido George Gershwin. Quando ambos se conheceram, Berlin já era famoso, mas Gershwin era um jovem compositor em dificuldades trabalhando por 35 dólares por semana na Tin Pan Alley. Berlin, impressionado com o talento de Gershwin, ofereceu-lhe emprego como seu assistente musical ganhando quase o triplo do que ele recebia. "Mas não aceite a proposta", aconselhou Berlin. "Se o fizer, você talvez se transforme em um Berlin de segunda categoria. Mas, se insistir em ser você mesmo, algum dia se tornará um Gershwin de primeira categoria."

Gershwin acatou a advertência e, com o tempo, tornou-se um dos grandes compositores americanos da sua geração.

Charlie Chaplin, Will Rogers, Mary Margaret McBride, Gene Autry e milhões de outros precisaram aprender a lição que estou tentando fixar na sua mente neste capítulo. E aprenderam da maneira difícil – exatamente como eu.

Quando Charlie Chaplin começou a fazer cinema, o diretor insistia para que ele imitasse um comediante alemão popular na época, mas Chaplin não chegou a lugar nenhum enquanto não interpretou a si mesmo. Bob Hope teve uma experiência parecida: passou anos em um espetáculo de canto e dança – e não

chegou a lugar nenhum até começar a contar piadas e a ser ele mesmo. Will Rogers girou cordas em espetáculos durante anos sem dizer uma única palavra. Ele não chegou a lugar nenhum até descobrir seu dom único para o humor e começar a falar enquanto se apresentava no vaudeville.

Quando Mary Margaret McBride foi ao ar pela primeira vez, tentou ser uma comediante irlandesa e fracassou. Ao tentar ser apenas o que era – uma garota simples do interior do Missouri –, tornou-se uma das estrelas do rádio mais populares de Nova York.

Quando Gene Autry tentou se livrar do seu sotaque texano, vestiu-se como os rapazes da cidade e disse ser de Nova York, as pessoas apenas riam dele pelas costas. Mas, quando começou a tocar seu banjo e a cantar baladas de caubói, deu o pontapé inicial numa carreira que fez dele o caubói mais popular dos filmes e do rádio.

Você é uma novidade neste mundo. Alegre-se com isso. Extraia o máximo daquilo que a natureza lhe deu. Em última análise, toda arte é autobiográfica. Você só pode cantar o que você é. Só pode pintar o que você é. Você deve ser o que suas experiências, seu ambiente e sua hereditariedade fizeram de você. Cabe a você cultivar seu pequeno jardim. Cabe a você tocar seu pequeno instrumento na orquestra da vida.

Em seu ensaio "Autoconfiança", Emerson escreveu: "Existe um momento na educação de todo homem em que ele se convence de que inveja é ignorância, de que imitação é suicídio, de que ele deve se aceitar, para melhor ou para pior, do jeito que é; embora o universo seja repleto de coisas boas, nenhuma espiga de milho chegará até ele se não cultivar, com seu trabalho, o pedaço de terra que lhe é dado para o plantio. O poder que há nele é novo por natureza, e ninguém, exceto ele, sabe o que pode fazer, tampouco ele próprio, até que tenha experimentado."

Foi isso que Emerson disse. Mas estas são as palavras de um poeta – o falecido Douglas Mallock:

Se você não pode ser um pinheiro no topo da colina,
Seja o arbusto no vale – mas seja
O melhor arbusto pequeno à margem do riacho;
Seja um arbusto, se não puder ser uma árvore.

Se não puder ser um arbusto, seja um pouco da grama
E torne alguma estrada mais alegre;
Se não puder ser um lúcio, seja então apenas um robalo,
Mas o robalo mais vivaz do lago!

Não podemos todos ser capitães, precisamos ser tripulação,
Existe algo para todos nós aqui.
Grandes trabalhos a serem feitos, e pequenos também,
E nossa próxima tarefa deve ser a que está à mão.

Se você não pode ser uma estrada, seja então apenas uma trilha,
Se não pode ser o sol, seja uma estrela;
Não é pelo tamanho que você vence ou fracassa –
Seja o melhor do que quer que você seja!

Para cultivar uma atitude mental que nos trará paz e nos libertará de nossas preocupações, aqui está a Regra 5:

Não imite os outros.
Descubra quem você é e seja você mesmo.

17

Se a vida lhe der um limão, faça uma limonada

Enquanto escrevia este livro, passei um dia na Universidade de Chicago e perguntei ao reitor, Robert Maynard Hutchins, como ele evitava as preocupações. Eis a resposta: "Sempre tentei seguir um conselho que me foi dado pelo falecido Julius Rosenwald, presidente da Sears, Roebuck and Company: 'Quando a vida lhe der um limão, faça uma limonada.'"

Essa é a receita de um grande acadêmico. Mas o homem tolo faz exatamente o contrário. Se descobre que a vida lhe deu um limão, ele desiste e diz: "Estou derrotado. É o destino. Não tenho chance." Então se volta contra o mundo e cede a um festival de autocomiseração. Quando o homem sábio recebe um limão, ele diz: "Que lição posso aprender com este infortúnio? Como posso melhorar minha situação? Como faço para transformar este limão em uma limonada?"

Depois de passar uma vida inteira estudando pessoas e suas reservas ocultas de poder, o grande psicólogo Alfred Adler declarou que uma das características mais maravilhosas dos seres humanos é "seu poder de transformar menos em mais".

Aqui está a história interessante e inspiradora de uma mulher que conheço e que fez justamente isso. O nome dela é Thelma Thompson.

"Durante a Segunda Guerra, meu marido estava servindo em um campo de treinamento do Exército perto do deserto de Mojave, na Califórnia. Fui morar lá

para ficar perto dele. Eu detestava o lugar. Simplesmente odiava. Eu nunca tinha sido tão infeliz. Enquanto meu marido realizava manobras no deserto de Mojave, eu ficava sozinha em um casebre minúsculo. O calor era insuportável: 50 graus à sombra de um cacto. Nenhuma alma com quem conversar. O vento soprava sem parar e toda a comida, o próprio ar que eu respirava, tudo era cheio de areia, areia, areia!"

Ela contou que estava tão arrasada, tão triste por estar naquela situação, que escreveu para os pais. "Eu disse a eles que estava desistindo e voltaria para casa. Falei que não conseguiria aguentar nem mais um minuto. Eu preferia uma prisão! Meu pai respondeu à minha carta com duas linhas; duas linhas que sempre ecoam na minha memória, duas frases que mudaram completamente a minha vida:

'Dois homens olharam através das barras da prisão.
Um viu a lama, o outro viu as estrelas.'"

Thelma suspirou, fez uma pausa e prosseguiu:

"Li e reli aquelas duas linhas. Fiquei com vergonha de mim mesma. Decidi descobrir o que havia de bom na minha situação; eu procuraria as estrelas. Fiz amizade com os moradores da região, e a reação deles me impressionou. Quando demonstrei interesse por sua tecelagem e cerâmica, eles me deram de presente suas peças favoritas, que se recusavam a vender aos turistas. Estudei as formas maravilhosas dos cactos, das iúcas e das árvores-de-josué. Aprendi sobre os cães da planície, assisti ao pôr do sol no deserto e catei conchas que estavam ali havia milhões de anos, quando as areias do deserto eram o fundo do oceano."

Thelma se perguntou o que havia provocado uma mudança tão impressionante nela. E achou a resposta: "O deserto de Mojave continuava o mesmo, mas eu não: tinha mudado minha atitude mental. Ao fazer isso, transformei uma experiência sofrida na aventura mais excitante da minha vida. Eu estava muito animada com aquele novo mundo que descobrira, tanto que escrevi um livro a respeito – um romance chamado *Bright Ramparts* (Muralhas brilhantes)... Olhei para além da prisão que eu mesma tinha criado e encontrei as estrelas."

Thelma Thompson, você descobriu uma antiga verdade que os gregos já ensinavam 500 anos antes do nascimento de Cristo: "As melhores coisas são as mais difíceis."

Harry Emerson Fosdick repetiu isso no século XX: "A maior porção da felicidade não advém do prazer, e sim da vitória." Sim, a vitória que nasce de uma sensação de conquista, de triunfo, de transformar nossos limões em limonadas.

Certa vez, visitei um fazendeiro feliz na Flórida, um homem que converteu até um limão venenoso em limonada. Quando ele comprou sua propriedade, sentiu-se desanimado. Nada crescia ali exceto arbustos e cascavéis. Então teve a ideia de transformar aquela desvantagem em algo rentável: tiraria o máximo daquelas cascavéis. Para surpresa de todos, o fazendeiro começou a enlatar carne de cascavel. Quando eu o visitei, há alguns anos, descobri que ele recebia cerca de 20 mil visitantes em sua fazenda de cascavéis todo ano. O negócio estava prosperando. O veneno era enviado para laboratórios para produzir soro antiofídico; a pele era vendida a preços altos para a confecção de sapatos e bolsas femininas. Vi carne enlatada de cascavel sendo despachada para clientes de todo o mundo. Comprei um cartão-postal com uma fotografia do lugar e o enviei da agência de correios da aldeia, que fora rebatizada Rattlesnake em homenagem a um homem que transformou um limão venenoso em uma doce limonada.

Viajando com frequência pelos Estados Unidos, tenho o privilégio de conhecer muitos homens e mulheres que demonstraram "seu poder de transformar menos em mais".

O falecido William Bolitho, autor de *Twelve Against the Gods* (Doze contra os deuses), define assim: "O mais importante da vida é não lucrar em cima dos seus ganhos. Qualquer um consegue fazer isso. O mais importante é lucrar a partir das perdas. Isso exige inteligência e distingue um homem sensato de um tolo."

Bolitho proferiu essas palavras depois de ter perdido uma perna em um acidente ferroviário. Mas conheço um homem que perdeu as duas pernas e foi capaz de transformar seu menos em mais. O nome dele é Ben Forstson. Conheci-o no elevador de um hotel em Atlanta, Geórgia. Ao entrar, reparei em um homem com aparência alegre sentado em uma cadeira de rodas em um canto do elevador. Observei que não tinha as duas pernas. Quando o elevador parou no andar dele, o homem me pediu, de um jeito agradável, que eu desse um passo

para o lado, para que ele pudesse manobrar melhor a cadeira de rodas. "Sinto muito pelo incômodo", disse ele, e um sorriso imenso, de aquecer o coração, iluminou seu rosto.

Saí do elevador e fui para meu quarto, mas não conseguia parar de pensar naquele encontro. Portanto, procurei o homem e pedi-lhe que me contasse sua história.

"Aconteceu em 1929. Eu tinha saído para cortar madeira que usaria como estacas na plantação de favas no meu jardim. Acomodei a madeira na minha caminhonete e voltei para casa. De repente, uma vara escorregou para baixo do carro e travou a direção justamente quando eu fazia uma curva fechada. O carro voou sobre um aterro e fui arremessado contra uma árvore. Machuquei a coluna e minhas pernas ficaram paralisadas. Eu tinha 24 anos quando isso aconteceu e desde então nunca mais dei um passo."

Vinte e quatro anos, e condenado a uma cadeira de rodas pelo resto da vida! Perguntei-lhe como conseguira encarar aquilo tão corajosamente e ele respondeu: "Não consegui." Me disse que ficou furioso e se rebelou contra o seu destino. Mas, à medida que os anos se arrastavam, ele descobriu que tanta revolta não lhe trazia nada além de amargura. "Finalmente me dei conta de que as outras pessoas eram gentis comigo. Portanto, o mínimo que eu podia fazer era ser gentil com elas."

Perguntei-lhe se, depois de todos aqueles anos, ele ainda sentia que seu acidente fora um infortúnio terrível e ele respondeu prontamente: "Não. Hoje fico quase feliz pelo que aconteceu." Depois que se recuperou do choque e do ressentimento, ele passou a viver em um mundo diferente. Começou a ler e desenvolveu o gosto por boa literatura. Em 14 anos, leu pelo menos 1.400 livros; aqueles livros abriram novos horizontes para ele e tornaram sua vida mais rica do que ele jamais imaginara que fosse possível. Também começou a ouvir boa música e agora fica maravilhado com grandes sinfonias que, antes, o teriam deixado entediado. Mas a maior mudança foi ter tempo para pensar. "Pela primeira vez na vida fui capaz de olhar para o mundo e perceber o que era realmente importante. Descobri que a maioria das coisas que eu me esforçava para conquistar não valia a pena."

Como resultado de suas leituras, interessou-se por política, estudou questões públicas, fez discursos – de sua cadeira de rodas! Passou a conhecer pessoas e as

pessoas passaram a conhecê-lo. E – ainda na cadeira de rodas – tornou-se secretário de Estado da Geórgia.

Quando eu dava aulas para adultos na cidade de Nova York, entendi que um dos maiores arrependimentos de muitos adultos é nunca terem ido à faculdade. Eles parecem imaginar que não ter educação universitária é uma grande desvantagem. Sei que isso não é necessariamente verdade, pois conheci milhares de homens de sucesso que nunca foram além do ensino médio. Portanto, muitas vezes conto para meus alunos a história de um cidadão que foi criado em extrema pobreza e nunca terminou o ensino fundamental. Quando seu pai morreu, os amigos fizeram uma vaquinha para comprar o caixão no qual ele foi enterrado. Viúva, a mãe trabalhava 10 horas por dia em uma fábrica de guarda-chuvas e ainda levava trabalho para casa. Não ia dormir antes das 11 da noite.

O menino criado nessas circunstâncias envolveu-se em um grupo de teatro amador organizado por um clube da sua igreja. Achou tão prazeroso ser ator que resolveu estudar oratória. Isso o levou à política. Quando completou 30 anos, foi eleito para o Legislativo do estado de Nova York, mas era tristemente despreparado para tal responsabilidade. Estudava as leis extensas e complicadas que deveria votar, mas, para ele, aquelas leis poderiam muito bem ter sido escritas em algum idioma indígena. Ficou preocupado e maravilhado quando foi nomeado membro do Comitê Florestal sem jamais ter pisado em uma floresta. Ficou preocupado e maravilhado quando foi nomeado membro da Comissão Bancária Estadual sem jamais ter aberto uma conta bancária. Ele próprio me contou que estava tão desestimulado que só não renunciou ao cargo no Legislativo por vergonha de admitir a derrota para a mãe. Em desespero, decidiu estudar 16 horas por dia e transformar seu limão de ignorância em uma limonada de conhecimento. Ao fazer isso, deixou de ser apenas um político local e tornou-se uma figura nacional. Obteve tamanho destaque que *The New York Times* o chamou de "cidadão mais amado de Nova York".

Estou falando de Al Smith.

Dez anos depois de iniciar seu programa de autoeducação política, Al Smith era a maior autoridade no governo do estado de Nova York. Elegeu-se governador por quatro mandatos – na época, um recorde. Em 1928, foi o candidato democrata à Presidência. Seis grandes universidades – incluindo

Columbia e Harvard – concederam diplomas honorários a esse homem que nunca passou do ensino fundamental.

O próprio Al Smith me contou que nada disso teria acontecido se ele não tivesse trabalhado duro, 16 horas por dia, para transformar seu menos em mais.

A fórmula de Nietzsche para o homem superior era "não apenas suportar a necessidade, mas amá-la".

Quanto mais estudei as carreiras de homens de sucesso, mais profundamente me convenci de que um número imenso deles foi bem-sucedido por conta de desvantagens na largada, desvantagens essas que os estimularam a se empenhar mais e a conquistar recompensas maiores. Como disse William James: "Nossas enfermidades nos ajudam da maneira mais inesperada."

Sim, é bastante provável que John Milton tenha escrito poemas de alta qualidade porque era cego e que Beethoven tenha composto música de alta qualidade porque ficou surdo.

A carreira brilhante de Helen Keller foi possível e inspiradora por causa de sua cegueira e de sua surdez.

Se Tchaikóvski não tivesse sofrido uma enorme decepção no casamento, que quase o levou ao suicídio, e se sua vida não tivesse sido patética, ele talvez não tivesse composto sua imortal *Sinfonia patética*.

Se Dostoiévski e Tolstói não tivessem levado vidas torturadas, dificilmente teriam escrito seus romances imortais.

"Se eu não tivesse sido um inválido tão incrível", escreveu o homem que mudou o conceito científico da vida na Terra, "não teria feito o que fiz." Charles Darwin confessou que suas diversas enfermidades o ajudaram da maneira mais inesperada.

No dia em que Darwin nasceu, na Inglaterra, outro bebê veio à luz em uma cabana de madeira nas florestas de Kentucky, nos Estados Unidos. Suas enfermidades, de certo modo, também o ajudaram. Seu nome era Lincoln – Abraham Lincoln. Se ele tivesse vindo de uma família aristocrática, obtido um diploma de Direito por Harvard e levado uma vida matrimonial feliz, dificilmente teria encontrado nas profundezas de seu coração as palavras poderosas que imortalizou em Gettysburg, tampouco o poema sagrado que declamou em sua segunda posse – as frases mais belas e nobres que um

governante já disse: "Não tenhamos má intenção em relação a ninguém; sejamos caridosos com todos."

Em seu livro *The Power to See it Through* (O poder da superação), Harry Emerson Fosdick escreve: "Existe um ditado escandinavo que poderia ser o grito de guerra de alguns de nós na vida: 'O vento do norte fez os vikings.' De onde tiramos a ideia de que uma vida agradável e segura, a ausência de dificuldades e o conforto da tranquilidade, por si sós, bastam para fazer com que as pessoas sejam boas ou felizes? Pelo contrário: aquele que sente pena de si mesmo continua sentindo pena de si mesmo ainda que esteja deitado em uma cama macia. Ao longo da história, caráter e felicidade sobrevieram em toda sorte de circunstâncias, para pessoas boas, ruins e indiferentes, quando elas assumiram a responsabilidade pelo que faziam. Portanto, repetidas vezes, o vento do norte fez os vikings."

Pensemos em um momento no qual, de tão desencorajados, nos pareça impossível transformar nossos limões em limonada. Aqui estão duas razões para tentar de qualquer jeito, pois teremos tudo a ganhar e nada a perder.

Razão 1: podemos ter sucesso.

Razão 2: mesmo que não tenhamos sucesso, a mera tentativa de transformar nosso menos em mais nos fará olhar para a frente, e não para trás; ela substituirá os pensamentos negativos por pensamentos positivos; liberará energia criativa e nos estimulará a ficarmos tão ocupados que não teremos tempo nem inclinação para chorar pelo leite derramado.

Certa vez, quando Ole Bull, o violinista mundialmente famoso, estava dando um concerto em Paris, uma corda de seu instrumento arrebentou de repente. Ele terminou a peça com três cordas. "A vida é assim", diz Harry Emerson Fosdick. "A corda do seu violino arrebenta e você improvisa com o que tem."

Isso não é apenas a vida. É *mais* do que a vida. É a vida triunfante!

Se eu tivesse poder para isto, mandaria entalhar as seguintes palavras de William Bolitho em bronze eterno e pendurá-las nas paredes de todas as escolas da Terra:

> "O mais importante da vida não é lucrar em cima dos seus ganhos. Qualquer um consegue fazer isso. O que importa é lucrar a partir das

perdas. Isso exige inteligência e distingue um homem sensato de um tolo."

Portanto, para cultivar a atitude mental que nos trará paz e felicidade, façamos algo a respeito da Regra 6:

Se a vida lhe der um limão, faça uma limonada.

18

Como curar a depressão em 14 dias

Quando comecei a escrever este livro, ofereci um prêmio de 200 dólares a quem me contasse a história mais útil e inspiradora sobre "Como venci as preocupações".

Os três juízes desse concurso foram: Eddie Rickenbacker, presidente da Eastern Air Lines; o Dr. Stewart W. McClelland, presidente da Lincoln Memorial University; e H. V. Kaltenborn, analista de notícias de rádio. Duas histórias empataram no primeiro lugar. Conto aqui a de C. R. Burton (que trabalhava para a Whizzer Motor Sales, de Springfield, Missouri).

"Perdi minha mãe aos 9 anos e meu pai, aos 12. Minha mãe simplesmente saiu de casa há 19 anos e nunca mais a vi. Tampouco voltei a ver minhas duas irmãs mais novas, que minha mãe levou junto. A primeira carta que recebi dela chegou sete anos depois. Meu pai morreu em um acidente três anos depois de minha mãe partir. Ele e um sócio tinham comprado um café em uma cidadezinha do Missouri; enquanto meu pai fazia uma viagem de negócios, o sócio vendeu a empresa e fugiu com o dinheiro. Um amigo enviou um telegrama dizendo-lhe para voltar rápido; na pressa, meu pai se envolveu em um acidente de carro em Salinas, Kansas, e faleceu. Duas irmãs dele, que eram pobres, velhas e doentes, acolheram três dos filhos, mas ninguém queria a mim e a meu irmão mais novo. Ficamos à mercê da caridade dos moradores da cidade. Temíamos ser chamados de órfãos e ser tratados como órfãos, e nossos medos logo se

materializaram. Morei por algum tempo com uma família pobre, mas os tempos eram difíceis e o chefe da família perdeu o emprego, de modo que não tinham mais como me sustentar."

Então o destino começou a sorrir para o Sr. Burton:

"O Sr. e a Sra. Loftin me acolheram em sua fazenda a 18 quilômetros da cidade. O Sr. Loftin tinha 70 anos e estava de cama com catapora. Ele me disse que eu poderia ficar ali 'desde que não mentisse, não roubasse e fizesse o que mandassem'. Essas três ordens estavam na Bíblia. Eu vivia rigorosamente de acordo com elas. Comecei a frequentar a escola, mas após a primeira semana voltei para casa chorando como um bebê. As outras crianças me provocavam e zombavam do meu nariz grande. Também me chamavam de 'fedelho órfão'. Fiquei tão magoado que quis brigar com elas, mas o senhor Loftin, o fazendeiro que me acolhera, falou: 'Sempre se lembre de que o homem capaz de dar as costas para uma briga é muito mais forte do que aquele que fica e se engalfinha.' Obedeci até o dia em que um garoto pegou um pouco de estrume de galinha do jardim da escola e atirou na minha cara. Dei-lhe uma surra e tanto, o que me valeu um par de amigos. Eles disseram que o tal menino já vinha merecendo aquilo fazia algum tempo. Houve outro episódio ao qual não reagi. Eu tinha orgulho de um boné que a Sra. Loftin comprara para mim. Um dia, uma das meninas maiores arrancou-o da minha cabeça e encheu-o de água. O boné estragou. Ela disse que tinha feito aquilo para que 'a água encharcasse minha cabeça dura e impedisse que meu cérebro de pipoca estourasse'."

Foram momentos difíceis para ele, como se vê.

"Nunca chorei na escola, mas em casa caía em prantos. Então, certo dia, a Sra. Loftin me deu um conselho que eliminou todos os problemas e preocupações e transformou meus inimigos em amigos. Ela disse: 'Se você se interessar por esses meninos e eles virem o que você pode fazer por eles, vão parar de provocá-lo e de chamá-lo de fedelho órfão.' Ouvi o conselho dela. Estudei duro e logo me tornei o melhor da sala, mas eles nunca tiveram inveja de mim porque eu me esforçava para ajudá-los."

Como ele conseguiu isso?

"Ajudei muitos garotos a escrever trabalhos e redações. Para alguns, escrevi textos argumentativos completos. Um menino tinha vergonha de contar aos pais que eu o estava ajudando e dizia à mãe que ia caçar gambás. Então ele corria para

a casa da Sra. Loftin, amarrava seus cachorros no celeiro e ficava estudando comigo. Escrevi resenhas de livros para um colega e passei várias noites ajudando uma menina que tinha dificuldade com matemática."

Mas o Sr. Burton não ajudou apenas os colegas da escola.

"Houve uma época em que a tragédia atingiu nossa vizinhança. Dois fazendeiros idosos morreram e uma mulher foi abandonada pelo marido. Eu era o único homem em quatro famílias que viviam próximo. Ajudei as viúvas durante dois anos. Na ida e na volta da escola, eu parava nas fazendas delas, cortava madeira, ordenhava as vacas e alimentava e dava água para os animais. Agora, eu era abençoado, e não mais amaldiçoado. Era aceito como amigo por todos. Quando voltei para casa depois de servir na Marinha, mais de 200 fazendeiros vieram me ver no meu primeiro dia, demonstrando real afeição. Alguns chegaram a dirigir 130 quilômetros para me visitar e a preocupação deles comigo era sincera. Como ando ocupado e feliz tentando ajudar outras pessoas, tenho poucas preocupações; e há 13 anos não me chamam de 'fedelho órfão'."

Um viva para C. R. Burton! Ele sabe fazer amigos! E também sabe domar a preocupação e aproveitar a vida.

O mesmo se podia dizer do falecido Dr. Frank Loope, de Seattle, Washington. A artrite fez dele um inválido por 23 anos. Contudo, Stuart Whithouse, do *Seattle Star*, me escreveu dizendo: "Entrevistei o Dr. Loope muitas vezes; jamais conheci um homem tão abnegado ou que obtivesse tanto da vida."

Como um inválido preso à cama obtinha tanto da vida? Vou lhe dar duas chances para adivinhar. Ele conseguiu essa façanha reclamando e criticando? Não... Chafurdando em autocomiseração e exigindo que todos cuidassem dele, tornando-se assim o centro das atenções? Não... Resposta errada. Ele tomou para si o lema do príncipe de Gales: "*Ich dien*" – "*Eu sirvo*". Coletou nomes e endereços de outros inválidos e levou alegria a eles e a si próprio escrevendo cartas felizes e encorajadoras. Na verdade, organizou um clube de correspondência para inválidos e fez com que escrevessem cartas uns para os outros. Por fim, montou uma organização nacional chamada The Shut-In Society (Sociedade dos reclusos).

Deitado na cama, ele escreveu uma média de 1.400 cartas por ano e ajudou milhares de inválidos conseguindo rádios e livros para pessoas que não podiam sair de casa.

Qual era a principal diferença entre o Dr. Loope e tantas outras pessoas? Apenas isto: o Dr. Loope tinha o brilho interior de um homem com um propósito, com uma missão. Ele se alegrava em se oferecer como instrumento para uma ideia muito mais nobre e importante do que ele próprio em vez de ser, como disse George Bernard Shaw, "um pequeno tolo autocentrado, pródigo em males e queixas, reclamando que o mundo não se dedicava a fazê-lo feliz".

Aqui está uma declaração impressionante dada pelo grande psiquiatra Alfred Adler. Ele costumava dizer a seus pacientes que sofriam de melancolia: "Você pode ficar curado em 14 dias se seguir esta receita: tente pensar, todo dia, em como agradar a alguém."

Essa declaração parece tão incrível que me sinto na obrigação de tentar explicá-la citando duas páginas do esplêndido livro do Dr. Adler *What Life Should Mean to You* (O que a vida deveria significar para você):

> A melancolia é como uma raiva e uma reprovação duradouras contra os outros, embora, com o propósito de obter cuidados, simpatia e apoio, o paciente pareça estar apenas abatido pela própria culpa. A primeira memória de um melancólico costuma ser algo como: "Lembro que eu queria me deitar no sofá, mas meu irmão mais velho estava deitado nele. Chorei tanto que ele precisou sair."
>
> Muitas vezes, os melancólicos são inclinados a se vingar cometendo suicídio, e o primeiro cuidado do médico é evitar dar a eles uma desculpa para o ato. Eu próprio tento aliviar a tensão propondo a eles, como primeira regra do tratamento, que "nunca façam nada de que não gostem". Parece pouco, mas acredito que atua na raiz de todo o problema. Se um melancólico for capaz de conseguir tudo que deseja, a quem poderá acusar? "Se quiser ir ao teatro", digo a ele, "ou viajar de férias, faça isso. Se no meio do caminho mudar de ideia, pare." Essa é a melhor situação em que qualquer pessoa poderia se encontrar. Ela satisfaz seu desejo de superioridade; é como Deus, pode fazer o que quiser. Por outro lado, isso não se encaixa muito bem em seu estilo de vida. Essa pessoa quer dominar e acusar os outros, mas, se eles concordarem, não será mais possível dominá-los. Essa regra é um grande alívio e nunca tive um suicídio entre meus pacientes.

Geralmente, o paciente responde: "Mas não há nada que eu goste de fazer." Estou preparado para tal resposta, pois já a ouvi muitas vezes. "Então abstenha-se de fazer qualquer coisa de que não goste", digo. Às vezes, contudo, ele dirá: "Eu gostaria de ficar na cama o dia inteiro." Sei que, se permitir isso, ele perderá a vontade de fazê-lo. Sei que, se me opuser, ele começará uma guerra. Então sempre concordo.

Essa é uma regra. A outra ataca mais diretamente o estilo de vida dos pacientes. *Você pode ficar curado em 14 dias se seguir esta receita: tente pensar, todo dia, em como agradar a alguém.* Veja o que isso significa. Eles estão ocupados com o seguinte pensamento: "Como posso preocupar alguém?" As respostas são muito interessantes. Alguns dizem: "Será muito fácil para mim. Fiz isso a vida inteira." Eles nunca fizeram isso. Peço a eles que pensem melhor. Eles não pensam melhor. Digo então: "Sabe o tempo que você gasta tentando pegar no sono? Aproveite-o pensando como pode agradar a alguém. Será um grande passo rumo à saúde." Quando os vejo no dia seguinte, pergunto: "Você pensou sobre o que sugeri?" Eles respondem: "Ontem à noite, caí no sono assim que deitei na cama." Tudo isso precisa ser feito de uma maneira amigável, é claro, modesta, sem nenhum indício de superioridade.

Outros responderão: "Eu jamais seria capaz de fazer isso. Estou sempre muito preocupado." Então eu digo: "Não pare de se preocupar; mas, ao mesmo tempo, de vez em quando, pense nos outros." Sempre busco orientar o interesse deles para seus iguais. Muitos dizem: "Por que eu deveria tentar agradar aos outros? Os outros não tentam me agradar." "Faça isso pela sua saúde", respondo. "Os outros sofrerão as consequências mais tarde." Raramente encontro um paciente que diz: "Refleti sobre o que você sugeriu." Todos os meus esforços são dedicados a aumentar o interesse social do paciente. Sei que a verdadeira causa da doença é a falta de cooperação, e quero que ele também perceba isso. Quando consegue se conectar com as outras pessoas em pé de igualdade e com espírito de cooperação, ele está curado. (...) A tarefa mais importante que a religião nos impõe tem sempre sido "Amai o próximo". (...) O indivíduo que não está interessado em seus semelhantes enfrenta mais dificuldades na vida; é também quem mais prejudica os outros. É desse

> tipo de indivíduo que brotam todos os fracassos humanos... Tudo que exigimos de um ser humano, e o maior elogio que podemos fazer a ele, é ser um bom companheiro de trabalho, um amigo de todos os outros homens e um verdadeiro parceiro no amor e no casamento.

O Dr. Adler nos encoraja a fazer uma boa ação todos os dias. E o que é uma boa ação? Segundo o profeta Maomé, "é aquela que traz um sorriso para o rosto de outra pessoa".

Por que fazer uma boa ação todo dia produzirá um efeito tão impressionante naquele que a realiza? Porque tentar agradar aos outros fará com que deixemos de pensar em nós mesmos: exatamente o que produz preocupação e melancolia.

A Sra. William T. Moon, que dirigia a Escola de Secretariado Moon, em Nova York, não precisou passar duas semanas pensando como poderia agradar a alguém para curar sua melancolia. Ela foi mais rápida do que Alfred Adler – *13 vezes* mais rápida: acabou com a melancolia não em 14 dias, mas em *um* dia, pensando como poderia agradar a um casal de órfãos. Aconteceu assim: "Em dezembro, há cinco anos, fui engolida por uma sensação de tristeza e de autocomiseração. Depois de muitos anos de uma vida matrimonial feliz, perdi meu marido. À medida que as festas natalinas se aproximavam, minha tristeza se tornava mais profunda. Em toda a vida, eu nunca tinha passado um Natal sozinha e estava aterrorizada com a chegada daquele. Amigos tinham me convidado para passar a data com eles, mas eu não me sentia nada animada: sabia que minha presença seria um banho de água fria em qualquer festa. Portanto, recusei os convites mais gentis. À medida que a véspera do Natal se aproximava, minha autopiedade aumentava, embora eu soubesse que deveria ser grata por muitas coisas – todos nós temos motivos para agradecer. Na véspera do Natal, saí do escritório às três da tarde e comecei a caminhar sem rumo pela Quinta Avenida, na esperança de expulsar minha melancolia. A avenida estava tomada por multidões alegres e felizes – uma cena que trazia de volta lembranças dos anos felizes do meu passado. Eu simplesmente não conseguia suportar a ideia de voltar para o meu apartamento solitário e vazio. Estava desnorteada. Não sabia o que fazer. Não conseguia conter as lágrimas."

Depois de caminhar a esmo por cerca de uma hora, a Sra. Moon viu-se diante de um terminal rodoviário.

"Lembrei que meu marido e eu tínhamos muitas vezes embarcado em algum ônibus com destino desconhecido, em busca de aventura, então entrei no primeiro ônibus que encontrei no terminal. Depois de atravessar o rio Hudson e viajar por algum tempo, ouvi o motorista dizer: 'Última parada, senhora.' Desembarquei. Eu nem sabia o nome da cidade. Enquanto esperava pelo ônibus seguinte para voltar, comecei a subir uma rua residencial. Ao passar por uma igreja, ouvi a linda melodia de "Noite feliz". Entrei. A igreja estava vazia, exceto pelo organista. Discretamente, sentei-me em um dos bancos. A iluminação alegre da árvore de Natal transformava a decoração natalina em miríades de estrelas dançando ao luar. A cadência arrastada da música – e o fato de que eu não comia nada desde cedo – me deixaram sonolenta. Cansada e com uma sensação de peso no corpo, adormeci."

Quando a Sra. Moon despertou, assustada, não sabia onde estava. "Vi diante de mim duas crianças pequenas que, aparentemente, tinham entrado para ver a árvore de Natal. Uma delas, uma menina, estava apontando para mim e dizendo: 'Será que Papai Noel a deixou aqui?' As crianças também ficaram assustadas quando acordei. Eu disse a elas que não lhes faria mal. Observei que estavam malvestidas. Perguntei onde estavam seus pais. 'Não temos mãe nem pai', elas disseram. Ali estavam dois órfãos em uma situação muito pior do que a minha. Graças a eles, senti vergonha da minha tristeza e autocomiseração. Mostrei a árvore de Natal e depois os levei para uma loja, onde tomamos refrescos e comprei doces e presentes para os dois. Minha solidão desapareceu em um passe de mágica. Aqueles dois órfãos me proporcionaram felicidade e desprendimento verdadeiros, como eu não sentia fazia meses. Enquanto conversava com eles, dei-me conta da minha sorte. Agradeci a Deus por todos os Natais luminosos da minha infância, cheios de amor e carinho paternais. As duas crianças fizeram muito mais por mim do que eu por elas. Descobri que a felicidade é contagiosa. Ao dar, recebemos. Ajudando alguém e dando amor, derrotei a preocupação, a tristeza e a autocomiseração, e me senti uma nova pessoa. E eu *era* uma nova pessoa – não somente naquele momento, mas nos anos que se seguiram."

Eu poderia encher um livro com histórias de pessoas que esqueceram de si mesmas na saúde e na felicidade. Por exemplo, vejamos o caso de Margaret Tayler Yates, uma das mulheres mais populares na Marinha dos Estados Unidos.

Yates é escritora, mas nenhuma de suas histórias de mistério chega aos pés da história real do que houve com ela na manhã fatídica em que os japoneses atacaram a frota americana em Pearl Harbor. Yates era inválida havia mais de um ano: tinha um coração extremamente fraco. Das 24 horas do dia, passava 22 na cama. Seu passeio mais extenso era uma caminhada no jardim para tomar banho de sol, e mesmo nessas ocasiões ela precisava se apoiar no braço da empregada enquanto andava. Ela própria me contou que, naquela época, não acreditava que pudesse recuperar seu vigor. "De fato, eu jamais teria vivido novamente se os japoneses não tivessem atacado Pearl Harbor e me sacudido da minha autoindulgência", falou.

Ela conta que, quando o ataque aconteceu, tudo era caos e confusão. "Uma bomba caiu tão perto da minha casa que o impacto me derrubou da cama. Caminhões do Exército foram às pressas para Hickham Field, Scofield Barracks e para a Estação Aérea de Kaneohe Bay e levaram esposas e filhos de militares do Exército e da Marinha para prédios de escolas públicas. De lá, a Cruz Vermelha contatava quem tivesse quartos extras para acomodá-los. Os funcionários da Cruz Vermelha sabiam que eu tinha um telefone ao lado da cama, então pediram que eu atuasse como uma central de informações. Portanto, eu registrava onde estavam as esposas e os filhos dos militares do Exército e da Marinha e os soldados das duas forças recebiam instruções da Cruz Vermelha para me ligar. Eu saberia onde suas famílias estavam."

Para sua sorte, Yates logo descobriu que seu marido, o comandante Robert Raleigh Yates, estava em segurança. Tentou então animar as esposas que não sabiam se seus maridos estavam vivos e consolar as viúvas – e eram muitas: 2.117 militares da Marinha e fuzileiros navais morreram no ataque. Havia ainda 960 desaparecidos.

"No começo, atendi os telefonemas deitada na cama. Depois, sentada na cama. Por fim, de tão agitada e ocupada, esqueci completamente a minha fraqueza, levantei-me da cama e sentei-me a uma mesa. Ao ajudar outros que estavam em situação muito pior do que a minha, não pensei mais em mim mesma e nunca mais voltei para a cama, exceto para as minhas oito horas regulares de sono toda noite. Hoje sei que, se os japoneses não tivessem atacado Pearl Harbor, eu provavelmente permaneceria uma semi-inválida por toda a vida. Eu estava confortável na cama. Meus desejos eram sempre atendidos, mas

me dei conta de que, inconscientemente, eu estava perdendo a vontade de me recuperar."

Agora vejamos que curioso balanço ela faz desse episódio:

"O ataque a Pearl Harbor foi uma das maiores tragédias da história americana; porém, no que me diz respeito, foi uma das melhores coisas que poderiam ter acontecido. Aquela crise terrível me deu uma força que eu não imaginava ter. Desviou minha atenção de mim mesma para outras pessoas. Me deu uma razão forte, fundamental para viver. Eu não tinha mais tempo para pensar na minha condição ou para me importar comigo."

Um terço das pessoas que correm para os psiquiatras em busca de ajuda provavelmente poderia obter a cura se fizesse o que Margaret Yates fez: interessar-se em ajudar os outros. Essa ideia é minha? Não; Carl Jung disse mais ou menos isso. Foram estas as suas palavras: "Cerca de um terço dos meus pacientes não está sofrendo de nenhuma neurose clinicamente definível, mas da falta de sentido e do vazio em suas vidas." Dito de outra maneira, eles estão pegando uma carona na vida – e ficam para trás. Então correm para um psiquiatra em busca de sentido para sua vida insignificante e inútil. Tendo perdido o barco, ficam de pé no atracadouro, culpando a todos exceto a si próprios e exigindo que o mundo atenda aos seus desejos autocentrados.

Talvez você esteja dizendo para si mesmo agora: "Bem, não estou impressionado com essas histórias. Eu também poderia ter me interessado por um casal de órfãos que conheci na véspera de Natal; e, se estivesse em Pearl Harbor, teria feito de bom grado o que Margaret Tayler Yates fez. Mas, comigo, as coisas são diferentes: levo uma vida comum e monótona. Trabalho oito horas por dia em um emprego tedioso. Nada de interessante acontece comigo. Como posso ter vontade de ajudar os outros? E por que deveria? Como isso me ajudaria?"

É uma pergunta justa. Tentarei respondê-la. Por mais que sua existência seja monótona, você com certeza encontra *algumas* pessoas todos os dias. O que você faz por elas? Apenas passa batido ou tenta descobrir o que as emociona? Que tal interessar-se pelo carteiro, por exemplo? Ele caminha centenas de quilômetros por ano, entregando a sua correspondência; mas você já se deu ao trabalho de descobrir onde *ele* mora ou pediu para ver uma foto de sua esposa e de seus filhos?

Você já perguntou ao carteiro se ele fica cansado ou entediado?

E quanto ao empacotador do supermercado, o entregador de folhetos, o sujeito na esquina que engraxa seus sapatos? Essas pessoas são seres humanos – cheias de problemas, de sonhos e de ambições pessoais. Elas também estão ansiosas para compartilhá-los com alguém. Alguma vez você se dispôs a ouvi-las? É disso que estou falando. Você não precisa se tornar uma Florence Nightingale ou um defensor de causas sociais para ajudar a melhorar o mundo – seu próprio mundo particular –; pode começar amanhã de manhã, com as pessoas que encontrar!

O que isso pode trazer para você? Uma felicidade muito maior! Mais satisfação e orgulho de si mesmo! Aristóteles chamou tais condutas de "egoísmo iluminado". Zoroastro disse: "Fazer o bem aos outros não é uma obrigação. É uma alegria, pois aumenta sua saúde e sua felicidade." E Benjamin Franklin resumiu de maneira muito simples: "Quando você é bom para os outros, é melhor ainda para si próprio."

"Nenhuma descoberta da Psicologia moderna", escreveu Henry C. Link, diretor do Centro de Serviço Psicossocial de Nova York, "é, na minha opinião, tão importante quanto a prova científica da necessidade do autossacrifício ou da disciplina para a autorrealização e para a felicidade."

Pensar nos outros não apenas impedirá você de se preocupar consigo mesmo; também o ajudará a ter muitos amigos e a se divertir bastante. Como? Bem, certa vez perguntei ao professor William Lyon Phelps, da Universidade Yale, como ele obteve sucesso. Esta foi a resposta:

"Nunca entro em um hotel, barbearia ou loja sem dizer algo agradável a todos que encontro. Tento mostrar a eles que os vejo como indivíduos, não apenas como engrenagens em uma máquina. Às vezes, elogio a vendedora da loja dizendo como seus olhos ou seu cabelo são bonitos. Pergunto a um barbeiro se ele não se cansa de ficar de pé o dia inteiro. Pergunto como se tornou barbeiro – há quanto tempo faz isso e se tem ideia de quantos cortes de cabelo já fez. Ajudo-o a fazer a conta. Descobri que demonstrar interesse pelas pessoas faz com que sorriam de prazer. Frequentemente, aperto a mão do funcionário da estação ferroviária que carregou minha bagagem. Isso lhes dá um novo ânimo e vigor para o restante do dia. Em uma manhã extremamente quente de verão, entrei no vagão-restaurante do Expresso de New Haven para almoçar. O vagão lotado

estava quase tão quente quanto uma fornalha, e o serviço, lento. Quando o comissário de bordo finalmente me entregou o cardápio, eu disse: 'Imagino como os cozinheiros estão sofrendo hoje, naquela cozinha quente!' O comissário começou a praguejar com amargura. A princípio, achei que ele estivesse com raiva. 'As pessoas entram aqui e reclamam da comida. Reclamam do serviço e resmungam por causa do calor e dos preços. Só escuto críticas há 19 anos. O senhor é a primeira e única pessoa que demonstrou simpatia pelos cozinheiros lá atrás, na cozinha escaldante. Quem dera tivéssemos mais passageiros como o senhor.'"

O comissário de bordo ficou perplexo porque o professor Phelps tinha pensado nos cozinheiros como seres humanos, não apenas como engrenagens na organização de uma grande empresa.

"O que as pessoas desejam é um pouco de atenção como seres humanos. Quando encontro um homem na rua com um cachorro bonito, sempre comento sobre a beleza do animal. Depois que passo por eles, olho para trás e com frequência vejo o homem acariciando e admirando o cachorro. Minha apreciação renovou a apreciação dele. Certa vez, na Inglaterra, conheci um pastor e manifestei minha admiração sincera pelo cão de pastoreio grande e inteligente que o acompanhava na lida. Pedi que me contasse como o treinava. Enquanto me afastava, olhei para trás e vi o cachorro de pé com as patas nos ombros do pastor, que o acariciava. Ao demonstrar um pouco de interesse pelo pastor e por seu animal, deixei o pastor feliz, deixei o cachorro feliz e deixei a mim mesmo feliz."

Um homem que sai por aí apertando a mão de porteiros, manifestando empatia com os cozinheiros e dizendo às pessoas quanto admira seus cachorros – você consegue imaginar um homem assim sendo azedo e preocupado e necessitando dos serviços de um psiquiatra? Não consegue, não é verdade? Não, é claro que não. Há um provérbio chinês que diz: "Um pouco do perfume sempre fica na mão que lhe dá rosas."

Não precisei recitar esse provérbio para William Phelps. Ele sabia. Ele vivia isso.

A história que vou contar agora é sobre como uma jovem preocupada e infeliz conseguiu fazer com que vários rapazes a pedissem em casamento. A jovem em questão é hoje uma avó. Certa vez, hospedei-me na casa dela e de seu

marido. Eu havia feito uma palestra em sua cidade. Na manhã seguinte, ela me levou de carro à Estação Central de Nova York, onde eu pegaria um trem; era um percurso de cerca de 80 quilômetros. Começamos a falar sobre amigos rabugentos e ela disse: "Sr. Carnegie, vou lhe contar algo que nunca confessei a ninguém até hoje... nem mesmo ao meu marido."

Ela me contou que cresceu rodeada de pessoas de muitas posses. "Mas a tragédia da minha infância e da minha juventude foi a pobreza da minha família. Nunca podíamos dar festas como as que as garotas do meu círculo social davam. Minhas roupas nunca eram da melhor qualidade; eu crescia e elas logo ficavam pequenas, além de muitas vezes estarem fora de moda. Eu me sentia tão humilhada, tão envergonhada, que muitas vezes chorava até dormir. Um dia, de puro desespero, tive a ideia de pedir aos rapazes com quem saía que me contassem sobre suas experiências, suas ideias e seus planos para o futuro. Eu não fazia essas perguntas por estar propriamente interessada nas respostas, mas somente para evitar que meu acompanhante reparasse em mim e em minhas roupas pobres. Passei a agir sempre assim. Então algo estranho aconteceu: conforme ouvia aqueles jovens e aprendia mais sobre eles, fiquei interessada de verdade em escutar o que tinham a dizer. Às vezes eu mesma me esquecia das minhas roupas. Mas o que mais me impressionou foi que, como eu era uma boa ouvinte e estimulava os rapazes a falarem sobre si mesmos, proporcionava felicidade a eles. Por conta disso, pouco a pouco me tornei a garota mais popular no nosso grupo social. Três daqueles jovens pediram minha mão em casamento."

Alguns leitores deste capítulo dirão: "Todo esse papo de se interessar pelos outros é um monte de besteiras! Pura baboseira religiosa! Não serve para mim! Vou encher os bolsos de dinheiro. Vou agarrar tudo que conseguir – e agora –, e danem-se os outros idiotas!"

Bem, se essa é a sua opinião, você tem direito a pensar assim; mas, se estiver certo, então todos os grandes filósofos e mestres desde os primeiros registros históricos – Jesus, Confúcio, Buda, Platão, Aristóteles, Sócrates, São Francisco – estavam errados. Como você pode torcer o nariz para os ensinamentos de líderes religiosos, busquemos o conselho de dois ateus. Primeiro, o falecido A. E. Housman, professor da Universidade de Cambridge e um dos acadêmicos mais distintos de sua geração. Em 1936 ele fez uma palestra nessa mesma universidade sobre "O nome e a natureza da poesia". Naquela palestra, ele declarou que "a

maior verdade já proferida e a descoberta moral mais profunda de todos os tempos foram estas palavras de Jesus: 'Aquele que acha sua vida, perdê-la-á; e aquele que perder sua vida por mim, achá-la-á.'"

Passamos a vida toda ouvindo sobre pregadores que diziam isso. Mas Housman era ateu e pessimista, um homem que contemplava o suicídio; contudo, ele sentia que o homem que só pensava em si mesmo não iria muito longe e seria infeliz. Já aquele que esquecia de si mesmo e vivia a serviço dos outros encontraria a alegria de viver.

Se você não se impressionou com as palavras de A. E. Housman, procuremos o conselho do ateu mais distinto de todo o século XX: o escritor Theodore Dreiser. Ele ridicularizava todas as religiões, chamando-as de contos de fadas, e considerava a vida "uma história contada por um idiota, cheia de som e fúria, significando nada". Contudo, Dreiser defendia o grande princípio ensinado por Jesus: servir aos outros. "Se ele [o homem] deseja extrair alguma alegria da vida", disse Dreiser, "deve pensar e planejar tornar as coisas melhores não apenas para si mesmo, mas também para os outros, pois alegria para si depende da sua alegria diante dos outros e da dos outros diante dele."

Se vamos "tornar as coisas melhores para os outros" – como defendia Dreiser –, sejamos rápidos. O tempo voa. "Só passarei por aqui uma vez. Portanto, qualquer bem que eu possa fazer ou qualquer gentileza que eu possa demonstrar, que seja agora. Que eu não adie nem me esquive disso, pois não passarei de novo por aqui."

Portanto, se você deseja eliminar a preocupação e cultivar paz e felicidade, esta é a Regra 7:

Esqueça de si mesmo interessando-se pelos outros. Todo dia, faça uma boa ação que coloque um sorriso alegre no rosto de alguém.

PARTE QUATRO

EM RESUMO

SETE MANEIRAS DE CULTIVAR UMA ATITUDE MENTAL QUE LHE TRARÁ PAZ E FELICIDADE

REGRA 1

Alimente sua mente com pensamentos de paz, coragem, saúde e esperança, pois "nossa vida é o que nossos pensamentos fazem dela".

REGRA 2

Jamais tente se vingar de seus inimigos, pois machucará muito mais a si mesmo do que a eles. Faça como o general Eisenhower: nunca desperdice um minuto sequer pensando em pessoas de quem você não gosta.

REGRA 3

A. Em vez de se preocupar com a ingratidão, espere por ela. Lembre que Jesus curou 10 leprosos em um dia e apenas um lhe agradeceu. Por que deveríamos esperar mais gratidão do que Jesus recebeu?

B. Lembre que a única maneira de encontrar felicidade é não esperando gratidão, e sim doando pela alegria de doar.

C. Não esqueça que gratidão é uma característica "cultivada". Portanto, se quiser que seus filhos sejam gratos, treine-os para que sejam gratos.

REGRA 4

Enumere suas bênçãos, não seus problemas.

REGRA 5

Não imite os outros. Precisamos descobrir quem somos e então ser nós mesmos, pois "inveja é ignorância" e "imitação é suicídio".

REGRA 6

Se a vida lhe der um limão, faça uma limonada.

REGRA 7

Esqueça a própria infelicidade tentando levar um pouco de alegria para os outros. "Quando você é bom para os outros, é melhor ainda para si próprio."

PARTE CINCO

A maneira perfeita de derrotar as preocupações

19

Como meus pais venceram as preocupações

Como já disse, nasci e fui criado em uma fazenda no Missouri. Como a maioria dos trabalhadores rurais da época, meus pais levavam uma vida muito dura. Minha mãe era professora em uma escola do interior e meu pai trabalhava como empregado em uma fazenda, recebendo 12 dólares por mês. Minha mãe não apenas fazia minhas roupas, mas também o sabão com o qual as lavava.

Raramente tínhamos dinheiro – exceto uma vez por ano, quando vendíamos nossos porcos. Trocávamos manteiga e ovos que produzíamos por farinha, açúcar e café na mercearia. Aos 12 anos, eu não tinha nem 50 centavos por ano para gastar comigo. Ainda me lembro do dia em que fomos a uma comemoração do Quatro de Julho e meu pai me deu 10 centavos para eu gastar como quisesse. Me senti um milionário!

Eu caminhava mais de 1 quilômetro para ir a uma pequena escola no campo, mesmo que a neve estivesse alta e o termômetro marcasse 30 graus negativos. Até completar 14 anos, nunca tive botas impermeáveis ou galochas. Durante os gelados e longos invernos, meus pés viviam molhados e frios. Quando criança, jamais imaginei que fosse possível a qualquer pessoa manter os pés secos e quentes durante o inverno.

Meus pais trabalhavam exaustivamente 16 horas por dia, mas vivíamos oprimidos por dívidas e atormentados pela falta de sorte. Uma das minhas

lembranças mais antigas é de observar as águas do rio 102 inundarem nossos campos de milho e de feno, levando tudo. As enchentes destruíam nossas colheitas em seis a cada sete anos. Era comum nossos porcos morrerem de cólera, e nós os queimávamos quando isso acontecia. Se eu fechar os olhos, ainda consigo sentir o cheiro pungente da carne dos porcos queimando.

Certo ano, não houve enchentes. Tivemos uma boa colheita de milho, compramos gado de corte e o engordamos com nosso milho. Mas daria no mesmo se o rio tivesse transbordado, pois o preço do boi gordo caiu no mercado de Chicago. Assim, depois de alimentar e engordar o gado, só conseguimos pelo rebanho 30 dólares a mais do que tínhamos pagado. Trinta dólares por um ano inteiro de trabalho!

Não importava o que fizéssemos, perdíamos dinheiro. Ainda me lembro dos burrinhos que meu pai comprou. Nós os alimentamos por três anos, contratamos homens para domesticá-los, depois os enviamos para Memphis, no Tennessee – e os vendemos por menos do que tínhamos pagado por eles três anos antes.

Depois de 10 anos de trabalho duro e exaustivo, não estávamos apenas sem dinheiro, mas também altamente endividados. Nossa fazenda foi hipotecada. Por mais que nos esforçássemos, não conseguíamos sequer pagar os juros da hipoteca. O banco pressionou meu pai, ameaçando tirar dele a fazenda. Meu pai tinha 47 anos. Depois de mais de 30 anos de trabalho duro, só tinha acumulado dívidas e humilhações; era mais do que ele conseguiria suportar. Ele se preocupava. Sua saúde se deteriorou. Ele perdeu o apetite; apesar do trabalho físico pesado e diário no campo, ele precisava de remédios para estimular o apetite. Perdeu peso. O médico disse à minha mãe que ele morreria em seis meses; estava tão preocupado que não desejava mais viver. Muitas vezes ouvi minha mãe dizer que, quando meu pai ia ao celeiro alimentar os cavalos e ordenhar as vacas e demorava a voltar, ela ia procurá-lo, temendo encontrar seu corpo pendurado em uma corda. Um dia, enquanto ele retornava de Maryville, onde o banqueiro tinha ameaçado executar a hipoteca, meu pai parou em uma ponte sobre o rio 102, saltou da carroça e ficou ali parado por um bom tempo, olhando a água correr e debatendo consigo mesmo se deveria saltar e dar um fim a tudo aquilo.

Anos depois, meu pai me disse que só não saltou naquele dia graças à crença profunda, duradoura e feliz da minha mãe de que, se amássemos Deus e seguíssemos Seus mandamentos, tudo acabaria bem. Minha mãe estava certa. Tudo acabou bem, no final das contas. Meu pai viveu mais 42 anos felizes e morreu em 1941, aos 89 anos.

Durante todos aqueles anos de luta e sofrimento, minha mãe nunca se preocupou. Ela orava, deixando todos os seus problemas nas mãos de Deus. Toda noite, antes de se deitar, minha mãe lia um capítulo da Bíblia; com frequência, ela ou meu pai liam estas frases reconfortantes de Jesus: "Na casa do meu pai há muitas moradas... Vou preparar um lugar para você... Que onde eu estiver, esteja você também." Então todos nos ajoelhávamos diante das nossas cadeiras naquela solitária casa de fazenda no Missouri e rezávamos pelo amor e pela proteção de Deus.

Quando William James era professor de Filosofia em Harvard, ele disse: "Obviamente, a cura soberana para a preocupação é a fé religiosa."

Não é preciso ir a Harvard para descobrir isso. Minha mãe descobriu em uma fazenda no Missouri. Enchentes, dívidas e desastres não conseguiram abalar seu espírito feliz, radiante e vitorioso. Ainda posso ouvi-la cantando enquanto trabalhava:

Paz, paz, maravilhosa paz,
Descendo de nosso Pai acima de nós,
Arrebate meu espírito para sempre, eu oro,
Em inimagináveis nuvens de amor.

Minha mãe queria que eu dedicasse minha vida ao trabalho religioso. Pensei seriamente em me tornar missionário em um país estrangeiro. Então parti para a faculdade e, aos poucos, com o passar dos anos, uma mudança ocorreu em mim. Estudei Biologia, Ciência, Filosofia e Religiões Comparadas. Li livros sobre como a Bíblia foi escrita e comecei a questionar muitas de suas afirmações. Comecei a duvidar de muitas das doutrinas fechadas que os pregadores do interior disseminavam naquela época. Eu estava desnorteado. Como Walt Whitman, eu "sentia as indagações curiosas e abruptas se remexendo dentro de mim". Não sabia em que acreditar. Não via propósito na vida. Parei de orar. Tornei-me

agnóstico. Acreditava que não havia plano nem objetivo para a vida. Acreditava que, tanto quanto os dinossauros que tinham andado pela Terra há 200 milhões de anos, os seres humanos não possuíam nenhum propósito divino. Sentia que, algum dia, a raça humana pereceria – assim como acontecera com os dinossauros. Eu sabia que a ciência ensinava que o Sol estava esfriando lentamente e que, quando sua temperatura caísse meros 10%, nenhuma forma de vida resistiria sobre a Terra. Eu torcia o nariz para a ideia de um Deus benfeitor que havia criado o homem à Sua imagem e semelhança. Acreditava que os bilhões e bilhões de sóis girando em um espaço negro, frio e sem vida tinham sido criados por uma força cega. Talvez existissem desde sempre – assim como o tempo e o espaço sempre existiram.

Eu por acaso digo que tenho as respostas para todas essas perguntas agora? Não. Nenhum homem jamais conseguiu explicar o mistério do universo – o mistério da vida. Somos cercados de mistérios. O funcionamento do corpo humano é um mistério profundo. Assim como a eletricidade na sua casa. Assim como a flor que desabrocha na parede rachada. Assim como a grama verde diante da sua janela. Charles F. Kettering, o gênio por trás dos laboratórios de pesquisa da General Motors, doou 30 mil dólares do próprio bolso à Antioch College para que descobrissem por que a grama é verde. Kettering achava que, se soubéssemos como a grama é capaz de transformar luz solar, água e dióxido de carbono em glicose, poderíamos transformar a civilização.

Até o funcionamento do motor dos veículos é um mistério profundo. Os laboratórios da GM investiram anos e milhões de dólares na tentativa de descobrir como e por que uma centelha no cilindro dispara uma explosão que põe o carro em movimento.

O fato de que não compreendemos totalmente os mistérios do nosso corpo, da eletricidade ou do motor de um carro não nos impede de usá-los e desfrutar deles. O fato de que não compreendo os mistérios da oração e da religião não mais me impede de desfrutar da vida mais rica e feliz que a religião proporciona. Depois de muito tempo, entendi a sabedoria das palavras de Santayana: "O homem não é feito para compreender a vida, mas para vivê-la."

Eu voltei – bem, eu estava prestes a dizer que tinha *voltado* à religião; mas isso não seria exato. *Avancei* para um novo conceito de religião. Não tenho mais o menor interesse nas diferenças de credo que dividem as Igrejas, mas estou

profundamente interessado no que a religião faz por mim, da mesma forma que me interesso pelos efeitos da eletricidade e da boa comida sobre mim. Elas me ajudam a levar uma vida mais rica, mais plena e mais feliz. A religião, porém, faz muito mais. Ela me proporciona valores espirituais. Ela me proporciona, como disse William James, "*um novo gosto pela vida, (...) mais vida, uma vida mais ampla, mais rica, mais satisfatória*". Ela me dá fé, esperança e coragem. Elimina tensões, ansiedades, medos e preocupações. Traz propósito e rumo para minha vida. Aumenta enormemente a minha felicidade e me concede saúde abundante. A religião me ajuda a criar para mim mesmo "um oásis de paz em meio às areias turbulentas da vida".

Francis Bacon estava certo quando escreveu, há mais de 300 anos: "Um pouco de filosofia inclina a mente do homem para o ateísmo, mas aprofundar-se na filosofia direciona a mente dos homens para a religião."

Lembro-me de tempos em que as pessoas falavam do conflito entre ciência e religião. Hoje, não mais. A mais nova de todas as ciências – a psiquiatria – está ensinando o que Jesus ensinava. Por quê? Porque os psiquiatras percebem que a oração e uma forte fé religiosa eliminarão as preocupações, as ansiedades, os desgastes e os medos que provocam mais da metade das nossas enfermidades. Eles sabem muito bem disso. O Dr. A. A. Brill, por exemplo, chegou a dizer: "Qualquer um que seja realmente religioso não desenvolve uma neurose."

Se a religião não for verdadeira, então a vida é sem sentido. É uma farsa trágica.

Entrevistei Henry Ford alguns anos antes de sua morte. Até conhecê-lo, eu esperava que ele exibisse o desgaste dos longos anos que passara construindo e administrando um dos maiores negócios do mundo. Portanto, fiquei surpreso ao ver como parecia calmo, bem e em paz aos 78 anos. Quando lhe perguntei se tinha preocupações, ele respondeu: "Não. Acredito que Deus está cuidando de tudo e não precisa de nenhum conselho meu. Com Deus no comando, creio que tudo acabará bem. Portanto, com que eu deveria me preocupar?"

Hoje, muitos psiquiatras estão se tornando evangelistas modernos. Eles não nos estimulam a viver a religiosidade para evitar o fogo do inferno no outro mundo; nos estimulam a viver a religiosidade para evitar os fogos do inferno de úlceras, angina, crises de pânico e insanidade. Como exemplo do que nossos

psicólogos e psiquiatras estão ensinando, leia *The Return to Religion* (O retorno à religião), do Dr. Henry C. Link.

Sim, a religião cristã é uma atividade inspiradora que promove a boa saúde. Jesus disse: "Eu vim para que tenham vida, e vida em abundância." Ele denunciava e atacava os formatos cristalizados e os rituais mortos que faziam o papel de religião no Seu tempo. Era um rebelde. Pregava uma nova forma de religião – que ameaçava perturbar o mundo. Por isso foi crucificado. Pregava que a religião deveria existir para o homem – e não o homem para a religião; que o Sabá foi criado para o homem – e não o homem para o Sabá. Ele falava mais de medo do que de pecado. *O tipo errado de medo é um pecado* – um pecado contra sua saúde, um pecado contra a vida mais rica, mais plena, mais feliz e mais corajosa que Jesus defendia. Emerson falava de si mesmo como um "professor da ciência da alegria". Jesus também era um professor da "ciência da alegria". Ele incentivava seus discípulos a "se regozijarem e pularem de alegria".

Jesus declarou que só havia duas coisas importantes na religião: amar a Deus de todo o coração e ao próximo como a nós mesmos. Qualquer homem que se deixe governar por esses dois princípios é religioso, saiba disso ou não. Meu sogro, Henry Price, de Tulsa, Oklahoma, é um bom exemplo. Ele tenta viver de acordo com essa segunda regra de ouro; é incapaz de atitudes perversas, egoístas ou desonestas. Contudo, não frequenta a igreja e se considera agnóstico. Ora! O que faz de um homem um cristão? Deixarei que John Baillie, um professor emérito que ensinava Teologia na Universidade de Edimburgo, responda: "O que faz de um homem um cristão não é sua aceitação intelectual de certas ideias, tampouco sua conformidade com certa regra, mas a posse de um certo Espírito e a participação em uma certa Vida."

Se isso faz de um homem um cristão, então Henry Price é um nobre exemplo.

William James – o pai da Psicologia moderna – relatou a um amigo, o professor Thomas Davidson, que, à medida que os anos passavam, via-se "cada vez menos capaz de se entender com Deus".

Anteriormente neste livro, mencionei que, quando os juízes tentaram selecionar a melhor história sobre preocupação enviada por meus alunos, tiveram tanta dificuldade que decidiram dividir o dinheiro do prêmio entre duas narrativas excepcionais. Aqui está a segunda história que ficou empatada no

primeiro lugar – a experiência inesquecível de uma mulher que precisou descobrir da maneira mais difícil que "não conseguia se entender com Deus".

Chamarei essa mulher de Mary Cushman, embora não seja seu nome real. Ela tem filhos e netos que podem ficar constrangidos ao ler sua história, de modo que concordei em ocultar sua identidade. No entanto, a mulher é real – muito real. Eis o que ela nos contou:

"Durante a depressão, o salário médio do meu marido era de 18 dólares por semana. Muitas vezes, nem isso tínhamos, pois ele não recebia quando ficava doente – o que acontecia com frequência. Ele sofreu vários pequenos acidentes; também teve caxumba, escarlatina e gripes diversas. Perdemos a casinha que tínhamos construído com as próprias mãos. Devíamos 50 dólares na mercearia – e tínhamos cinco filhos para alimentar. Comecei a lavar e a passar para vizinhos. Comprei roupas de segunda mão na loja do Exército da Salvação e as reformei para os meus filhos. Fiquei doente de preocupação. Um dia, o dono da mercearia a quem devíamos 50 dólares acusou meu filho de 11 anos de roubar um lápis. Meu filho chorou ao me contar o que tinha acontecido. Eu sabia que ele era honesto e sensível – e sabia que fora xingado e humilhado na frente de outras pessoas. Foi a gota d'água. Pensei em todo o sofrimento que tínhamos suportado e não conseguia ver a luz no fim do túnel. De tanta preocupação, acho que fiquei temporariamente louca, pois desliguei a máquina de lavar, levei minha filha de 5 anos para o quarto e lacrei as janelas e rachaduras com papéis e trapos. Minha filhinha perguntou: 'Mamãe, o que você está fazendo?' E respondi: 'Vedando a janela para o ar não entrar.' Então liguei o aquecedor a gás que tínhamos no quarto, mas não o acendi. Enquanto jazia na cama com minha filha ao meu lado, ela disse: 'Mamãe, isso é engraçado. Acabamos de levantar.' Mas eu disse: 'Não se preocupe, vamos só tirar um cochilo.' Então fechei os olhos e fiquei ouvindo o gás escapar do aquecedor. Jamais me esquecerei daquele cheiro..."

De repente, ela ouviu uma música. Mary Cushman tinha esquecido de desligar o rádio na cozinha. Era um antigo hino religioso:

Em Jesus amigo temos
mais chegado que um irmão.
Ele manda que levemos
Tudo a Deus em oração.

Oh, que paz perdemos sempre,
Oh, que dor no coração,
Só porque nós não levamos
tudo a Deus em oração.

Quando ouviu aquele hino, ela percebeu que tinha cometido um erro trágico: tentara lutar batalhas terríveis sozinha. Não tinha entregado tudo a Deus em oração. Levantou-se com um salto, desligou o gás, abriu a porta e as janelas.

"Chorei e orei pelo restante daquele dia. Só que não orei pedindo ajuda. Derramei minha alma em gratidão a Deus por todas as bênçãos que Ele me concedera: cinco filhos maravilhosos, todos bem e saudáveis, fortes de corpo e mente. Prometi a Deus que jamais me mostraria tão ingrata novamente. E mantive a promessa. Mesmo depois que perdemos nosso lar e tivemos que nos mudar para uma pequena casa no campo, pela qual pagávamos 5 dólares por mês de aluguel, agradeci a Deus por aquela moradia; agradeci a Ele pelo fato de ter ao menos um teto para nos manter secos e aquecidos. Agradeci honestamente a Deus por nossa situação não ser pior – e acredito que Ele me ouviu, pois, com o tempo, as coisas melhoraram. Não foi da noite para o dia, mas, à medida que a depressão econômica recuava, começamos a ganhar um pouco mais de dinheiro. Consegui um emprego na chapelaria de um grande country clube e também vendia meias-calças nas horas vagas. Para ajudar a pagar a faculdade, um dos meus filhos conseguiu um emprego em uma fazenda, ordenhando 13 vacas de manhã e à noite. Hoje, meus filhos estão crescidos e casados e tenho três netos lindos. E, ao relembrar aquele dia terrível em que liguei o gás, agradeço repetidas vezes a Deus por ter me 'despertado' a tempo. Que alegrias eu teria perdido! Quantos anos maravilhosos eu teria abandonado para sempre! Toda vez que escuto alguém dizer que quer pôr fim à própria vida, sinto vontade de gritar: 'Não faça isso! Não faça isso!' Os momentos mais sombrios logo passarão – depois, virá o futuro..."

Em média, nos Estados Unidos, uma pessoa põe fim à própria vida a cada 35 minutos. Em média, alguém enlouquece a cada 120 segundos. A maioria desses suicídios – e, provavelmente, muitos casos de insanidade – poderia ter sido evitada se essas pessoas tivessem encontrado consolo e paz na religião e na oração.

Um dos psiquiatras mais renomados de todos os tempos, Carl Jung diz, em seu livro *O homem à descoberta da sua alma*: "Nos últimos 30 anos, pessoas de todos os países civilizados da Terra me consultaram. Tratei muitas centenas de pacientes. Entre quase todos os que estavam na segunda metade da vida – ou seja, com mais de 35 anos –, não houve um único cujo problema, em última instância, não tivesse relação com encontrar um ponto de vista religioso para a vida. É seguro afirmar que todos eles adoeceram por ter perdido o que as religiões vivas de todas as eras deram aos seus seguidores. Da mesma forma, todos os que se curaram de fato haviam recuperado esse ponto de vista religioso."

Essa afirmação é tão importante que quero repeti-la em *negrito*.

Carl Jung disse:

> **Nos últimos 30 anos, pessoas de todos os países civilizados da Terra me consultaram. Tratei muitas centenas de pacientes. Entre quase todos os que estavam na segunda metade da vida – ou seja, com mais de 35 anos –, não houve um único cujo problema, em última instância, não tivesse relação com encontrar um ponto de vista religioso para a vida. É seguro afirmar que todos eles adoeceram por ter perdido o que as religiões vivas de todas as eras deram aos seus seguidores. Da mesma forma, todos os que se curaram de fato haviam recuperado esse ponto de vista religioso.**

William James disse mais ou menos o mesmo. "*A fé é uma das forças que impulsionam o homem*", declarou ele, "*e a ausência total dela leva ao colapso.*"

Mahatma Gandhi, o maior líder indiano desde Buda, teria sofrido um colapso sem a inspiração do poder da oração. Como sei disso? Porque o próprio Gandhi o disse: "Sem oração", escreveu ele, "eu teria enlouquecido há muito tempo."

Milhares de pessoas poderiam dar testemunhos parecidos. Como meu pai – bem, como eu já disse, meu próprio pai teria se afogado se não fosse pelas orações e pela fé da minha mãe. Provavelmente, milhares de almas torturadas que padecem em nossos sanatórios teriam sido salvas se tivessem se voltado para um poder superior em busca de ajuda em vez de tentar travar sozinhas as batalhas da vida.

Quando estamos angustiados e atingimos o limite das nossas forças, muitos de nós recorremos a Deus em desespero – "não existem ateus em tocas de raposas". Mas por que esperar até que estejamos desesperados? Por que não renovar nossas forças todos os dias? Por que esperar até mesmo o domingo? Durante anos, tive o hábito de entrar em igrejas vazias em *dias de semana, à tarde*. Quando sinto que estou apressado e afobado demais para dedicar alguns minutos aos assuntos do espírito, digo a mim mesmo: "Espere um minuto, Dale Carnegie. Por que toda essa pressa e afobação? Você precisa parar e ver as coisas em perspectiva." Em momentos assim, entro na primeira igreja que encontro aberta. Embora eu seja protestante, durante a semana entro com frequência na Catedral de São Patrício, na Quinta Avenida, e digo a mim mesmo que estarei morto daqui a 30 anos, mas que as grandes verdades espirituais ensinadas por todas as Igrejas são eternas. Fecho os olhos e oro. Isso acalma meus nervos, descansa meu corpo, ilumina meu olhar e me ajuda a priorizar meus valores. Posso recomendar essa prática a você?

Durante os seis anos que passei escrevendo este livro, reuni centenas de exemplos e de casos concretos de como homens e mulheres venceram o medo e a preocupação por meio da oração. Tenho em meus arquivos pastas repletas de casos. Tomemos como exemplo típico a história de um vendedor de livros desesperançado e desiludido, John R. Anthony, de Houston, Texas.

"Há 22 anos, fechei meu escritório de advocacia para me tornar representante de uma editora americana de livros de Direito. Minha especialidade era vender uma coleção que era praticamente indispensável para o exercício da profissão de advogado. Fui meticulosamente treinado para o trabalho, conhecia todas as falas de venda direta e tinha respostas convincentes para possíveis objeções. Antes de visitar um cliente em potencial, eu me familiarizava com sua reputação como advogado, a natureza de sua prática, sua posição política e seus hobbies. Durante a entrevista que eu fazia, usava essas informações com muita habilidade. Contudo, algo estava errado. Eu simplesmente não conseguia vender!"

À medida que os dias e as semanas se passavam, o Sr. Anthony foi se sentindo cada vez mais desestimulado. "Redobrei meus esforços, mas ainda era incapaz de fechar vendas suficientes para pagar minhas despesas. Medo e terror cresceram dentro de mim. Fiquei com receio de visitar os clientes. Antes de entrar no escritório de um comprador em potencial, aquela sensação de terror

brotava tão forte que eu ficava andando de um lado para outro diante da porta. Então, depois de perder muito tempo valioso tomando coragem, eu girava fracamente a maçaneta, com a mão trêmula – meio que esperando que o cliente em potencial tivesse saído!"

Foi quando o gerente de vendas ameaçou cortar os adiantamentos de Anthony se ele não trouxesse pedidos de compra.

"Em casa, minha mulher implorava por dinheiro para pagar as contas da mercearia para ela e para nossos três filhos. A preocupação me consumia. Como já disse, eu tinha fechado meu escritório privado de advocacia. Com isso, abri mão dos meus clientes. Agora estava falido – não tinha dinheiro sequer para pagar minha conta do hotel. Tampouco tinha dinheiro para comprar uma passagem de volta para casa, e não tinha coragem de voltar para casa como um derrotado, mesmo que tivesse a passagem. Então, ao final infeliz de mais um dia ruim, arrastei-me até meu quarto de hotel – pela última vez, eu imaginava. A meu ver, eu estava completamente derrotado. Inconsolável e deprimido, não sabia a que recorrer. Pouco me importava se viveria ou morreria. Eu lamentava ter nascido. Naquela noite, meu jantar foi um copo de leite, e nem isso eu podia pagar. Compreendi por que homens desesperados abrem uma janela de hotel e saltam. Eu mesmo poderia ter feito isso, se tivesse coragem. Comecei a me perguntar qual era o propósito da vida. Eu não sabia. Não conseguia decifrar."

Como não havia mais ninguém a quem pudesse recorrer, esse homem recorreu a Deus.

"Comecei a rezar. Implorei ao Todo-Poderoso que me concedesse luz, compreensão e orientação no deserto escuro e denso de desespero que me cercara. Pedi a Deus que me ajudasse a conseguir pedidos para meus livros e que me desse dinheiro para alimentar minha esposa e meus filhos. Depois daquela oração, abri os olhos e vi uma Bíblia sobre a cômoda daquele quarto de hotel solitário. Abri-a e li as promessas lindas e imortais de Jesus que inspiraram incontáveis gerações de homens solitários, preocupados e derrotados ao longo das eras – as palavras de Jesus para Seus discípulos sobre como evitar preocupações."

Ele se refere ao seguinte trecho do livro de Mateus:

> Portanto vos digo: não andeis preocupados com a vossa vida, pelo que haveis de comer; nem com o vosso corpo, pelo que haveis de vestir. A vida vale mais do que o sustento e o corpo, mais do que as vestes. Considerai os corvos: eles não semeiam, nem ceifam, nem têm despensa, nem celeiro; entretanto, Deus os sustenta. Quanto mais valeis vós do que eles? […] Buscai antes o Reino de Deus e a sua justiça e todas essas coisas vos serão acrescentadas.

Enquanto ele rezava e lia aquelas palavras, aconteceu um milagre: sua tensão se dissipou. "Minhas ansiedades, medos e preocupações transformaram-se em coragem, esperança e fé triunfal. Eu estava feliz, ainda que não tivesse dinheiro para pagar minha conta do hotel. Fui para a cama e dormi profundamente – livre de preocupações –, algo que não acontecia havia muitos anos."

Na manhã seguinte, Anthony mal conseguiu se conter até o horário em que os escritórios dos clientes em potencial abriam. Aproximou-se da porta do primeiro escritório em um dia lindo, frio e chuvoso. Girou a maçaneta com firmeza e caminhou com segurança até o homem. Cheio de energia, com o queixo erguido e a dignidade apropriada, todo sorrisos, disse: "Bom dia, Sr. Smith! Sou John R. Anthony, da Companhia All-American de Livros de Direito!"

"Bom dia", respondeu o cliente, também sorrindo, enquanto se levantava da cadeira com a mão estendida. "Estou feliz em vê-lo. Sente-se!"

Eis então o desfecho dessa história:

"Fiz mais vendas naquele dia do que em semanas. À noite, retornei orgulhoso para meu hotel como um herói conquistador! Sentia-me um novo homem. E eu *era* um novo homem, pois tinha uma atitude mental nova e vitoriosa. Nada de jantar leite quente naquela noite. Não, senhor! Comi um filé com todos os acompanhamentos. A partir daquele dia, minhas vendas decolaram. Renasci naquela noite desesperada há 22 anos, em um pequeno hotel em Amarillo, Texas. Para quem olhava de fora, minha situação no dia seguinte era a mesma das semanas anteriores de fracasso, mas algo tremendo acontecera dentro de mim. De repente, eu me tornei ciente da minha relação com Deus. Um homem sozinho pode ser derrotado, mas um homem com o poder de Deus dentro de si é invencível. Eu sei. Vi isso funcionar na minha vida."

Disse Jesus: “Pedi e vos será concedido; buscai e encontrareis; batei e a porta será aberta para vós.”

Quando a Sra. L. G. Beaird, de Highland, Illinois, se deparou com uma grande tragédia, ela descobriu que conseguia encontrar paz e tranquilidade ajoelhando-se e dizendo: “Ó Senhor, que Sua vontade, e não a minha, seja feita.”

“Certa noite, nosso telefone tocou”, escreveu ela em uma carta que tenho diante de mim agora. “Tocou 14 vezes antes que eu tivesse coragem de pegar o fone. Eu sabia que só podia ser do hospital, e estava aterrorizada: temia que nosso filhinho estivesse morrendo. Ele tinha meningite. Já havia tomado penicilina, mas a droga fez sua temperatura oscilar; os médicos temiam que a doença tivesse alcançado seu cérebro e desencadeasse um tumor cerebral... e a morte.”

De fato, era do hospital; o médico queria que os pais do menino fossem imediatamente para lá.

“Talvez você possa imaginar a angústia que meu marido e eu sentimos, sentados na sala de espera. Todas as outras pessoas ali tinham seus bebês, exceto nós, com os braços vazios, perguntando-nos se algum dia voltaríamos a segurar nosso garotinho. Quando finalmente fomos levados ao escritório particular do médico, a expressão em seu rosto encheu nosso coração de terror. As palavras dele trouxeram ainda mais pavor. Ele nos disse que havia apenas uma chance em quatro de nosso bebê sobreviver. Sugeriu que, se conhecêssemos outro médico, o procurássemos para falar sobre o caso.”

A caminho de casa, o marido dela irrompeu em lágrimas e, com o punho cerrado, socou o volante, dizendo: “Betts, não posso desistir do nosso garotinho.” Para a Sra. Beaird, foi difícil ver o marido assim, tão fragilizado. “Paramos o carro e, depois de conversar sobre o assunto, decidimos parar na igreja e rezar; se fosse a vontade de Deus levar nosso bebê, resignaríamos nossa vontade à Dele. Afundei no banco da igreja e falei, com lágrimas escorrendo pelas faces: ‘Que seja feita a Sua vontade, e não a minha.’”

No momento em que proferiu essas palavras, ela se sentiu melhor. “Fui tomada por uma paz que não sentia havia muito tempo. Durante todo o caminho para casa, fiquei repetindo: ‘Ó Deus, que seja feita a Sua vontade, e não a minha.’ Dormi profundamente naquela noite, pela primeira vez em uma semana. O

médico telefonou alguns dias depois e disse que Bobby havia superado a crise. Agradeço a Deus pelo garoto de 4 anos forte e saudável que temos hoje."

Conheço homens que consideram a religião assunto de mulheres, crianças e pregadores. Eles se orgulham de ser "homens de verdade" que podem lutar suas batalhas sozinhos.

Quão surpresos eles ficariam ao descobrir que alguns dos mais famosos "homens de verdade" do mundo rezam todo dia. Por exemplo, o "homem de verdade" Jack Dempsey me disse que nunca foi para a cama sem antes fazer suas orações. Falou também que agradecia a Deus antes de todas as refeições. E que rezava todos os dias quando estava treinando para uma luta; quando estava lutando, sempre rezava pouco antes de o gongo tocar no início de cada round. "Rezar me ajudou a lutar com coragem e confiança."

O "homem de verdade" Connie Mack me disse que não conseguia adormecer sem fazer suas orações.

O "homem de verdade" Eddie Rickenbacker me disse acreditar que sua vida fora salva por preces. Ele rezava todo dia.

O "homem de verdade" Edward R. Stettinius, alto executivo da General Motors e da United States Steel e ex-secretário de Estado americano, me disse que orava pedindo sabedoria e orientação toda manhã e toda noite.

O "homem de verdade" J. Piermont Morgan, maior financista de sua era, muitas vezes ia sozinho à Igreja Trinity, no final da Wall Street, nas tardes de sábado e ajoelhava-se em oração.

Quando o "homem de verdade" Eisenhower foi para a Inglaterra para assumir o comando supremo das forças britânicas e americanas, levou apenas um livro no avião: a Bíblia.

O "homem de verdade" general Mark Clark me contou que lia sua Bíblia todos os dias durante a guerra e se ajoelhava em oração. Chiang Kai-shek e o general Montgomery – "Monty de El Alamein" – faziam o mesmo, bem como Lorde Nelson em Trafalgar, os generais George Washington, Robert E. Lee, Stonewall Jackson e dezenas de outros líderes militares.

Esses "homens de verdade" descobriram que William James tinha razão ao dizer: "Nós e Deus temos negócios entre nós; e, ao nos abrirmos para Sua influência, nosso destino mais profundo se realiza."

Muitos "homens de verdade" estão descobrindo isso. Setenta e dois milhões de americanos são membros de Igrejas hoje – um recorde histórico. Como afirmei antes, até os cientistas estão se voltando para a religião. Vejamos, por exemplo, o Dr. Alexis Carrel, que escreveu *O homem, esse desconhecido*, e recebeu a maior honraria concedida a qualquer cientista, o Prêmio Nobel. O Dr. Carrel disse, em um artigo para a *Reader's Digest*: "A oração é a forma de energia mais poderosa que uma pessoa pode gerar. É uma força tão real quanto a gravidade terrestre. Como médico, vi homens serem curados de doenças e da melancolia pelo esforço sereno da oração depois de todas as outras terapias terem falhado. (...) A oração, como o rádio, é uma fonte de energia luminosa e autogeradora. (...) Na oração, os seres humanos buscam aumentar sua energia finita dirigindo-se à força infinita de toda a energia. Quando rezamos, nos conectamos com o inesgotável poder motor que faz o universo girar. Rezamos para que uma parte desse poder seja destinada às nossas necessidades. Mesmo ao pedir, nossas deficiências humanas são satisfeitas e nos erguemos fortificados e reparados. (...) Sempre que nos dirigimos a Deus em uma oração fervorosa, mudamos tanto a alma quanto o corpo para melhor. Não é possível que qualquer homem ou mulher possa rezar, mesmo que por um único momento, sem obter algum resultado bom."

O almirante Byrd sabia o que significava "nos conectamos com o inesgotável poder motor que faz o universo girar". Sua capacidade de estabelecer essa conexão o fez superar a provação mais dura de sua vida. Ele conta a história em seu livro *Alone*. Em 1934, Byrd passou cinco meses em uma cabana enterrada sob a calota polar da plataforma de Ross, nas profundezas da Antártica. Ele era a única criatura viva naquela área. Nevascas rugiam sobre sua cabana; fazia 63 graus negativos e ele estava completamente cercado por uma noite interminável. Então descobriu, para seu horror, que estava sendo lentamente envenenado pelo monóxido de carbono que escapava de seu aquecedor! O que ele podia fazer? A ajuda mais próxima estava a 195 quilômetros de distância e só conseguiria alcançá-lo dali a vários meses. O almirante tentou consertar seu aquecedor e o sistema de ventilação, mas o gás ainda escapava, fazendo-o desmaiar. Ele não conseguia comer nem dormir; ficou tão fraco que mal se levantava de seu catre. Com frequência, temia que não viveria até a manhã seguinte. Acreditava que morreria naquela cabana e que seu corpo seria engolido por neves eternas.

O que salvou sua vida? Certo dia, no auge de seu desespero, ele pegou seu diário e tentou colocar no papel sua filosofia de vida. "A raça humana", escreveu, "não está sozinha no universo." Ele pensou nas estrelas no firmamento, na dança ordenada das constelações e dos planetas; pensou em como o sol eterno, quando chegasse seu tempo, voltaria para iluminar até mesmo os desertos das regiões do Polo Sul. Então escreveu em seu diário: "*Não estou sozinho.*"

Dar-se conta de que não estava sozinho – nem mesmo em um buraco no gelo no fim do mundo – foi o que salvou Richard Byrd. "Sei que isso me fez sobreviver", diz ele. "Poucos homens chegam perto de exaurir todos os recursos que existem dentro deles. Temos poços profundos de força que jamais são explorados." Richard Byrd aprendeu a explorar esses poços de força e a usar essas reservas – voltando-se para Deus.

Glenn A. Arnold aprendeu em meio aos milharais de Illinois a mesma lição que o almirante Byrd aprendeu na calota polar. Arnold, um corretor de seguros em Chillicothe, Illinois, abriu assim seu discurso sobre como vencer as preocupações: "Há oito anos, girei a chave na porta da frente da minha casa pelo que, eu acreditava, seria a última vez na minha vida. Então entrei no meu carro e segui na direção do rio. Eu era um fracasso. Um mês antes, meu pequeno mundo tinha desmoronado sobre minha cabeça. Minha empresa de eletrodomésticos havia falido. Em casa, minha mãe jazia em seu leito de morte. Minha esposa estava grávida de nosso segundo filho. As contas médicas se acumulavam. Tínhamos hipotecado tudo que possuíamos para abrir o negócio – nosso carro e nossa mobília. Fiz até um empréstimo usando minhas apólices de seguro como garantia. Portanto, entrei no meu carro e fui em direção ao rio – determinado a dar um fim àquela triste confusão."

Ele dirigiu por alguns quilômetros, saiu da estrada, saltou do carro e, sentado no chão, chorou como uma criança. Então tentou raciocinar de modo construtivo. Quão ruim era a situação? Não poderia ser pior? Era realmente irremediável? O que ele poderia fazer para torná-la melhor?

"Naquele instante, decidi que entregaria o problema ao Senhor e pediria a Ele para cuidar de tudo. Rezei. Rezei fervorosamente. Rezei como se minha vida dependesse daquilo. De fato, dependia. Então algo estranho aconteceu. Assim que entreguei todos os meus problemas para um poder maior do que eu, me sobreveio uma paz de espírito que eu não sentia fazia meses. Devo ter ficado

sentado ali por meia hora, chorando e rezando. Então fui para casa e dormi como um bebê. Na manhã seguinte, acordei confiante. Eu não tinha mais nada a temer, pois contava com Deus para me orientar. Entrei em uma loja de departamentos local com a cabeça erguida e me expressei com segurança enquanto me candidatava a um emprego de vendedor no departamento de eletrodomésticos. Eu sabia que conseguiria o emprego. E consegui. Fui um bom vendedor até que todo o ramo de eletrodomésticos entrou em crise durante a guerra. Então comecei a oferecer seguros de vida – ainda sob a direção do meu Grande Guia. Isso foi há somente cinco anos. Agora, todas as minhas contas estão pagas, tenho uma bela família com três filhos inteligentes, sou dono da minha casa, tenho um carro novo e 25 mil dólares em seguros de vida."

E qual é o balanço que ele faz dessa experiência?

"Em retrospecto, estou feliz por ter perdido tudo e ficado deprimido a ponto de partir em direção ao rio, porque aquela tragédia me ensinou a contar com Deus; e agora tenho uma paz e uma confiança que jamais sonhei que fossem possíveis."

Por que a fé religiosa nos traz tamanha paz, tranquilidade e fortaleza? Deixarei William James responder a isso. Ele diz: *"As ondas turbulentas da superfície não perturbam as regiões profundas do oceano; e, para aquele que se apoia em realidades mais vastas e mais permanentes, as vicissitudes momentâneas de seu destino pessoal parecem relativamente insignificantes. A pessoa realmente religiosa, portanto, é inabalável e cheia de equanimidade, e está pronta para agir com serenidade diante de qualquer dever que o dia possa lhe trazer."*

Se estamos preocupados e ansiosos, por que não experimentar a conexão com Deus? Como disse Immanuel Kant, por que não "aceitar uma crença em Deus porque precisamos de tal crença"? Por que não nos conectamos agora "com o inesgotável poder motor que faz o universo girar"?

Mesmo que você não seja uma pessoa religiosa por natureza ou por disciplina – mesmo que você seja um cético consumado –, a oração pode ajudá-lo muito mais do que você acredita, pois é algo *prático*. O que quero dizer por prático? Quero dizer que a oração satisfaz estas três necessidades psicológicas muito básicas compartilhadas por todas as pessoas, acreditem elas em Deus ou não:

1. A oração nos ajuda a colocar em palavras exatamente o que está nos perturbando. Vimos no Capítulo 4 que é quase impossível lidar com um problema enquanto ele permanece vago e nebuloso. Rezar, de certa maneira, é muito parecido com anotar nossos problemas no papel. Para pedirmos ajuda para uma dificuldade – até mesmo para Deus –, precisamos exprimi-la em palavras.
2. A oração nos dá uma sensação de compartilhar nossos fardos, de não estarmos sozinhos. Poucos de nós somos fortes o bastante para suportar nossos fardos mais pesados e nossos problemas mais angustiantes totalmente sozinhos. Às vezes, nossas preocupações são de natureza tão extrema que não podemos discutir sobre elas nem mesmo com nossos parentes ou amigos mais próximos. Portanto, a oração é a resposta. Qualquer psiquiatra nos dirá que, quando sufocamos nossa raiva e estamos tensos e sofrendo espiritualmente, a melhor terapia é contar nossos problemas para alguém. E, quando não podemos contar a mais ninguém, sempre podemos contar a Deus.
3. A oração desencadeia o princípio ativo de *fazer*. É um primeiro passo na direção da *ação*. Duvido que qualquer pessoa seja capaz de rezar por alguma realização, dia após dia, sem obter algum benefício – em outras palavras, sem agir para torná-la realidade. O Dr. Alexis Carrel, cientista mundialmente famoso, disse: "A oração é a forma de energia mais poderosa que uma pessoa pode gerar." Portanto, por que não utilizá-la? Chame-a de Deus ou de Alá ou de Espírito – por que brigar com definições desde que os poderes misteriosos da natureza se encarreguem de nós?

Por que não fechar este livro agora mesmo, encostar a porta, ajoelhar-se e tirar um peso do seu coração? Se você perdeu sua fé, implore a Deus Todo-Poderoso para renová-la e repita esta bela oração escrita por São Francisco de Assis há 700 anos: "Senhor, fazei de mim um instrumento da Vossa Paz. Onde há ódio, que eu leve o amor. Onde há injúria, que eu leve o perdão. Onde há dúvida, que eu leve a fé. Onde há desespero, que eu leve a esperança. Onde há escuridão, que eu leve a luz. Onde há tristeza, que eu leve a alegria. Ó divino mestre, fazei com que eu não procure tanto ser consolado, mas consolar; ser compreendido, mas compreender; ser amado, mas amar; pois é dando que se recebe, é

perdoando que somos perdoados, e é morrendo que nascemos para a Vida Eterna."

PARTE SEIS

Como parar de se preocupar com críticas

20

Ninguém chuta cachorro morto

Em 1929, um episódio provocou comoção nacional nos círculos educacionais. Homens cultos de todos os Estados Unidos foram às pressas a Chicago para testemunhar o caso. Alguns anos antes, um jovem chamado Robert Maynard Hutchins conseguira se formar com esforço em Yale, trabalhando como garçom, lenhador, tutor e vendedor de roupas. Passados apenas oito anos, Hutchins tornou-se reitor da quarta universidade mais rica dos Estados Unidos, a Universidade de Chicago. Sua idade? Trinta anos. Incrível! Os educadores mais velhos abanavam a cabeça. Críticas despencaram sobre aquele "menino prodígio" como um deslizamento de pedras. Ele era isso e aquilo – jovem demais, inexperiente demais; suas ideias sobre educação eram absurdas. Até os jornais se juntaram ao ataque.

No dia da sua posse, um amigo disse ao pai de Robert Hutchins: "Fiquei chocado hoje de manhã ao ler aquele editorial do jornal contra o seu filho."

"Sim", respondeu o Hutchins mais velho, "foi grave, mas lembre-se de que ninguém chuta cachorro morto."

Verdade, e quanto mais importante for o cachorro, mais satisfação as pessoas sentirão ao chutá-lo. O príncipe de Gales, que mais tarde se tornaria Eduardo VIII, passou por isso. Na época, ele estudava em Darthmouth, Devonshire. O príncipe tinha cerca de 14 anos. Certo dia, um oficial encontrou-o chorando e perguntou o que havia acontecido. A princípio, ele se recusou a falar, mas por

fim admitiu a verdade: estava levando pontapés dos cadetes. O diretor do colégio chamou os agressores e explicou a eles que o príncipe não se queixara, mas ele próprio queria saber qual a razão para um tratamento tão rude.

Depois de muita relutância, os cadetes confessaram que, quando se tornassem comandantes e capitães na Marinha Real, queriam poder dizer que tinham dado um pontapé no rei!

Portanto, quando alguém chuta ou critica você, muitas vezes age assim para se sentir importante. Em geral, isso significa que você está se destacando em algo e merece atenção. Muitas pessoas sentem uma enorme satisfação acusando aqueles que são mais cultos ou mais bem-sucedidos do que elas. Por exemplo, enquanto escrevia este capítulo, recebi a carta de uma mulher denunciando o general William Booth, fundador do Exército da Salvação. Eu havia elogiado o general Booth no rádio; na sequência, aquela mulher me escreveu dizendo que o general roubara 8 milhões de dólares do dinheiro arrecadado para ajudar os pobres. A acusação, obviamente, era absurda, mas ela não estava em busca da verdade, e sim da satisfação perversa que obtinha ao denegrir alguém superior. Joguei a carta amarga no lixo e agradeci a Deus Todo-Poderoso por não ser casado com aquela mulher. A carta dela não me disse absolutamente nada sobre o general Booth, mas me disse muita coisa sobre sua autora. Schopenhauer expressou assim esse sentimento: "Pessoas vulgares sentem um enorme prazer com as faltas e as loucuras dos grandes homens."

É difícil imaginar que o reitor da Universidade Yale possa ser um homem vulgar; contudo, um ex-reitor de Yale, Timothy Dwight, aparentemente se deleitou acusando um candidato à presidência dos Estados Unidos. O reitor de Yale advertiu que, se aquele homem fosse eleito presidente, "talvez nossas esposas e filhas caiam vítimas da prostituição legal, totalmente desonradas, maculadas de maneira ostensiva, párias da delicadeza e da virtude, desprezadas por Deus e pelo homem".

Parece até que estava falando de Hitler, não parece? Mas não estava. Era uma acusação contra Thomas Jefferson. *Qual* Thomas Jefferson? Certamente não o *imortal* Thomas Jefferson, autor da Declaração da Independência, patrono da democracia, certo? Sim, era precisamente dele que se falava.

Tente pensar em um americano que foi chamado de "hipócrita", "um impostor" e "pouco melhor do que um assassino". Uma charge de jornal

representou-o em uma guilhotina, com a grande lâmina pronta a decepar sua cabeça. Multidões zombavam dele e o vaiavam quando ele passava pela rua. Quem era? George Washington.

Mas isso aconteceu há muito tempo. Talvez a natureza humana tenha melhorado desde então. Consideremos o caso do almirante Peary – o explorador que surpreendeu e empolgou o mundo ao alcançar o Polo Norte em trenós puxados por cães, em 6 de abril de 1909, façanha que, durante séculos, homens corajosos tentaram realizar arriscando a própria vida e até morrendo. O próprio Peary quase morreu de frio e de fome; precisou amputar oito dedos dos pés que congelaram. Foram tantos desastres que achou que enlouqueceria. Seus superiores em Washington ficaram furiosos, pois Peary estava atraindo enorme publicidade e admiração. Portanto, acusaram-no de angariar dinheiro para expedições científicas e depois "mentir e ficar vadiando no Ártico". Provavelmente acreditavam nisso, pois é quase impossível não acreditar no que se quer acreditar. A determinação deles em humilhar e deter Peary era tão violenta que somente uma ordem direta do presidente McKinley possibilitou que o almirante continuasse suas expedições ao Ártico.

Peary sofreria tantos ataques se ocupasse um cargo burocrático no Departamento da Marinha em Washington? Não. Nesse caso, ele não se destacaria o suficiente para despertar inveja.

O general Grant teve uma experiência ainda pior. Em 1862, ele comemorou a primeira grande vitória decisiva do Norte – uma vitória conquistada em uma tarde; uma vitória que transformou Grant em um ídolo nacional da noite para o dia; uma vitória que teve repercussões tremendas até mesmo na distante Europa; uma vitória que fez os sinos das igrejas tocarem e fogueiras arderem do Maine até as margens do rio Mississippi. Contudo, seis semanas depois de conquistar sua grande vitória, Grant – o herói do Norte – foi *preso e privado de seu exército. Ele chorou de humilhação e desespero.*

Por que o general Grant foi preso no ápice de sua glória? Principalmente por ter despertado os ciúmes e a inveja de seus superiores arrogantes.

Se nos sentirmos tentados a mergulhar em preocupações por causa de críticas injustas, aqui está a Regra 1:

Lembre-se de que críticas injustas muitas vezes são elogios disfarçados.
Ninguém chuta cachorro morto.

21

Faça isto e as críticas não terão o poder de ferir você

Certa vez, entrevistei o major-general Smedley Butler, o "Demônio dos Infernos". Butler foi um dos generais mais exuberantes e arrogantes a comandar os fuzileiros navais dos Estados Unidos.

Ele me disse que, quando jovem, tinha uma necessidade desesperadora de ser popular; queria causar boa impressão em todos. Naquela época, a menor crítica o feria intensamente. Mas ele relatou que seus 30 anos entre os fuzileiros navais o fizeram criar uma couraça. "Fui repreendido e insultado, acusado de medroso, trapaceiro e mau-caráter. Ouvi todo tipo de xingamento impublicável. Se isso me incomodou? Rá! Hoje, quando ouço alguém me xingando, nem viro a cabeça para ver quem está falando."

Talvez o velho Butler tenha se tornado indiferente a críticas, mas uma coisa é certa: a maioria de nós leva a sério demais as pequenas farpas e flechas atiradas contra nós. Anos atrás, um repórter do jornal *The Sun*, de Nova York, compareceu a uma das minhas aulas demonstrativas de educação para adultos e ridicularizou a mim e ao meu trabalho. Acha que fiquei furioso? Pois considerei um insulto pessoal. Telefonei para Gil Hodges, presidente do comitê executivo do jornal, e praticamente exigi que ele publicasse um artigo com os fatos – sem a parte da ridicularização. Eu estava determinado a obter uma punição à altura do crime.

Hoje, sinto vergonha de como agi. Metade das pessoas que compraram o jornal jamais viu aquele artigo. Metade daqueles que o leram considerou-o uma fonte de entretenimento inocente. Metade daqueles que se divertiram com a leitura esqueceu-se totalmente dele em poucas semanas.

Agora sei que as pessoas não ficam pensando em você ou em mim. Pouco se importam com o que é dito sobre nós. Elas estão pensando em si mesmas – antes do café da manhã, durante o café da manhã e sem parar até depois da meia-noite. Elas ficariam mil vezes mais preocupadas com uma leve dor de cabeça delas do que com a notícia da sua ou da minha morte.

Mesmo que um em cada seis dos nossos amigos mais íntimos minta sobre nós, nos ridicularize, trapaceie, nos apunhale pelas costas e nos traia, não nos entreguemos a uma orgia de autocomiseração. Em vez disso, lembremos a nós mesmos que foi exatamente isso que aconteceu com Jesus. Um de Seus 12 amigos mais próximos traiu-o por um suborno que equivaleria a poucos dólares. Outro desses 12 amigos mais íntimos abandonou Jesus abertamente no instante em que Ele teve problemas e negou por três vezes que o conhecia – jurando. Um em cada seis! Isso foi o que aconteceu com Jesus. Por que você e eu deveríamos esperar uma pontuação melhor?

Descobri anos atrás que, embora eu não possa impedir as pessoas de me criticarem injustamente, posso fazer algo muito mais importante: decidir se essa condenação injusta me perturbará ou não.

Sejamos claros sobre isso: não defendo que todas as críticas sejam ignoradas. Longe disso. Estou falando de *ignorar críticas injustas*. Certa vez, perguntei a Eleanor Roosevelt como ela lidava com tais críticas – e Deus sabe que ela recebia muitas. Eleanor provavelmente tinha mais amigos fervorosos e mais inimigos violentos do que qualquer outra mulher que viveu na Casa Branca.

Ela me contou que, quando garota, era quase morbidamente tímida, com medo do que as pessoas poderiam dizer. Temia tanto as críticas que um dia pediu conselhos à sua tia, irmã de Theodore Roosevelt: "Tia Bye, quero fazer tal coisa. Mas tenho medo de ser criticada."

A irmã de Teddy Roosevelt olhou-a nos olhos e disse: "Nunca se incomode com o que as pessoas dizem, desde que saiba no seu coração que você está certa." Eleanor Roosevelt me contou que aquele conselho foi importante para ela anos depois, quando estava na Casa Branca. Para ela, só uma porcelana de Dresden

em uma prateleira conseguiria evitar críticas. "Faça o que seu coração disser que é o certo, pois você será criticado de qualquer jeito. Será 'amaldiçoado se fizer e amaldiçoado se não fizer'." Esse é o conselho dela.

Quando o falecido Mathew C. Brush era presidente da American International Corporation, perguntei-lhe se era sensível a críticas e ele respondeu: "Sim, eu era muito sensível a críticas no começo. Na época, estava ansioso para que todos os funcionários da organização pensassem que eu era perfeito. Se não pensassem, eu me preocupava. Tentava agradar primeiro quem falava mal de mim, mas meus esforços para remendar as coisas com essas pessoas enfureciam outras. Então, quando eu tentava consertar a situação com as outras, acabava atiçando outros marimbondos. Depois de um tempo, descobri que quanto mais eu tentasse pacificar e aplacar sentimentos feridos para escapar de críticas pessoais, mais inimigos teria. Portanto, finalmente falei para mim mesmo: 'Se você se destacar em meio à multidão, será criticado. Portanto, acostume-se com a ideia.' Aquilo me ajudou imensamente. A partir daquele momento, adotei a regra de fazer o melhor que pudesse e depois abrir meu guarda-chuva para impedir que a saraivada de críticas me atingisse diretamente."

O compositor e comentarista musical Deems Taylor foi um pouco mais longe: deixou que a chuva de críticas o atingisse e divertiu-se com isso – em público. Quando fazia seus comentários durante o intervalo dos concertos radiofônicos da Orquestra Filarmônica de Nova York, em uma tarde de domingo, uma mulher escreveu-lhe uma carta chamando-o de "mentiroso, traidor, pérfido e idiota". Em seu livro, *Of Men and Music* (Sobre homens e música), Taylor escreve: "Suspeito que ela não tenha gostado do que eu disse." Na transmissão da semana seguinte, Taylor leu a carta no rádio para milhões de ouvintes. Alguns dias depois, recebeu outra carta da mesma senhora "manifestando sua opinião inalterada", diz Taylor, "segundo a qual eu *ainda* era um mentiroso, traidor, pérfido e idiota". Não podemos deixar de admirar um homem que recebe as críticas dessa maneira. Admiremos sua serenidade, sua postura inabalável e seu senso de humor.

Em um discurso para os alunos da Universidade de Princeton, Charles Schwab afirmou que uma das lições mais importantes que aprendera lhe fora ensinada por um senhor alemão que trabalhava na sua siderúrgica. Esse senhor envolveu-se em uma discussão acalorada sobre a época da guerra com outros

trabalhadores, que o jogaram no rio. "Quando ele entrou no meu escritório", disse Schwab, "ensopado e coberto de lama, perguntei-lhe o que ele tinha dito aos homens que o haviam jogado no rio e ele respondeu: 'Eu apenas ri.'"

Schwab declarou ter adotado as palavras daquele velho alemão como seu lema: "Apenas ria."

Esse lema é especialmente útil quando se é vítima de críticas injustas. Você pode replicar ao homem que lhe responde, mas o que dizer àquele que "apenas ri"?

Abraham Lincoln poderia ter sucumbido sob o desgaste da Guerra Civil americana se não tivesse aprendido que tentar responder a todas as acusações virulentas dirigidas a ele seria loucura. Sua descrição de como lidou com seus críticos tornou-se uma joia literária – um clássico. O general MacArthur tinha uma cópia desses dizeres sobre sua mesa no quartel-general durante a Segunda Guerra Mundial; e Winston Churchill tinha um quadro pendurado na parede de seu estúdio em Chartwell. Eis o que disse Lincoln: "Se eu tentasse ler, e quiçá responder a todos os ataques contra mim, este estabelecimento provavelmente estaria fechado para qualquer outro negócio. Ajo da melhor maneira que sei – dou o melhor de mim; e pretendo continuar a fazê-lo até o final. Se, ao final, eu me sair bem, então o que foi dito sobre mim não importará. Se, ao final, me sair mal, então 10 anjos jurando que eu estava certo não farão a menor diferença."

Quando você e eu formos criticados injustamente, lembremo-nos da Regra 2:

Aja da melhor maneira que puder. Depois, abra seu velho guarda-chuva e evite que a saraivada de críticas o atinja.

22

Tolices que cometi

Possuo uma pasta no meu arquivo pessoal que se chama "TQC" – sigla para 'Tolices que Cometi". Guardo nessa pasta registros por escrito das bobagens que podem ser atribuídas a mim. Às vezes dito esses registros para minha secretária, mas há alguns tão pessoais, tão estúpidos, que sinto vergonha de ditá-los, então os escrevo à mão.

Ainda me lembro de algumas das críticas que fiz a mim mesmo e que coloquei nas minhas pastas "TQC" há 15 anos. Se eu tivesse sido 100% honesto, teria agora um arquivo entupido com memorandos "TQC". Vale para mim o que o rei Saul disse há 30 séculos: "Fiz papel de tolo e errei excessivamente."

Quando pego essas pastas e releio as autocríticas que fiz, elas me ajudam a lidar com um dos problemas mais difíceis que enfrentei: o gerenciamento de Dale Carnegie.

Eu costumava culpar outras pessoas pelos meus problemas, mas, à medida que fui ficando mais velho – e mais sábio, espero –, dei-me conta de que eu próprio, em última análise, sou culpado por quase todos os meus infortúnios. Muitos descobriram isso à medida que envelheceram. "Ninguém exceto eu mesmo", disse Napoleão em Santa Helena, "pode ser culpado por minha queda. Fui meu maior inimigo, a causa do meu destino terrível."

Certa vez, conheci um homem que era um artista quando se tratava de autoavaliação e autogerenciamento. Seu nome era H. P. Howell. Quando a

notícia de sua morte súbita na drogaria do hotel Ambassador, em Nova York, foi divulgada a todo o país, em 31 de julho de 1944, Wall Street ficou em choque, pois ele era um líder das finanças americanas – presidente do conselho do Commercial National Bank and Trust Company e diretor de várias grandes corporações. Howell teve pouco acesso à educação formal; começou na vida como balconista de uma loja do interior e mais tarde se tornou gerente de crédito da U. S. Steel. Estava em franca ascensão.

"Durante anos, mantive uma agenda com todos os compromissos do dia", contou-me o Sr. Howell quando lhe pedi para me falar sobre os segredos de seu sucesso. "Minha família nunca faz planos para mim nas noites de sábado, pois é sabido que dedico esse momento a um autoexame e a uma revisão e avaliação do meu trabalho durante a semana. Depois do jantar, retiro-me, abro minha agenda e reflito sobre todas as entrevistas, discussões e reuniões que tive desde a manhã de segunda-feira. Pergunto a mim mesmo: 'Que erros cometi naquele momento?', 'O que fiz de certo e de que maneira eu poderia ter melhorado meu desempenho?', 'Que lições posso aprender dessa experiência?'. Às vezes, essa revisão semanal me deixa muito triste. Há ocasiões em que me impressiono com meus erros. É claro que, com o tempo, esses erros se tornaram menos frequentes. Esse sistema de autoanálise, ano após ano, fez mais por mim do que qualquer outra estratégia que já tentei."

Talvez H. P. Howell tenha tomado essa ideia emprestada de Ben Franklin. Só que Franklin não esperava até sábado à noite: ele fazia uma avaliação rigorosa do próprio desempenho *toda* noite. Foi assim que descobriu que tinha 13 falhas graves. Eis três delas: desperdiçar tempo, ruminar coisas sem importância, discutir e contradizer pessoas. O velho e sábio Ben Franklin percebeu que, a menos que se livrasse dessas desvantagens, não chegaria muito longe. Então ele escolhia uma limitação e a combatia todos os dias durante uma semana, registrando quem havia vencido cada embate diário. Na semana seguinte, escolhia outro mau hábito, colocava as luvas e, quando o gongo tocava, ia para o ringue. Franklin lutou contra suas falhas toda semana por mais de dois anos.

Não surpreende que ele tenha se tornado um dos homens mais amados e influentes que a nação americana já produziu!

Elbert Hubbard disse: "Todo homem é um grande idiota por pelo menos cinco minutos todo dia. A sabedoria consiste em não ultrapassar esse limite."

O homem medíocre tem um acesso de raiva à menor crítica, mas o homem sábio está ansioso para aprender com aqueles que o censuraram, reprovaram e disputaram algo com ele. Walt Whitman escreveu: "Você só aprendeu lições com aqueles que admiraram você, foram ternos e lhe abriram caminho? Nunca aprendeu grandes lições com aqueles que o rejeitaram, que se opuseram a você ou competiram com você?"

Em vez de esperar que nossos inimigos critiquem nosso trabalho, sejamos nosso crítico mais severo. Encontremos e remediemos todas as nossas fraquezas antes que nossos inimigos tenham a oportunidade de dizer uma palavra sequer. Foi isso que Charles Darwin fez. Na verdade, ele passou 15 anos criticando a si mesmo – foi assim: quando concluiu o manuscrito de seu livro imortal, *A origem das espécies*, Darwin deu-se conta de que a publicação de seu conceito revolucionário sobre a criação abalaria os mundos intelectual e religioso. Portanto, *tornou-se seu crítico e passou mais 15 anos conferindo dados, desafiando seu raciocínio e criticando suas conclusões.*

Se alguém o acusasse de ser "um grande idiota", o que você faria? Ficaria com raiva? Indignado? Eis o que Lincoln fez: Edward M. Stanton, secretário da Guerra, certa vez chamou Lincoln de "um grande idiota". Stanton estava indignado com a interferência de Lincoln em seus assuntos. Para agradar a um político egoísta, Lincoln havia assinado uma ordem transferindo certos regimentos. Stanton não apenas se recusou a obedecer às ordens de Lincoln como ainda declarou que Lincoln era um grande idiota por tê-las assinado. O que aconteceu depois? Quando contaram a Lincoln o que Stanton dissera, ele respondeu calmamente: "Se Stanton disse que sou um grande idiota, então devo ser, pois ele quase sempre está certo. Vou falar com ele e descobrir por que disse isso."

De fato, Lincoln foi ver Stanton. O secretário o convenceu de que a ordem era errada e Lincoln a anulou; recebia bem críticas quando sabia que eram sinceras, construtivas e baseadas em conhecimento.

Nós também deveríamos receber bem esse tipo de crítica, pois dificilmente estaremos certos mais do que três em cada quatro vezes. Era essa a expectativa de Theodore Roosevelt quando estava na Casa Branca. Einstein, o pensador mais profundo da nossa época, confessou que suas conclusões estavam erradas 99% das vezes!

"As opiniões dos nossos inimigos", disse La Rochefoucauld, "aproximam-se mais da verdade sobre nós do que nossas próprias opiniões."

Sei que muitas vezes tal afirmação é verdadeira, mas quando alguém começa a me criticar, se eu não me controlar, automaticamente fico na defensiva – antes mesmo de saber o que meu crítico dirá. Tenho nojo de mim sempre que faço isso. Todos tendemos a nos ressentir das críticas e a aceitar de bom grado os elogios, não importando se algum deles se justifica. Não somos criaturas lógicas, somos criaturas emocionais. Nossa lógica é como uma canoa de casca de árvore lançada no mar profundo, escuro e turbulento das emoções.

Se ouvirmos que alguém falou mal de nós, tentemos não nos defender. Qualquer tolo faz isso. Sejamos originais – e humildes – e brilhantes! Vamos confundir nossos críticos e conquistar aplausos dizendo: "Se meu crítico conhecesse *todas as minhas outras falhas*, teria me criticado muito mais severamente."

Em capítulos anteriores, falei sobre como agir quando se é criticado injustamente. Mas aqui está outra ideia: quando sua raiva aumentar por causa de uma acusação injusta, experimente parar e dizer: "Espere um minuto... Estou longe de ser perfeito. Se Einstein admitiu que estava errado 99% das vezes, talvez eu esteja errado pelo menos 80% das vezes. Talvez eu mereça essa crítica. Caso a mereça, eu deveria ser grato por ela e tentar me beneficiar dela."

Charles Luckman, ex-presidente da Pepsodent, gastou 1 milhão de dólares colocando Bob Hope no ar com um programa associado à marca da companhia. Ele não lia as cartas elogiosas, mas insistia em ver as que criticavam o programa. Sabia que poderia aprender algo com elas.

A Ford Company estava tão decidida a descobrir o que havia de errado com seu gerenciamento e suas operações que fez uma pesquisa com os funcionários e os convidou a criticar a empresa.

Conheço um ex-vendedor de sabão que costumava *pedir* que o criticassem. Quando ele começou a vender sabão para a Colgate, os pedidos eram poucos. Ele temia perder o emprego. Como sabia que não havia nada errado com o sabão nem com o preço, deduziu que o problema devia ser ele próprio. Quando não conseguia efetuar uma venda, ele dava uma volta no quarteirão tentando imaginar o que havia feito de errado. Teria sido vago demais? Falado sem entusiasmo? Às vezes, ele voltava para o comerciante e dizia: "Não vim aqui para

tentar lhe vender sabão. Voltei para pedir seu conselho e sua crítica. Por favor, você poderia me dizer o que fiz de errado quando tentei lhe vender sabão há alguns minutos? Você é muito mais experiente e bem-sucedido do que eu. Por favor, faça sua crítica. Seja sincero. Não me poupe."

Essa atitude lhe rendeu muitos amigos e conselhos inestimáveis.

O que você imagina que aconteceu com ele? Ascendeu até se tornar presidente da Colgate-Palmolive-Peet Soap Company, uma das maiores fabricantes de sabão do mundo. Seu nome era E. H. Little.

É preciso ser grande para fazer o que H. P. Powell, Ben Franklin e E. H. Little fizeram. Enquanto ninguém está olhando, por que você não aproveita e pergunta a si mesmo se pertence a esse time?

Para evitar a preocupação com críticas, aqui está a Regra 3:

Mantenha um registro das tolices que comete. Como não é possível atingir a perfeição, faça como E. H. Little: peça críticas imparciais, úteis e construtivas.

PARTE SEIS

EM RESUMO

COMO DEIXAR DE SE PREOCUPAR COM CRÍTICAS

REGRA 1

Muitas vezes, críticas injustas são elogios disfarçados. Significam que você despertou inveja e ciúmes. Lembre-se: ninguém chuta cachorro morto.

REGRA 2

Aja da melhor maneira que puder. Depois, abra seu guarda-chuva e evite que a saraivada de críticas o atinja.

REGRA 3

Mantenha um registro das tolices que comete. Como não é possível atingir a perfeição, faça como E. H. Little: peça críticas imparciais, úteis e construtivas.

PARTE SETE

Seis maneiras de evitar o cansaço e a preocupação e preservar a energia e o ânimo

23

Como acrescentar uma hora ao seu dia

Por que incluí um capítulo sobre como evitar o cansaço em um livro sobre como evitar preocupações? É simples: porque o cansaço costuma gerar preocupações, ou, pelo menos, nos torna suscetíveis a elas. Qualquer estudante de Medicina sabe que o cansaço reduz a resistência ao resfriado comum e a centenas de outras doenças, e qualquer psiquiatra sabe que o cansaço também reduz a resistência às emoções de medo e preocupação. Portanto, evitar o cansaço tende a evitar preocupações.

Eu disse "*tende* a evitar preocupações"? Isso é um jeito suave de enunciar o assunto. O Dr. Edmund Jacobson, autor de dois livros sobre relaxamento, *Progressive Relaxation* (Relaxamento progressivo) e *You Must Relax* (Você precisa relaxar), vai muito além. Como diretor do laboratório de Fisiologia Clínica da Universidade de Chicago, ele passou anos conduzindo investigações sobre o uso do relaxamento como método na prática médica. Para o Dr. Jacobson, qualquer estado nervoso ou emocional "desaparece na presença do relaxamento completo". Em outras palavras: *se você relaxar, deixará de se preocupar*.

Portanto, para evitar cansaço e preocupações, a primeira regra é: descanse com frequência. Descanse antes de ficar cansado.

Por que isso é tão importante? Porque o cansaço se acumula com uma rapidez impressionante. O Exército dos Estados Unidos descobriu por meio da repetição de vários testes que até os jovens – homens endurecidos por anos de treinamento militar – podem marchar melhor e resistir por mais tempo se puserem a mochila no chão e descansarem por 10 minutos a cada hora. Portanto, o Exército os obriga a fazer justamente isso. Seu coração é tão inteligente quanto o Exército dos Estados Unidos; todo dia ele bombeia sangue suficiente para encher um vagão-tanque ferroviário. A cada 24 horas, seu coração despende energia suficiente para amontoar 20 toneladas de carvão em uma plataforma de 1 metro de altura. Ele realiza essa quantidade colossal de trabalho durante 50, 70, até 90 anos. Como é possível? Ele simplesmente "descansa" depois de cada contração.

Durante a Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill, já no final da casa dos 60 e início da casa dos 70 anos, conseguia trabalhar 16 horas por dia, ano após ano, orquestrando os esforços de guerra do Império Britânico. Um recorde fenomenal. Seu segredo? Ele trabalhava na cama toda manhã até as 11 horas, lendo relatórios, emitindo ordens, dando telefonemas e realizando conferências importantes. Depois do almoço, voltava para a cama e dormia por uma hora. À noite, novo repouso: dormia por duas horas antes de jantar às oito. Não curou o cansaço, nem era preciso: ele o evitava. Como descansava com frequência, era capaz de seguir trabalhando, revigorado e em forma, até muito depois da meia-noite.

John D. Rockefeller bateu dois recordes extraordinários: acumulou a maior fortuna do mundo até então e viveu até os 98 anos. Como ele fez isso? O principal motivo, é claro, foi a herança genética, que lhe possibilitou viver até uma idade avançada. Outra razão foi seu hábito de sempre tirar uma soneca de meia hora ao meio-dia, em seu escritório. Ele se deitava no sofá e dormia – e nem mesmo o presidente dos Estados Unidos conseguiria falar com Rockefeller ao telefone nessa meia hora!

Em seu excelente livro *Why be Tired* (Por que ficar cansado), Daniel W. Josselyn observou: "Descanso não é uma questão de não fazer absolutamente nada. *Descanso é reparação*." Existe tanto poder reparador em um curto período de descanso que até uma soneca de cinco minutos ajudará você a evitar o cansaço! Connie Mack, o grande mestre do beisebol, contou-me que, se não

cochilasse à tarde antes de entrar em campo, estaria totalmente esgotado na metade do jogo. Mas se dormisse, mesmo que por apenas cinco minutos, era capaz de resistir durante toda a partida sem ficar cansado.

Quando perguntei a Eleanor Roosevelt como conseguiu cumprir uma agenda tão exaustiva durante os 12 anos que passou na Casa Branca, ela me respondeu que, antes de grandes eventos ou de discursos, se sentava em uma cadeira ou um sofá, fechava os olhos e relaxava por 20 minutos.

Certa vez, entrevistei Gene Autry em seu camarim no Madison Square Garden, onde era a atração principal no campeonato mundial de rodeio. Havia um catre militar ali. "Deito toda tarde", disse ele, "e tiro uma soneca de uma hora entre as apresentações. Quando estou fazendo filmes em Hollywood, costumo relaxar em uma grande poltrona e tirar duas ou três sonecas de 10 minutos por dia. Elas me revigoram."

Entrevistei Henry Ford pouco antes de seu aniversário de 80 anos. Fiquei surpreso ao ver quão bem-disposto e saudável ele parecia. Perguntei-lhe qual era o segredo. Eis a resposta: "Nunca fico de pé quando posso me sentar e nunca fico sentado quando posso me deitar."

Horace Mann, "o pai da educação moderna", adotou esse mesmo hábito à medida que envelhecia. Quando era diretor da Antioch College, ele costumava se esticar em um sofá enquanto entrevistava os alunos.

Convenci um diretor de cinema a experimentar uma técnica parecida e ele confessou que foi milagrosa. Estou falando de Jack Chertock, um dos principais diretores de Hollywood na primeira metade do século XX. Há vários anos, quando ele veio me ver, era chefe do departamento de curta-metragens da MGM. Desgastado e exausto, ele havia tentado de tudo, sem sucesso: tônicos, vitaminas, remédios. Sugeri que tirasse umas férias todos os dias. Como? Esticando o corpo no seu escritório e relaxando enquanto fazia reuniões com os roteiristas de sua equipe.

Quando o encontrei novamente, dois anos depois, ele falou: "Aconteceu um milagre, e quem disse isso foram os meus médicos. Eu costumava ficar sentado na minha cadeira, tenso e retesado, enquanto discutia as ideias para nossos curtas. Agora, faço essas reuniões deitado no sofá do escritório. Sinto-me melhor do que há 20 anos. Trabalho duas horas a mais por dia, mas raramente fico cansado."

Como tudo isso se aplica a você? Se você é secretária, pode tirar sonecas no escritório; se é contador, não pode se estirar no sofá enquanto discute um relatório financeiro com seu chefe, mas, se você mora em uma cidade pequena ou trabalha perto de casa e vai para casa almoçar, talvez consiga tirar uma soneca de 10 minutos depois do almoço. Era o que o general George C. Marshall costumava fazer. Ele sentia que estava tão ocupado comandando o Exército dos Estados Unidos durante a guerra que *precisava* descansar ao meio-dia. Se você tem mais de 50 anos e acha que está ocupado demais para descansar, então contrate imediatamente o melhor seguro de vida possível. Funerais são caros... e seu cônjuge pode querer pegar o dinheiro do seu seguro e se casar com alguém mais jovem.

Se não é viável tirar um cochilo à tarde, você pode ao menos tentar se deitar por uma hora antes do jantar. É mais barato do que se medicar e, a longo prazo, 5.467 vezes mais eficiente. Dormir por uma hora entre as 17 e as 19 horas pode acrescentar uma hora ao seu dia. Por quê? Como? Porque um cochilo de uma hora antes do jantar, somado a seis horas de sono à noite – um total de sete horas – lhe fará mais bem do que oito horas de sono ininterrupto.

Um trabalhador braçal pode render mais se fizer mais pausas para descansar. Frederick Taylor demonstrou isso quando trabalhava como engenheiro de gerenciamento científico na Bethlehem Steel Company. Ele observou que, carregando aproximadamente 12 toneladas e meia de ferro bruto por dia em vagões de carga, seus trabalhadores já estavam exaustos ao meio-dia. Então fez um estudo científico de todos os fatores de cansaço envolvidos e concluiu que aqueles homens deveriam estar carregando *47* toneladas por dia, praticamente quatro vezes mais do que estavam produzindo, e sem exaustão. Mas precisava provar sua tese.

Taylor chamou um certo Sr. Schmidt e determinou que realizasse um trabalho cronometrado. Schmidt recebia ordens muito precisas de um superior que marcava o tempo para cada atividade: "Pegue uma barra de ferro e caminhe. Agora, sente-se e descanse. Caminhe. Descanse."

O que aconteceu? Schmidt embarcava 47 toneladas de ferro bruto por dia nos vagões, enquanto os demais trabalhadores carregavam apenas 12 toneladas e meia cada um. Essa foi a produtividade de Schmidt durante os três anos em que Frederick Taylor esteve na Bethlehem. Ele conseguia esse feito porque descansava

antes de ficar cansado; trabalhava aproximadamente 26 minutos e descansava 34 a cada hora. Ele descansava *mais* do que trabalhava – no entanto, produzia quase quatro vezes mais do que os outros! Isso é boato? Não; pode-se ler o registro do experimento no livro *Princípios de administração científica*, de Frederick Winslow Taylor.

Vou repetir: faça o que o Exército americano e seu coração fazem – descanse com frequência, antes de ficar cansado. Assim você acrescentará uma hora ao seu dia.

24

Por que você vive cansado e o que fazer para evitar

Eis um fato impressionante e importante: o trabalho mental, por si só, não cansa. Há alguns anos, cientistas tentaram descobrir por quanto tempo o cérebro humano conseguiria funcionar sem "reduzir sua capacidade para o trabalho", a definição científica de cansaço. O resultado foi surpreendente: os pesquisadores constataram que, quando o cérebro está ativo, o sangue que passa por ele, nutrindo-o, não altera seu ritmo. Se você coletasse sangue das veias de um operário enquanto ele está trabalhando, detectaria "toxinas de cansaço" e outros indicadores de fadiga. No entanto, se coletasse uma gota de sangue do cérebro de um Albert Einstein ao final de um dia de trabalho, não encontraria nenhuma "toxina de cansaço".

Ou seja, o cérebro pode funcionar "tão bem e tão rápido após 8 ou até 12 horas de esforço". É um órgão simplesmente incansável. Portanto, o que deixa você cansado?

Para a psiquiatria, a maior parte do nosso cansaço deriva das nossas atitudes mentais e emocionais. Um dos psiquiatras mais eminentes da Inglaterra, J. A. Hadfield, diz o seguinte em seu livro *The Psychology of Power* (A psicologia do poder): "A maior parte do nosso cansaço é de origem mental; na verdade, a exaustão de origem puramente física é rara." Seu colega americano A. A. Brill, outra sumidade da psiquiatria, vai além: "A totalidade do cansaço do trabalhador

sedentário que goza de boa saúde deve-se a fatores psicológicos, isto é, emocionais."

Que fatores emocionais cansam o trabalhador sedentário (que trabalha sentado)? Alegria? Contentamento? De jeito nenhum. Tédio, ressentimento, uma sensação de não ser valorizado ou de futilidade, pressa, ansiedade, preocupação – esses são os fatores emocionais que exaurem o trabalhador sedentário, tornam-no suscetível a gripes, reduzem sua produtividade e causam enxaqueca. Sim, ficamos cansados porque nossas emoções produzem tensões nervosas no corpo.

A Metropolitan Life Insurance Company, uma grande seguradora, publicou um folheto em que afirmava: "O trabalho duro, por si só, raramente provoca um cansaço que não possa ser curado com um bom sono ou descanso. (...) Preocupação, tensão e transtornos emocionais são três das maiores causas de exaustão. Mesmo quando o trabalho físico ou mental parece ser a causa, o vilão com frequência é outro. (...) Lembre-se de que um músculo tenso é um músculo realizando esforço. Relaxe! Economize energia para tarefas importantes."

Pare agora, exatamente onde está, e observe-se. Ao ler estas linhas, você está fazendo cara feia para o livro? Sente pressão entre os olhos? Está relaxado na sua cadeira ou encurvando os ombros? Os músculos do seu rosto estão tensos? A menos que seu corpo inteiro esteja tão relaxado quanto uma boneca de pano, você está, neste exato momento, produzindo tensões nervosas e musculares. *Está produzindo tensões musculares e fadiga mental!*

Por que produzimos essas tensões desnecessárias ao realizar trabalho mental? Daniel W. Josselyn explica: "Descobri que o principal obstáculo (...) é a crença praticamente universal de que trabalho duro exige uma sensação de esforço ou não será benfeito." Portanto, fazemos cara feia quando nos concentramos. Curvamos os ombros. Convocamos nossos músculos a realizar o movimento de *esforço*, que em nada ajuda o trabalho do cérebro.

Eis outra verdade impressionante e trágica: milhões de pessoas que jamais sonhariam em rasgar dinheiro desperdiçam energia como se ela fosse inesgotável.

Qual é a resposta para a fadiga mental? Relaxe! *Aprenda a relaxar enquanto está fazendo seu trabalho!*

Isso é fácil? Não. Você provavelmente precisará mudar hábitos muito arraigados. Mas vale o esforço, pois pode revolucionar sua vida! Em seu ensaio

"O evangelho do relaxamento", William James escreveu: "O excesso de tensão, a instabilidade, a falta de ar e a fisionomia carregada (...) são *maus hábitos*, apenas isso." *Tensão é um hábito. Relaxar é um hábito. Maus hábitos podem ser abandonados, da mesma forma que bons hábitos podem ser adquiridos.*

Como você relaxa? Começa pela mente ou pelo corpo? É simples: *comece a relaxar pelos músculos!*

Façamos uma tentativa começando pelos olhos. Leia este parágrafo inteiro e, quando tiver chegado ao final, recoste-se, feche os olhos e *diga em silêncio para seus olhos*: "Relaxem. Parem de se esforçar, parem de se apertar. Se soltem..." Repita isso várias vezes, lentamente, por um minuto.

Você reparou que, depois de alguns segundos, os músculos dos olhos *começaram a obedecer?* Sentiu como se uma mão tivesse removido a tensão? Pois você experimentou nesse um minuto todo o segredo da arte do relaxamento. Faça o mesmo com a mandíbula, com os músculos do rosto, com o pescoço, com os ombros, com o corpo inteiro. Os órgãos mais importantes de todos, porém, são os olhos. O Dr. Edmund Jacobson, da Universidade de Chicago, chegou ao ponto de dizer que quem consegue relaxar completamente os músculos dos olhos é capaz de esquecer todos os seus problemas! Por que os olhos são tão importantes quando se trata de aliviar a tensão nervosa? Porque consomem um quarto de toda a energia nervosa do corpo. Também é por isso que tantas pessoas com visão perfeita sofrem de "desgaste visual". Elas estão tensionando os olhos.

Quando era criança, a escritora Vicki Baum conheceu um velho que lhe ensinou uma das lições mais importantes de sua vida. Em uma queda, Vicki cortou os joelhos e machucou o pulso. Quem a socorreu foi o velho, que tinha sido palhaço de circo. Enquanto ele limpava os ferimentos, disse: "Você se machucou porque não sabe relaxar. Você precisa fingir que é tão mole quanto uma meia velha e amassada. Vou lhe mostrar como se faz." Então ele ensinou Vicki Baum e outras crianças a cair, dar cambalhotas e saltos mortais, sempre insistindo: "Pense que você é uma meia velha e amassada. Então, o jeito é relaxar!"

É possível relaxar em momentos inesperados e em quase qualquer lugar. Não se esforce para relaxar; *relaxamento é a ausência de toda tensão e esforço.* Comece pensando na distensão dos músculos dos olhos e do rosto, repetindo várias vezes: "Se solte... Se solte... Se solte e relaxe." Sinta a energia migrando dos músculos

faciais para o centro do corpo. Pense em si mesmo como um bebê tranquilo, sem qualquer tensão.

Isso era o que a grande soprano Galli-Gurci costumava fazer. Helen Jepson me contou que, antes das apresentações, Galli-Gurci sentava-se em uma cadeira com todos os músculos relaxados e a mandíbula tão "solta" que chegava a pender. Uma prática excelente que combatia o nervosismo antes de entrar no palco e evitava o cansaço.

Confira quatro sugestões que ajudarão você a relaxar:

1. Relaxe em momentos inesperados. Deixe seu corpo mole como uma meia velha. Mantenho uma velha meia bordô sobre a minha mesa enquanto trabalho como um lembrete para relaxar. Se você não tem uma meia, um gato cumpre esse papel. Você já pegou um gatinho que estava dormindo ao sol? Observe que as extremidades do animal pendem como um jornal molhado. Os iogues da Índia dizem que, se você quer dominar a arte do relaxamento, deve estudar o gato. Nunca vi um gato cansado, com um colapso nervoso ou sofrendo de insônia, preocupações ou úlcera. Você provavelmente evitará tais desgastes se aprender a relaxar como um gato.
2. Trabalhe, na medida do possível, em uma posição confortável. Lembre-se de que tensões no corpo provocam dor nos ombros e fadiga mental.
3. Observe a si mesmo quatro ou cinco vezes por dia, perguntando-se: "Estou tornando meu trabalho mais difícil do que ele realmente é? Estou usando músculos que não têm nenhuma relação com o trabalho que realizo?" Isso ajudará você a adquirir o *hábito* de relaxar.
4. Ao final do dia, pergunte a si mesmo: "Exatamente quão cansado estou? Se me sinto dessa maneira, não é por causa do trabalho mental que fiz, e sim pela maneira como o fiz." Daniel W. Josselyn afirma: "Meço minhas realizações não pelo meu cansaço no final do dia, mas por quanto *não estou* cansado. Quando fico exausto ou irritado, sei, sem sombra de dúvida, que foi um dia ineficiente tanto no que diz respeito à quantidade quanto à qualidade do que realizei." Se todo trabalhador e todo empresário aprendesse a mesma lição, a taxa de mortalidade por "hipertensão" despencaria da noite para o dia. E deixaríamos de lotar hospícios e asilos com pessoas que foram arrasadas pelo cansaço e pela preocupação.

25

Como evitar o cansaço e manter uma aparência jovem

Certo dia, no outono passado, minha assistente foi a Boston para participar de um encontro de profissionais da área médica. O grupo se reúne uma vez por semana em uma unidade de saúde pública de Boston e os pacientes que comparecem são submetidos a exames médicos regulares e completos antes da admissão no grupo. Na verdade, trata-se de uma clínica de Psicologia. Embora o nome oficial seja Turma de Psicologia Aplicada (anteriormente, Turma de Controle do Pensamento, sugestão dos primeiros integrantes), seu propósito real é tratar pessoas *que estão doentes de preocupação*. Muitos pacientes são donas de casa emocionalmente perturbadas.

Como tudo começou? Bem, em 1930, o Dr. Joseph H. Pratt – discípulo de Sir William Osier – observou que parecia não haver nada de errado fisicamente com vários pacientes que o procuravam; apesar disso, eles tinham a clássica coleção de sintomas físicos. As mãos de uma mulher estavam tão comprometidas pela "artrite" que ela não conseguia mais usá-las. Outra agonizava com todos os sintomas excruciantes de uma "úlcera". Havia casos de dores nas costas, dores de cabeça, fadiga crônica e outros incômodos físicos. *As pessoas realmente sentiam aquelas dores*, mas exames detalhados não encontravam nada que justificasse os sintomas. Médicos antiquados diriam que era tudo imaginação – "coisa da cabeça dos pacientes".

O Dr. Pratt percebeu que não adiantava mandá-los para casa recomendando que esquecessem o problema. Ele sabia que a maioria daquelas pessoas não desejava estar doente; se fosse tão fácil apagar seus males, já o teriam feito. Portanto, como agir?

Ele então criou esse grupo, ignorando os comentários céticos de outros médicos. Funcionou maravilhosamente bem! Nos anos seguintes, milhares de pacientes foram "curados" graças à clínica. Alguns frequentam o lugar há anos – com a mesma assiduidade com que vão à igreja. Minha assistente conversou com uma mulher que não perdeu nenhuma sessão em mais de nove anos. Quando essa senhora foi pela primeira vez à clínica, estava convencida de que tinha um problema renal e alguma doença cardíaca. Estava tão preocupada e tensa que às vezes perdia a visão. Hoje, sente-se confiante e animada; sua saúde é excelente. Ela tinha pouco mais de 40 anos e embalava no colo um neto adormecido. "Eu me preocupava tanto com meus problemas familiares que tinha vontade de morrer. Na clínica, aprendi que é inútil se preocupar. Parei com isso e conquistei uma vida serena."

Para a Dra. Rose Hilferding, orientadora médica da clínica, um dos melhores remédios para aliviar preocupações é "conversar sobre seus problemas com alguém em quem você confia. Chamamos isso de catarse. Quando os pacientes vêm para cá, eles podem falar sobre seus problemas até tirá-los da cabeça. Remoer as preocupações sozinho, guardando-as para si, gera uma grande tensão. Precisamos compartilhá-las. Precisamos sentir que alguém no mundo está disposto a nos ouvir e compreender".

Minha assistente testemunhou o grande alívio que uma mulher sentiu ao falar das suas preocupações domésticas. No início, ela parecia uma mola comprimida. Aos poucos, à medida que continuava falando, foi se acalmando. No final da entrevista, já sorria. O que desencadeou a mudança foi *conversar com alguém*, receber conselhos e um pouco de simpatia humana. Esse é o enorme poder curativo das *palavras*!

Até certo ponto, a psicanálise se baseia nesse poder. Desde Freud, analistas sabem que falar, apenas falar, traz alívio para as ansiedades interiores. Por que isso acontece? Talvez porque, ao falar, obtenhamos uma compreensão melhor dos nossos problemas; uma perspectiva melhor. Ninguém tem a resposta completa, mas todos sabemos como é bom "colocar para fora" ou "desabafar".

Portanto, na próxima vez que tiver um problema emocional, por que não procura alguém para conversar? Obviamente, não se trata de virar um chato que se queixa para qualquer pessoa que cruze seu caminho. É necessário escolher alguém confiável e agendar um encontro; pode ser um parente, um amigo, um médico, um advogado, um pastor, um padre. Diga para essa pessoa: "Estou com um problema e gostaria de dividi-lo com você. Quero seu conselho. Acho que você verá ângulos dessa questão que eu não consigo ver sozinho. Mesmo que você não consiga, me ajudará demais se apenas me escutar."

Desabafar é uma das principais terapias utilizadas pelo grupo de Psicologia Aplicada. Aqui estão outras ideias que aprendemos com o grupo e você pode fazer em casa.

1. *Mantenha um caderno ou álbum de recortes para leituras inspiradoras.* Nele, anote ou cole poemas, orações curtas ou citações que emocionem você. Se em uma tarde chuvosa você se sentir desanimado, talvez encontre nesses recortes uma receita para dissipar a escuridão. Muitos pacientes mantêm cadernos assim durante anos. Eles dizem que equivale a uma "injeção de ânimo" espiritual.

2. *Não pense demais nos defeitos dos outros!* No grupo, havia uma mulher que reclamava do marido sem parar. Estava se tornando uma esposa ranzinza e carrancuda, mas ficou sem palavras diante da pergunta: "O que você faria se ele morresse?" Ela ficou tão chocada com a ideia que, na hora, sentou-se e fez uma longa lista de todos os pontos positivos do marido. Por que você não faz o mesmo na próxima vez que sentir que se casou com um tirano ou uma tirana? Talvez você descubra, depois de ler as virtudes de seu cônjuge, que ele é alguém que você gostaria de conhecer!

3. *Interesse-se pelos outros.* Desenvolva um interesse amistoso e saudável pelas pessoas com quem você convive. A uma mulher doente que dizia não ter amigos, os profissionais do grupo de Boston disseram: "Invente uma história sobre a próxima pessoa que você conhecer." Eis que essa mulher, sempre que pegava ônibus, passou a elaborar histórias e contextos para as pessoas que via. Em pouco tempo ela estava falando com pessoas em todos

os lugares – e hoje é feliz, alerta, um ser humano encantador, curado de suas "dores".

4. *Antes de ir para a cama, faça uma lista de tarefas de trabalho para amanhã.* O grupo de Boston descobriu que muitas pessoas se sentiam angustiadas pela quantidade de coisas para fazer. Nunca terminavam seu trabalho e sentiam-se perseguidas pelo relógio. Para curar essa sensação de pressa *e* a preocupação, recomendaram que toda noite elas elaborassem uma agenda para o dia seguinte. O que aconteceu? Mais tarefas cumpridas; muito menos cansaço; uma sensação de orgulho e de realização; e tempo para descansar e se divertir.

5. *Finalmente: evite tensão e cansaço. Relaxe!* Nada acelera tanto o envelhecimento quanto tensão e cansaço. Nada causa tanto estrago no seu frescor e na sua aparência. Durante uma hora naquele encontro do grupo de Boston, minha assistente ouviu o professor Paul E. Johnson, o diretor, falar sobre muitos dos princípios que já discutimos no capítulo anterior – as regras para relaxar. Ao final dos 10 minutos de exercícios de relaxamento, que ela realizou com os outros, minha assistente estava quase dormindo sentada! Por que tanta ênfase no relaxamento físico? Porque a clínica sabe – como outros médicos sabem – que, para eliminar as preocupações, as pessoas precisam relaxar!

Sim, você precisa relaxar! Muito estranhamente, para isso o chão duro é melhor do que uma cama com um colchão de molas. O chão oferece mais resistência. É bom para a coluna.

Aqui estão alguns exercícios que você pode fazer. Experimente-os durante uma semana – e veja o que acontece com sua aparência e sua disposição!

A. Estique-se no chão sempre que se sentir cansado. Deitado, alongue o corpo o máximo que conseguir. Role, se quiser. Faça isso duas vezes por dia.
B. Feche os olhos. Você pode tentar dizer, como recomendou o professor Johnson, algo como: "O sol está brilhando no alto. O céu está azul e cintilante. A natureza está calma e no controle do mundo – e eu, como

filho da natureza, estou em sintonia com o universo." Se preferir, faça uma oração.

C. Se não for possível deitar, você conseguirá quase o mesmo efeito sentado em uma cadeira de encosto reto e dura. Sente-se como uma estátua egípcia, recostando bem a coluna, e pouse as mãos, com as palmas para baixo, nas coxas.

D. Agora, lentamente, retese os dedos dos pés e depois, deixe-os relaxar. Tensione os músculos das pernas e, depois, relaxe-os. Perceba a sensação de relaxamento subir lentamente por todo o seu corpo, liberando todos os músculos, até chegar ao pescoço. Depois, deixe a cabeça girar pesadamente em círculos, como se fosse uma bola de futebol. Repita para seus músculos (como no capítulo anterior): "Se solte... se solte..."

E. Pense nas rugas e nos pontos de tensão no seu rosto e relaxe todos: as marcas de preocupação entre as sobrancelhas, os cantos da boca. Faça isso duas vezes por dia e talvez você não precise que alguém massageie seu rosto: pode ser que as rugas desapareçam de dentro para fora!

26

Quatro bons hábitos de trabalho que ajudam a evitar o cansaço e a preocupação

Bom hábito de trabalho número 1:
Tire da sua mesa todos os papéis, exceto aqueles relacionados ao problema que você precisa resolver agora.

Roland L. Williams, presidente da estrada de ferro Chicago and Northwestern, disse certa vez: "Uma pessoa cuja mesa está entulhada de papéis sobre vários assuntos achará seu trabalho muito mais fácil e mais eficaz se remover tudo que não se refira à tarefa em questão. Chamo isso de manter a casa bem arrumada. É o primeiro passo rumo à eficiência."

Na Biblioteca do Congresso, em Washington, D. C., há uma frase do poeta Pope pintada no teto:

"Ordem é a primeira lei do Paraíso."

A ordem também deveria ser a primeira lei dos negócios. Mas é? Não; em geral, a mesa de trabalho vive entupida de papéis que não são olhados há semanas. Certa vez, o editor de um jornal de Nova Orleans me contou que, ao arrumar uma de suas mesas, sua secretária encontrara uma máquina de escrever que estava sumida havia dois anos!

A mera visão de uma mesa coberta por correspondência a responder, relatórios e memorandos é o bastante para gerar confusão, tensão e preocupações. Ou pior: o lembrete constante de que você tem "um milhão de coisas para fazer e nenhum tempo para fazê-las" pode preocupar você não apenas ao ponto da tensão e do cansaço, mas também provocar pressão alta, problemas cardíacos e úlceras.

O Dr. John H. Stokes, professor da Escola de Pós-Graduação de Medicina da Universidade da Pensilvânia, leu um artigo intitulado "Neuroses funcionais como complicações de doenças orgânicas" diante da Convenção Nacional da Associação Médica Americana. Nele, o Dr. Stokes listou 11 doenças sob o título "O que procurar no estado mental do paciente". O primeiro item da lista:

> *O senso de dever ou de obrigação; a extensão interminável de tarefas que simplesmente precisam ser feitas.*

Mas como procedimentos tão elementares quanto limpar a mesa e tomar decisões ajudam a evitar essa pressão, essa sensação de *obrigação*, de que temos diante de nós uma "extensão interminável de tarefas que simplesmente precisam ser feitas"? O famoso psiquiatra William L. Sadler me falou de um paciente que, utilizando esse simples recurso, evitou um colapso nervoso. O homem era um executivo de uma grande firma de Chicago. Quando foi ao consultório do Dr. Sadler, estava tenso, nervoso, preocupado; sabia que estava prestes a desmoronar, mas não conseguia abandonar o trabalho. Ele precisava de ajuda.

"Enquanto o homem me contava sua história", disse o Dr. Sadler, "meu telefone tocou. Era do hospital. Em vez de pedir para ligarem depois, acabei resolvendo o assunto; sempre que é possível, não adio os problemas. Eu mal havia desligado quando o telefone tocou de novo; outra questão urgente, que parei para discutir. A terceira interrupção ocorreu quando um colega veio ao meu consultório pedir aconselhamento sobre um paciente que estava muito mal. Ao encerrar essa conversa, comecei a me desculpar com meu paciente por deixá-lo esperando. Mas ele havia se animado. Tinha uma expressão completamente diferente no rosto."

O homem disse para o Dr. Sadler:

– Não se desculpe, doutor! Nos últimos 10 minutos, acho que descobri o que está errado comigo. Vou voltar para meu escritório e repensar meus hábitos. Mas, antes que eu vá, o senhor se incomodaria se eu desse uma olhada na sua escrivaninha?

O Dr. Sadler mostrou as gavetas de sua escrivaninha. Todas vazias – exceto por material de escritório.

– Onde fica a sua pilha de assuntos a resolver? – perguntou o paciente.

– Não tenho pilha de assuntos pendentes. Estão todos resolvidos – disse Sadler.

– E onde o senhor guarda a correspondência por responder?

– Está tudo respondido! – Sadler disse a ele. – Minha regra é nunca arquivar uma carta antes de respondê-la.

Seis semanas depois, o mesmo executivo chamou o Dr. Sadler para ir ao seu escritório. O homem estava mudado – e sua escrivaninha também. Ele abriu as gavetas para mostrar ao médico que não havia assuntos pendentes nelas. "Há seis semanas", relatou o executivo, "eu tinha três escrivaninhas em dois escritórios e estava soterrado pelo trabalho. Eu nunca terminava. Depois de falar com o senhor, voltei para cá e eliminei um caminhão de relatórios e papéis velhos. Agora, tenho uma escrivaninha só e resolvo os problemas à medida que aparecem. Não tenho uma montanha de negócios incompletos me incomodando e me deixando tenso e preocupado. O mais impressionante é que me recuperei totalmente. Não há mais nada de errado com a minha saúde!"

Charles Evans Hughes, ex-presidente da Suprema Corte dos Estados Unidos, disse: "Homens não morrem de excesso de trabalho. Eles morrem de desperdício e de preocupação." Sim, de desperdício de energia – e de preocupação, porque, por mais coisas que façam, a sensação é de que seu trabalho nunca acaba.

Bom hábito de trabalho número 2:

Faça as coisas segundo a ordem de importância.

Henry L. Doherty, fundador da Cities Service Company, disse que, mesmo que oferecesse os salários mais altos, havia duas capacidades inestimáveis que ele achava praticamente impossível encontrar em um funcionário:

Primeiro, a capacidade de pensar. Segundo, a capacidade de fazer as coisas segundo a ordem de importância.

Charles Luckman, que começou do zero e em 12 anos tornou-se presidente da Pepsodent, recebia 100 mil dólares por ano e ainda juntou um patrimônio de 1 milhão. Pois ele declarou que devia muito do seu sucesso ao desenvolvimento dessas duas capacidades que Henry L. Doherty achava praticamente impossível encontrar. Charles Luckman disse: "Desde que consigo me lembrar, acordo às cinco da manhã, pois nesse horário consigo pensar melhor do que em qualquer outro. Planejo meu dia e o que farei em ordem de importância."

Frank Bettger, um dos vendedores de seguros mais bem-sucedidos dos Estados Unidos, planejava seu dia na noite anterior, definindo que venderia certa quantidade de seguros naquele dia. Se fracassasse, a quantidade remanescente era acrescida ao dia seguinte, e assim por diante.

Sei, por minha longa experiência, que nem sempre é possível cumprir nossas tarefas segundo uma ordem de importância. Mas também sei que algum tipo de planejamento para fazer o mais importante primeiro é infinitamente melhor do que improvisar durante o percurso.

Se George Bernard Shaw não tivesse adotado uma regra rígida de fazer o mais importante primeiro, provavelmente teria falhado como escritor e passaria o restante da vida como caixa de banco. Ele se obrigou a escrever cinco páginas por dia durante nove anos difíceis, mesmo recebendo um total de apenas 30 dólares naqueles nove anos – cerca de um centavo por dia. Até mesmo Robinson Crusoé escrevia um cronograma do que faria a cada hora do dia.

Bom hábito de trabalho número 3:

Quando surgir um problema, resolva-o na hora se tiver os recursos para isso. Não adie decisões.

Um dos meus ex-alunos, o falecido H. P. Howell, me contou que, quando era membro do conselho diretor da U. S. Steel, as reuniões da diretoria costumavam ser longas e arrastadas. Sempre havia muitos problemas a discutir e poucas decisões eram tomadas. O resultado: todos os membros da diretoria precisavam levar para casa um monte de relatórios para estudar.

Foi assim até o Sr. Howell convencer o conselho diretor a lidar com um problema de cada vez e chegar a uma decisão. Nada de procrastinação. A decisão poderia ser solicitar fatos adicionais, fazer algo ou não fazer nada. Mas eles sempre chegavam a uma decisão sobre cada problema antes de examinar o seguinte. Os resultados foram impressionantes e saudáveis: a agenda estava em dia. Não era mais necessário levar trabalho para casa. Acabou aquela sensação preocupante de problemas não solucionados.

Uma boa regra, não apenas para o conselho diretor da U. S. Steel, mas também para você e eu.

Bom hábito de trabalho número 4:
Aprenda a organizar, a delegar e a supervisionar.

Muitos empresários estão indo rapidamente para o túmulo, bem antes da hora, porque nunca aprenderam a delegar tarefas com responsabilidade, insistindo em fazer tudo por conta própria. Resultado: estão soterrados em excesso de detalhes e confusão. São movidos por pressa, preocupação, ansiedade e tensão. É difícil aprender a delegar. Sei disso porque era difícil para mim também. Conheço por experiência os desastres que podem advir de delegar autoridade para as pessoas erradas. Porém, por mais difícil que seja, os executivos precisam fazê-lo para evitar preocupações, tensão e cansaço.

Executivos que constroem grandes negócios e não aprendem a organizar, a delegar e a supervisionar costumam morrer de problemas cardíacos na casa dos 50 anos ou, no máximo, com 60 e poucos – problemas cardíacos causados por tensão e preocupações. Quer um exemplo específico? Leia as notícias.

27

Como eliminar o tédio que produz cansaço, preocupações e ressentimentos

Uma das principais causas do cansaço é o tédio. Vejamos o caso de Alice, uma executiva como outra qualquer. Certa noite, Alice chegou em casa completamente exausta. Ela *agia* como se estivesse cansada. Sentia dor de cabeça e nas costas. Estava tão esgotada que queria ir para a cama sem jantar. A mãe insistiu que ela comesse alguma coisa e Alice sentou-se à mesa sem a menor energia. O telefone tocou: era o namorado convidando-a para dançar! Os olhos de Alice brilharam. Ela correu para o quarto, colocou seu vestido favorito e dançou até as três da manhã. Quando voltou para casa, não estava nem um pouco exausta. Na verdade, estava tão feliz que não conseguia dormir.

O cansaço que Alice sentia oito horas antes era real. Estava exausta pois estava entediada com o trabalho, talvez com a vida. Existem milhões de Alices. Você pode ser uma delas.

É sabido que, de modo geral, o cansaço tem muito mais a ver com o estado emocional do que com esforço físico. O pesquisador Joseph E. Barmack publicou no periódico *Archives of Psychology* um relatório sobre alguns de seus experimentos mostrando como tédio produz cansaço. O Dr. Barmack submeteu um grupo de estudantes a uma série de testes nos quais ele sabia que haveria

pouco interesse. O resultado? Os estudantes ficaram irritados, cansados e sonolentos, reclamaram de dor de cabeça e de fadiga visual. Alguns se queixaram de dor no estômago. Era tudo "imaginação"? Não. Exames físicos mostraram que a pressão sanguínea e o consumo de oxigênio de fato diminuem quando uma pessoa está entediada e que todo o metabolismo acelera assim que ela começa a sentir interesse e prazer no trabalho!

É raro nos sentirmos cansados quando estamos fazendo algo interessante e empolgante. Recentemente tirei férias e viajei para as montanhas Rochosas no Canadá, perto do lago Louise. Passei vários dias pescando trutas e abrindo caminho em meio a matagais mais altos do que eu, tropeçando em troncos, me esforçando para pular sobre árvores caídas – e mesmo depois de oito horas disso, eu não estava exausto. Por quê? Porque estava empolgado, radiante. Eu tinha a sensação de haver realizado um grande feito – pesquei seis trutas enormes! Mas suponha que eu tivesse ficado entediado com a pesca; nesse caso, como você acha que eu teria me sentido? Com certeza, esgotado por atividades tão desgastantes a uma altitude de 3.300 metros.

Mesmo em atividades tão exaustivas quanto o montanhismo, o tédio pode cansar muito mais do que o esforço físico. S. H. Kingman, presidente do Farmers and Mechanics Savings Bank, de Mineápolis, me contou um incidente que ilustra perfeitamente essa afirmação. Em julho de 1953, o governo do Canadá pediu ao Clube Alpino Canadense que oferecesse guias para treinar os membros da guarda em montanhismo. Kingman foi um dos guias escolhidos para dar o treinamento. Ele e outros guias – homens entre 42 e 59 anos – conduziam os jovens em longas caminhadas pelas geleiras e pelos campos nevados, escalando colinas íngremes com cordas, pequenos suportes para os pés e pontos de apoio precários para as mãos. Subiram o pico de Michael, o pico do Vice-Presidente e outras montanhas sem nome no vale Little Yoho, nas Rochosas canadenses. Depois de 15 horas de escalada, aqueles jovens, que estavam no auge do preparo físico (tinham acabado de concluir um curso rigoroso de seis semanas), estavam completamente exaustos.

O cansaço deles foi causado pelo uso de músculos que não tinham sido fortalecidos em treinamentos anteriores? Qualquer homem que tenha passado por um treinamento rígido riria de uma pergunta tão ridícula! Não: eles ficaram assim exaustos porque estavam entediados com a escalada. De tão cansados,

muitos caíram no sono sem jantar. Os guias, que tinham o dobro e até o triplo da idade dos jovens guardas, estavam cansados, mas não exaustos. Jantaram e ficaram acordados por horas, conversando sobre as experiências do dia. A diferença foi o fato de estarem interessados no que faziam.

Quando o Dr. Edward Thorndike, da Universidade Columbia, estava conduzindo experimentos sobre cansaço, ele conseguiu que homens jovens se mantivessem acordados por quase uma semana despertando seu interesse. Depois de muita investigação, dizem que o Dr. Thorndike afirmou: "Tédio é a única causa real da diminuição de trabalho."

Se você realiza um trabalho mental, dificilmente a quantidade de trabalho é o que o deixará cansado. É mais provável que você se canse por causa do que não fez. Por exemplo, lembre-se daquele dia na semana passada em que você foi interrompido o tempo inteiro. Não respondeu a nenhuma correspondência. Cancelou compromissos. Houve problemas aqui e ali. Você não fez absolutamente nada, mas ainda assim chegou em casa exausto – e com uma dor de cabeça de rachar.

No dia seguinte, tudo deu certo no escritório. Você produziu 40 vezes mais do que no anterior. Curiosamente, voltou para casa cheio de energia. Você já teve essa experiência. Eu também.

Eis a lição a ser aprendida: muitas vezes, nosso cansaço é causado não pelo trabalho, mas por preocupações, frustração e ressentimentos.

Enquanto escrevia este capítulo, fui assistir a uma reprise da deliciosa comédia musical de Jerome Kern *Show Boat*. No espetáculo, o capitão Andy, do barco *Cotton Blossom*, diz, em um de seus interlúdios filosóficos: "As pessoas de sorte são aquelas que conseguem fazer o que gostam de fazer." Essas pessoas são afortunadas porque têm mais energia, mais felicidade, menos preocupações e menos cansaço. Sua energia estará onde estiverem seus interesses. Caminhar 10 quarteirões com um marido ou uma esposa reclamando pode ser mais cansativo do que caminhar 20 quilômetros com uma namorada ou um namorado agradável.

O que você pode fazer a respeito? Bem, eis o que fez uma estenógrafa que trabalhava em uma companhia de petróleo em Tulsa, Oklahoma. Durante vários dias, todo mês, ela realizava um dos trabalhos mais entediantes que se possa imaginar: preencher formulários de empréstimos para concessões de petróleo,

inserindo valores e estatísticas. Era uma tarefa tão entediante que ela resolveu torná-la interessante por uma questão de sobrevivência. Como? Por meio de uma disputa diária consigo mesma. Ela contava o número de formulários que preenchia a cada manhã e tentava bater o recorde à tarde. Somava o total de cada dia e tentava superá-lo no dia seguinte. Em pouco tempo, ela se tornou a estenógrafa mais eficiente em seu departamento. E o que conquistou com tudo isso? Elogios? Não. Agradecimentos? Não. Uma promoção? Não. Um aumento de salário? Também não. Mas ela evitou o cansaço produzido pelo tédio. Trabalhar daquela maneira a estimulava mentalmente. Como tinha feito o melhor que podia para deixar interessante um trabalho tedioso, ela tinha mais energia e disposição. Seu tempo livre ganhou qualidade e alegria.

Sei que essa história é verdadeira porque me casei com essa mulher.

Eis a história de outra estenógrafa que descobriu os benefícios de agir *como se* seu trabalho fosse interessante. Ela costumava brigar com a profissão, mas entendeu que não compensava. Eis o que me contou a Srta. Vallie G. Golden, de Elmhurst, Illinois:

"Há quatro estenógrafas no meu escritório, e cada uma de nós precisa escrever várias cartas. De vez em quando, nos atrapalhamos. Um dia, quando um subchefe de departamento insistiu que eu refizesse uma longa carta, me rebelei. Argumentei que a carta poderia ser corrigida sem ser datilografada novamente – e ele retrucou que, se eu não a refizesse, ele encontraria outra pessoa para a tarefa! Fiquei furiosa! Porém, quando comecei a reescrever a carta, me ocorreu de repente que muitas pessoas agarrariam sem hesitar aquela oportunidade. Além disso, eu estava recebendo um salário para realizar apenas aquele trabalho. Comecei a me sentir melhor. De repente, decidi agir como se realmente gostasse do trabalho – ainda que o detestasse."

Foi quando a Srta. Golden fez uma descoberta importante:

"Se eu fizer o meu trabalho *como se* gostasse dele, acabo gostando até certo ponto. Também descobri que consigo trabalhar mais rápido se sentir algum prazer com o que faço. Hoje, raramente faço hora extra. Essa nova atitude me rendeu a reputação de ser uma boa funcionária. Quando um dos gerentes do departamento precisou de uma secretária particular, ele me escolheu – porque, segundo ele, eu estava disposta a fazer trabalho adicional sem cara feia! O poder

de uma atitude mental modificada foi uma descoberta extremamente importante para mim. Ela tem feito maravilhas!"

A Srta. Golden usou a filosofia do *como se* enunciada pelo professor Hans Vaihinger. Ele nos ensinou a agir *como se* estivéssemos felizes – e isso pode operar maravilhas.

Se você agir *como se* estivesse interessado no seu trabalho, com o tempo seu interesse tende a se tornar real. Você também sentirá menos cansaço e terá menos tensões e preocupações.

Há alguns anos, Harlan A. Howard tomou uma decisão que mudou completamente sua vida. Ele tinha um trabalho tedioso: lavar pratos, limpar balcões e servir sorvetes no refeitório de uma escola do ensino médio, enquanto os outros garotos jogavam bola ou se divertiam com as meninas. Harlan Howard detestava seu trabalho, mas, como tinha que permanecer nele, resolveu torná-lo interessante: decidiu estudar como se faz sorvete, que ingredientes são usados, por que alguns eram melhores do que outros. Ao pesquisar a química do sorvete, tornou-se um craque no curso de Química da escola. Estava tão interessado na química dos alimentos que entrou na Massachusetts State College e formou-se em Tecnologia de Alimentos. Quando a New York Cocoa Exchange ofereceu um prêmio de 100 dólares para o melhor artigo sobre o uso de cacau e de chocolate – um prêmio aberto a todos os alunos da faculdade –, quem você acha que o ganhou? Ele mesmo, Harlan Howard.

Quando ficou difícil encontrar emprego, ele abriu um laboratório particular no porão da sua casa, em Amherst, Massachusetts. Pouco depois disso, uma nova lei entrou em vigor: as companhias leiteiras teriam que contar a quantidade de bactérias no leite. Em pouco tempo, Harlan A. Howard estava realizando o trabalho para as 14 empresas do setor em Amherst – e precisou contratar dois assistentes.

Daqui a 25 anos, os atuais líderes do ramo de química alimentar estarão aposentados ou mortos e no lugar deles estarão jovens profissionais que hoje irradiam iniciativa e entusiasmo. Harlan A. Howard provavelmente será um deles, enquanto alguns dos colegas de turma a quem ele costumava vender sorvete no balcão estarão amargos, desempregados, xingando o governo e reclamando que nunca tiveram uma chance. Harlan A. Howard poderia ter

engrossado esse coro. O que fez a diferença foi sua decisão de tornar interessante um trabalho tedioso.

Anos atrás, outro jovem estava cansado de seu trabalho tedioso: fazer ferrolhos em uma fábrica. Seu nome era Sam. Ele queria pedir demissão, mas temia não conseguir outro emprego. Como precisava daquele trabalho tedioso, decidiu torná-lo interessante disputando uma corrida com o mecânico que operava a máquina ao lado da dele. Trabalhando em dois tornos, um dos rapazes precisava alisar a superfície do metal em sua máquina; ao outro, cabia afinar os ferrolhos até o diâmetro certo. Eles trocavam de máquinas ocasionalmente para ver quem conseguia produzir mais peças. O supervisor, impressionado com a velocidade e a precisão de Sam, logo lhe deu um trabalho melhor – a primeira de várias promoções. Trinta anos depois, Sam – Samuel Vauclain – era presidente da Baldwin Locomotive Works. Mas poderia ter sido um mecânico a vida toda se não tivesse tornado interessante um trabalho tedioso.

H. V. Kaltenborn, o famoso analista de notícias do rádio, me contou certa vez como fez a virada de chave do tédio para a empolgação. Quando tinha 22 anos, ele atravessou o Atlântico a bordo de um navio que transportava gado; seu trabalho consistia em alimentar e dar água para os bezerros. Depois de percorrer a Inglaterra de bicicleta, ele chegou a Paris, faminto e sem um tostão. Penhorando sua câmera por 5 dólares, pôs um anúncio na edição parisiense do *The New York Herald* e conseguiu um emprego vendendo máquinas de estereoscopia. Lembro-me daqueles estereoscópios antiquados que segurávamos diante dos olhos para combinar duas fotografias idênticas. Acontecia um milagre: as duas lentes no estereoscópio transformavam as duas fotografias em uma única imagem com efeito tridimensional. Tínhamos uma incrível impressão de perspectiva.

H. V. Kaltenborn começou vendendo essas máquinas de porta em porta em Paris – sem falar francês. Mesmo assim, ganhou 5 mil dólares de comissão no primeiro ano e se tornou um dos vendedores mais bem pagos na França naquele ano. Kalterborn me contou que, graças a essa experiência, desenvolveu as mesmas qualidades necessárias para o sucesso que teria aprendido em um ano de estudo em Harvard. Excesso de confiança? Ele próprio me contou que, depois daquela temporada, achava-se capaz de vender *qualquer coisa a qualquer pessoa*.

A experiência proporcionou a ele uma compreensão profunda da vida francesa, o que, mais tarde, se mostrou inestimável para interpretar, no rádio, os acontecimentos europeus.

Como ele conseguiu se tornar um especialista em vendas na França sem falar francês? Ele fez seu patrão redigir em francês impecável o que deveria dizer no momento da venda e memorizou o texto. Tocava a campainha, uma dona de casa atendia e Kaltenborn começava a repetir seu texto de vendas decorado com um sotaque tão terrível que chegava a ser engraçado. Ele mostrava as fotos para as clientes em potencial e, quando elas faziam perguntas, ele dava de ombros e dizia: "Americano... Sou americano." Depois, tirava o chapéu e mostrava uma cópia do texto de vendas em francês impecável que tinha colado no topo. A dona de casa ria, ele ria – e mostrava mais fotografias para ela. Quando H. V. Kaltenborn me contou isso, confessou que o trabalho estava longe de ser fácil. Havia uma única qualidade que o fazia progredir: sua determinação de tornar a atividade interessante. Toda manhã, antes de começar, ele fazia um discurso motivacional para si mesmo diante do espelho: *"Kaltenborn, você precisa fazer isso se quiser comer. Já que é necessário, por que não se divertir enquanto trabalha? A cada vez que tocar a campainha, por que não imaginar que você é um ator diante dos refletores, com uma plateia à sua frente? O que você está fazendo é tão engraçado quanto uma comédia no palco. Portanto, por que não colocar alegria nisso?"*

Kaltenborn me disse que aqueles discursos diários o ajudaram a transformar uma tarefa que um dia ele detestara em uma aventura agradável e altamente lucrativa.

Quando perguntei a ele se tinha algum conselho para os jovens dos Estados Unidos que estão em busca do sucesso, ele falou: "Sim: faça exercícios toda manhã. Falamos muito sobre a importância de exercícios para nos despertar do estado de semi-inconsciência em que muitos de nós andamos por aí, mas precisamos ainda mais de exercícios espirituais e mentais todas as manhãs, para nos motivar a agir. Faça um discurso estimulante para si mesmo todo dia."

Fazer um discurso estimulante para si mesmo todo dia é bobo, superficial, infantil? Não, pelo contrário, é a própria essência da boa psicologia. "Nossa vida é o que nossos pensamentos fazem dela." Essas palavras são tão verdadeiras hoje

quanto eram quando o imperador romano Marco Aurélio as escreveu, em seu livro *Meditações*.

Ao falar consigo mesmo todas as horas do dia, você pode induzir a si próprio a nutrir pensamentos de coragem e felicidade, de poder e de paz. Ao falar consigo mesmo sobre as coisas pelas quais deve ser grato, pode encher sua mente com pensamentos que elevam e celebram.

Os pensamentos certos podem tornar qualquer trabalho menos desagradável. Seu chefe quer que você se interesse pelo que faz porque assim ele ganhará mais dinheiro. Mas esqueçamos o que o chefe quer. Pense somente nos benefícios que se interessar pelo seu trabalho fará *por você*. Isso pode dobrar a quantidade de felicidade que você extrai da vida, pois você passa cerca de metade do tempo acordado no trabalho; se não encontrar felicidade no trabalho, talvez nunca a encontre em lugar algum. Continue lembrando a si mesmo que se manter interessado por seu trabalho afastará sua mente de preocupações e, a longo prazo, talvez traga promoções e um salário mais alto. Mesmo que não faça isso, reduzirá seu cansaço ao mínimo e melhorará a qualidade do seu tempo livre.

28

Como não se preocupar com a insônia

Você se preocupa quando não consegue dormir bem? Então talvez se interesse em saber que Samuel Untermyer, famoso advogado internacional, nunca teve uma noite decente de sono na vida.

Quando foi para a faculdade, Sam Untermyer se preocupava com dois males: asma e insônia. Como não conseguia curar nenhum dos dois, decidiu fazer o melhor que podia: tirar vantagem da falta de sono. Em vez de ficar rolando de um lado para outro na cama e de se preocupar até sofrer um colapso, ele se levantava e estudava. O resultado? Foi aprovado com mérito em todas as matérias e tornou-se um dos prodígios da Universidade da Cidade de Nova York.

Já praticando a advocacia, a insônia continuava. Mas Untermyer não se preocupava. "A natureza cuidará de mim", dizia. E cuidou. Apesar de dormir poucas horas, sua saúde permanecia boa e ele se revelou capaz de trabalhar com tanto afinco quanto qualquer outro jovem profissional da Ordem de Advogados de Nova York. Ou até com mais afinco, pois trabalhava enquanto os outros dormiam!

Aos 21 anos, Sam Untermyer estava ganhando 75 mil dólares por ano; jovens advogados corriam aos tribunais para estudar suas táticas. Em 1931, por sua atuação em um caso, ele recebeu 1 milhão de dólares. Provavelmente, os maiores honorários que um advogado da época recebeu.

Mas Sam ainda tinha insônia. Passava metade da noite lendo, levantava-se às cinco da manhã e começava a ditar cartas. Na hora em que a maioria das pessoas estava apenas começando sua jornada, o dia de trabalho *dele* já estava parcialmente concluído. Esse homem que teve raras noites boas de sono viveu até os 81 anos; se tivesse se deixado consumir pela preocupação com sua insônia, talvez tivesse se destruído.

Passamos um terço da nossa vida dormindo – contudo, ninguém ainda compreende por completo o sono. Sabemos que é um hábito e um estado de repouso no qual a natureza nos cura das preocupações, mas não sabemos de quantas horas de sono cada indivíduo precisa.

Fantástico? Bem, durante a Primeira Guerra Mundial, Paul Kern, um soldado húngaro, levou um tiro que atravessou o lobo frontal de seu cérebro. Recuperou-se do ferimento, mas, curiosamente, não conseguia dormir. Não importava o que os médicos fizessem – e eles tentaram todo tipo de sedativo e narcótico, até hipnose –, Paul Kern não dormia. Nem mesmo ficava sonolento.

Os médicos diziam que Kern não viveria muito, mas ele os enganou: conseguiu um emprego e seguiu vivendo com ótima saúde por anos. Ele deitava, fechava os olhos e descansava, mas não dormia absolutamente nada. Seu caso era um mistério para a Medicina e subverteu muitas das nossas crenças a respeito do sono.

A necessidade de sono varia de uma pessoa para outra. O maestro Toscanini precisava de apenas cinco horas por noite, mas o ex-presidente americano Calvin Coolidge dormia 11 horas a cada 24. Em outras palavras, Toscanini dormiu aproximadamente um quinto da sua vida, enquanto Coolidge dormiu quase metade.

Preocupar-se com a insônia fará muito mais mal do que a insônia em si. Um dos alunos que frequentaram minhas aulas em Nova York – Ira Sandner, de Ridgefield Park, Nova Jersey – foi quase levado ao suicídio por sua insônia crônica.

"Achei que fosse enlouquecer", disse-me Ira Sandner. "No começo, eu dormia *profundamente demais* e não acordava quando o despertador tocava. Com isso, chegava sempre atrasado ao trabalho pela manhã. Eu me preocupava com isso – e meu chefe me avisou que eu *precisaria* chegar na hora. Se continuasse dormindo além da hora, seria demitido."

Quando relatou o problema a amigos, Ira Sandner ouviu o que pareceu um bom conselho. Na verdade, não era.

"Um amigo sugeriu que eu me concentrasse intensamente no despertador antes de dormir. Foi isso que desencadeou a insônia. O tique-taque daquele maldito despertador tornou-se uma obsessão. Ele me mantinha acordado, rolando na cama, a noite inteira! Pela manhã, eu estava quase doente de cansaço e preocupação. Isso durou oito semanas. Não consigo descrever os tormentos que vivi. Às vezes, andava de um lado para outro durante horas, sem parar. Por pouco não saltei pela janela e pus um fim a tudo aquilo!"

Ele decidiu procurar um médico que o conhecia desde criança. O médico disse:

"Ira, não posso ajudar você. Ninguém pode, pois você causou isso a si próprio. Vá para a cama à noite e, caso não consiga dormir, esqueça o assunto. Apenas diga a si mesmo: 'Não dou a mínima se eu *não* dormir. Está tudo certo comigo se eu ficar deitado acordado até de manhã.' Mantenha os olhos fechados e repita: 'Desde que eu apenas fique deitado, quieto e não me preocupe com isso, será um descanso de todo modo.'"

Foi o que Sandner fez. Em duas semanas, ele passou a se sentir sonolento. Em menos de um mês, estava dormindo oito horas e seus nervos haviam voltado ao normal.

Não era a insônia que estava matando Ira Sandner; era a preocupação dele com a insônia.

O Dr. Nathaniel Kleitman, cientista do sono e professor da Universidade de Chicago, realizou mais pesquisas sobre esse assunto do que qualquer outro estudioso da sua época. Pois ele declarou que jamais conheceu alguém que tenha morrido de insônia. Uma pessoa pode se preocupar com insônia a ponto de enfraquecer sua resistência e morrer pela ação de germes, mas o problema seria a preocupação, não a insônia em si.

O Dr. Kleitman também disse que as pessoas que se preocupam com insônia geralmente dormem muito mais do que percebem. O homem que jura que não pregou os olhos à noite pode ter dormido horas sem saber. Um dos pensadores mais profundos do século XIX, Herbert Spencer era um velho solteirão, morava em uma pensão e entediava a todos com seu papo sobre insônia. Ele até colocava tampões nos ouvidos para reduzir o barulho e se acalmar. Às vezes, tomava ópio

para induzir o sono. Certa noite, ele e o professor Sayce, da Universidade de Oxford, dividiram o quarto em um hotel. Na manhã seguinte, Spencer afirmou que não pregara os olhos a noite toda. Na verdade, quem não dormiu foi o professor Sayce – por causa dos roncos de Spencer!

O primeiro requisito para uma boa noite de sono é a sensação de segurança. Precisamos sentir que algum poder maior velará por nós até o amanhecer. O Dr. Thomas Hyslop, do asilo Great West Rising, enfatizou esse ponto em uma palestra para profissionais da Associação Médica Britânica. Ele disse: "Um dos melhores agentes indutores do sono que meus anos de prática me revelaram é a *oração*. Digo isso puramente como médico. O exercício da oração entre aqueles que o praticam habitualmente deve ser considerado como o mais adequado e normal de todos os relaxantes da mente e tranquilizantes."

Ele concluiu assim: "Permita que Deus atue e se entregue."

A cantora e atriz Jeanette MacDonald me contou que, quando estava deprimida, preocupada e com dificuldade para adormecer, se sentia segura repetindo o Salmo 23: "O Senhor é meu pastor, nada me faltará. Deita-me em verdes pastos, guia-me mansamente por águas tranquilas..."

Se você não é religioso, pode aprender a relaxar por meio de atitudes. O Dr. David Harold Fink, que escreveu *Domine o seu sistema nervoso*, afirma que a melhor maneira de relaxar é *falar* com seu corpo. Ele acredita que as palavras são a chave para todo tipo de hipnose; portanto, quando uma pessoa não consegue dormir com frequência, é porque *falou para si mesma* que teria insônia. A cura consiste em "desipnotizar" a si próprio falando para os músculos do seu corpo: "Se solte... Se solte... Se descontraia e relaxe." Já sabemos que a mente e os nervos não conseguem relaxar enquanto os músculos estão tensos – portanto, se você quer dormir, comece pelos músculos. O Dr. Fink recomenda colocar um travesseiro sob os joelhos, para aliviar a tensão nas pernas, e pequenos travesseiros sob os braços, pelo mesmo motivo. Depois, ao dizer para mandíbula, olhos, braços e pernas relaxarem, caímos no sono antes de perceber que isso aconteceu. Eu testei, e funciona.

Uma das melhores curas para a insônia é cansar-se fisicamente com jardinagem, esportes ou o simples trabalho físico exaustivo. Isso era o que Theodore Dreiser fazia. Quando era um jovem escritor batalhando pelo reconhecimento, ele chegou a se preocupar com a insônia. Conseguiu um

emprego na manutenção da Linha Férrea Central de Nova York e, depois de um dia inteiro pregando dormentes e espalhando cascalho com uma pá, estava tão exausto que mal conseguiu ficar acordado até a hora do jantar.

Se nos cansarmos o suficiente, a natureza nos obrigará a dormir mesmo enquanto caminhamos. Quando eu tinha 13 anos, meu pai despachou um vagão cheio de porcos gordos para Saint Joe, Missouri. Como recebeu duas passagens de trem gratuitas, levou-me com ele. Eu nunca estivera em uma cidade com mais de 4 mil habitantes. Quando desembarquei em Saint Joe, uma cidade de 60 mil habitantes, fiquei muito empolgado com prédios de seis andares e – a maravilha das maravilhas – um bonde. Se eu fechar os olhos hoje, ainda ouço aquele bonde. Depois do dia mais empolgante da minha vida, meu pai e eu pegamos um trem de volta para Ravenwood, Missouri. Chegamos lá às duas da manhã e precisamos caminhar mais de 6 quilômetros até a fazenda. A questão é: eu estava tão exausto que dormi e sonhei enquanto caminhava. Muitas vezes, adormeci cavalgando. E estou vivo para contar!

Quando estão completamente exaustos, os homens dormem apesar do barulho, do horror e do perigo da guerra. O Dr. Foster Kennedy, famoso neurologista, me contou que, durante a retirada do Quinto Exército britânico em 1918, viu soldados tão exaustos que despencavam onde estavam e mergulhavam em um sono quase tão profundo quanto um coma. Não acordavam nem quando o Dr. Kennedy puxava suas pálpebras. Ao tentar abrir os olhos dos soldados, o neurologista percebeu que, invariavelmente, as pupilas estavam voltadas para cima, dentro das órbitas. "Desde então, sempre que tinha dificuldade para dormir, eu deslocava os globos oculares para essa posição. Em poucos segundos começava a bocejar e a ficar sonolento. Era um reflexo automático."

Nenhum homem escolheu recusar-se a dormir como tática para cometer suicídio. Isso jamais acontecerá. A natureza nos obriga a adormecer, dobrando nossa força de vontade. Somos capazes de viver por um tempo sem água e sem comida, mas nunca sem dormir.

Por falar em suicídio, me recordo de um caso que o Dr. Henry C. Link descreve em seu livro *The Rediscovery of Man* (A redescoberta do homem). O Dr. Link era vice-presidente da The Psychological Corporation e entrevistou muitas pessoas preocupadas e deprimidas. Em seu capítulo sobre "Como superar medos e preocupações", ele menciona um paciente que queria cometer suicídio. O Dr.

Link sabia que discutir só pioraria a situação, então disse para o homem: "Se você vai se matar de qualquer jeito, poderia pelo menos escolher um modo heroico. Corra em volta do quarteirão até cair morto."

O homem acatou a sugestão não uma, mas várias vezes, e a cada vez se sentia melhor mentalmente, ainda que não nos músculos. Na terceira noite, ele chegou ao ponto que o Dr. Link previra desde o começo: seu corpo estava tão cansado (e fisicamente tão relaxado) que o paciente dormiu como uma pedra. Depois, ingressou em um clube de atletismo e começou a participar de competições esportivas. Em pouco tempo estava se sentindo tão bem que queria viver para sempre!

Portanto, aqui estão as cinco regras para não se preocupar com a insônia:

1. **Se você não conseguir dormir, faça como Samuel Untermyer: levante-se e trabalhe ou leia até ficar com sono.**
2. **Lembre-se de que ninguém jamais morreu por falta de sono. Em geral, preocupar-se com a insônia faz muito mais mal do que a insônia em si.**
3. **Tente rezar – ou repetir o Salmo 23, como fazia Jeanette MacDonald.**
4. **Relaxe o corpo.**
5. **Pratique exercícios. Deixe seu corpo cansado a ponto de você não conseguir ficar acordado.**

PARTE SETE

EM RESUMO

SEIS MANEIRAS DE EVITAR O CANSAÇO E A PREOCUPAÇÃO E PRESERVAR A ENERGIA E O ÂNIMO:

REGRA 1

Descanse antes de ficar cansado.

REGRA 2

Aprenda a relaxar no trabalho.

REGRA 3

Aprenda a relaxar em casa.

REGRA 4

Aplique estes quatro bons hábitos de trabalho:

a. Tire da sua mesa todos os papéis, exceto aqueles relacionados ao problema que você precisa resolver agora.
b. Faça as coisas segundo a ordem de importância.
c. Quando surgir um problema, resolva-o na hora se tiver os recursos para isso. Não adie decisões.
d. Aprenda a organizar, a delegar e a supervisionar.

REGRA 5

Para evitar preocupações e cansaço, realize seu trabalho com entusiasmo.

REGRA 6

Lembre-se: ninguém jamais morreu por falta de sono. É se preocupar com a insônia que faz mal – e não a insônia em si.

PARTE OITO

“Como venci as preocupações”

31 histórias reais

Seis grandes problemas ao mesmo tempo

por C. I. BLACKWOOD

No verão de 1943, eu tinha a sensação de que metade das preocupações do mundo tinha desabado sobre meus ombros.

Durante mais de 40 anos eu tinha levado uma vida normal e despreocupada, lidando apenas com os problemas habituais de qualquer marido, pai e empresário. Em geral, conseguia resolvê-los com facilidade, mas de repente seis grandes problemas aconteceram comigo ao mesmo tempo. Eu me revirava e me contorcia na cama a noite toda. A cada amanhecer, eu sabia que teria que enfrentar estas seis grandes preocupações:

1. Minha faculdade de Administração estava à beira da falência porque todos os rapazes foram convocados para a guerra. A maioria das moças ganhava mais em fábricas de materiais bélicos, sem necessidade de formação, do que em escritórios.

2. Meu filho mais velho estava prestando o serviço militar. Eu tinha a preocupação comum a todos os pais cujos filhos estavam lutando na guerra, de gelar o coração.

3. A cidade de Oklahoma já iniciara o processo para desapropriar uma grande área para a construção de um aeroporto e minha casa – que antes fora do meu pai – localizava-se no centro dessa área. Eu sabia que me pagariam um décimo do valor de mercado e, o que era ainda pior, estava preocupado se conseguiria encontrar outra casa para abrigar minha família de seis pessoas. E se tivéssemos que morar em uma barraca? Aliás, eu teria condições de comprar uma barraca?

4. O poço d'água na minha propriedade secou porque escavaram um canal de drenagem perto da minha casa. Abrir um novo seria jogar fora 500 dólares, pois a terra logo seria desapropriada. Durante dois meses, precisei carregar água em

baldes para meu rebanho toda manhã. Tinha medo de ter que continuar fazendo isso até o final da guerra.

5. Eu morava a 16 quilômetros da minha faculdade e não tinha dinheiro para comprar pneus novos para o meu carro. Eu me preocupava com o seguinte: como conseguiria chegar ao trabalho quando os pneus gastos do velho Ford acabassem de vez?

6. Minha filha mais velha tinha se formado no ensino médio. Ela estava decidida a ir para a faculdade e eu simplesmente não tinha dinheiro para bancar o curso. Eu sabia que ela ficaria arrasada.

Certa tarde, sentado no meu escritório me preocupando com as minhas preocupações, decidi colocar todas no papel, pois parecia que ninguém tinha mais preocupações do que eu. Eu não me importava em enfrentar problemas desafiadores, que me dariam uma oportunidade de quebrar a cabeça até solucioná-los, mas aquelas preocupações pareciam totalmente fora do meu controle. Eu não podia fazer nada para eliminá-las. Portanto, arquivei a lista de problemas e, com o tempo, me esqueci dela. Dezoito meses depois, enquanto transferia meus arquivos, encontrei a tal lista de novo e a reli com bastante interesse. Isso me fez bem: percebi, naquele momento, que nenhum deles se tornara realidade.

Eis o que aconteceu com eles:

1. Todas as minhas preocupações sobre fechar minha faculdade de Administração revelaram-se inúteis. O governo começou a pagar cursos de Administração para veteranos de guerra e em pouco tempo minha faculdade estava funcionando em sua capacidade máxima.
2. Minhas preocupações sobre meu filho no serviço militar tinham sido inúteis: ele estava superando os horrores de guerra sem nenhum arranhão.
3. A desapropriação não se consumou: descobriram petróleo a menos de 2 quilômetros da minha fazenda e o custo da aquisição de terras para a construção de um aeroporto se tornou proibitivo.
4. Assim que eu soube que minhas terras não seriam desapropriadas, gastei o dinheiro necessário para escavar um novo poço, mais profundo, e encontrei um suprimento inesgotável de água.

5. Com recauchutagem e direção cautelosa, os pneus, de alguma maneira, não se desgastaram em excesso.
6. Apenas 60 dias antes do início das aulas na faculdade que minha filha queria cursar, ofereceram-me – quase como um milagre – um trabalho de auditoria que eu poderia realizar em horários alternativos. Graças a esse trabalho, pude enviá-la para a faculdade dentro do prazo.

Muitas vezes ouvi que 99% das coisas com que nos preocupamos e que nos deixam ansiosos e aflitos nunca acontecem, mas esse velho ditado não significava muito para mim até eu encontrar aquela lista de preocupações escrita em uma tarde triste, 18 meses antes.

Hoje, sou grato por ter lutado em vão contra aquelas seis preocupações terríveis. A experiência me ensinou uma lição que jamais esquecerei: a tolice e a tragédia de se afligir com eventos que não aconteceram – que estão além do nosso controle e podem nunca acontecer.

Hoje é o amanhã com o qual você se preocupou ontem. Pergunte a si mesmo: como SEI que aquilo com que me preocupo hoje realmente acontecerá?

Como me tornei um otimista vibrante em uma hora

por ROGER W. BABSON, economista

Quando as condições do mundo atual me deprimem, sou capaz de, em uma hora, eliminar as preocupações e me tornar um otimista dos mais vibrantes.

Eis como faço isso: entro na minha biblioteca, fecho os olhos e caminho até as prateleiras onde ficam os livros sobre história. Com os olhos ainda fechados, pego um livro ao acaso, que tanto pode ser *The Conquest of Mexico* (A conquista do México), de Prescott, como *A vida dos doze césares*, de Suetônio. Sem abrir os olhos, escolho uma página ao acaso. Então finalmente abro os olhos e leio por uma hora; quanto mais leio, mais vividamente me dou conta de que o mundo sempre esteve em agonia e a civilização, à beira do abismo. As páginas da história escancaram contos trágicos de guerra, fome, pobreza e peste, e da desumanidade do homem com o próprio homem. Depois de ler sobre história por uma hora, me convenço de que, por piores que sejam as condições de agora, são infinitamente melhores do que as de antes. Isso me permite ver meus problemas atuais pela perspectiva apropriada. Constato que o mundo, como um todo, está melhorando de modo constante.

Eis um método que merece um capítulo inteiro: leia sobre história. Tente entender como era o mundo há 10 mil anos – e veja como SEUS problemas são triviais diante da eternidade!

Como me livrei do complexo de inferioridade

por ELMER THOMAS, ex-senador americano

Quando eu tinha 15 anos, vivia atormentado por preocupações, medos e constrangimentos. Era extremamente alto para minha idade e magro como um palito: tinha 1,85 metro e pesava apenas 59 quilos. Apesar da minha altura, eu era fraco e nunca conseguia competir com os outros garotos no beisebol ou em jogos que envolviam corridas. Eles zombavam de mim e me chamavam de magricela. De tão preocupado e constrangido, eu tinha horror de encontrar qualquer pessoa. De fato, era raro encontrar alguém, pois nossa fazenda ficava distante da estrada principal e era cercada por uma densa mata virgem. Morávamos a 800 metros da estrada; com frequência, eu passava uma semana sem ver ninguém exceto meus pais e meus irmãos.

Eu teria fracassado na vida se tivesse deixado essas preocupações e esses medos me derrotarem. Todo dia, e toda hora de cada dia, eu ruminava meu corpo alto, macilento e frágil. Mal conseguia pensar em outra coisa. Meu constrangimento e meu temor eram tão intensos que é quase impossível descrevê-los. Minha mãe sabia como me sentia. Ela tinha sido professora, então disse para mim: "Filho, você deve estudar e ganhar a vida com o seu intelecto, pois seu corpo sempre será uma desvantagem."

Como meus pais não tinham condições de me mandar para a faculdade, eu sabia que precisaria trilhar meu próprio caminho. Portanto, cacei e capturei em armadilhas gambás, visons e guaxinins durante um inverno; vendi a pele desses animais por 4 dólares na primavera e com esses 4 dólares comprei dois porquinhos. Alimentei-os primeiro com lavagem, depois com milho e os vendi por 40 dólares no outono seguinte. Com o dinheiro da venda dos dois porcos, fui para a Central Normal College, que ficava em Danville, Indiana. Eu gastava 1,40 dólar por semana com alimentação e 50 centavos por semana com meu quarto.

Vivia com uma camisa marrom que minha mãe tinha feito para mim (obviamente, ela escolheu tecido marrom para que a sujeira não aparecesse). Usava um terno que tinha pertencido ao meu pai. As roupas dele não cabiam em mim, nem suas botas com elástico nas laterais que esticavam quando eu punha no pé. Mas uma das faixas perdera a elasticidade fazia tempo e os sapatos eram tão largos que saíam dos meus pés quando eu caminhava. Eu estava constrangido demais para me juntar aos outros estudantes, então ficava no meu quarto sozinho, estudando. Meu desejo mais profundo era comprar roupas que coubessem em mim, roupas das quais eu não sentisse vergonha. Pouco depois disso, ocorreram quatro episódios que me ajudaram a superar minhas preocupações e meu sentimento de inferioridade. Um deles me encheu de coragem, esperança e confiança e mudou todo o restante da minha vida. Vou descrevê-los brevemente.

Primeiro: depois de apenas oito semanas na escola normal, fiz um exame e recebi um certificado para dar aula em escolas públicas rurais. O certificado tinha validade de apenas seis meses, mas era uma prova inegável de que alguém acreditava em mim – a primeira prova de fé que eu recebera de alguém além da minha mãe.

Segundo: a diretoria de uma escola rural em um lugar chamado Happy Hollow me contratou para trabalhar por um salário de 2 dólares por dia, ou 40 dólares por mês. Mais uma prova de que alguém tinha fé em mim.

Terceiro: assim que recebi meu primeiro salário, comprei algumas roupas numa loja – roupas que eu não sentia vergonha de vestir. Se alguém me desse 1 milhão de dólares agora, minha empolgação não seria nem metade daquela que senti com a compra daquelas peças que me custaram apenas alguns dólares.

Quarto: o divisor de águas real na minha vida, a primeira grande vitória na minha luta contra o constrangimento e a inferioridade, ocorreu na Feira do Condado de Putnam, realizada todo ano em Bainbridge, Indiana. Minha mãe tinha implorado para que eu entrasse no concurso de oratória que haveria na feira. Para mim, a própria ideia parecia absurda: eu não tinha coragem de falar com uma pessoa, quanto mais para uma multidão. Mas a fé que minha mãe tinha em mim era quase patética. Ela tinha grandes sonhos para o meu futuro, e sua fé me inspirou a entrar no concurso. Escolhi como tema praticamente a última coisa no mundo sobre a qual eu estava qualificado para falar: "As belas-artes e as

artes liberais nos Estados Unidos". Para ser franco, quando comecei a preparar o discurso, eu não sabia o que eram artes liberais, mas não importava muito, pois meu público também não sabia. Memorizei meu discurso cheio de floreios e ensaiei-o 100 vezes diante das árvores e das vacas. Estava tão ansioso para fazer uma boa apresentação e agradar minha mãe que devo ter falado com emoção e obtive o primeiro lugar. Fiquei perplexo! A multidão me ovacionou. Os mesmos garotos que tinham me ridicularizado um dia e me chamado de magricela agora me davam tapinhas nas costas e diziam: "Eu sabia que você podia fazer isso, Elmer." Minha mãe me abraçou e chorou. Os jornais locais publicaram um artigo sobre mim na primeira página e profetizaram um futuro de grande sucesso. Em retrospecto, vencer aquele concurso de oratória foi o ponto de virada na minha vida: me colocou no mapa local, me deu prestígio e, o que é ainda mais importante, multiplicou por 100 minha autoconfiança. Hoje creio que, se não tivesse vencido aquele concurso, eu dificilmente teria me tornado senador dos Estados Unidos, pois ele clareou minha visão, ampliou meus horizontes e me mostrou que eu tinha capacidades latentes que jamais sonhara possuir. E o mais importante: o primeiro prêmio no concurso de oratória era uma bolsa de estudos de um ano na Central Normal College.

Eu ansiava por mais educação. Portanto, nos anos seguintes – de 1896 a 1900 –, dividi meu tempo entre dar aulas e estudar. Para pagar minhas despesas na Universidade DePauw, trabalhei como garçom, cuidei de fornalhas, aparei gramados, fiz contabilidade, trabalhei nos campos de trigo e de milho durante o verão e transportei cascalho para a construção de uma estrada.

Em 1896, quando tinha apenas 19 anos, fiz 28 discursos pedindo votos para a candidatura de Williams Jennings Bryan à presidência. A empolgação de discursar a favor de Bryan despertou em mim o desejo de entrar para a política. Portanto, quando ingressei na Universidade DePauw, estudei Direito e Oratória. Em 1899, representei a universidade em um debate com a Butler College, realizado em Indianápolis, sobre o voto popular para eleição de senadores nos Estados Unidos. Venci outros concursos de oratória e me tornei editor-chefe do anuário da turma de 1900 da faculdade, *The Mirage*, e do jornal da universidade, *The Palladium*.

Depois de receber meu diploma de bacharel em Artes pela DePauw, segui o conselho de Horace Greeley – só que não fui para o Oeste, e sim para o Sudoeste.

Encontrei um novo país: Oklahoma. Quando a Reserva Indígena Kiowa, Comanche e Apache foi criada, fiz uma petição e abri um escritório de advocacia em Lawton, Oklahoma. Servi no Senado do estado de Oklahoma por 13 anos e por quatro na Câmara de Representantes. Aos 50 anos, em 4 de março de 1927, realizei minha ambição de toda a vida: fui eleito para o Senado dos Estados Unidos, pelo estado de Oklahoma. Desde que Oklahoma e os Territórios Indígenas se tornaram o estado de Oklahoma, em 16 de novembro de 1907, recebo honrarias frequentes dos democratas do meu estado, que indicaram meu nome várias vezes – primeiro para o Senado estadual, depois para Câmara de Representantes nacional e, mais tarde, para o Senado nacional.

Contei essa história não para me gabar das minhas conquistas fugazes, que talvez não interessem a mais ninguém. Contei-as na esperança de que renove a coragem e a confiança de algum jovem que, neste momento, esteja sofrendo com preocupações, timidez e complexo de inferioridade, sentimentos que devastavam minha vida quando eu usava as roupas descartadas do meu pai e botas de elástico que saíam dos pés quando eu caminhava.

(Nota do editor: Elmer Thomas, que sentia tanta vergonha das roupas que mal lhe serviam quando jovem, foi, mais tarde, eleito o homem mais bem-vestido do Senado dos Estados Unidos.)

Vivi no Jardim de Alá

por R. V. C. BODLEY, autor de Vento do Saara e *outros livros*

Em 1918, dei as costas para o mundo que eu conhecia, fui para o noroeste da África e vivi com os árabes no Saara, o Jardim de Alá, durante sete anos. Aprendi a falar a língua dos nômades. Usava as roupas deles, comia a mesma comida e adotei seu modo de vida, que pouco mudou nos últimos 20 séculos. Tornei-me proprietário de uma ovelha e dormi no chão, nas barracas dos árabes. Também fiz um estudo detalhado da religião que seguem e escrevi um livro sobre Maomé, intitulado *The Messenger* (O mensageiro).

Os sete anos que compartilhei com esses pastores nômades foram os mais tranquilos e felizes da minha vida.

Eu vinha de uma experiência rica e diversificada: nasci em Paris, filho de pais ingleses, e morei na França por nove anos. Fui educado na Eton College e na Royal Military College, em Sandhurst. Depois, passei seis anos como oficial do Exército britânico na Índia, onde, além de minhas funções como militar, joguei polo, cacei e explorei o Himalaia. Lutei na Primeira Guerra Mundial e, quando ela chegou ao fim, fui enviado para a Conferência de Paz de Paris como adido militar assistente. Fiquei chocado e decepcionado com o que vi ali. Durante os quatro anos de massacres no front ocidental, acreditei que estávamos lutando para salvar a civilização. Na Conferência de Paris, vi políticos egoístas estabelecendo as bases para a Segunda Guerra Mundial – cada país buscando vantagens para si, gerando antagonismos entre nações e revivendo as intrigas da diplomacia secreta.

Eu estava enojado da guerra, do Exército e da sociedade. Pela primeira vez na minha carreira, passei noites insones, preocupado com o que fazer da minha vida. Lloyd George sugeriu que eu ingressasse na política. Eu estava cogitando seguir esse conselho quando aconteceu algo estranho, que moldou e determinou

minha vida pelos sete anos seguintes: uma conversa rápida, de pouco mais de três minutos, com "Ted" Lawrence, o "Lawrence da Arábia", a figura mais exuberante e romântica produzida pela Primeira Guerra Mundial. Lawrence vivera no deserto com os árabes e me aconselhou a fazer o mesmo.

A princípio, soou como algo fantástico. Contudo, eu tinha decidido deixar o Exército e precisava de novos rumos. Empregadores civis não queriam contratar homens como eu – ex-oficiais militares –, especialmente quando o mercado de trabalho estava saturado com milhões de desempregados. Portanto, fiz o que Lawrence sugeriu: fui viver com os árabes. Estou feliz por ter seguido aquele conselho. Os árabes me ensinaram a vencer as preocupações. Como todos os muçulmanos fiéis, eles são fatalistas; acreditam que cada palavra de Maomé no Corão é a revelação divina de Alá. Portanto, quando o Corão diz "Deus criou você e todas as suas ações", eles aceitam essas palavras literalmente. É por isso que levam a vida de modo tão tranquilo e jamais se apressam ou ficam irritados sem necessidade quando as coisas dão errado. Sabem que ninguém além de Deus pode alterar qualquer coisa. Isso, porém, não significa que fiquem paralisados diante de desastres. Certa vez, quando eu vivia no Saara, enfrentamos uma tempestade feroz e escaldante do siroco, o vento que sopra no Norte da África. Durou três dias e noites. Era tão forte que levou areia do Saara por centenas de quilômetros através do Mediterrâneo até o vale do Ródano, na França. O vento era tão quente que eu tinha a sensação de que meu cabelo estava sendo chamuscado. Minha garganta estava seca. Meus olhos ardiam. Meus dentes estavam cheios de areia. Era como se eu estivesse de pé diante de uma fornalha em uma fábrica de vidro. Cheguei ao mais perto da loucura a que se pode ser levado sem perder a sanidade. Mas os árabes não reclamavam; apenas davam de ombros e diziam "*Maktub!*" – "Está escrito".

Logo que a tempestade terminou, eles entraram em ação: mataram todas as ovelhas, pois sabiam que elas morreriam de qualquer jeito; assim, esperavam salvar o rebanho. Os animais remanescentes foram conduzidos para o sul em busca de água. Isso tudo foi feito tranquilamente, sem preocupações, reclamações ou lamentações pelas perdas. O chefe da tribo disse: "Não é tão ruim assim. Poderíamos ter perdido tudo. Graças a Alá, ainda temos 40% de nosso rebanho para recomeçar."

Em outra ocasião, estávamos viajando de carro pelo deserto e um pneu estourou. O motorista havia esquecido de remendar o estepe. Reclamei, fiquei com raiva e perguntei aos árabes o que faríamos. Eles me lembraram que ficar irritado não ajudaria em nada; o pneu estourado, disseram, era a vontade de Alá e nada podia ser feito a respeito. Portanto, partimos, nos arrastando lentamente no aro de uma roda. Então o carro engasgou e parou. Estávamos sem gasolina! O chefe apenas comentou: *"Maktub!"* Mais uma vez, não brigaram com o motorista por não ter providenciado gasolina suficiente; permaneceram calmos. Seguimos a pé até o nosso destino, cantando pelo caminho.

Os sete anos que passei com os árabes me mostraram que os neuróticos, os insanos e os bêbados dos Estados Unidos e da Europa são fruto da vida apressada que levamos em nossa "civilização".

Enquanto vivi no Saara, não me preocupei. Encontrei no Jardim de Alá o contentamento sereno e o bem-estar físico que tantos de nós procuramos com tensão e desespero.

Muitas pessoas desdenham do fatalismo. Talvez estejam certas. Quem sabe? Mas todos devemos aceitar que, muitas vezes, nosso destino já está determinado. Por exemplo, se eu não tivesse falado com Lawrence da Arábia por três minutos em um dia quente de agosto de 1919, todos os anos desde então teriam sido completamente diferentes. Em retrospecto, vejo agora como minha vida foi moldada repetidas vezes por eventos muito além do meu controle. Os árabes chamam isso de *maktub*, *kismet* – a vontade de Alá. Chame como quiser. Só sei que hoje, 17 anos depois de deixar o Saara, ainda mantenho aquela feliz resignação diante do inevitável que aprendi com os árabes. Essa filosofia fez mais para me acalmar do que mil sedativos.

Quando os ventos ferozes e ardentes varrerem nossa vida e não houver nada que possamos fazer para impedir, aceitemos o inevitável (ver Parte 3, Capítulo 9). Depois, será tempo de agir e recolher os destroços!

Cinco métodos que usei para eliminar preocupações

por WILLIAM LYON PHELPS, professor

> [Tive o privilégio de passar uma tarde com Billy Phelps, da Universidade Yale, pouco antes de sua morte. Aqui estão os cinco métodos que ele usava para eliminar preocupações. O texto é baseado nas anotações que fiz durante a entrevista. – Dale Carnegie]

I. Quando eu tinha 24 anos, meus olhos pararam de funcionar de repente. Depois de ler por três ou quatro minutos, era como se houvesse agulhas neles; mesmo quando eu não estava lendo, ficavam tão sensíveis que eu não conseguia olhar para uma janela. Consultei os melhores oftalmologistas em New Haven e em Nova York. Nada parecia me ajudar. Depois das quatro da tarde, eu me sentava no canto mais escuro do quarto e aguardava a hora de dormir. Estava aterrorizado. Temia ter que desistir da minha carreira de professor e ir para o Oeste trabalhar como lenhador. Então aconteceu algo estranho, que mostra os efeitos milagrosos da mente sobre males físicos. Em um inverno triste, quando meus olhos estavam ruins como nunca, aceitei um convite para fazer um discurso para um grupo de universitários. As luzes do salão provocavam dores tão intensas que, enquanto esperava a minha vez de falar, eu olhava para o chão. Porém, durante meu discurso de 30 minutos, não senti nenhuma dor e consegui olhar diretamente para aquelas luzes sem piscar. Quando o encontro terminou, meus olhos começaram a doer de novo.

Naquele momento, pensei que, se conseguisse manter minha mente intensamente concentrada em algo, não por 30 minutos, mas por uma semana,

eu poderia ser curado. Ficou claro que era um caso de excitação mental triunfando sobre uma doença física.

Passei por uma experiência parecida depois. Durante uma travessia oceânica, tive uma crise de lombalgia tão grave que não conseguia andar. Mesmo sentado ereto, sentia uma dor extrema. Naquele estado, fui convidado a fazer uma palestra a bordo. Assim que comecei a falar, todo resquício de dor e de rigidez desapareceu: fiquei de pé, movimentei-me com perfeita flexibilidade e falei por uma hora. Quando a palestra terminou, caminhei com facilidade até minha cabine. Por um momento, achei que estivesse curado. Mas a cura foi temporária: a crise voltou.

Essas experiências me convenceram da importância da atitude mental e me ensinaram a aproveitar a vida. Hoje vivo cada dia como se fosse o primeiro e o último. A aventura diária de viver desperta em mim entusiasmo, e ninguém nesse estado será perturbado por preocupações. Amo meu trabalho de professor. Escrevi um livro chamado *The Excitement of Teaching* (A empolgação de lecionar). Ensinar sempre foi mais do que uma arte ou uma ocupação para mim; é uma paixão. Amo ensinar como um pintor ama pintar ou um cantor ama cantar. Antes de me levantar da cama de manhã, penso com muita alegria no meu primeiro grupo de alunos. Entusiasmo é um dos principais combustíveis para se alcançar o sucesso na vida.

II. Descobri que consigo expulsar preocupações da minha cabeça lendo um livro envolvente. Aos 59 anos, sofri um colapso nervoso prolongado. Nesse período, comecei a ler o monumental *The Life of Carlyle* (A vida de Carlyle), de David Alec Wilson. Foi muito importante para a minha convalescença: fiquei tão absorto na leitura que esqueci meu desânimo.

III. Certa vez, quando estava muito deprimido, me obriguei a ficar fisicamente ativo por quase todas as horas do dia. Eu jogava cinco ou seis sets de tênis toda manhã, tomava um banho, almoçava e passava a tarde no campo de golfe. Nas noites de sexta-feira, dançava até uma da manhã. Acredito no poder do suor; descobri que a depressão e a preocupação escorrem para fora do meu corpo quando transpiro.

IV. Aprendi há muito tempo a evitar bobagens como me apressar, correr e trabalhar sob tensão. Sempre tentei aplicar a filosofia de Wilbur Cross. Quando ele era governador de Connecticut, me disse: "Às vezes, quando tenho coisas

demais para fazer ao mesmo tempo, sento-me, relaxo, fumo meu cachimbo por uma hora e não faço nada."

V. Também aprendi que nossos problemas se resolverão com paciência e tempo. Quando estou preocupado com alguma coisa, tento buscar uma perspectiva adequada. Digo a mim mesmo: "Daqui a dois meses, não estarei me preocupando com esse momento ruim; portanto, por que me preocupar com ele agora? Por que não adotar agora a mesma atitude que terei daqui a dois meses?"

Em resumo, estes são os cinco segredos do professor Phelps para eliminar preocupações:

I. *Viver com gosto e entusiasmo*: "Vivo cada dia como se fosse o primeiro e o último."
II. *Ler um livro interessante*: "Quando sofri um colapso nervoso prolongado (...) comecei a ler *The Life of Carlyle* e fiquei tão absorto na leitura que esqueci meu desânimo."
III. *Praticar esportes*: "Quando estava muito deprimido, me obriguei a ficar fisicamente ativo por quase todas as horas do dia."
IV. *Relaxar enquanto trabalha:* "Aprendi há muito tempo a evitar bobagens como me apressar, correr e trabalhar sob tensão."
V. *Tentar ver os problemas pela perspectiva adequada:* "Digo a mim mesmo: 'Daqui a dois meses, não estarei me preocupando com este momento ruim; portanto, por que me preocupar com ele agora? Por que não adotar agora a mesma atitude que terei daqui a dois meses?'"

Fiquei firme ontem.
Posso ficar firme hoje também

por DOROTHY DIX

Já estive nas profundezas da pobreza e da doença. Quando as pessoas me perguntam o que me fez seguir em frente, sempre respondo: "Fiquei firme ontem. Posso ficar firme hoje também. E não me permitirei pensar sobre o que *pode* acontecer amanhã."

Conheci necessidade e dificuldade, ansiedade e desespero. Sempre precisei trabalhar além do limite das minhas forças. Em retrospecto, vejo minha vida como um campo de batalha onde jazem sonhos mortos, esperanças quebradas e ilusões estilhaçadas. Nessa batalha, todas as probabilidades sempre estiveram contra mim, o que me deixou cicatrizes, hematomas e mutilações. Envelheci antes do tempo.

Contudo, não sinto pena de mim mesma. Não choro pelo passado e por tristezas que se foram; não tenho inveja das mulheres que não passaram pelo que passei. Pois eu vivi; elas apenas existiram. Bebi da vida até o último gole; elas apenas bebericaram a superfície. Sei de coisas que elas nunca saberão. Vejo o que não enxergam: somente as mulheres cujos olhos foram limpos por lágrimas têm a visão abrangente que nos faz irmãs de todo o mundo.

Aprendi na grande Universidade dos Golpes Duros uma filosofia que uma mulher cuja vida foi fácil jamais adquire. Aprendi a viver cada dia da maneira que ele vier e a não me preocupar com o amanhã. É a ameaça sombria da imaginação que nos faz covardes. Afastei esse receio de mim, pois a experiência me ensinou que, quando chegar a hora que tanto temo, terei força e sabedoria para enfrentá-la. Pequenos incômodos não têm mais o poder de me afetar. Depois que você viu o edifício da sua felicidade se despedaçar em ruínas ao seu redor, não mais se importará com pequenas falhas dos criados.

Aprendi a não esperar muito das pessoas; dessa maneira, ainda posso ser feliz ao lado do amigo que não é muito sincero ou do conhecido que faz fofocas. Acima de tudo, adquiri senso de humor, pois houve muitas situações diante das quais precisei escolher entre rir ou chorar. E, quando uma mulher consegue brincar sobre seus problemas em vez de entrar em pânico, nada mais poderá ferila. Não me arrependo das dificuldades que enfrentei. Vivi intensamente, e o preço que paguei valeu a pena.

Dorothy Dix derrotou as preocupações vivendo em "compartimentos de dias incomunicáveis".

Eu não esperava viver para ver o sol nascer

por J. C. PENNEY

[Em 14 de abril de 1902, um jovem com 500 dólares em dinheiro e 1 milhão de dólares em determinação abriu uma loja de tecidos em Kemmerer, Wyoming – uma pequena comunidade de mineiros com mil habitantes situada em uma antiga trilha de carroças aberta pela expedição de Lewis e Clark. O jovem e a esposa viviam no sótão acima da loja, usando uma grande caixa vazia de tecidos como mesa e caixas menores como cadeiras. A esposa enrolava seu bebê em um cobertor e deixava-o dormir sob um balcão enquanto ajudava o marido a atender aos clientes. Hoje, a maior cadeia de lojas de tecidos do mundo tem o nome daquele homem: as lojas J. C. Penney – são mais de 1.600 em todos os estados americanos. Recentemente, jantei com o Sr. Penney e ele me contou sobre o momento mais dramático da sua vida. – Dale Carnegie]

Anos atrás, passei por uma grande provação. Eu estava preocupado e desesperado. Minhas preocupações não tinham nada a ver com a J. C. Penney, um negócio sólido e próspero; mas eu, pessoalmente, tinha assumido alguns compromissos imprudentes antes da quebra da bolsa de 1929. Como muitos, fui responsabilizado por situações sobre as quais não tinha nenhum controle. Eu não conseguia dormir e desenvolvi uma doença extremamente dolorosa chamada herpes zóster – um exantema vermelho com erupções cutâneas. Consultei um médico que fora meu colega no ensino médio em Hamilton, Missouri: o Dr. Elmer Eggleston, da equipe da casa de saúde Kellog, em Battle Creek, Michigan. Ele me disse que eu estava muito doente e recomendou

repouso, além de um tratamento rigoroso. Mas nada ajudava: eu enfraquecia mais a cada dia. Estava arrasado mental e fisicamente, tomado pelo desespero, incapaz de enxergar sequer um raio de esperança. Eu não tinha motivos para viver. Sentia que não me restava nenhum amigo no mundo, que até minha família tinha se voltado contra mim. Certa noite, o Dr. Eggleston me deu um sedativo, mas o efeito logo passou e despertei com uma convicção fortíssima de que aquela seria a última noite da minha vida. Levantei-me da cama e escrevi cartas de despedida para minha esposa e meu filho dizendo que não esperava viver até o amanhecer.

Quando despertei, na manhã seguinte, fiquei surpreso ao descobrir que ainda estava vivo. Fui até o andar de baixo e ouvi cantos em uma pequena capela próxima. Ainda me lembro do hino que estavam cantando: "Deus cuidará de ti". Entrando na capela, ouvi uma leitura das Escrituras e uma oração, com o coração cansado. De repente, algo aconteceu. Não consigo explicar; só posso dizer que foi um milagre, como se tivesse saído da escuridão de uma masmorra para o sol quente e brilhante. Senti como se tivesse sido transportado do inferno para o paraíso. Senti o poder de Deus como nunca antes. Percebi, naquele instante, que só eu era responsável por todos os meus problemas. Deus, com seu amor, estava ali para me ajudar. Daquele dia em diante, me livrei das preocupações. Tenho 71 anos, e os 20 minutos mais dramáticos e gloriosos da minha vida foram aqueles que vivi na capela ouvindo "Deus cuidará de ti".

J. C. Penney aprendeu a superar as preocupações de maneira quase instantânea, pois descobriu uma cura perfeita.

Vou à academia esmurrar o saco de boxe ou caminho ao ar livre

por EDDIE EAGAN, coronel, promotor público e ex-campeão olímpico mundial meio-pesado de boxe

Quando estou preocupado e andando em círculos intermináveis, como um camelo em torno de um poço d'água no Egito, exercícios físicos me ajudam a afastar o desânimo. Pode ser uma corrida, uma longa caminhada no campo ou meia hora esmurrando um saco de pancadas de boxe ou praticando *squash* na academia. No fim de semana pratico muitos esportes, como correr em torno do campo de golfe, jogar tênis ou esquiar nas montanhas Adirondacks. A atividade física limpa minha mente. Quando volto aos meus problemas, recuperei o ânimo e a energia.

Com bastante frequência, em Nova York, onde trabalho, passo uma hora na academia do Yale Club. Ninguém consegue se preocupar quando está jogando *squash* ou esquiando; ficamos ocupados demais para isso. As grandes montanhas mentais de problemas tornam-se diminutos montinhos que novos pensamentos e atos nivelam rapidamente.

Acho que o melhor antídoto para preocupações é o exercício. Use mais os músculos e menos o cérebro quando estiver preocupado e ficará surpreso com o resultado. Funciona para mim – a preocupação se vai quando o exercício começa.

“Os destroços de preocupações da Escola Politécnica da Virgínia.” Isso era eu

por JIM BIRDSALL

Quando estava na faculdade em Blacksburg, Virgínia, me chamavam de “os destroços de preocupações da Escola Politécnica da Virgínia”. Meu estado de preocupação era tão intenso que eu adoecia com frequência. Havia até uma cama reservada para mim em tempo integral na enfermaria da faculdade. Quando a enfermeira me via chegando, já me dava uma injeção. Eu me preocupava com tudo. Às vezes, até esquecia o motivo. Tinha medo de ser expulso da escola por causa das minhas notas baixas. Tinha sido reprovado em Física e em outras matérias; precisava manter uma média entre 75 e 84. Eu me preocupava com a minha saúde, com minhas crises excruciantes de indigestão, com a insônia. Com questões financeiras. Me sentia mal porque não podia comprar presentes para minha namorada ou levá-la para dançar com a frequência que eu gostaria. Achava que ela podia se interessar por outros cadetes. Eu espumava dia e noite por causa de uma dúzia de problemas intangíveis.

Em desespero, desabafei com meu professor de Administração, Duke Baird.

Os 15 minutos que passei com o professor Baird fizeram mais pela minha saúde e felicidade do que os quatro anos que ainda passei na faculdade. Ele me disse: “Jim, você deveria encarar os fatos. Se dedicasse metade do tempo e da energia que gasta se preocupando com seus problemas a solucioná-los, você não teria nenhuma preocupação. Preocupar-se é apenas um mau hábito que você aprendeu.”

Ele me ensinou três regras para eliminar o hábito da preocupação:

Regra 1: Descubra precisamente qual é o problema com o qual está se preocupando.

Regra 2: Descubra a causa do problema.

Regra 3: Faça imediatamente algo construtivo para solucioná-lo.

Depois daquela conversa, fiz um pouco de planejamento construtivo. Em vez de me preocupar por ter sido reprovado em Física, passei a me perguntar por que isso tinha acontecido. Sabia que não era por burrice, pois eu era editor-chefe do *The Virginia Tech Engineer*.

Deduzi que eu tinha repetido por desinteresse. Eu não conseguia ver como aquilo poderia me ajudar no meu trabalho como engenheiro industrial. Então mudei de atitude. Disse a mim mesmo: "Se os diretores da faculdade exigem que eu seja aprovado em Física para obter um diploma, quem sou eu para questionar a sabedoria deles?"

Portanto, inscrevi-me novamente no curso de Física. Dessa vez fui aprovado, pois, em vez de desperdiçar meu tempo com ressentimentos e preocupações sobre o grau de dificuldade da matéria, estudei diligentemente.

Resolvi meus problemas financeiros com alguns trabalhos extras, como vender bebidas nas festas da faculdade. Também pedi dinheiro emprestado ao meu pai e paguei pouco depois da graduação.

Solucionei minhas preocupações amorosas pedindo minha namorada em casamento. Ela é hoje a Sra. Jim Birdsall.

Em retrospecto, vejo que meu problema era uma questão de confusão, de relutância em descobrir as causas das minhas preocupações e encará-las com pragmatismo.

Jim Birdsall aprendeu a eliminar a preocupação porque ANALISOU seus problemas. Ele utilizou os princípios descritos no capítulo "Como analisar e aliviar preocupações".

“O Pai não me deixou sozinho”

por JOSEPH R. SIZOO, presidente do Seminário Teológico New Brunswick

Anos atrás, em um dia de incerteza e desilusão, quando minha vida inteira parecia tomada por forças além do meu controle, abri ao acaso um exemplar do Novo Testamento e meus olhos recaíram sobre a seguinte frase: “Ele que me enviou está comigo – o Pai não me deixou sozinho.” Minha vida nunca mais foi a mesma. Muitos me procuraram em busca de conselhos ao longo dos anos e sempre me despedi com essa frase lapidar. Também eu tenho vivido de acordo com ela. Encontrei nessas palavras minha paz e minha força. Para mim, elas guardam a própria essência da religião: jazem no fundo de tudo que faz a vida valer a pena. São o Texto de Ouro da minha vida.

Cheguei ao fundo do poço e sobrevivi

por TED ERICKSEN

Eu vivia aterrorizado por preocupações. Hoje, não mais. No verão de 1942, tive uma experiência que baniu as preocupações da minha vida – para sempre, espero. Perto dela, todos os outros problemas ficaram pequenos.

Durante anos, eu quis passar o verão em um barco de pesca comercial no Alasca. Em 1942, esse desejo se realizou: embarquei como tripulante de um barco de 32 pés de pesca de salmão com redes circulares em Kodiak, Alasca. Em um barco desse tamanho, a tripulação em geral é de apenas três pessoas: o capitão, que faz a supervisão, um homem que auxilia o capitão e alguém para trabalhos gerais, que geralmente é escandinavo. Sou escandinavo.

Como a pesca de salmão com redes circulares precisa acompanhar as marés, eu trabalhava 20 horas a cada 24. Fazia o que ninguém mais queria fazer: lavava o barco, guardava os equipamentos, cozinhava no pequeno forno a lenha em uma cabine onde o calor e a fumaça do motor me deixavam enjoado. Lavava a louça. Fazia reparos no barco. Transportava o salmão do nosso barco para um escaler que levava o peixe para ser enlatado. Meus pés estavam sempre molhados dentro das botas de borracha. As botas viviam cheias d'água, mas eu não tinha tempo para esvaziá-las. Mas tudo isso era brincadeira comparado com meu trabalho principal, que era puxar o que chamam de "linha de cortiça". A operação consiste simplesmente em posicionar os pés na popa do barco e puxar as cortiças e a malha da rede. Pelo menos, é o que eu deveria fazer; na prática, a rede era tão pesada que, quando eu tentava puxá-la, ela não se mexia. O que acontecia era que, ao tentar puxar a linha de cortiça, eu na verdade movia o barco, enquanto a rede permanecia onde estava. Fiz isso por semanas. Quase morri. Sentia dores terríveis. Meu corpo todo doía. Foi assim durante meses.

Quando eu finalmente podia descansar, dormia em um colchão duro e úmido sobre o armário de provisões. Dormia como se tivesse sido drogado. Eu estava drogado de pura exaustão.

Hoje sou grato por ter resistido a toda aquela dor e exaustão, pois isso me ajudou a parar de me preocupar. Agora, sempre que me deparo com um problema, em vez de me preocupar, digo para mim mesmo: "Ericksen, isso é pior do que puxar a linha de cortiça?" E, invariavelmente, Ericksen responde: "Não, nada poderia ser *tão* ruim!" Assim, me animo e enfrento o problema com coragem. Creio que superar uma experiência excruciante de vez em quando faz bem. É bom saber que atingimos o fundo do poço e sobrevivemos. Faz com que todos os nossos problemas diários pareçam fáceis.

Eu era um dos maiores idiotas do mundo

por PERCY H. WHITING, autor de As cinco grandes regras do bom vendedor

Morri mais vezes de mais doenças diferentes do que qualquer outro homem vivo, morto ou moribundo.

Eu não era um hipocondríaco normal. Meu pai era proprietário de uma drogaria e fui praticamente criado nela. Eu conversava com médicos e enfermeiras todo dia, de modo que sabia os nomes e os sintomas de muitas doenças mais do que um leigo médio. Eu tinha sintomas! Se me preocupava com uma doença durante uma ou duas horas, era acometido pelos sintomas. Certa vez, em Great Barrington, Massachusetts, a cidade onde eu morava, tivemos uma epidemia bastante grave de difteria. Na farmácia do meu pai, passei dias vendendo medicamentos para pessoas que tinham parentes infectados. Um dia, tive certeza: estava com difteria. Fui para a cama e fiquei me preocupando até apresentar os sintomas habituais. Chamei um médico. Ele me examinou e disse: "Sim, Percy, você tem difteria." Fiquei aliviado: eu sempre perdia o medo da doença depois de contraí-la – então me virei para o lado e dormi. Pela manhã, minha saúde estava perfeita.

Durante anos, me destaquei e recebi muita atenção e simpatia por me especializar em doenças incomuns e fantásticas – morri várias vezes de tétano e de raiva. Mais tarde, me resignei a ter doenças comuns, como câncer e tuberculose.

Posso rir disso agora, mas foi trágico na época. Durante anos, tive muito medo de estar com o pé na cova. Quando chegava a hora de comprar roupas novas na primavera, eu perguntava a mim mesmo: "Será que deveria desperdiçar o dinheiro quando sei que não vou viver para usar este terno?"

Desde então, fiz progressos: nos últimos 10 anos, não morri uma única vez.

Como parei de morrer? Zombando dos meus pensamentos ridículos. Toda vez que eu sentia sintomas terríveis chegando, ria de mim mesmo e dizia: "Escute aqui, Whiting, já faz 20 anos que você morre de uma doença fatal depois de outra. Mas sua saúde está excelente hoje. Há pouco, uma seguradora aceitou vender mais seguros para você. Não está na hora de deixar isso de lado e rir do idiota preocupado que você é?"

Logo descobri que não era possível me preocupar comigo e rir de mim ao mesmo tempo. Dou risada de mim mesmo desde então.

Não se leve a sério demais. Tente rir de algumas preocupações mais bobas. Talvez, rindo delas, elas deixem de existir.

Sempre tentei manter minha linha de suprimentos aberta

por GENE AUTRY, ator e cantor de música country

Creio que a maioria das preocupações envolve problemas familiares e financeiros. Tive sorte de me casar com uma garota de uma cidade pequena de Oklahoma que tinha as mesmas raízes que eu e gostava das mesmas coisas. Nós dois tentamos seguir a regra de ouro e assim mantivemos nossos problemas familiares em um nível mínimo.

Foi assim também com minhas preocupações financeiras. Tomei duas providências. Primeiro, sempre agi com 100% de integridade em tudo. Quando pegava dinheiro emprestado, pagava de volta cada centavo. Poucas coisas causam mais preocupação do que a desonestidade.

Segundo, quando começava uma nova empreitada, eu sempre tinha uma carta na manga. Estrategistas militares afirmam que o primeiro mandamento em uma batalha é: mantenha sua linha de suprimentos aberta. Deduzi que isso se aplica também às batalhas pessoais. Na minha juventude, no Texas e em Oklahoma, vi muita miséria quando o país foi devastado por secas. Às vezes, tínhamos que trabalhar muito duro para ganhar a vida. Éramos tão pobres que meu pai atravessava o país em uma carroça e ia se desfazendo dos cavalos no caminho para se sustentar. Eu queria algo mais seguro: consegui um emprego na estação ferroviária e aprendi a telegrafar no meu tempo livre. Depois, trabalhei como telegrafista auxiliar para a Frisco Railway. Me mandavam de um lugar para outro sempre que havia agentes doentes, de férias ou sobrecarregados de trabalho. Ganhava 150 dólares por mês. Quando minha situação começou a melhorar, eu ainda pensava que aquele emprego na estrada de ferro significava segurança econômica. Portanto, sempre mantive as portas abertas para retomar

o trabalho e só pedi demissão depois de me estabelecer com solidez em um cargo melhor.

Em 1928, quando trabalhava como telegrafista auxiliar para a Frisco Railway em Chelsea, Oklahoma, um estranho apareceu certa noite para enviar um telegrama. Ele me ouviu tocando violão e cantando música country e me disse que eu era bom – que eu deveria ir para Nova York procurar emprego nos palcos ou no rádio. Naturalmente, fiquei lisonjeado; e, quando vi o nome que ele assinou no telegrama, perdi o fôlego: *Will Rogers*.

Em vez de correr para Nova York, refleti cuidadosamente sobre o assunto durante nove meses. Por fim, cheguei à conclusão de que não tinha nada a perder e tudo a ganhar. Eu tinha um passe ferroviário: podia viajar de graça, dormindo sentado no meu assento, levando sanduíches e frutas para comer no caminho.

Portanto, fui. Quando cheguei a Nova York, dormi em um quarto mobiliado pagando 5 dólares por semana, comi no Automat e vaguei pelas ruas por 10 semanas – sem chegar a lugar nenhum. Eu teria ficado doente de preocupação sem um emprego para o qual pudesse voltar. Como já fazia cinco anos que trabalhava na ferrovia, tinha prioridade no emprego, mas, para proteger meus direitos, eu não poderia me afastar do trabalho por mais de 90 dias. Àquela altura, eu já estava em Nova York havia 70 dias, portanto voltei às pressas para Oklahoma com meu passe e comecei a trabalhar novamente para proteger minha linha de suprimentos. Economizei dinheiro e, depois de alguns meses, voltei a Nova York para uma nova tentativa. Dessa vez, consegui uma oportunidade. Certo dia, enquanto aguardava uma entrevista no escritório do estúdio de gravação, toquei e cantei para a recepcionista "Jeannine, I Dream of Lilac Time". Enquanto estava cantando, o compositor da música, Nat Schildkraut, entrou no escritório e ficou satisfeito ao ouvir alguém interpretando sua canção. Ele escreveu um bilhete me recomendando e me mandou procurar a Victor Recording Company. Gravei um disco, mas eu não era bom – travado e inibido demais. Portanto, segui o conselho do homem da Victor Recording: voltei para Tulsa e, lá, trabalhava na ferrovia de dia e à noite cantava em um programa de rádio. Eu gostava daquele arranjo; mantinha minha linha de suprimentos aberta – portanto, eu não tinha preocupações.

Cantei por nove meses na estação de rádio KVOO, de Tulsa. Durante esse período, Jimmy Long e eu compusemos uma canção chamada "That Silver

Haired Daddy of Mine". Fez sucesso. Arthur Sattherly, presidente da American Recording Company, me encomendou uma gravação, que ficou boa. Fiz outras gravações por 50 dólares cada e finalmente consegui um emprego para cantar canções country na estação de rádio WLS, de Chicago. Salário: 40 dólares por semana. Depois de cantar lá por quatro anos, meu salário subiu para 90 dólares semanais e eu recebia outros 300 fazendo participações em musicais toda noite.

Em 1934, tive uma oportunidade de ouro. Quando surgiu a Liga da Decência, com o objetivo de combater filmes com conteúdo permissivo, os produtores de Hollywood resolveram fazer filmes de caubói; mas queriam um novo tipo de caubói – alguém que soubesse cantar. O proprietário da American Recording Company também era sócio da Republic Pictures. "Tenho um caubói que está gravando discos para nós", ele disse aos seus sócios. Foi assim que entrei para o cinema. Comecei cantando em filmes desse tipo por 100 dólares por semana. Eu tinha sérias dúvidas se faria sucesso, mas não me preocupei; sabia que sempre poderia voltar para meu antigo emprego.

Meu sucesso nos filmes superou as minhas expectativas mais absurdas. Eu recebia um salário de 100 mil dólares por ano, mais metade de todos os lucros dos meus filmes. Sei que esse arranjo não durará para sempre, mas não estou preocupado: não importa o que aconteça – mesmo que eu perca cada dólar que tenho –, sempre posso voltar para Oklahoma e trabalhar para a Frisco Railway. Protegi minha linha de suprimentos.

Ouvi uma voz na Índia

por E. STANLEY JONES, orador e missionário

Durante 40 anos trabalhei como missionário na Índia. No começo, achei difícil suportar o calor terrível e o desgaste da grande tarefa diante de mim. Ao final de oito anos, o cansaço mental e a exaustão emocional eram tão graves que desmaiei, não uma, mas várias vezes. Recebi ordens de voltar aos Estados Unidos para uma licença de um ano. No navio, desmaiei outra vez enquanto fazia o sermão da missa matinal de domingo e o médico da embarcação me colocou de cama pelo restante da viagem.

Depois de um ano de descanso nos Estados Unidos, parti de volta para a Índia, mas no caminho parei em Manila, Filipinas, para organizar encontros evangélicos entre os estudantes universitários. Em meio ao estresse desses encontros, desmaiei várias vezes. Os médicos me advertiram que eu morreria se voltasse para a Índia. Apesar dos avisos, segui viagem, com uma nuvem cada vez mais sombria pairando sobre mim. Quando cheguei a Bombaim [hoje, Mumbai], estava tão enfraquecido que fui diretamente para as montanhas e repousei por vários meses. Restabelecido, retomei meu trabalho, mas logo voltei a desmaiar e fui obrigado a engatar mais um longo descanso. Tentei outra vez e fiquei chocado e arrasado ao descobrir que não suportava. Eu estava mental, emocional e fisicamente exausto. Minhas energias estavam no fim. Achei que talvez nunca me recuperasse.

Se não procurasse ajuda, percebi que precisaria abandonar minha carreira de missionário, voltar para os Estados Unidos e trabalhar em uma fazenda na tentativa de recuperar a saúde. Foi um dos meus piores momentos. Na época, eu estava organizando uma série de encontros em Lucknow. Certa noite, aconteceu algo que mudou completamente a minha vida. Enquanto eu rezava – e não

estava pensando em mim naquele momento –, uma voz pareceu dizer: "Você está preparado para realizar o trabalho para o qual eu o convoquei?"

Respondi: "Não, Senhor, estou acabado. Cheguei ao fim das minhas forças."

A voz respondeu: "Se você deixar isso aos Meus cuidados e parar de se preocupar, cuidarei de tudo."

Respondi rapidamente: "Senhor, aceito o acordo agora mesmo."

Uma grande paz se instalou no meu coração e invadiu todo o meu ser. Eu sabia que estava bem! Vida – vida abundante – tinha me possuído. Fiquei tão enlevado que meus pés mal tocavam o chão enquanto caminhava em silêncio para casa naquela noite. Cada centímetro era solo sagrado. Depois disso, eu mal tinha consciência do meu corpo. Trabalhava o dia inteiro e até tarde da noite. Na hora de dormir, relutava em ir para a cama, pois não havia o menor indício de cansaço. Eu parecia possuído pela vida, pela paz e pelo descanso – pelo próprio Cristo.

Surgiu uma questão: deveria compartilhar isso? Esquivei-me de fazê-lo, mas sentia que a resposta era sim – e o fiz. Depois disso, era tudo ou nada diante de todos. Já se passaram mais de 20 anos desde então, e foram tempos de muito desgaste, mas o antigo problema nunca retornou. Nunca estive tão saudável. Depois daquela experiência, minha vida se desdobrou em um nível muito mais elevado. E tudo que eu fiz foi aceitar.

Tenho viajado por todo o mundo, fazendo muitas vezes três palestras por dia, e encontrei tempo e forças para escrever *The Christ of the Indian Road* (O Cristo da estrada indiana) e outros 11 livros. Em meio a tudo isso, jamais perdi ou me atrasei para um compromisso. As preocupações que um dia me atacaram desapareceram há muito tempo e agora, no meu 63º ano, estou transbordando vitalidade e alegria de servir e de viver para os outros.

Suponho que a transformação física e mental que experimentei possa ser esmiuçada psicologicamente e explicada. Mas isso não importa. A vida é maior do que processos, que ficam diminutos comparados a ela.

De uma coisa eu sei: minha vida foi completamente transformada e elevada naquela noite em Lucknow, há 31 anos, quando, nas profundezas das minhas fraqueza e depressão, uma voz me disse "Se você deixar isso aos Meus cuidados e parar de se preocupar, cuidarei de tudo" e respondi "Senhor, aceito o acordo agora mesmo".

Quando o xerife entrou pela porta da frente

por HOMER CROY

O momento mais amargo da minha vida ocorreu num dia de 1933, quando o xerife entrou pela porta da frente e eu saí pela dos fundos. Eu tinha perdido minha casa no número 10 da Standish Road, em Forest Hills, Long Island, onde meus filhos nasceram e eu e minha família vivemos por 18 anos. Jamais sonhei que aquilo pudesse acontecer comigo. Doze anos antes, eu achava que estava no auge. Tinha vendido os direitos para a adaptação cinematográfica do meu romance *West of the Water Tower* (A oeste da torre d'água) por um dos valores mais altos pagos por Hollywood. Morei no exterior com a minha família por dois anos. Passávamos o verão na Suíça e o inverno na Riviera francesa – igualzinho aos ricos ociosos.

Passei seis meses em Paris e escrevi um romance intitulado *They Had to See Paris* (Eles tinham que ver Paris). Will Rogers participou da versão cinematográfica. Foi o primeiro filme falado em que atuou. Recebi ofertas tentadoras para permanecer em Hollywood e escrever vários roteiros com Will Rogers, mas não aceitei. Voltei para Nova York. E meus problemas começaram!

Pouco a pouco, percebi que eu tinha capacidades adormecidas. Comecei a imaginar que era um investidor astuto. Alguém me disse que John Jacob Astor havia lucrado milhões comprando terras desocupadas em Nova York. Quem era Astor? Apenas um mascate imigrante que falava com sotaque. Se ele conseguira, por que não eu?... Eu ficaria rico! Comecei a ler revistas sobre iates.

Eu tinha a coragem da ignorância. Não sabia nada sobre comprar e vender terras. Como conseguiria dinheiro para me lançar na minha espetacular carreira financeira? Simples: hipotequei minha casa e adquiri alguns dos melhores lotes para construção em Forest Hills. Eu manteria a posse da terra até ela atingir um preço fabuloso, depois a venderia e viveria no luxo – eu, que nunca negociara um

pedaço de chão do tamanho de um lenço de boneca. Eu sentia pena de gente que trabalhava como escravo em escritórios por um salário de miséria. Deus não achara adequado tocar todos os homens com o fogo divino do gênio financeiro, pensei.

De repente, a grande depressão me sugou como um ciclone do Kansas e me sacudiu como um tornado reviraria um galinheiro.

Eu precisava investir 220 dólares por mês naquelas terras. E os meses passavam rápido! Além disso, tinha que manter em dia os pagamentos da nossa casa, agora hipotecada, e alimentar minha família. Eu estava preocupado. Tentei escrever peças humorísticas para revistas, mas meus textos de humor soavam como as lamentações de Jeremias! Eu era incapaz de vender qualquer coisa. Os romances que escrevi foram um fracasso. Fiquei sem dinheiro. Eu não tinha nada a oferecer como garantia em um empréstimo exceto minha máquina de escrever e as obturações de ouro nos meus dentes. A fábrica de leite parou de entregá-lo na minha casa. O fornecedor de gás cortou o abastecimento. Compramos um daqueles fogareiros de acampamento que se vê em anúncios; ele vem com um cilindro de gasolina que, bombeado manualmente, dispara uma chama que chia como um ganso enfurecido.

Ficamos sem carvão; a companhia nos processou. Só tínhamos a lareira para nos aquecer. Eu saía à noite e recolhia tábuas e pedaços de madeira que sobravam das casas que os ricos estavam construindo... Eu, que pensava ser uma dessas pessoas.

De tão preocupado, eu não conseguia dormir. Com frequência, levantava no meio da noite e caminhava por horas para me exaurir e, assim, conseguir pegar no sono.

Perdi não apenas as terras que tinha comprado, mas toda a energia vital que despendera para adquiri-las.

O banco executou a hipoteca da minha casa. Minha família e eu nos vimos na rua.

De algum modo, conseguimos alguns dólares e alugamos um pequeno apartamento. Fizemos a mudança no último dia de 1933. Sentei-me em uma caixa de mudança e olhei ao redor. Um velho ditado da minha mãe veio à minha mente: “Não chore pelo leite derramado.”

Mas aquilo não era leite. Era toda a minha energia vital!

Depois de algum tempo sentado ali, eu disse para mim mesmo: “Bem, cheguei ao fundo do poço e sobrevivi. Agora, o único caminho é para cima.”

Comecei a pensar nos bens que a hipoteca não havia tomado de mim. Eu ainda tinha minha saúde e meus amigos. Não mais me lamentaria pelo passado; recomeçaria do zero. Repetiria todo dia para mim mesmo a frase da minha mãe sobre o leite derramado.

Investi no trabalho a energia que vinha desperdiçando com preocupações. Aos poucos, minha situação começou a melhorar. Hoje sou quase grato por todo aquele sofrimento, pois ele me deu força, coragem e confiança. Conheço o fundo do poço. Sei que não mata. Sei que somos mais fortes do que acreditamos ser. Quando pequenas preocupações, ansiedades e incertezas tentam me perturbar agora, expulso-as recordando a vez em que me sentei na caixa de mudança e disse: “Cheguei ao fundo do poço e sobrevivi. Agora, o único caminho é para cima.”

Qual é o princípio aqui? Não tente serrar serragem! Aceite o inevitável! Se é impossível descer mais, tente subir.

O adversário mais forte que já enfrentei foi a preocupação

por JACK DEMPSEY

Ao longo da minha carreira no ringue, descobri que a preocupação era um adversário quase tão duro quando os boxeadores pesos-pesados com quem eu lutava. Entendi que eu precisava aprender a parar de me preocupar ou as preocupações esgotariam minha vitalidade e minariam meu sucesso. Portanto, aos poucos, desenvolvi este sistema:

1. Para manter a coragem no ringue, eu conversava comigo mesmo, escolhendo palavras de estímulo. Enquanto lutava com Firpo, eu ficava repetindo sem parar: "Nada vai me deter. Ele não vai me machucar. Não vou sentir os golpes dele. Ninguém pode me ferir. Seguirei em frente, não importa o que aconteça." Essas afirmações positivas, aliadas a pensamentos positivos, me ajudaram muito. Mantiveram minha cabeça tão ocupada que eu não sentia os golpes. Durante minha carreira, tive cortes nos lábios e na região dos olhos e quebrei costelas. Certa vez, Firpo me derrubou sobre as cordas; caí sobre a máquina de escrever de um repórter e a destruí. Mas nunca senti nenhum dos golpes. Houve somente um ataque que eu realmente senti: quando Lester Johnson quebrou três costelas minhas. O soco não me machucou, mas afetou minha respiração. Foi o único golpe que me atingiu de verdade no ringue.

2. Outra atitude que adotei foi lembrar a mim mesmo como é inútil se preocupar. Minhas maiores preocupações vinham na véspera das grandes lutas, durante os treinos. Muitas vezes, eu ficava acordado à noite durante horas, revirando na cama e me preocupando. E se eu quebrasse a mão ou estirasse o tornozelo? E se sofresse um corte profundo no olho logo no primeiro round e não conseguisse coordenar meus socos? Quando me via nesse estado de nervos, me levantava da cama, me olhava no espelho e dava uma bronca em mim

mesmo: “Como você é idiota! Por que se preocupar com algo que não aconteceu e pode nem acontecer? A vida é curta. Aproveite!” Também ficava repetindo mentalmente: “Só o que importa é a minha saúde. Só o que importa é a minha saúde.” Então raciocinava: se perdesse noites de sono e me preocupasse, destruiria a minha saúde. Repetindo sem parar essas frases, noite após noite, ano após ano, finalmente as incorporei e agora consigo me livrar das preocupações com facilidade.

3. A terceira – e melhor – coisa que eu fazia era rezar! Durante os treinos, eu rezava várias vezes por dia. Quando estava no ringue, fazia uma oração pouco antes de o gongo soar no início de cada round. Isso me ajudava a lutar com coragem e confiança. Nunca me deitei na cama sem rezar, e nunca fiz uma refeição em toda a vida sem primeiro agradecer a Deus... Se as minhas preces foram atendidas? Milhares de vezes!

Rezei a Deus para não ser internada em um orfanato

por KATHLEEN HALTER

Quando eu era pequena, vivia aterrorizada. Minha mãe sofria do coração. Dia após dia, eu a via desmaiar e cair. Morria de medo de que ela morresse. Eu achava que todas as crianças órfãs de mãe iam parar no Orfanato Central Wesleyan, na pequena cidade de Warrenton, Missouri, onde vivíamos. Esse pensamento me apavorava. Quando tinha 6 anos, rezava sempre: "Querido Deus, por favor, permita que mamãe viva até que eu tenha idade suficiente para não ir para o orfanato."

Vinte anos depois, meu irmão, Meiner, sofreu um ferimento terrível que causava dores intensas. Ele não conseguia se alimentar nem mudar de posição na cama sozinho. Para aliviar a dor, eu aplicava injeções de morfina a cada três horas, dia e noite. Fiz isso por dois anos, até a morte dele. Na época, eu dava aulas de música na Central Wesleyan College, em Warrenton. Quando os vizinhos ouviam meu irmão gritando de dor, telefonavam para mim na faculdade; eu deixava meus alunos e corria para casa para aplicar outra injeção de morfina. Toda noite, antes de dormir, eu programava o despertador para tocar dali a três horas para cuidar do meu irmão. Nas noites de inverno, eu deixava uma garrafa de leite do lado de fora da janela. O leite congelava e virava uma espécie de sorvete, que eu adorava. Era um incentivo a mais para me levantar quando o despertador tocava.

Em meio a todos esses problemas, duas coisas me impediam de me entregar à autocomiseração e à preocupação e me tornar uma pessoa ressentida. Primeiro, eu me mantinha ocupada dando aulas de música de 12 a 14 horas por dia, de modo que tinha pouco tempo para pensar nos meus problemas. Quando ficava tentada a sentir pena de mim mesma, repetia sem parar: "Enquanto puder

caminhar, se alimentar sozinha e não sentir dores intensas, você será a pessoa mais feliz do mundo. Não importa o que aconteça, jamais se esqueça disso! Jamais!"

Eu estava determinada a fazer tudo ao meu alcance para cultivar uma profunda e constante atitude de gratidão por minhas bênçãos. Toda manhã, ao despertar, agradecia a Deus por poder sair da cama e caminhar até a cozinha para me alimentar. Decidi que, apesar dos meus problemas, eu seria a pessoa mais feliz em Warrenton. Talvez eu não tenha atingido esse objetivo, mas com certeza era a pessoa mais agradecida da minha cidade – e, provavelmente, uma das menos preocupadas.

A professora de piano do Missouri aplicou dois princípios descritos neste livro: ela se mantinha ocupada demais para se preocupar e valorizava suas bênçãos. A mesma técnica pode ser útil para você.

Meu estômago se retorcia como um furacão do Kansas

por CAMERON SCHIPP

Durante anos, trabalhei muito feliz no departamento de publicidade do estúdio Warner Brothers, na Califórnia. Eu era redator e escrevia matérias para jornais e revistas sobre as estrelas da Warner.

De repente, fui promovido a diretor assistente de publicidade. Ganhei um escritório enorme com uma geladeira particular, duas secretárias e uma equipe de 75 redatores, repórteres e radialistas. Fiquei impressionado. Comprei um terno novo e mudei o jeito de me dirigir às pessoas. Implantava novos sistemas, tomava decisões com autoridade e fazia almoços rápidos.

Eu estava convencido de que toda a política de relações públicas da Warner Brothers era de minha responsabilidade. Percebi que as vidas públicas e privadas de celebridades como Bette Davis, Olivia de Havilland, James Cagney, Edward G. Robinson, Errol Flynn, Humphrey Bogart, Ann Sheridan, Alexis Smith e Alan Hale estavam inteiramente nas minhas mãos.

Em menos de um mês, fui diagnosticado com úlcera. Talvez câncer.

Ainda estávamos em guerra, e minha principal atividade nessa frente era o cargo de presidente do Comitê de Atividades de Guerra da Associação dos Assessores de Imprensa Cinematográficos. Eu gostava daquele trabalho e de encontrar meus amigos nas reuniões da associação. Com o tempo, porém, elas se tornaram desagradáveis. Depois de cada reunião, eu passava violentamente mal. Com frequência, precisava parar o carro a caminho de casa e me recompor antes de continuar dirigindo. Parecia haver tanto a fazer e tão pouco tempo para fazer tudo... Tudo era vital. E eu era a pessoa errada para o trabalho.

Eu me sentia mal o tempo todo, como se houvesse um punho cerrado nas minhas entranhas. Perdi peso e não conseguia dormir. A dor era constante.

Procurei um renomado clínico geral, recomendado por um publicitário. Aquele médico tinha muitos clientes que eram publicitários.

Durante a consulta, ele falou pouco – apenas o suficiente para que eu lhe contasse onde sentia dor e qual era o meu trabalho. Ele parecia mais interessado na minha profissão do que na minha doença; ainda assim, durante duas semanas, me submeteu a todos os exames conhecidos. Fui cutucado, examinado, radiografado e submetido a fluoroscopia. Então veio o veredito.

"Sr. Schipp", disse ele, recostando-se, "fizemos numerosos exames. Eles eram absolutamente necessários, embora eu tivesse *certeza*, após meu primeiro exame rápido, que o senhor *não tinha úlcera*. Porém, sabendo o tipo de homem que é e o trabalho que realiza, entendi que não acreditaria em mim a menos que eu lhe mostrasse."

Então ele me mostrou os gráficos e as radiografias e os explicou. Eu não tinha nenhuma úlcera.

"Agora", disse o médico, "o que vou prescrever lhe custará muito dinheiro, mas vale a pena para você. É o seguinte: *não se preocupe*."

Quando comecei a protestar, ele me interrompeu: "Estou ciente de que você não pode seguir a prescrição de imediato, então vou lhe dar uma muleta. Aqui estão alguns comprimidos. Eles contêm beladona. Tome quantos quiser. Quando acabarem, volte e receitarei mais. Eles não fazem mal, apenas ajudam a relaxar. Mas lembre-se: você não precisa deles. Só precisa parar de se preocupar."

Então emendou:

"Se você começar a se preocupar de novo, precisará voltar aqui e vou cobrar muito caro pela próxima consulta. Que tal?"

Eu gostaria de dizer que aprendi a lição naquele dia e parei de me preocupar imediatamente. Não parei. Tomei os comprimidos durante várias semanas, sempre que sentia uma preocupação chegando. Eles funcionavam. Eu ficava bem *na hora*.

Mas me sentia um idiota tomando aqueles comprimidos. Sou um homem grande fisicamente, quase tão alto quanto Abraham Lincoln, e peso quase 100 quilos. Contudo, ali estava eu tomando comprimidinhos brancos para relaxar. Quando meus amigos me perguntavam que pílulas eram aquelas, eu tinha vergonha de dizer a verdade. Pouco a pouco, comecei a rir de mim mesmo. Eu dizia: "Escute aqui, Cameron Schipp, você está agindo como um idiota. Está

levando a si mesmo e a suas pequenas atividades a sério demais. Bette Davis, James Cagney e Edward G. Robinson já eram mundialmente famosos antes de você começar a cuidar da publicidade deles; e se você morresse esta noite, a Warner Brothers e suas estrelas conseguiriam se virar sem você. Veja Eisenhower, o general Marshall, MacArthur, Jimmy Doolittle e o almirante King – todos estão travando uma guerra sem precisar de comprimidos. Mas você não consegue servir no posto de presidente do Comitê de Atividades de Guerra da Associação dos Assessores de Imprensa Cinematográficos sem tomar comprimidinhos brancos para evitar que seu estômago se retorça como um furacão do Kansas."

Comecei a sentir orgulho de me virar sem os comprimidos.

Pouco depois, joguei-os no ralo e passei a chegar em casa toda noite a tempo de tirar uma pequena soneca antes do jantar. Aos poucos, comecei a levar uma vida normal.

Nunca voltei àquele médico, mas devo muito a ele, muito mais do que o valor da consulta cara na época. Ele me ensinou a rir de mim mesmo. Penso que foi realmente habilidoso da parte dele não rir *de* mim; não dizer que eu não tinha nada *com que* me preocupar. Ele me levou a sério. Ele me salvou. Ele me deu uma *saída* em uma caixinha. Mas ele sabia, tão bem quanto sei agora, que a cura não estava naqueles comprimidinhos bobos – estava em uma mudança na minha atitude mental.

A moral desta história é: muitos homens que estão agora tomando remédios fariam melhor lendo a Parte 7 e relaxando!

Aprendi a não me preocupar observando minha esposa lavar a louça

por WILLIAM WOOD, reverendo

Há alguns anos, eu sofria com dores terríveis no estômago. Acordava duas ou três vezes toda noite, incapaz de dormir. Meu pai tinha morrido de câncer no estômago e eu temia ter a mesma doença – ou, no mínimo, úlcera. Procurei então uma clínica, onde um renomado especialista me examinou com um fluoroscópio e tirou uma radiografia do meu estômago. Receitou medicamentos para dormir e me assegurou que eu não tinha nenhuma úlcera gástrica nem câncer. Minhas dores, disse ele, eram causadas por tensão. Como sou pastor, uma das primeiras perguntas dele foi: "Tem algum velho chato na diretoria da sua igreja?"

Ele me disse o que eu já sabia: eu estava tentando fazer coisas demais. Além de pregar todo domingo e de assumir a responsabilidade pelas diversas atividades da igreja, eu era presidente da Cruz Vermelha e da Kiwanis. Também conduzia dois ou três funerais toda semana e várias outras atividades.

Eu trabalhava sob pressão constante. Nunca conseguia relaxar: vivia tenso, apressado e nervoso. Cheguei ao ponto de me preocupar com tudo. Sentia tanta dor que segui de bom grado o conselho do médico. Decidi tirar folga toda segunda-feira e abri mão de responsabilidades e atividades.

Certo dia, enquanto arrumava minha escrivaninha, tive uma ideia que se revelou imensamente útil. Eu estava examinando uma pilha de anotações antigas para sermões e memorandos sobre assuntos superados. Amassei-os um a um e joguei no lixo. De repente, parei e disse para mim mesmo: "Bill, por que você não faz com suas preocupações o mesmo que está fazendo com essas anotações? Por que não amassa suas preocupações com os problemas de ontem e as joga no lixo?" Essa ideia me inspirou imediatamente – a sensação era de que um fardo

fora removido dos meus ombros. Desde aquele dia, incorporei a regra de jogar no lixo todos os problemas sobre os quais não posso fazer mais nada.

Um dia, enquanto secava a louça que minha esposa lavava, tive outra ideia. Minha esposa estava cantando enquanto cumpria essa tarefa doméstica e eu disse para mim mesmo: "Veja como sua esposa é feliz, Bill. Estamos casados há 18 anos e ela lava louça há todo esse tempo. Suponha que, quando nos casamos, ela tivesse olhado para o futuro e vislumbrado toda a louça que precisaria lavar durante os 18 anos seguintes. A pilha seria mais alta do que um celeiro. O simples fato de pensar nisso teria aterrorizado qualquer pessoa."

Concluí que minha esposa não se importava porque lavava somente a louça de um dia de cada vez. Então percebi qual era o meu problema. Eu estava tentando lavar a louça de hoje e a de ontem e também pratos que nem estavam sujos ainda.

Vi que estava agindo como um tolo. Eu ficava de pé no púlpito, nas manhãs de domingo, dizendo a outras pessoas como deveriam viver; no entanto, eu mesmo estava levando uma existência tensa, preocupada e apressada. Senti vergonha de mim mesmo.

Preocupações não me incomodam mais. Não sinto mais dores no estômago. Não sofro mais de insônia. Agora amasso as ansiedades de ontem e as jogo no lixo, e parei de tentar lavar hoje a louça de amanhã.

Você se lembra de uma declaração citada no começo deste livro? "O fardo de amanhã somado ao de ontem e carregado hoje abala até os mais fortes." Por que fazer isso?

Encontrei a resposta

por DEL HUGHES

Em 1943, fui parar em um hospital de veteranos em Albuquerque, Novo México, com três costelas quebradas e um pulmão perfurado. Me feri durante uma prática de desembarque anfíbio dos fuzileiros navais nas ilhas havaianas. Eu estava me preparando para saltar da barcaça para a praia quando uma grande onda levantou a embarcação, me desequilibrando e me arremessando na areia. Caí com tanta força que uma das costelas quebradas perfurou o pulmão direito.

Depois de passar três meses no hospital, levei o maior choque da minha vida: os médicos disseram que eu não apresentava nenhuma melhora. Depois de muito refletir, cheguei à conclusão de que a preocupação estava me impedindo de melhorar. Eu estava habituado a uma vida muito ativa e tinha passado aqueles três meses deitado 24 horas por dia, sem nada para fazer além de pensar. Quanto mais pensava, mais me preocupava: eu seria capaz de assumir meu lugar no mundo quando tudo tivesse terminado? Me preocupava a ideia de permanecer aleijado pelo resto da vida. Conseguiria me casar e levar uma vida normal?

Implorei ao meu médico que me transferisse para outra ala, que era chamada de "Country Clube". Lá, os pacientes tinham permissão para fazer praticamente qualquer coisa.

Na ala "Country Clube", me interessei por bridge. Passei seis semanas aprendendo o jogo, jogando bridge com meus camaradas e lendo livros sobre bridge. Depois dessas seis semanas, joguei quase toda noite até o final do meu período de internação. Também me interessei por pintura a óleo e estudava com um instrutor toda tarde, das três às cinco. Alguns dos meus quadros eram tão bons que as pessoas até conseguiam dizer o que eu tinha pintado! Também experimentei entalhar sabão e madeira; li sobre o assunto e achei fascinante. Me mantinha tão ocupado que não sobrava tempo para me preocupar com minha

condição física. Li até livros sobre psicologia que me foram dados pela Cruz Vermelha. Depois de três meses, toda a equipe médica me procurou e me parabenizou por minha "melhora impressionante". Foram as palavras mais doces que ouvi desde que nasci. Eu queria gritar de alegria.

Quero dizer o seguinte: quando eu não tinha nada para fazer além de ficar deitado e me preocupar com meu futuro, não melhorei. Estava envenenando meu corpo com preocupações. Nem as costelas quebradas se curavam. Assim que tirei o foco de mim mesmo jogando bridge, entalhando madeira e pintando, os médicos declararam que eu tinha apresentado uma "melhora impressionante".

Hoje levo uma vida normal e saudável e meus pulmões estão tão bons quanto os seus.

Você se lembra do que George Bernard Shaw disse? "O segredo de ser infeliz é ter tempo livre para se preocupar se você é feliz ou não." Mantenha-se ativo, mantenha-se ocupado!

O tempo resolve muitas coisas!

por LOUIS T. MONTANT, JR.

A preocupação me fez perder 10 anos da minha vida. Justamente aqueles que deveriam ser os mais produtivos e ricos de qualquer jovem – dos 18 aos 28 anos.

Hoje sei que o único culpado pela perda daqueles anos sou eu mesmo.

Eu me preocupava com tudo: meu trabalho, minha saúde, minha família e meu complexo de inferioridade. Vivia tão assustado que chegava a atravessar a rua para evitar pessoas que eu conhecia. Quando passava por um amigo, com frequência eu fingia não reparar nele, por medo de ser esnobado.

Gente estranha me aterrorizava de tal maneira que, em um intervalo de duas semanas, deixei escapar três empregos diferentes simplesmente porque não tinha coragem de dizer aos empregadores em potencial o que eu era capaz de fazer.

Então, em uma tarde oito anos atrás, derrotei a preocupação – e poucas vezes voltei a me preocupar desde então. Naquela tarde, eu estava no escritório de um homem que tinha muito mais problemas do que eu e mesmo assim era uma das pessoas mais alegres que conheci. Ele havia enriquecido com a crise de 1929, mas perdeu cada centavo. Fez fortuna de novo em 1933, e perdeu; ficou rico outra vez em 1939, e também perdeu tudo. Faliu e foi perseguido por inimigos e credores. Outros homens ficariam arrasados, alguns talvez buscassem o suicídio, mas tantos problemas não tiveram nenhum efeito sobre ele.

Sentado no escritório desse homem, oito anos atrás, senti inveja e desejei que Deus me tivesse feito como ele.

Enquanto conversávamos, ele me entregou uma carta que havia recebido naquela manhã e disse: “Leia isso.”

Era uma carta raivosa, levantando várias questões constrangedoras. Eu teria ficado em pânico se fosse o destinatário. Perguntei: “Bill, como você vai responder a esta carta?”

Ele disse:

"Bem, vou lhe contar um pequeno segredo. Na próxima vez que você tiver algo real com que se preocupar, pegue um lápis e um pedaço de papel, sente-se e anote em detalhes exatamente o que o preocupa. Depois, guarde esse papel na gaveta inferior direita da sua escrivaninha. Espere duas semanas e releia o que escreveu. Se ainda for motivo de preocupação, coloque-o de novo na sua gaveta inferior direita. Deixe-o lá por mais duas semanas. Estará seguro ali; nada acontecerá com ele. Mas, nesse espaço de tempo, muita coisa pode acontecer com o problema que preocupa você. Descobri que, com um pouco de paciência, a preocupação muitas vezes desaparece como um balão de gás que espetamos com um alfinete."

Esse conselho me marcou muito. Eu o sigo há anos e, como resultado, raramente me preocupo.

O tempo resolve muitos problemas. Também pode solucionar o que preocupa você hoje.

Fui advertido para não falar nem mexer um dedo sequer

por JOSEPH L. RYAN

Há muitos anos, fui testemunha em um processo judicial que me causou muita desgaste mental e preocupações. Depois que o caso terminou, eu estava voltando para casa de trem quando tive um mal-estar súbito e violento. Problemas cardíacos. Respirar era quase impossível.

Em casa, o médico me deu uma injeção. Eu estava no sofá da sala – não tinha sequer conseguido chegar até a cama. Ao recobrar a consciência, vi que o padre da paróquia já estava ali para me dar a extrema-unção!

Vi pesar e aturdimento nos rostos da minha família. Eu sabia que minha hora havia chegado. Mais tarde, descobri que o médico tinha preparado minha esposa para o fato de que eu provavelmente morreria em menos de meia hora. Meu coração estava tão fraco que me disseram para não falar nem mexer um dedo sequer.

Nunca fui nenhum santo, mas tinha aprendido a não discutir com Deus. Portanto, fechei os olhos e disse: "Se tiver chegado a hora, que seja feita a Sua vontade."

Assim que me entreguei a esse pensamento, relaxei por completo. Meu terror desapareceu e perguntei a mim mesmo, com serenidade, o que de pior poderia acontecer. Bem, o pior parecia ser um retorno daquele mal-estar, com dores excruciantes – então tudo estaria terminado. Eu encontraria meu Criador e logo estaria em paz.

Fiquei deitado no sofá por uma hora, mas as dores não voltaram. Comecei a perguntar a mim mesmo o que faria da minha vida se *não* morresse naquele momento. Decidi que pararia de me maltratar com tensão e preocupações e me empenharia em recobrar a saúde.

Isso foi há quatro anos. Recobrei minha força a tal ponto que o médico está impressionado com a melhora do meu coração mostrada nos exames. Não me preocupo mais. Tenho um novo ânimo para a vida. Mas posso dizer honestamente que, se não tivesse enfrentado o pior – minha morte iminente – e tentado melhorar a partir daquele ponto, creio que não estaria aqui hoje. Se eu não tivesse aceitado o pior, teria morrido, vitimado pelo medo e o pânico.

Joseph Ryan está vivo hoje porque usou o princípio descrito na Fórmula Mágica: ENCARE O PIOR QUE PODE ACONTECER.

Penso em um problema de cada vez

por ORDWAY TEAD

Preocupação é um hábito – um hábito que venci há muito tempo. Devo essa vitória a três circunstâncias.

Primeira: estou ocupado demais para me entregar à ansiedade autodestrutiva. Tenho três atividades principais, sendo que cada uma deveria ser, por si só, um emprego em tempo integral. Faço palestras para grandes grupos na Universidade Columbia. Sou presidente do Conselho de Educação Superior da cidade de Nova York. Também dirijo o Departamento do Livro Econômico e Social da editora Harper and Brothers. As demandas recorrentes desses três trabalhos não me deixam tempo para me preocupar e remoer problemas.

Segunda: penso em um problema de cada vez. Quando passo de uma tarefa para outra, deixo de lado todos os pensamentos relativos a problemas anteriores. Acho estimulante e revigorante pular de uma atividade para outra. Isso me descansa. Limpa minha mente.

Terceira: precisei me educar para deixar os problemas de lado quando fecho a porta do meu escritório. Eles sempre estarão lá. Cada atividade sempre traz um conjunto de problemas não solucionados exigindo minha atenção. Se eu os levasse para casa comigo toda noite e me preocupasse com eles, destruiria minha saúde. Além disso, destruiria minha capacidade de resolvê-los.

Ordway Tead é um mestre dos Quatro Bons Hábitos de Trabalho. Você se lembra deles? (Veja a Parte 7, Capítulo 26)

Se eu não tivesse parado de me preocupar, estaria morto há muito tempo

por CONNIE MACK, o grande mestre do beisebol

Estou no beisebol profissional há mais de 63 anos. Quando comecei, na década de 1880, não recebia salário. Jogávamos em terrenos baldios e tropeçávamos em latas e em arreios de cavalos. Quando o jogo terminava, passávamos o chapéu. Eu ganhava pouco e sustentava minha mãe viúva e meus irmãos mais novos. Às vezes, o time de beisebol precisava jantar morangos ou mariscos assados. Era só o que tínhamos.

Não faltavam motivos para me preocupar. Sou o único técnico de beisebol que já terminou em último lugar por sete anos consecutivos. Sou o único técnico que perdeu 800 jogos em oito anos. Depois de uma série de derrotas, eu me preocupava tanto que mal conseguia comer ou dormir. Parei de me preocupar há 25 anos e acredito honestamente que, se não tivesse dado um basta naquele momento, já estaria morto há muito tempo.

Olhando em retrospecto minha longa vida (nasci quando Lincoln era presidente), acredito que fui capaz de vencer as preocupações graças a estas constatações:

1. Vi quanto era inútil me preocupar. Aquilo não me levava a lugar nenhum e ameaçava arruinar minha carreira.

2. Vi que a preocupação iria arruinar minha saúde.

3. Eu me mantinha tão ocupado planejando e trabalhando para vencer jogos no futuro que não tinha tempo para me preocupar com derrotas anteriores.

4. Adotei como regra nunca repreender um jogador antes de 24 horas após um jogo. No começo da minha carreira, eu costumava me vestir e tirar o uniforme no vestiário com os jogadores. Se o time tivesse perdido, era impossível me abster de criticar os atletas e discutir duramente com eles sobre a derrota.

Descobri que isso só aumentava minhas preocupações. Criticar um jogador na frente dos outros não o estimulava a cooperar. Na verdade, deixava-o amargurado. Portanto, como eu não sabia se conseguiria controlar a mim e minha língua logo após uma derrota, decidi ficar longe dos jogadores logo depois de jogo perdido. Só abordaria o assunto no dia seguinte. Àquela altura, eu já teria esfriado a cabeça, os erros não pareceriam tão graves e eu poderia discutir calmamente, sem enfurecer os jogadores nem obrigá-los a tentar se defender.

5. Tentei inspirar os jogadores fortalecendo-os com elogios em vez de destruindo-os apontando suas falhas. Sempre buscava algo bom para dizer a todos.

6. Descobri que me preocupava mais quando estava cansado; portanto, passo 10 horas na cama toda noite e tiro um cochilo à tarde. Até uma soneca de cinco minutos ajuda muito.

7. Acredito que evitei preocupações e vivi mais porque permaneci ativo. Tenho 85 anos, mas só me aposentarei quando começar a repetir sem parar as mesmas histórias. Nesse momento, saberei que estou ficando velho.

Connie Mack nunca leu um livro sobre COMO PARAR DE SE PREOCUPAR, então criou as próprias regras. Por que VOCÊ não faz uma lista das regras que funcionaram no passado e as escreve aqui?

Maneiras de evitar preocupações que achei úteis:

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

Derrotei úlceras e preocupações mudando de emprego e de atitude mental

por ARDEN W. SHARPE

Há cinco anos, eu estava preocupado, deprimido e doente. Os médicos diziam que eu tinha úlcera e me prescreveram uma dieta. Tomei leite e comi ovos até ficar enojado só de vê-los, mas não melhorei. Um dia, li um artigo sobre câncer. Imaginei que tinha todos os sintomas. Eu não estava mais preocupado apenas: estava *aterrorizado*. Naturalmente, isso piorou minhas úlceras. O golpe final veio quando o Exército me declarou fisicamente incapaz aos 24 anos! Parecia que eu estava em frangalhos, quando deveria estar no auge da minha força.

Não conseguia enxergar um raio de esperança. Em desespero, tentei analisar como havia chegado àquela situação terrível. Lentamente, a verdade começou a ficar clara para mim. Dois anos antes, eu estava feliz e saudável no meu emprego de vendedor, mas a escassez da guerra tinha me obrigado a largar as vendas e a aceitar um emprego em uma fábrica. Eu detestava o trabalho na fábrica e, para piorar, convivia com as pessoas mais pessimistas que já tive o azar de conhecer. Tudo era ruim. Nada estava certo. O tempo inteiro, eles falavam mal do salário, dos horários, do chefe. Percebi que tinha absorvido inconscientemente essa postura vingativa.

Aos poucos, compreendi que minhas úlceras talvez fossem consequência dos meus pensamentos negativos e das minhas emoções amargas. Então decidi voltar para o mundo que eu adorava – o das vendas – e conviver com pessoas que alimentavam pensamentos positivos e construtivos. Essa decisão provavelmente salvou minha vida. Procurei amigos e parceiros de trabalho que eram pensadores progressistas – homens felizes e otimistas, livres de preocupações e de úlceras. Assim que mudei minhas emoções, meu estômago mudou também. Em um período curto, esqueci as úlceras. Descobri que é possível contrair saúde,

felicidade e sucesso dos outros com a mesma facilidade com que nos deixamos contaminar por preocupações, amargura e fracasso. Foi a lição mais importante que aprendi, e aprendi tarde, porque já tinham me falado isso dezenas de vezes. Precisei aprender do modo mais difícil. Agora entendo o que Jesus quis dizer quando falou: "O homem é aquilo que pensa em seu coração."

Minha busca pelo sinal verde

por JOSEPH M. COTTER

Desde garotinho, nos primeiros estágios da minha juventude e mesmo na vida adulta, fui um preocupado profissional. Minhas preocupações eram muitas e variadas. Algumas eram reais, mas a maioria era imaginária. Nas raras ocasiões em que não tinha nada com que me preocupar, acabava me preocupando por medo de estar deixando passar alguma coisa.

Dois anos atrás, adotei um novo estilo de vida que exigiu uma autoanálise das minhas falhas e de algumas pouquíssimas virtudes – um inventário minucioso e corajoso de mim mesmo. Ficou claro o que causava tantas preocupações: eu não conseguia viver apenas o dia de hoje. Me afligia com os erros de ontem e tinha medo do futuro.

Muitas vezes me disseram que "hoje é o amanhã com o qual você se preocupou ontem". Mas não funcionava para mim. Fui aconselhado a seguir um programa de 24 horas, me lembrando que hoje era o único dia sobre o qual eu tinha controle; portanto, deveria aproveitar ao máximo minhas oportunidades a cada dia. Me disseram que, se eu fizesse isso, ficaria tão ocupado que não teria tempo para me preocupar com nenhum outro dia – passado ou futuro. O conselho era razoável, mas, por algum motivo, eu achava difícil fazer aquelas malditas ideias funcionarem para mim.

Então, do nada, encontrei a resposta – e onde você acha que a encontrei? Em uma estação de trem, às sete da noite do dia 31 de maio de 1945. Era uma hora importante para mim. É por isso que me lembro tão claramente.

A guerra ainda estava em curso – as multidões eram grandes naquele ano. Em vez de embarcar com a minha esposa, caminhei ao longo dos trilhos na direção da frente do trem. Fiquei parado por um minuto admirando a locomotiva grande e brilhante. Foi quando olhei para os trilhos e vi um grande

semáforo. Uma luz amarela estava acesa. Imediatamente, a luz mudou para um verde brilhante. Naquele momento, o maquinista começou a tocar um sino; ouvi o familiar "Todos a bordo!" e, em questão de segundos, aquele gigantesco trem de alta velocidade começou a sair da estação para sua viagem de 3.680 quilômetros.

Minha mente começou a girar. Eu estava experimentando um milagre: aquele maquinista me dera a resposta que eu vinha procurando. Ele estava partindo naquela longa viagem sob a orientação de um único sinal verde. Se eu estivesse no lugar dele, desejaria ver todos os sinais verdes ao longo da viagem. Impossível, é claro. No entanto, era exatamente o que eu tentava fazer com a minha vida – sentado na estação, indo a lugar nenhum, pois eu me esforçava demais para ver o que havia adiante para mim.

Meus pensamentos continuavam a fluir. Aquele maquinista não se importava com problemas que poderia encontrar quilômetros à frente. Provavelmente, haveria alguns atrasos, trechos mais lentos, mas não era para isso que tinham um sistema de sinalização? Sinais amarelos: reduza a velocidade e siga com calma. Sinais vermelhos: perigo real à frente – *pare*. Um bom sistema de sinalização era o que tornava seguro viajar de trem.

Perguntei a mim mesmo por que eu não tinha um bom sistema de sinalização para minha vida. Minha resposta foi: eu tinha. Deus me deu. Ele está no controle, de modo que deve ser infalível. Comecei a procurar um sinal verde. Onde estaria? Bem, se Deus criou os sinais verdes, por que não perguntar a Ele? Foi exatamente o que fiz.

Hoje, rezando toda manhã, obtenho meu sinal verde para aquele dia. De vez em quando, um sinal amarelo me obriga a reduzir a velocidade. Às vezes, sinais vermelhos me fazem parar antes que eu tenha uma crise nervosa.

Nada mais de preocupações para mim depois daquele dia, há dois anos, em que fiz essa descoberta. Nesses dois anos, mais de 700 sinais verdes me foram mostrados, e a viagem da vida é muito mais fácil sem a preocupação com a próxima cor. Não importa qual seja, saberei o que fazer.

Como John D. Rockefeller viveu 45 anos além do esperado

por DALE CARNEGIE

John D. Rockefeller alcançou seu primeiro milhão aos 33 anos. Aos 43, tinha construído o maior monopólio que o mundo já vira: a gigante Standard Oil Company. Aos 53 anos, porém, ele havia sucumbido às preocupações. Somadas a uma vida com alto nível de tensão, elas tinham arruinado sua saúde. Aos 53 anos, ele "parecia uma múmia", diz John K. Winkler, um de seus biógrafos.

Quando chegou a essa idade, Rockefeller foi atacado por misteriosos males digestivos que fizeram todo o seu cabelo cair, até os cílios, deixando apenas uma leve penugem como sobrancelhas. "Seu estado era tão grave", escreve Winkler, "que, a certa altura, John D. foi obrigado a viver à base de leite humano." Segundo os médicos, ele sofria de alopecia, uma forma de calvície que muitas vezes é provocada por crises nervosas. Ficou totalmente careca. Mais tarde, mandou confeccionar perucas grisalhas – a 500 dólares cada – e usou-as pelo resto da vida.

Até então, Rockefeller se vangloriava de ser forte como um touro. Criado em uma fazenda, um dia teve ombros vigorosos, postura ereta e passo forte e rápido.

Contudo, com apenas 53 anos, seus ombros eram curvados e seu andar, cambaleante. "Quando se olhava no espelho", escreveu John T. Flynn, autor de outra biografia, "ele via um velho. O trabalho incessante, as preocupações intermináveis, os maus-tratos contínuos, as noites sem sono e a falta de exercício e de descanso" tinham arrasado sua saúde. Ele era o homem mais rico do mundo, mas precisava submeter-se a uma dieta que um mendigo teria desprezado. Sua renda na época era de 1 milhão de dólares por semana – mas 2 dólares semanais pagariam tudo que ele podia comer. Os médicos só permitiam que ingerisse leite acidificado e biscoitos de água e sal. A pele havia perdido a cor

– parecia um velho pergaminho retesado. O que o impediu de morrer aos 53 anos? Cuidados médicos, os melhores que o dinheiro podia propiciar.

Como ele chegou a esse ponto? Preocupações. Traumas. Muita pressão e alta tensão. Ele "conduziu" a si próprio até a beira da sepultura. Mesmo aos 23 anos, Rockefeller já perseguia seus objetivos com uma determinação tão sombria que, segundo aqueles que o conheciam, "nada iluminava seu rosto, exceto a notícia de um bom negócio". Quando obtinha grandes lucros, ele fazia uma pequena dança de guerra – jogava o chapéu no chão e dava pulinhos. Mas, se perdesse dinheiro, ficava doente! Certa vez, ele despachou 40 mil dólares em grãos pelos Grandes Lagos sem seguro, pois o considerou caro demais: 150 dólares. Naquela noite, uma tempestade feroz atingiu o lago Erie. Rockefeller ficou tão preocupado em perder sua carga que quando seu sócio, George Gardner, chegou ao escritório pela manhã, encontrou John D. ali, andando de um lado para outro.

"Rápido", disse ele, a voz trêmula. "Vamos ver se conseguimos fazer o seguro agora, se não for tarde demais!" Gardner atravessou a cidade em disparada e fez o seguro, mas, quando voltou para o escritório, encontrou John D. ainda mais nervoso. Nesse meio-tempo, ele tinha recebido um telegrama: a carga chegara em segurança. Isso o deixou ainda mais doente, pois tinha "desperdiçado" os 150 dólares! Na verdade, ele ficou tão mal que precisou ir para casa e ficar de cama. Pense nisso. Na época, a empresa de Rockefeller tinha um faturamento bruto anual de 500 mil dólares – e ele adoeceu por causa de meros 150!

John D. não tinha tempo para nada além de ganhar dinheiro e dar aulas de catecismo. Quando George Gardner comprou um iate de segunda mão, em sociedade com três outros homens, por 2 mil dólares, Rockefeller ficou perplexo e se recusou a passear nele. Gardner encontrou-o trabalhando no escritório em uma tarde de domingo e implorou:

– Deixe disso, John, vamos navegar. Fará bem a você. Esqueça os negócios. Divirta-se um pouco.

Rockefeller ficou furioso.

– George Gardner – advertiu ele – você é o homem mais extravagante que já conheci. Está prejudicando seu crédito nos bancos... e o meu também. Quando menos esperar, estará arruinando seu negócio. Não, não vou entrar no seu iate... nem quero vê-lo!

E passou toda a tarde de domingo trabalhando.

A mesma falta de humor e de perspectiva caracterizou John D. ao longo de toda sua carreira nos negócios. Anos depois, ele disse: "Nunca pousei a cabeça no travesseiro à noite sem lembrar a mim mesmo que o sucesso poderia ser apenas temporário."

Com milhões à sua disposição, ele nunca adormeceu sem se preocupar com a ideia de perder sua fortuna. Não é de surpreender que preocupações tenham arruinado sua saúde. Nunca ia ao teatro, nunca jogava cartas, nunca foi a uma festa. Como disse Mark Hanna, John D. era "saudável em todos os outros aspectos, mas louco por dinheiro".

Certa vez, ele confessou a um vizinho em Cleveland, Ohio, que "queria ser amado", mas era tão frio e desconfiado que poucas pessoas gostavam dele. Houve uma ocasião em que J. P. Morgan se negou a fazer negócios com ele. "Não gosto do homem", bufou ele. O próprio irmão de Rockefeller o odiava tanto que removeu os corpos dos filhos do jazigo da família. "Ninguém do meu sangue descansará em terras controladas por John D.", disse. Os funcionários e sócios de Rockefeller viviam sob pavor absoluto; ironicamente, ele vivia com medo de que seus colaboradores dessem com a língua nos dentes e "revelassem segredos". Tinha tão pouca fé na natureza humana que certa vez, quando assinou um contrato de 10 anos com uma refinaria independente, fez o dono prometer não contar a ninguém, nem mesmo à própria esposa! Seu lema era: "Cale a boca e conduza seu negócio."

Então, no auge da prosperidade, com ouro fluindo para seus cofres como lava quente escorrendo pelas encostas do Vesúvio, o mundo particular dele desmoronou. Livros e artigos denunciavam a guerra dos barões ladrões da Standard Oil! Falava-se em acordos secretos com ferrovias, no esmagamento impiedoso de todos os rivais.

Nos campos petrolíferos da Pensilvânia, John D. Rockefeller era o homem mais odiado da Terra. Um boneco à sua imagem foi enforcado em público pelos homens que ele tinha prejudicado. Muitos queriam amarrar uma corda em seu pescoço mirrado e enforcá-lo. Cartas ameaçadoras e cheias de ódio chegavam todo dia ao seu escritório. Ele contratou guarda-costas e tentou ignorar aquele ciclone de ódio. Certa vez, disse com cinismo: "Podem me chutar e me maltratar, desde que me deixem fazer as coisas do meu jeito."

Mas descobriu que, afinal de contas, era humano. Não conseguiu suportar o ódio nem as preocupações. Sua saúde começou a piorar. Intrigado e desnorteado com esse novo inimigo – a doença –, John D. no começo "permaneceu calado quanto a suas indisposições ocasionais", tentando expulsá-las de seus pensamentos. Mas não havia como negar a insônia, a indigestão e a perda dos cabelos – todos sintomas de preocupação e exaustão. Um dia, seus médicos lhe contaram a verdade chocante. Ele poderia escolher: seu dinheiro e suas preocupações ou sua vida. Deveria ou se aposentar, ou morrer. Ele se aposentou. Quando Ida Tarbell, a biógrafa mais celebrada dos Estados Unidos, o viu, ficou chocada. "Um envelhecimento terrível transparecia em seu rosto. Era o homem mais velho que já vi." Velho? Ora, na época Rockefeller era muito mais novo do que o general MacArthur quando retomou as Filipinas! Mas estava tão arruinado fisicamente que Ida Tarbell sentiu pena dele. Na ocasião, ela estava trabalhando em um livro devastador que condenava a Standard Oil e tudo que a empresa representava; com certeza, não tinha motivos para amar o homem que construíra aquele "monstro". Contudo, quando viu John D. Rockefeller dando aula de catecismo, observando ansiosamente os rostos ao seu redor, ela teve "uma sensação inesperada, que foi intensificada pelo tempo. *Senti pena dele*. Não conheço um companheiro tão terrível quanto o medo".

Os médicos que salvaram a vida de Rockefeller lhe deram três regras que ele seguiu à risca pelo restante da vida. São estas:

1. *Evite preocupações. Nunca se preocupe com nada, sob nenhuma circunstância.*
2. *Relaxe e pratique exercícios moderados ao ar livre.*
3. *Cuide da alimentação. Sempre pare de comer enquanto ainda sentir um pouco de fome.*

John D. Rockefeller obedeceu. Aposentou-se, aprendeu a jogar golfe, começou a fazer jardinagem. Conversava com os vizinhos, jogava e cantava.

Mas não apenas isso. "Durante os dias de tortura e as noites de insônia", escreve Winkler, "John D. tinha tempo para refletir." Ele começou a pensar nas outras pessoas. Pela primeira vez, parou de se concentrar no dinheiro que conseguiria *obter* e começou a se perguntar quanto aquele dinheiro poderia comprar em termos de felicidade humana.

Em resumo, Rockefeller começou a *distribuir* seus milhões! Nem sempre era fácil. Quando ele oferecia dinheiro a uma igreja, havia gritos de "dinheiro sujo!". Mas ele continuou a doar. Ouviu falar em uma pequena faculdade às margens do lago Michigan cuja hipoteca estava sendo executada; investiu milhões de dólares nela e construiu a hoje mundialmente famosa Universidade de Chicago. Tentou ajudar os negros doando dinheiro para faculdades negras, como a Tuskegee College, que precisava de fundos para seguir com o trabalho iniciado por George Washington Carver. Ajudou a combater a ancilostomíase. Quando o Dr. Charles W. Stiles, uma autoridade no assunto, disse que "50 centavos em medicamentos podem curar um homem dessa doença que assola o Sul, mas quem dará os 50 centavos?", Rockefeller os deu. Ele gastou milhões no combate à ancilostomíase, eliminando o maior flagelo a afligir a porção meridional dos Estados Unidos. Depois, estabeleceu uma grande fundação internacional – a Fundação Rockefeller – para combater doenças e a ignorância em todo o mundo.

Falo com emoção dessa obra, pois provavelmente devo minha vida à Fundação Rockefeller. Quando estive na China, em 1932, uma epidemia de cólera assolava Pequim. Os camponeses chineses morriam como moscas; contudo, no meio de todo esse horror, conseguimos chegar à Faculdade de Medicina Rockefeller, na capital chinesa, e tomar vacinas para nos proteger da praga. Tanto chineses quanto "estrangeiros" tinham acesso à proteção. Foi quando compreendi, pela primeira vez, o que os milhões de Rockefeller estavam fazendo pelo mundo.

Nunca antes na história houve algo sequer remotamente parecido com a Fundação Rockefeller. Ela é única. Rockefeller sabia que, em todo o mundo, homens de visão realizam pesquisas de ponta, criam faculdades, lutam para combater doenças – mas, com muita frequência, essas obras nobres morrem por falta de recursos. Então decidiu dar a esses pioneiros da humanidade algum dinheiro e ajudá-los a ajudar a si mesmos, sem qualquer pretensão de exercer controle sobre seu trabalho. Hoje, você e eu podemos agradecer a John D. Rockefeller pelos milagres da penicilina e por dezenas de outras descobertas que seu dinheiro ajudou a financiar. Agradeça e ele por seus filhos não morrerem mais de meningite, uma doença que *costumava* matar quatro em cada cinco pessoas afetadas por ela. E também por parte dos progressos contra a malária e a

tuberculose, a gripe, a difteria e muitas outras doenças que ainda não foram erradicadas.

E quanto a Rockefeller? Quando ele doou seu dinheiro, obteve paz de espírito? Sim, finalmente estava satisfeito. "Se, depois de 1900, o público pensou que ele estava remoendo os ataques contra a Standard Oil", escreveu Allan Nevins, "o público estava muito enganado."

Rockefeller estava feliz. Ele havia mudado tão completamente que não se preocupava com nada. Recusou-se a perder uma noite de sono até quando foi obrigado a aceitar a maior derrota de sua carreira!

A derrota veio quando a corporação que ele construiu, a gigante Standard Oil, recebeu a sentença de pagar "a maior multa da história". Segundo o governo dos Estados Unidos, a Standard Oil constituía um monopólio, o que era uma violação direta das leis antitruste. Durante cinco anos, os maiores advogados do planeta lutaram incansavelmente no que foi, até então, a maior guerra jurídica da história. Mas a Standard Oil perdeu.

Quando o juiz Kenesaw Mountain Landis comunicou sua decisão, os advogados da defesa temeram por Rockefeller. Não sabiam quanto ele tinha mudado.

Naquela noite, um deles telefonou para John D. e expôs a decisão da maneira mais delicada que conseguiu. Então disse, com preocupação: "Espero que não deixe que essa decisão o perturbe, Sr. Rockefeller. Espero que não perca sua noite de sono!"

E o velho John D.? Ora, ele retrucou: "Não se preocupe, Sr. Johnson, eu *pretendo* ter minha noite de sono. E não deixe que aborreça você tampouco. Boa noite!"

Isso vindo do homem que uma vez caiu de cama por ter perdido 150 dólares! Sim, demorou até John D. vencer as preocupações. Ele estava "morrendo" aos 53 anos – mas viveu até os 98!

Eu estava me matando lentamente porque não sabia relaxar

por PAUL SAMPSON

Eu vivia o tempo todo em ritmo acelerado. Estava sempre tenso; nunca relaxava. Toda noite, chegava em casa do trabalho preocupado e exausto. Por quê? Porque ninguém nunca me disse: "Paul, você está se matando. Por que não desacelera? Por que não relaxa?"

Eu me levantava rápido de manhã, comia rápido, fazia a barba rápido, me vestia rápido e dirigia para o trabalho como se o volante pudesse sair voando pela janela se eu não o agarrasse com toda a força. Eu trabalhava rápido, voltava apressado para casa e, à noite, até tentava adormecer rápido.

Foi nesse estado de nervos que consultei um famoso especialista em Detroit. Ele me disse para pensar em relaxamento o tempo todo: enquanto estivesse trabalhando, dirigindo, comendo e até tentando dormir. Falou que eu estava me matando lentamente por não saber relaxar.

Desde então, tenho praticado o relaxamento. Quando me deito à noite, não tento adormecer até ter relaxado conscientemente meu corpo e minha respiração. Agora desperto descansado pela manhã – uma grande melhora, pois eu costumava acordar já cansado e tenso. Relaxo quando como e quando dirijo. Sem dúvida, estou alerta ao volante, mas agora conduzo com a mente, não com meus nervos. O mais importante: relaxo no meu trabalho. Várias vezes por dia, paro tudo e faço uma checagem para ver se estou totalmente relaxado. Agora, quando o telefone toca, não o atendo mais como se alguém estivesse tentando pegá-lo antes de mim; e, quando falam comigo, me mantenho tão relaxado quanto um bebê adormecido.

O resultado? A vida é muito mais agradável e prazerosa, e me livrei de vez da fadiga mental.

Um verdadeiro milagre aconteceu comigo

por Sra. JOHN BURGER

Fui derrotada pelas preocupações. Minha mente estava tão confusa e perturbada que eu não sentia nenhuma alegria em viver. Meus nervos estavam tão tensos que eu não conseguia dormir à noite nem relaxar durante o dia. Meus três filhos pequenos estavam separados, vivendo distantes uns dos outros, com parentes. Meu marido, recém-liberado do serviço militar, estava em outra cidade tentando abrir um escritório de advocacia. Eu experimentava todas as inseguranças e incertezas do período pós-guerra.

Com isso, estava ameaçando a carreira do meu marido, o direito dos meus filhos a uma vida feliz e normal e também a minha vida. Meu marido não conseguia encontrar um lugar para morarmos e a única solução era construir. Tudo dependia da minha melhora. Quanto mais eu me esforçava, maior era o meu medo de fracassar. Então desenvolvi um pânico de assumir responsabilidades. Eu não confiava mais em mim mesma. Sentia que era um fracasso completo.

Quando eu não via mais saída, minha mãe fez algo por mim que jamais esquecerei. Serei sempre grata! Ela me forçou a reagir. Me repreendeu por abrir mão do controle das minhas emoções e da minha mente. Ela me desafiou a levantar da cama e a lutar com todas as minhas forças. Me fez ver que eu estava me entregando em vez de lutar, estava fugindo da vida em vez de vivê-la.

Depois dessa chacoalhada, comecei a lutar. Naquele mesmo fim de semana, disse a meus pais que eles podiam ir para casa, pois eu tomaria conta de tudo; e fiz o que parecia impossível na época. Meus dois filhos mais novos voltaram para mim. Eu dormia bem, comecei a comer melhor e meu ânimo melhorou. Uma semana depois, quando voltaram para me ver, meus pais me encontraram cantando e passando roupa. Eu me sentia bem, pois tinha entrado na batalha e

estava vencendo. Jamais me esquecerei desta lição: se uma situação parece intransponível, encare-a! Comece a lutar! Não desista!

Logo me obriguei a trabalhar e mergulhei no meu trabalho. Finalmente, reuni meus três filhos e nos juntamos ao meu marido no nosso novo lar. Resolvi que ficaria bem o bastante para dar à minha linda família uma mãe e esposa forte e feliz. Fiz planos para nossa casa, planos para nossos filhos, planos para meu marido, planos para tudo – exceto para mim. Fiquei ocupada demais para pensar em mim mesma. E foi aí que o verdadeiro milagre aconteceu: me fortaleci e encontrei a alegria do bem-estar, de planejar o novo dia à minha frente, a alegria de viver. Houve dias de depressão depois disso, especialmente quando eu estava cansada. Nesses dias, eu dizia a mim mesma para não pensar muito nem tomar grandes decisões. Aos poucos, esses dias se tornaram cada vez mais raros, até finalmente desapareceram.

Passado um ano, tenho um marido muito feliz e bem-sucedido, três filhos saudáveis e felizes – e paz de espírito!

Como Benjamin Franklin vencia as preocupações

por DALE CARNEGIE

Benjamin Franklin escreveu esta carta para Joseph Priestley, que, convidado a se tornar bibliotecário do conde de Shelburne, pedira seu conselho. Nela, Franklin explica seu método para solucionar problemas sem se preocupar.

Londres, 19 de setembro de 1772

Caro senhor:

Sobre o assunto de tanta importância para o qual pede meu conselho, não posso, por falta de premissas suficientes, aconselhá-lo quanto ao que decidir, mas, se me permitir, lhe direi como fazê-lo. Quando situações difíceis como essa ocorrem, elas são difíceis sobretudo porque, enquanto as avaliamos, todas as razões pró e contra não se apresentam à mente ao mesmo tempo; às vezes, um conjunto delas se revela e, em outros momentos, outro conjunto, com o primeiro fora de vista. Daí os vários propósitos ou inclinações que prevalecem alternadamente, e a incerteza, que nos deixa perplexos.

Para contornar isso, meu método consiste em dividir meia folha de papel em duas colunas com uma linha; no topo de uma coluna, escrevo "Prós" e, no topo da outra, "Contras". Então, ao longo de três ou quatro dias de ponderação, anoto sob os diferentes cabeçalhos breves pistas dos diferentes motivos que me ocorrem em momentos distintos, a favor ou contra a decisão. Quando as tenho todas reunidas diante de mim, tento avaliar seus respectivos pesos; se encontro duas (uma de cada lado) que pareçam ter o mesmo peso, risco ambas. Se encontro uma razão pró igual a duas razões contra, elimino as três. Se julgo que duas razões contra

equivalem a três razões pró, risco as cinco. Procedendo dessa maneira, acabo descobrindo para qual lado pende a balança; e se, após um dia ou dois de mais ponderações, nada novo e relevante ocorrer em nenhum lado, chego a uma decisão adequada. Embora o peso das razões não possa ser medido com a precisão de quantidades algébricas, quando cada um é considerado isolada e comparativamente e o todo está diante de mim, creio que posso julgar melhor e fico menos inclinado a dar um passo precipitado; e, na verdade, encontrei grande vantagem nesse tipo de equação, que pode ser chamada de álgebra moral *ou* prudencial.

Desejando sinceramente que você decida pelo melhor, me despeço com afeto,

Ben Franklin

Eu estava tão preocupada que não ingeri alimentos sólidos durante 18 dias

por KATHRYNE HOLCOMBE FARMER

Há três meses, eu estava tão preocupada que passei quatro dias e quatro noites sem dormir e não comi nada sólido por 18 dias. Até o cheiro de comida me deixava violentamente enjoada. Não consigo encontrar palavras para descrever a angústia que suportei. Pergunto-me se há no inferno tortura pior. Eu sentia que enlouqueceria ou morreria; não era possível continuar daquela maneira.

O ponto de virada na minha vida foi o dia em que recebi um exemplar de pré-venda deste livro. Nos últimos três meses, praticamente vivo com ele ao meu lado, estudando cada página, tentando desesperadamente encontrar um novo modo de seguir adiante. A mudança que percebo na minha atitude mental e na estabilidade emocional é quase inacreditável. Agora sou capaz de suportar as batalhas de cada dia. Hoje sei que, no passado, quase fui levada à loucura não pelos problemas de hoje, mas pela amargura e a ansiedade por causa de algo que aconteceu ontem ou que eu temia que pudesse acontecer amanhã.

Mas agora, quando vejo que estou começando a me preocupar com alguma coisa, paro na hora e aplico alguns dos princípios que aprendi estudando este livro. Se fico tentada a me estressar por causa de algo que deve ser feito hoje, entro em ação e logo faço o que for preciso para afastar a tarefa da cabeça.

Quando me deparo com os problemas que quase me levavam à loucura, tento aplicar calmamente os três passos descritos na Parte 1, Capítulo 2. Primeiro, pergunto a mim mesma o que de pior pode acontecer. Depois, tento aceitá-lo. Por fim, me concentro no problema e vejo como posso melhorar o pior, que já estou disposta a aceitar – se necessário.

Quando me vejo preocupada com algo que não posso mudar – e não quero aceitar –, paro o que estou fazendo e repito esta pequena oração:

Concedei-me, Senhor, a serenidade necessária para aceitar as coisas que não posso modificar, coragem para modificar aquelas que posso e sabedoria para reconhecer a diferença entre elas.

Desde que li este livro, experimento, de verdade, um novo e glorioso modo de vida. Não estou mais destruindo minha saúde e minha alegria com a ansiedade. Consigo dormir nove horas por noite. Saboreio a comida. O véu que havia diante de mim foi retirado. Uma porta se abriu. Hoje consigo enxergar e desfrutar a beleza do mundo que me cerca. Agradeço a Deus pela vida e pelo privilégio de viver em um mundo tão maravilhoso.

Sugiro que você releia este livro; mantenha-o ao lado da sua cama; sublinhe as partes que se aplicam aos seus problemas. Pois este não é um "livro de leitura" no sentido tradicional; ele foi escrito como um "guia" – para um novo modo de vida!

Como fazer amigos e influenciar pessoas na **era digital**

AUTOR COM **50 MILHÕES** DE LIVROS VENDIDOS

Dale Carnegie

e Associados

Como fazer amigos e influenciar pessoas na **era digital**

Como fazer amigos e influenciar pessoas na **era digital**

Dale Carnegie
e Associados

SEXTANTE

Título original: *How to Win Friends and Influence People in the Digital Age*
Copyright © 2011 por Donna Dale Carnegie
Copyright da tradução © 2020 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Publicado mediante acordo com a editora original, Simon & Schuster, Inc. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Paulo Geiger

copidesque: Ângelo Lessa

revisão: Flávia Midori e Tereza da Rocha

projeto gráfico e diagramação: DTPhoenix Editorial

capa: DuatDesign

e-book: Marcelo Morais

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C286c Carnegie, Dale, 1888-1955

Como fazer amigos e influenciar pessoas na era digital [recurso eletrônico]/ Dale Carnegie e Associados; tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
recurso digital

Tradução de: How to win friends and influence people in the digital era
Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-85-431-0949-7 (recurso eletrônico)

1. Motivação (Psicologia). 2. Influência (Psicologia). 3. Mídia digital. 4. Relações humanas. 5. Livros eletrônicos. I. Geiger, Paulo. II. Título.

19-61995

CDD: 158.2
CDU: 159.922.27

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

Por que os conselhos de Carnegie ainda são fundamentais

Em 1936, Dale Carnegie fez uma declaração persuasiva a seus leitores: "O trato social é, provavelmente, o maior problema que as pessoas enfrentam no dia a dia." Esse é o alicerce de *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, e ainda é válido hoje em dia. No entanto, desenvolver estratégias para lidar com pessoas é uma tarefa mais complexa.

Agora as mensagens são enviadas e lidas instantaneamente. Os meios de comunicação se multiplicaram. As redes se expandiram para além de fronteiras, setores e ideologias. Porém, em vez de tornarem obsoletos os conselhos deste livro, essas grandes mudanças tornaram os princípios de Carnegie mais relevantes do que nunca. Hoje eles são o alicerce de toda e qualquer estratégia consistente, quer você esteja fazendo o marketing de uma marca, pedindo desculpas a seu marido ou esposa ou tentando conquistar investidores. E se você não começar com o alicerce correto, terá grande chance de transmitir a mensagem errada, ofender alguém ou não chegar nem perto de atingir seu objetivo.

Segundo o escritor americano James Thurber, "a precisão na comunicação é importante, mais importante do que nunca, numa era em que o equilíbrio está sempre por um fio, em que uma palavra mal usada ou mal compreendida pode criar um desastre tão grande quanto uma ação súbita e impensada".[1]

Reflita sobre essa era do equilíbrio por um fio em que vivemos, mais de 50 anos depois de Thurber escrever essa frase. Há muito mais em jogo. Atualmente a mídia é tão confusa que fica difícil distinguir as coisas. Cada palavra, gesto ou

olhar silencioso é investigado como nunca. Um movimento em falso pode ter consequências muito graves.

Ao mesmo tempo, toda interação, desde seu primeiro bom-dia até seu último boa-noite, é uma oportunidade de fazer amigos e influenciar pessoas de um modo positivo. Os que fazem isso são muito bem-sucedidos. Mas esse tipo de sucesso tem um preço que nem todos estão dispostos a pagar. Não é tão simples quanto entender tudo o que acontece nas redes sociais e como elas funcionam.

"A arte da comunicação é a linguagem da liderança", disse James Humes, ex-redator de discursos da Presidência.[2] Em outras palavras, as habilidades que levam uma pessoa a influenciar outras têm tanto a ver com o mensageiro – que de certo modo é um líder – quanto com o meio. Este livro vai lhe mostrar como e por que isso é verdade, assim como já mostrou para mais de 50 milhões de leitores ao redor do globo, incluindo líderes mundiais, pessoas influentes dos meios de comunicação, ícones do mundo dos negócios e autores best-sellers. O que todos acabam compreendendo é que não existe troca neutra. Ao interagir com outra pessoa, você deixa a vida dela um pouco melhor ou um pouco pior.[3] Alguns de nós deixam a vida dos outros um pouco mais agradável a cada aceno, a cada entonação de voz, a cada interação.

Se apenas essa ideia for incorporada ao seu dia a dia, os resultados já serão significativos. Seus relacionamentos vão melhorar e sua influência vai aumentar. Isso acontece porque o exercício diário estimula a compaixão e o caráter. Somos todos movidos pelo altruísmo, certo?

"É possível fazer mais amigos em dois meses, demonstrando interesse por eles, do que em dois anos, tentando fazer os outros se interessarem por você." Essa afirmação de Carnegie ainda é válida, embora pareça contraintuitiva, porque nos lembra de que o segredo para melhorar os relacionamentos é demonstrar altruísmo, algo que foi arrastado pela onda da era digital.

Vivemos um momento inédito de autoajuda e autopromoção. No YouTube, inúmeros vídeos viralizam em poucas semanas e recebem uma atenção global que antes as pessoas tinham que dar duro durante anos, talvez décadas, para obter. Vídeos de sexo supostamente vazados criam celebridades da noite para o dia. Falastrões nos encaram do outro lado da tela e tagarelam sem parar, enquanto comentaristas políticos aniquilam seus adversários e aumentam a própria visibilidade. Diariamente somos tentados a acreditar que a melhor

estratégia de publicidade é misturar truques e paródias e veicular o resultado no meio que tem mais poder de viralizar. Para muitos, a tentação é forte demais. Mas, para quem compreende o básico das relações humanas, existe um *modus operandi* muito melhor, mais honrado e mais sustentável.

Embora a autoajuda e a autopromoção não sejam objetivos inerentemente ruins, quando reprimimos nosso fluxo de autorrealização sempre surgem problemas. Você é um em 7 bilhões – seu progresso não visa somente a você.

Quanto antes você permitir que essa verdade molde suas decisões comunicativas, tanto antes você verá que o caminho mais rápido para o crescimento pessoal ou profissional não é se promover diante dos outros, mas compartilhar a si mesmo com eles. E nenhum autor apresentou esse caminho tão claramente quanto Dale Carnegie. Mesmo assim, talvez nem ele próprio tenha imaginado que o caminho para uma relação significativa se tornaria, hoje, uma autoestrada de influência duradoura e lucrativa.

Mais do que uma comunicação inteligente

Embora o alto número de interações sociais tenha tornado as habilidades das pessoas eficientes mais vantajosas do que nunca, as pessoas influentes precisam ser mais do que comunicadores perspicazes.

A comunicação é apenas a manifestação de nossos pensamentos, nossas intenções e nossas conclusões sobre quem está à nossa volta. "É no transbordamento do coração que a boca fala."[4] Na atualidade, esses motores internos são a principal diferença entre o verdadeiro líder e o sanguessuga.

Os dois níveis mais altos de influência são alcançados (1) quando as pessoas seguem você pelo que você fez por elas e (2) quando as pessoas seguem você por quem você é. Em outras palavras, a maior influência é alcançada quando a generosidade e a integridade determinam seu comportamento. Esse é o preço de um impacto grande e sustentável – não importa que esse impacto envolva dois indivíduos ou dois milhões de pessoas. Os benefícios só são mútuos quando a generosidade e a confiança são comunicadas com engenhosidade e autenticidade.

Como vivemos numa época em que a influência de celebridades pode ser "emprestada" e na qual é possível ser o centro das atenções da mídia apenas reclamando de tudo e de todos, é ainda mais crucial que toda oportunidade de

comunicação seja bem utilizada. Ou seja, cada meio de comunicação deve ser preenchido com mensagens que construam confiança, evoquem gratidão e agreguem valor a quem as recebe. A única coisa que não mudou desde a época de Carnegie é que, nesse ponto, existe uma distinção clara entre a influência que é emprestada (e difícil de manter) e a influência conquistada (e sólida). Carnegie foi o mestre da influência conquistada.

Veja alguns de seus princípios fundamentais: não critique, não condene, não reclame; fale sobre o que interessa aos outros; se estiver errado, admita; evite constranger o outro. Esses princípios não fazem de você uma pessoa boa de papo nem um grande contador de histórias, mas o lembram de levar em conta as necessidades do outro antes de falar. Eles o incentivam a abordar assuntos difíceis com honestidade e amabilidade. Eles o instigam a ser um gestor, um cônjuge, um colega, um vendedor ou um pai ou uma mãe mais gentil e humilde. Em última análise, eles o desafiam a influenciar os outros não por meio de encenação ou manipulação, mas utilizando o hábito genuíno de expressar mais respeito, empatia e amabilidade.

Sua recompensa? Amizades enriquecedoras e duradouras. Negociações confiáveis. Liderança convincente. E, em meio à atual enxurrada de comportamentos egocêntricos, você terá uma marca registrada inconfundível.

Como fazer amigos e influenciar pessoas é considerado o livro de autoajuda mais vendido de todos os tempos. Do ponto de vista atual, "autoajuda" é um termo inapropriado neste caso. Carnegie nem sequer usava essa palavra. Na verdade, esse foi o "apelido" atribuído ao gênero criado pelo sucesso estrondoso de *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. A ironia é que Carnegie não endossaria todos os conselhos atuais de autoajuda. Ele defendia toda ação que partisse de um interesse genuíno pelo outro. Ensinou princípios que se originavam no prazer implícito de ajudar os outros a serem bem-sucedidos. Se fosse reclassificado, *Como fazer amigos e influenciar pessoas* deveria ser considerado o livro de ajuda à alma mais vendido de todos os tempos, pois resume perfeitamente a Regra de Ouro tão bem enunciada por Carnegie.

Os princípios abordados neste livro são mais do que técnicas de autoajuda ou autopromoção. São estratégias poderosas para uma mudança duradoura e produtiva em suas conversas, seus trabalhos em equipe ou em sua empresa.

Ao aplicar esses princípios, você não só se tornará uma pessoa mais convincente e influente na vida dos outros como cumprirá um propósito generoso a cada dia. Imagine esses efeitos multiplicados por dezenas de interações diárias, algo que a era digital lhe permite fazer. Imagine o efeito disso se dezenas de pessoas de uma organização seguirem o exemplo. Fazer amigos e influenciar pessoas, hoje em dia, não é pouca coisa. Em meio às inúmeras oportunidades de comunicação, essa é sua melhor chance de fazer um progresso sustentável no relacionamento com os outros. E qual é o sucesso que não começa com relacionamentos?

Um começo suave

O mundo empresarial costuma desdenhar das *soft skills* (como foram chamados os princípios de Carnegie), as "habilidades interpessoais", considerando-as, na melhor das hipóteses, algo meramente complementar às *hard skills*, que são conhecimentos específicos ou habilidades técnicas. Esse ponto de vista é um retrocesso. É necessário mudar paradigmas para mudar as interações.

*Soft skills (*como compaixão e empatia) levam *hard skills* (como habilidades em programação, operações e projetos) a uma rara eficácia. Como? As *soft skills* conectam as *hard skills* à produtividade operacional, à sinergia organizacional e à relevância comercial porque tudo isso requer um sólido comprometimento humano. Será que um gestor com altas habilidades técnicas, que passa o dia sentado dando ordens prevalece sobre um gestor com os mesmos conhecimentos mas que caminha em meio a seus funcionários, é conhecido, visto e respeitado por todos? Embora o primeiro até consiga obter certo sucesso coagindo seus subordinados durante um tempo, sua influência é gravemente prejudicada, porque o poder que ele exerce não é outorgado pelos funcionários. Sua influência é apenas uma fachada com vida curta.

Em seu livro *Derailed* (Fora dos trilhos), o psicólogo corporativo Tim Irwin relata a derrocada de seis CEOs ao longo da última década. Cada uma dessas derrocadas foi desencadeada pela incapacidade do executivo de se conectar com os funcionários num nível tangível e significativo. Em outras palavras, cada um desses descarrilamentos foi resultado de um excesso de *hard skills* associado a um déficit de *soft skills* – muito conhecimento técnico e específico e pouca capacidade de convencimento e liderança. E esses fracassos não são muito

diferentes dos nossos. Os deles foram públicos, mas os nossos às vezes são tão palpáveis quanto.

Perdemos a confiança de amigos, familiares, etc. quando simplesmente repetimos os mesmos comportamentos que nos levaram ao sucesso num relacionamento anterior, sem sentir a essência dos relacionamentos.

Por que tantas pessoas bem-intencionadas cometem esse erro? Talvez a natureza sutil das *soft skills* dificulte o processo. Tendemos para aquilo que é mensurável.

As *hard skills* podem ser testadas, ensinadas e transferidas. A maior parte dos livros de negócios é escrita com base nessa ideia, porque podemos acompanhar detalhadamente o progresso das *hard skills* – tanto no nível do indivíduo quanto no da corporação – com tabelas, métricas e relatórios.

Não é o que acontece com as *soft skills*. É difícil reduzi-las a etapas. Muitas vezes, são confusas e só podem ser quantificáveis quando obtemos como resposta relacionamentos melhores. Mas será que essas não são as medidas mais eficazes? De que adianta ter uma lista de realizações se elas levam a um retrocesso nos relacionamentos? Qualquer progresso baseado na autopromoção e na autoindulgência está fadado a não durar.

Pensando em pequena escala, mantemos amizade com pessoas que só pensam em si mesmas? Quando descobrimos que o comportamento de uma pessoa tem motivações ocultas, ela passa a ter menos influência sobre nós do que alguém que acabamos de conhecer. O relacionamento está condenado, a menos que a outra parte reconheça o erro e mude a forma de agir. E, mesmo que isso aconteça, continuamos com a pulga atrás da orelha.

Pensando em larga escala, somos leais a marcas que demonstram falta de capacidade ou de vontade de atender a nossas necessidades e nossos desejos? Já se foram os dias em que as empresas diziam aos consumidores do que eles precisavam. Vivemos uma época em que os consumidores tomam a maior parte das decisões de design, fabricação e marketing. No passado, a sustentabilidade começou como uma pequena campanha publicitária para um punhado de produtos, mas, com o tempo, a voz coletiva do público fez do ecologicamente correto um mantra obrigatório no marketing.

Indivíduos e empresas insensíveis ao sucesso das *soft skills* estão ficando para trás. Alguns afirmam que é impossível ensinar alguém a ter essas habilidades

mais "sutis". Isso é verdade quando se abordam as *soft skills* com a metodologia das *hard skills*. Mas Carnegie não cometeu esse erro. Ele descobriu que instintos altruístas vêm à tona não como resultado de uma estratégia astuta, de um passo a passo, mas da realização de desejos essenciais. Quando nos comportamos de modo a fazer amigos e influenciar os outros positivamente, mergulhamos num poço repleto de inspiração, significado e versatilidade.

Todos temos o desejo de uma comunicação honesta – tanto de compreender quanto de ser compreendidos. Também desejamos formar conexões autênticas – ser conhecidos, aceitos e valorizados. E desejamos formar parcerias bem-sucedidas – trabalhar em conjunto por uma conquista significativa, seja ela um sucesso comercial, uma vitória corporativa ou a longevidade numa relação. A essência do sucesso se situa num espectro entre uma conexão humana autêntica (fazer amigos) e um impacto significativo e progressivo (influenciar pessoas). "Não há esperança de alegria, a não ser nas relações humanas", concluiu o aviador e escritor francês Antoine de Saint-Exupéry.[5]

Como é possível acessar essas nobres habilidades que impulsionam uma comunicação eficaz, uma conexão significativa e uma colaboração progressiva?

Primeiro, devemos lembrar que o sucesso nos relacionamentos não é medido na mesma balança quantitativa que regula as redes sociais – quantos amigos, fãs ou seguidores é possível acumular. É medido na balança do propósito. Se suas interações tiverem propósito, o caminho para o sucesso em qualquer situação será mais simples e sustentável. O motivo? As pessoas notam. As pessoas lembram. As pessoas se comovem quando sentem que a vida delas está um pouco melhor depois de se relacionar com alguém.

O propósito do que você vai dizer determina a eficácia do meio de comunicação. Quando tiver algo significativo a oferecer, poderá escolher o meio mais eficaz para isso. Por outro lado, quando coloca o meio de comunicação antes do propósito, corre o perigo de sua mensagem se tornar, nas palavras de Macbeth, de Shakespeare, "uma história, contada por um idiota, cheia de som e de fúria, mas completamente desprovida de propósito".[6] Embora sejam muito convenientes para manter amigos, famílias e colegas atualizados, tuítes, postagens e atualizações de status criaram o surto de som e fúria citado por Macbeth. Essas mensagens e postagens correm o risco de não significar nada. Afinal, qualquer meio que conduza uma mensagem carente de propósito ficará

aquém de sua função, seja um anúncio na TV, um memorando de departamento, o e-mail de um cliente ou um cartão de aniversário.

Com tão poucos meios de comunicação disponíveis em sua época, Carnegie não precisou se referir meticulosamente aos dois termos dessa equação. Ele buscava ser significativo pessoalmente, ao telefone e por meio de cartas. Hoje, devemos considerar tanto o propósito quanto o meio de comunicação que usamos para transmitir nossas mensagens.

Um conselho simples e direto para ter sucesso com pessoas

"Simples verdades são um alívio para grandes especulações", escreveu o ensaísta francês Vauvenargues.[7] O motivo pelo qual *Como fazer amigos e influenciar pessoas* continua sendo um best-seller até hoje, com mais de 16 milhões de exemplares vendidos em todo o mundo, é que seus princípios são simples, porém atemporais. Sua sabedoria implícita é direta, porém transcendental. Desde o início do primeiro curso de Carnegie sobre o assunto, em 1912, suas verdades simples apontaram os caminhos mais eficazes para quem deseja se tornar uma referência, uma pessoa procurada por outras que queiram sua opinião, seus conselhos e sua liderança.

Portanto, não queremos reescrever o livro de Dale Carnegie para suplantar os conselhos que ele deu. O que você lerá nas páginas a seguir pretende enquadrar os conselhos de Carnegie numa era completamente diferente. São os mesmos princípios atemporais contidos em *Como fazer amigos e influenciar pessoas* vistos através de lentes modernas e aplicados com uma mentalidade digital, global. As oportunidades de fazer amigos e influenciar pessoas hoje em dia são exponencialmente maiores do que eram na época de Dale Carnegie. Mas, quando você analisa as oportunidades em números, eles pouco significam, porque "o universo inteiro, com uma insignificante exceção, [ainda] é formado pelos outros".[8]

É verdade que "existe uma estranha inconsistência entre a ousadia do título e muito do que realmente está escrito no livro", escreve Tom Butler-Bowdon, autor de *50 clássicos de autoajuda*, sobre *Como fazer amigos e influenciar pessoas*.[9] Se você olhar para o título através das lentes céticas de hoje, talvez não enxergue sua magia. O livro é, acima de tudo, um tratado sobre como aplicar uma

incomparável combinação de empatia autêntica, conexão estratégica e liderança generosa.

É importante lembrar que, na época de Carnegie, ainda não existiam as inúmeras redes sociais da atualidade. Hoje qualquer um pode criar uma autoimagem atraente, mas falsa (blogs, Facebook, LinkedIn, Twitter), e é possível utilizar truques de persuasão (pop-ups com anúncios, celebridades endossando produtos, líderes religiosos propagando sua fé pela TV). A ideia de fazer amigos não tinha sido reduzida a um clique em "aceitar" ou "confirmar". A ideia de influenciar pessoas não incluía toda a bagagem de meio século de campanhas publicitárias extravagantes, enganações corporativas e celebridades que vivem uma vida dupla. Carnegie teve um motivo intuitivo para escolher o título de seu livro.

Naquela época, se você não nutria uma amizade com um indivíduo, era quase impossível influenciá-lo. Não existiam redes sociais. Não existiam conexões digitais. Na verdade, raramente se faziam negócios entre pessoas que não se conheciam pessoalmente. Um indivíduo médio tinha apenas três maneiras de se conectar com outro: cara a cara, por carta ou por telefone. Cara a cara era a regra. Hoje é a exceção.

Embora na época de Carnegie existisse uma influência indireta que era transmitida via celebridade ou status social, ela não era instantânea nem viral como hoje. No passado, a amizade era a ponte para o fluir das coisas no dia a dia. Você fazia amigos com um firme aperto de mãos, um sorriso simpático e ações altruístas. E merecia a influência que resultava dessas ações. Hoje em dia, causa e efeito não são tão interligados.

Considere a edição de 2010 da revista *Time* com "As 100 pessoas mais influentes no mundo". Com mais de 6 milhões de seguidores no Twitter na época, Lady Gaga entrou na lista.[10] Não é preciso discutir se ela tem influência sobre sua enorme base de fãs, que, de lá para cá, aumentou exponencialmente. Se ela divulga uma marca de calçados ou certa garrafa de água, o produto vende. A verdadeira discussão é sobre o valor que ela atribui a seus relacionamentos e para que serve sua influência. Se ela visa aos mais altos padrões em ambos os casos, então podemos considerar sua influência uma força importante. No entanto, se sua intenção é apenas acumular cada vez mais seguidores, ganhará dinheiro, mas não causará um impacto significativo.

O valor da influência não mudou no que diz respeito aos relacionamentos; ainda é a moeda para o progresso interpessoal. Mas a infinidade de meios de comunicação de hoje nos possibilita adquirir versões baratas dela, como esses produtos de lojas de 1,99. E você recebe aquilo por que paga.

Apesar de vivermos numa época em que "estardalhaço mais nudez é igual a celebridade", este não é um livro sobre como solicitar amizades e explorar influência, um caminho que, segundo Carnegie, se baseia em conversas "da boca para fora".[11] Este é um manual de relações humanas "do coração para fora". Ensina a fazer amigos da maneira como seu bom avô conquistou o sensato coração de sua avó – demonstrando um interesse sincero, com uma empatia real e elogios honestos. Ensina a ter uma influência duradoura que gera progresso e benefícios para ambas as partes.

Existe um modo correto e eficaz de fazer isso, e Carnegie o descreve com maestria. Mais de oitenta anos depois da publicação do seu livro, os princípios continuam verdadeiros, embora algumas definições tenham mudado e as ramificações se expandido. Este livro, portanto, buscará novas explicações e aplicações. Como entender e utilizar os princípios de Carnegie no mundo digital? Certas dicas podem se basear em listas que não existiam no tempo dele, como "As empresas mais admiradas do mundo", da revista *Forbes*; "Os CEOs de melhor desempenho no mundo", da *Harvard Business Review*; "As 100 pessoas mais influentes do mundo", da já mencionada revista *Time*. Suas dicas – que às vezes são advertências – serviram apenas como guias ocasionais para o contexto no qual se alcança o sucesso interpessoal atualmente. No espírito do livro de Carnegie, as páginas a seguir também servirão como um lembrete constante de que os motivos pelos quais agimos são mais importantes do que as ações em si.

Embora o caminho para aplicar os princípios de Carnegie hoje em dia não seja tão complicado quanto desconectar-se de tudo e voltar a se comunicar apenas por meio de telegramas, telefones e encontros pessoais, também não é tão banal quanto simplesmente injetar um pouco de humanidade em cada aspecto do nosso espaço virtual. Em geral, o melhor é fazer uma mistura criteriosa de toque pessoal com presença virtual.

O primeiro passo para isso é fazer uma avaliação honesta de sua situação atual. Depois disso, o caminho para progredir nos relacionamentos interpessoais ficará claro.

E qual é a proporção ideal entre interações pessoais e virtuais? Para a maioria das pessoas, mensagens instantâneas, e-mails, blogs, tuítes e posts no Facebook são as principais maneiras de se corresponder com os outros. Isso apresenta novos obstáculos e também novas oportunidades.

Ao se basear excessivamente na comunicação virtual, perdemos um aspecto crucial das interações humanas: as deixas não verbais. Quando damos más notícias, é difícil demonstrar compaixão e apoio sem pôr a mão no ombro do outro. Quando explicamos uma ideia nova, é difícil transmitir por telefone o mesmo nível de entusiasmo que você demonstraria diante de seu interlocutor. Quantas vezes você enviou um e-mail e o destinatário ligou para você para explicar uma situação que já estava explícita?

É difícil transmitir emoção sem dicas não verbais. O advento da comunicação por vídeo até derrubou algumas barreiras, mas o vídeo é apenas uma pequena parte da comunicação digital. Além disso, não satisfaz o alto padrão da dignidade humana tanto quanto um encontro presencial. É disso que trata o premiado filme *Amor sem escalas*.

Ryan Bingham (George Clooney) é um profissional que voa o país de ponta a ponta para demitir pessoas a serviço de empresas que não querem fazer isso por si mesmas. Bingham é muito competente nessa tarefa, que requer que ele dispense pessoas de modo digno, até mesmo inspirador. Ele aperfeiçoou um discurso no qual incentiva cada pessoa a abraçar sua nova liberdade. Até se opõe a seu chefe, que, para reduzir despesas, lhe solicita que comece a demitir pessoas por videoconferência. O grande paradoxo, no entanto, é que Bingham é um homem solitário, sem um relacionamento autêntico em sua vida, nem mesmo com sua irmã mais nova, a cujo casamento talvez não compareça. O que poderia ser visto como uma estranha aptidão para criar empatia e se conectar com aqueles que está demitindo é, na verdade, a confirmação de um profundo desapego. Só quando uma experiência demonstra cruamente o significado de uma conexão humana real é que Bingham enfim enxerga a verdade. A partir de então, nem mesmo ele é capaz de seguir os próprios conselhos.

Vivemos num mundo compulsivo e virtual no qual o valor total da conexão humana muitas vezes é trocado pela capacidade de fazer negócios. Muitas pessoas dominaram a irônica arte de aumentar os pontos de contato ao mesmo tempo que perdem contato. O remédio não é nem a autopreservação (à la Ryan

Bingham) nem estimular a conexão mediante um empolgante mas raso talento para vendas. O primeiro é um erro filosófico. O segundo é um erro estratégico.

Existe um limite para a produtividade atual que fica exatamente no ponto em que o progresso com pessoas é suplantado pelo progresso em si. Frequentemente, é a velocidade da comunicação que afeta nosso julgamento. Como acreditamos que os outros estão esperando respostas imediatas (como nós mesmos esperamos), muitas vezes não nos damos tempo para articular a melhor resposta; deixamos de lado as sutilezas da cortesia. Você pode pensar "Não existe a menor chance de eu aplicar esses princípios num comentário de post, tuíte ou blog, num e-mail, numa conferência virtual onde nem mesmo sei se serei ouvido". Mas é nessas interações que os princípios de Carnegie são mais valiosos. É nos momentos comuns do cotidiano que ações altruístas se destacam.

Esperamos cortesia num primeiro encontro e nos subsequentes, mas ficamos impactados quando essa mesma cortesia aparece em relatórios semanais ou quando pegamos o elevador com outra pessoa. Esperamos uma eloquência modesta numa campanha publicitária ou num discurso de casamento, mas nos sentimos inspirados quando ela aparece num e-mail, numa mensagem de texto ou numa questão trivial. A diferença, como dizem, está nos detalhes, os detalhes frequentemente sutis das interações cotidianas.

Por que esses detalhes ainda são importantes na era digital? Porque "o indivíduo que tem o conhecimento técnico *somado* às capacidades de exprimir ideias, assumir a liderança e despertar entusiasmo está destinado a ganhar bem mais". É impressionante como as palavras de Carnegie são muito mais relevantes hoje em dia.

PARTE UM

Os fundamentos do engajamento

1

Cuidado com os bumerangues invisíveis

Peça a Adolf Hitler e a Martin Luther King Jr. uma definição básica de influência e talvez você receba respostas parecidas. Observe nas biografias deles a aplicação da influência e você descobrirá que suas definições não poderiam ser mais contraditórias. A distinção nítida começa com as palavras que eles escolhem.

Compare as frases "Como os líderes têm sorte de os homens não pensarem" e "Não estou interessado no poder pelo poder em si, mas num poder que seja moral, que seja correto e que seja bom". A diferença é óbvia.[1] A primeira defende que a influência é a recompensa do cínico ardiloso, condescendente. A segunda defende que a influência é a recompensa de um confiável agente do bem comum. Diariamente, nossas palavras nos situam em algum lugar entre essas duas abordagens completamente opostas. A história mostra em detalhes os resultados em cada ponta desse espectro. Nós nos comunicamos para demolir ou construir pessoas.

Tendo isso em vista, Carnegie foi sucinto em seu conselho: não critique, não condene, não reclame. Como isso parece ser cada vez mais difícil! Dizer que precisamos ser mais cuidadosos com as palavras é um eufemismo. Junto a uma tela virtual na qual podemos dizer o que estamos pensando há uma tela de prestação de contas chamada "acesso público". "As comunicações virtuais nos possibilitaram alcançar mais pessoas de maneiras mais rápidas e baratas", declarou Guy Kawasaki, autor do best-seller *Encantamento: a arte de modificar*

corações, mentes e ações, numa entrevista recente, "mas um perdedor ainda é um perdedor. O que você pode alegar é que a tecnologia possibilita acabar com uma reputação com mais rapidez e facilidade do que nunca."

De fato, essa é uma boa observação, e o exato contraponto atual da aplicação desse princípio.

O que no passado foi uma crítica velada hoje pode custar uma multa. Pergunte ao Dr. Patrick Michael Nesbitt, um ex-médico de família canadense que foi multado em 40 mil dólares por postar no Facebook comentários "cruéis" e difamatórios sobre a mãe de sua filha.[2] Ou a Ryan Babel, um atacante holandês que, após perder uma partida para o Manchester United jogando pelo Liverpool, tuitou um link para uma foto manipulada do árbitro da partida, Howard Webb, com o seguinte comentário: "E dizem que ele é um dos melhores árbitros. Que piada." Resultado: multa de 10 mil libras, cerca de 16 mil dólares.[3] Sobre o tuíte de Babel, o blogueiro da BBC Ben Dirs comentou: "Enquanto um ano atrás Babel talvez desabafasse com sua namorada, agora ele dispõe desse instrumento muito conveniente – e tentador – na ponta dos dedos, que lhe permite se expressar para o mundo."[4]

O que no passado era uma reclamação despreocupada entre amigos hoje pode causar demissão. Um estudo de 2009 realizado pela Proofpoint revelou que, das empresas com mais de mil funcionários nos Estados Unidos, 8% relataram ter despedido alguém por causa de seus comentários em sites como Facebook e LinkedIn.[5] Mais especificamente, uma edição on-line do *Huffington Post* lista 13 posts de Facebook que causaram a demissão de seus autores.[6] Incluídos na lista estão:

- Uma garçonete de pizzaria que postou sua reclamação carregada de críticas a dois clientes por ter recebido uma gorjeta pequena após ter servido a mesa durante três horas, o que a obrigou a ficar uma hora e meia além de seu turno. "Obrigado por comer no Brixx", ironizou ela, depois debochou dos clientes chamando-os de "pães-duros".[7]
- Um funcionário que recebia por jogo no estádio dos Philadelphia Eagles, que postou um comentário depreciativo no qual reclamava do time de futebol americano por ter permitido que um jogador da equipe assinasse

contrato com o Denver Broncos. “Dan está arrasado pra [palavrão] por Dawkins ter assinado com Denver... Eagles time de Retardado!”[8]

- Sete funcionários da Farm Boy, uma cadeia de mercearias canadense, que criaram um grupo no Facebook para ridicularizar e ofender clientes e funcionários.[9]

Às vezes alguém pode se perguntar por que a crítica se tornou mais comum do que a compaixão e por que o julgamento se tornou mais comum do que a condescendência nos meios de comunicação. Hoje em dia, todo mundo acha que é bacana fazer críticas ofensivas. Com tantas oportunidades de se fazer ouvir, muitos parecem interessados em fazer valer seu direito de falar quando outra pessoa está errada, mas rapidamente se permitem ficar calados quando são eles que erram. Muitos se acostumaram a brandir uma espada chamada “direitos fundamentais” em uma das mãos, e o escudo chamado “liberdade de expressão” na outra – esquecendo que fazer isso significa acreditar que as relações humanas são um campo de batalha. Atualmente, a cultura da crítica e da reclamação é a triste realidade em inúmeros setores.

Mas a pessoa influente compreende que essas indiscrições aceleram o colapso da relação, por mais que ela esteja certa e o outro esteja errado. Essas táticas são muito mais destrutivas do que construtivas porque dão a entender que existe um motivo unilateral implícito para os ataques. Com isso, a interação, antes tranquila, passa a ser tensa. Não surpreende que existam mais falastrões do que líderes de verdade. Geralmente as pessoas fazem isso com o desejo de aumentar a própria influência, mas muitas estão apenas defendendo o próprio ponto de vista. Isso não só abre um precedente ruim como aumenta a tensão e a lacuna entre uma mensagem e uma parceria significativa.

Por outro lado, quando surge um verdadeiro líder, não resta dúvida de que o efeito é inverso. Ao longo da história poucos comunicadores foram mais convincentes do que o presidente americano Abraham Lincoln. Ele era reconhecido como um homem que abordava situações tensas com serenidade e elegância. Sua reação a um grave erro tático num momento crucial da Guerra Civil é um episódio marcante.

A batalha de Gettysburg foi travada nos três primeiros dias de julho de 1863. Durante a noite de 4 de julho, o general Robert E. Lee começou a bater em

retirada para o Sul enquanto tempestades inundavam a região. Quando Lee alcançou o rio Potomac com seu exército derrotado, encontrou um rio caudaloso, intransponível, e atrás dele estavam as tropas vitoriosas da União. Lee tinha sido encurralado. Não conseguiria escapar. Aquela era uma oportunidade de ouro, um presente divino – a oportunidade de capturar o exército de Lee e acabar com a guerra de uma vez por todas. Assim, esperançoso, Lincoln ordenou que o então general Meade atacasse Lee assim que possível, sem antes convocar um conselho de guerra. Enviou a ordem por telegrama e também mandou um mensageiro especial até Meade, exigindo ação imediata.

Meade convocou um conselho de guerra. Hesitou. Procrastinou. Enviou um telegrama dando todo tipo de desculpas para o presidente. Por fim, o volume das águas diminuiu e Lee conseguiu cruzar o Potomac com as tropas.

Lincoln ficou furioso.

"O que significa isso?", perguntou ao filho, gritando. "Meu Deus! O que significa isso? Eles estavam a nosso alcance; só precisávamos estender as mãos, e seriam nossos. No entanto, nada do que eu disse fez nosso exército se movimentar. Naquela situação, qualquer general poderia ter derrotado Lee. Se tivesse ido até lá, eu mesmo teria lhe dado uma surra."

Amargamente decepcionado, Lincoln, que costumava ser uma pessoa contida, sentou-se e escreveu a Meade o que foi, considerando-se seu histórico, uma carta dura.

Caro general,

Creio que não tenha compreendido a extensão do infortúnio relacionado à fuga de Lee. Ele se encontrava a nosso alcance e, se tivéssemos apertado o cerco, somando-se a isso nossos recentes sucessos, teríamos encerrado a guerra. Agora, porém, a guerra se prolongará indefinidamente. Se o senhor não teve condições de atacar Lee na última segunda-feira, como poderá fazê-lo ao sul do rio, para onde pode levar poucos soldados, não mais que dois terços das forças que se encontravam a seu dispor? Não seria razoável ter essa expectativa, e não creio que tenha condições de realizar tanto. Sua grande oportunidade passou, e estou imensamente perturbado por conta disso.

Era uma carta plenamente justificável. No entanto, Lincoln nunca a enviou. Foi encontrada entre seus papéis após sua morte.

O que impediu o presidente de expressar sua enorme decepção e sua compreensível crítica?

O presidente Lincoln era um mestre na arte da comunicação, e a humildade estava no cerne de tudo o que dizia. Ele deve ter considerado que, se enviasse a carta, aliviaria parte de sua frustração, mas provocaria o ressentimento do general Meade, prejudicando a utilidade dele como comandante. Lincoln sabia que poucos dias antes Meade tinha sido nomeado comandante do Exército no Potomac. Sabia também que Meade tivera uma sequência de resultados heroicos. Certamente Meade estava sob forte pressão somada ao fardo provocado pela animosidade entre ele e alguns de seus comandados. Se Lincoln desconsiderasse esses detalhes e enviasse a carta, certamente venceria a batalha de palavras, mas sofreria perdas na guerra de influência.

Isso não quer dizer que o general Meade não deveria ser informado de seu erro, apenas que aquela era uma forma ineficaz de informá-lo. Tempos depois, Lincoln comunicou a Meade sua decepção, mas de maneira digna. Ao optar por ser generoso e segurar a carta mais ríspida, Lincoln escolheu manter, e até mesmo aumentar, sua influência sobre Meade, que continuaria sendo fundamental para o bem civil em sua cidade natal, a Filadélfia, até sua morte em 1872.

Lincoln parecia saber, mais do que qualquer outro presidente americano, quando devia segurar a língua e quando se calar seria um erro mais grave do que falar. No cerne dessa habilidade estava a compreensão de uma das verdades mais fundamentais da natureza humana: somos criaturas que tendem a se autopreservar, que se sentem instintivamente compelidas a se defender, evitar e negar todas as ameaças ao nosso bem-estar, inclusive aquelas que ameaçam nosso orgulho.

Veja o caso do escândalo dos esteroides na Major League Baseball, a liga americana de beisebol. Dos 129 jogadores acusados de usar esteroides e hormônio de crescimento humano por testes antidoping, pelo Relatório Mitchell ou por delações de colegas, apenas 16 admitiram o uso.[10]

Então eles são simplesmente atletas de alto rendimento com um ego tão inflado quanto os músculos?

Devagar com o andor. Pense na última vez que alguém lhe apontou o dedo por algo que você disse ou fez. Devemos supor que, ao ouvir a acusação, você abraçou a pessoa e a convidou para almoçar? Ou você teve vontade de esconder uma lata de sardinhas aberta na escrivaninha dela (e isso, provavelmente, para ser delicado)?

Ninguém gosta de ser repreendido, seja a repreensão merecida ou não. "Nosso anseio por aprovação é tão grande quanto nosso medo de reprovação", explicou o endocrinologista Hans Selye.

Quando tentamos usar as críticas para vencer uma discussão, provar algo ou estimular mudanças, damos dois passos atrás. É claro que críticas construtivas podem levar as pessoas a mudar, mas depreciar o outro quase nunca gera os resultados que você deseja. E não estamos falando apenas de discussões em público; isso também vale para conversas em particular.

Apesar da tendência atual de vermos comentários depreciativos em blogs, programas de entrevistas e redes sociais, no momento em que você usa um desses meios para criticar, o alvo da crítica se sente obrigado a se defender. E quando o outro fica na defensiva, não há nada que você possa dizer ou fazer para transpor as barreiras erguidas. Tudo o que você disser será recebido por ele com ceticismo ou, pior, com total incredulidade. Assim, os comentários críticos funcionam como bumerangues invisíveis. Eles voltam e atingem a cabeça de quem os lançou.

Esse efeito é ainda mais rápido num mundo em que quase tudo está a uma tecla, um clique, um microfone ou uma câmera de ser exibido para o mundo todo. O ator Mel Gibson aprendeu essa triste lição da pior forma possível quando deixou uma mensagem de voz recheada de palavrões e expressões preconceituosas na caixa de mensagens da ex-namorada. Antes um dos atores de Hollywood mais influentes do mundo, Mel Gibson viu sua influência global sofrer um enorme prejuízo.

Um exemplo menos volátil mas ainda assim prejudicial ocorreu em julho de 2008, quando um microfone da Fox News captou comentários que, de acordo com um post num blog da CNN, "o reverendo Jesse Jackson pretendia fazer em privado e que depreciavam o provável candidato democrata à Presidência da República e então senador Barack Obama por parecer querer dar lições de moralidade à comunidade negra".[11] Apesar de Jackson ter pedido desculpas

imediatamente, seus comentários prejudicaram sua influência nacional em assuntos importantes para membros da comunidade negra. Além disso, o caso pôs em questão seu apoio ao então candidato Obama, que pouco tempo depois se tornaria o 44º presidente dos Estados Unidos.

Embora a maioria das pessoas consiga evitar essas gafes, antes de julgarmos figuras públicas que passaram por essa situação, devemos, para o nosso próprio bem, considerar o que os outros diriam se um de nossos acessos de raiva viesse à tona. O melhor, porém, é sempre seguir à risca um princípio simples no trato com os outros – não critique, não condene, não reclame. Vivemos numa época em que o mundo inteiro pode nos ouvir, em que é possível ser responsabilizado por algo em nível global, em que nossas catástrofes comunicativas podem nos perseguir pelo resto da vida.

Apesar de hoje haver uma tendência global a se falar livremente, nunca é sábio nem necessário criticar os outros para tornar sua mensagem mais eficaz, importante ou digna de nota. A melhor maneira de ver as inúmeras possibilidades de se fazer ouvir não é como um peso nem como uma bênção, mas como uma responsabilidade. Os que aceitam essa responsabilidade com humildade, compaixão e zelo se destacam muito mais rápido, pois as pessoas seguem dispostas a ouvi-los. As pessoas mais respeitadas nas indústrias, nas empresas, nas famílias e nos grupos de amigos são as que expressam claramente seus pontos de vista e são respeitosas com os ouvintes que desejam influenciar, seja na forma de pensar ou no comportamento.

Usar as palavras para obrigar o outro a mudar é, em certos casos, o que chamamos de coerção, e há motivos para que isso seja considerado crime. De qualquer forma, mesmo que não seja ilegal entre dois colegas de trabalho, amigos ou namorados, é muito melhor evitar esse artifício. A maneira mais simples de agir é buscar aprimorar a si mesmo, não os outros. Para isso:

- Mude a forma de usar as redes sociais. Evite apontar o dedo e fazer críticas e passe a incentivar e elogiar. Não há nada de errado em oferecer informações a seus amigos e seguidores, mesmo que seja sobre coisas que eles deveriam evitar, mas o modo como você fala faz toda a diferença. Você está compartilhando informações porque quer atacar? Guarde suas críticas para quando estiver com um amigo de confiança. A verdade é que, mesmo que as

pessoas já estejam do seu lado e você tenha razão, ficar se vangloriando ou reclamando não as fará se aproximar mais de você. Quando muito, esse comportamento as fará se questionar se podem confiar em você para abrir o coração e falar sobre os próprios erros.

- Evite falar mal das pessoas como uma estratégia para se diferenciar. A longo prazo, o efeito disso é muito mais negativo do que positivo. Numa economia global, você nunca sabe quando seu grande concorrente se tornará seu maior aliado. Qual será sua reação quando descobrir que o melhor caminho para fazer sua empresa crescer é negociar com um desafeto que você criticou no passado? A competição é saudável e deve ser respeitada. A colaboração é crucial e deve ser protegida.
- Torne suas mensagens significativas retirando tudo aquilo que só favorece você mesmo. Não importa se está tuitando uma ótima notícia para uma grande base de seguidores ou atualizando os membros da diretoria, sempre é bom lembrar que ninguém quer receber uma enxurrada de informações que só são importantes para você. Acima de tudo, as pessoas que recebem suas informações querem valor. Se tudo o que você faz é reclamar dos seus próprios problemas, elas não o ouvirão por muito tempo. O mundo está cheio de positividade para se perder tempo e ficar para baixo com a negatividade dos outros.
- Acalme-se antes de se comunicar com outras pessoas. Quando algo ruim acontece e deixa você desanimado ou irritado, em geral os cinco primeiros minutos são os mais voláteis. Se você treinar e aprender a manter o autocontrole, evitará perder horas tendo que se retratar, retirar o que disse e bajular os outros para desfazer a má impressão. Todos nós temos nossos momentos de indiscrição, mas há poucas coisas piores do que uma indiscrição privada vir a público. Evite problemas que podem parecer menores à primeira vista – mas podem crescer de forma desproporcional – pensando duas vezes antes de dizer algo de que poderá se arrepender no futuro.

Embora sempre seja possível dizer algo bom sobre o outro, lembre-se de que sempre é possível dizer algo bom sobre você mesmo também. Sobre isso, há um

antigo e sábio provérbio judaico que diz: "Pois da maneira que julgar será julgado; e os critérios de sua avaliação serão os critérios com que será avaliado."[12]

E, ainda que às vezes seja difícil abrir mão do direito de falar livremente, uma rápida pesquisa o fará recordar que os maiores influenciadores da história foram os que seguraram a língua e engoliram o orgulho quando varridos por uma onda de emoções negativas e, em vez de "soltarem os cachorros", procuraram se comunicar de maneira breve, humilde e sábia.

Talvez não exista exemplo mais memorável do que a resposta do prolífico escritor britânico G. K. Chesterton a um convite do *Times* para escrever um ensaio sobre o tema "Qual é o problema do mundo?".

Eis a resposta de Chesterton:

Prezados senhores,
Sou eu.
Cordialmente,
G. K. Chesterton[13]

Não surpreende que, em 1943, uma resenha na revista *Time* sobre seu livro *Ortodoxia* relatasse que o adversário mais conhecido de Chesterton, o dramaturgo irlandês George Bernard Shaw, o tenha chamado de "um homem de um gênio colossal".[14] A mesma resenha se referia a Shaw como "um inimigo amigável" de seu contemporâneo. O próprio Chesterton descreveu seu relacionamento singular com Shaw como o de "caubóis num filme mudo que nunca foi lançado."[15] Os dois discordavam em quase todas as questões, mas o espírito do relacionamento nunca foi abalado, graças, em grande parte, à habilidade de Chesterton de manter seu ego sob controle e de respeitar as opiniões de um homem que discordava dele em tudo. Essa situação aconteceu diversas vezes na vida do escritor britânico.

A influência de Chesterton chegou muito longe, alcançando contemporâneos como Bernard Shaw, Oscar Wilde e H. G. Wells. Seu livro *O homem eterno* contribuiu para a conversão de C. S. Lewis, então ateu, ao cristianismo; sua biografia de Charles Dickens foi, em grande parte, responsável por repopularizar a obra de Dickens e por fazer com que grande parte do mundo acadêmico passasse a enxergá-lo com outros olhos; seu romance *O homem que era quinta-*

feira inspirou o líder republicano irlandês Michael Collins com a ideia de que "se você não dá a impressão de que está se escondendo ninguém caça você"; e sua coluna no *Illustrated London News* em 18 de setembro de 1909 teve um efeito profundo em Mahatma Gandhi.[16]

Para fazer amigos e influenciar pessoas no mundo atual é preciso menos do que ter uma retórica inteligente. Basta utilizar a sutil eloquência que nasce da elegância e da humildade. Se eu sou o que há de errado com o mundo, e você também é, então podemos parar de nos preocupar em descobrir quem está com a razão e começar a trabalhar para tornar nosso mundo melhor. Pare de criticar os outros e suas palavras criarão um caminho muito mais rápido para o progresso.

2

Elogie o que merece ser elogiado

O filme vencedor do Oscar *O discurso do rei* conta a história de um homem comum com uma habilidade incomum que ajudou um príncipe gago a se tornar um rei que iria mobilizar uma nação.

O príncipe Albert, duque de York, tinha uma gagueira que o atrapalhava em todos os aspectos de sua vida. Isso lhe trazia dificuldade para contar histórias a suas filhas, para fazer discursos em público e para falar no rádio, a última tecnologia da época. Buscando a cura para o problema, ele conheceu um terapeuta da fala australiano chamado Lionel Logue. Os métodos de Logue não eram convencionais, em grande parte porque ele acreditava que a gagueira é um problema mais psicológico do que físico.

O filme mostra como o príncipe, conhecido em sua família como Bertie, resiste às súplicas de Logue e depois mostra a tensão cada vez maior entre os dois quando o duque de York torna-se o rei George VI, *rex imperator*, enquanto a Segunda Guerra Mundial se aproxima.

Num momento crucial em que se preparam para a coroação, o futuro rei tem um surto e é tomado por todos os seus medos – de que vai falhar com sua nação e se tornar motivo de riso para toda a história.

"Bertie", exclama Logue, "você é o homem mais corajoso que eu conheço."

Bertie para e reflete sobre o peso dessas palavras. Elas produzem um impacto capaz de mudar sua vida.

Se Emerson tinha razão ao escrever "O antecessor de toda ação é um pensamento", o que Logue fez foi usar a mais brilhante estratégia para os que desejam influenciar.[1] Ele introduziu uma ideia até então nunca considerada. Bertie, o príncipe gago, não era um fraco. Não era perdedor nem motivo de riso. A vida inteira lidando com chacotas e a imagem que ele tinha de si mesmo não contavam toda a história a seu respeito. Havia nele algo que era mais fundamentalmente verdadeiro, algo que era bom... talvez até grandioso.

Bertie abraçou a ideia. E no fim acabaria se tornando outro homem porque uma pessoa teve o discernimento de elogiar um traço dele que os outros não viam porque só conseguiam enxergar sua gagueira.[2]

Compare as ações de Logue e de Ron Schiller, vice-presidente executivo da National Public Radio (NPR, estação de rádio norte-americana) que foi demitido ao ser flagrado em um vídeo menosprezando os partidos políticos dos quais não gostava. A principal diferença entre as duas abordagens é, em última análise, uma questão de escolha.

Nem Bertie nem nenhum partido político estão isentos de defeitos. Não é que o objeto com o qual Lionel Logue teve que lidar (o rei) fosse mais justo e honrado que os citados por Ron Schiller na gravação (os partidos). Tanto Logue quanto Schiller poderiam ter motivos para criticá-los. A diferença é que Logue escolheu o caminho que aumentava sua influência, o caminho que enxergava a dignidade humana como a maior das virtudes. Schiller escolheu um caminho no qual esqueceu a si mesmo e outras pessoas. Não é difícil concluir qual dos dois caminhos é o mais sensato.

Uma antiga e poderosa parábola judaica conta a história de um pastor que cuidava de 100 carneiros, e ele faria de tudo pelos animais. Contudo, certa noite, ele fez a contagem e notou que estava faltando um. Só um. Noventa e nove estavam bem e em segurança. O que faz o pastor? Reza e espera o carneiro aparecer antes que algum lobo o devore? Não, ele recolhe os 99 e vai procurar o que falta. Esse único carneiro é tão importante que o pastor não suporta a ideia de deixá-lo sozinho.[3]

Pense na mensagem que essa atitude transmite aos carneiros, não só ao que está perdido, mas aos outros 99 que esperam receber do pastor alimentação e proteção. Agora pense em como você pode transmitir a mesma mensagem às pessoas que deseja influenciar. Você demonstra quanto os considera valiosos?

Esse princípio simples é extremamente poderoso quando utilizado com regularidade.

Todos nós temos um desejo inato e insaciável de saber que somos queridos, que somos importantes. Apesar disso, uma das tarefas mais desafiadoras da atualidade é dizer isso aos outros.

Podemos ficar muito obcecados com as coisas menos importantes, mais superficiais à nossa volta. Passamos semanas falando mal do estilo de uma celebridade ou criticando o último pecado cometido por um atleta famoso. Passamos horas observando a sociologia de uma família com filhos universitários escandalosos. Mesmo quando não perdemos tempo pensando em besteiras da cultura pop, temos tantas demandas, e elas são tão intensas, que é difícil se aprofundar em qualquer coisa.

Quando temos um caminhão de mensagens para ler, a caixa de e-mail está transbordando e as redes sociais nos oferecem inúmeras possibilidades de interação, até nosso cônjuge, aquela pessoa por quem somos tão apaixonados, pode se tornar um inconveniente. E isso sem contar filhos, avós, vizinhos, entre outros. Quem tem tempo de elogiar qualquer coisa exceto, talvez, o carro novo ou a cozinha reformada do vizinho? Porque pelo menos isso é rápido e indolor.

O problema é que rápido e indolor também podem significar mundano e irrelevante. É por isso que empregar esse princípio é tão importante hoje em dia.

Mas falar algo bom sobre os outros não deve ser confundido com bajulação.

A diferença? A consideração verdadeira pelo outro.

Certa vez, um jovem e confuso estudante pediu a Muhammad Ali um conselho sobre o que fazer da vida. Não conseguia decidir se continuava estudando ou se caía no mundo para fazer fortuna. Estava claro que tendia para a segunda hipótese. “Fique na faculdade, estude”, aconselhou Ali. “Se eles podem fazer penicilina com pão mofado, poderão fazer alguma coisa com você!”[4]

Muhammad Ali estava, claramente, zombando da situação. Logo depois se deu conta do que provavelmente tinha sido dito ao rapaz durante toda a sua vida e, com leveza, foi direto ao ponto: “Não desista facilmente. Mantenha o rumo. Apesar de tudo o que lhe disseram, você é importante e capaz de realizar algo grandioso.”

Ao contrário da bajulação, um elogio sincero requer uma boa avaliação do outro para saber o que afirmar, conhecê-lo bem para saber o que realmente

importa. Em geral, bajular é admitir insensibilidade, uma traição à confiança. Dizemos coisas que achamos que devemos dizer, mas na realidade não pensamos nada daquilo. Que mensagem a bajulação transmite? "Eu não me importo com você o bastante para refletir sobre o que deveria falar."

É preciso superar a tentação de viver no piloto automático. O autor best-seller Rick Warren escreveu:

> Saímos correndo e dizendo às pessoas: "Oi, como vai? Foi bom ver você." Nem sequer as olhamos nos olhos. Não estamos conversando de verdade. Se você age assim, perde grande parte do potencial que há em outras pessoas. [...] Pessoas não são coisas a serem moldadas, como o barro. Esse não é o seu trabalho. Isso é manipulação, não liderança. Pessoas não são coisas a serem moldadas; elas são vidas a serem desabrochadas. E é isso que fazem os verdadeiros líderes. Eles desabrocham as vidas dos outros e os ajudam a alcançar o potencial que Deus lhes deu.[5]

Não é razoável esperar que qualquer um esteja o tempo todo no máximo de suas habilidades. É claro que todos perdemos oportunidades que deveríamos ter aproveitado. Só que podemos fazer uma autoavaliação ao longo do tempo. Será que as mensagens que você transmite, seja com palavras escritas, faladas ou presencialmente, estão fazendo um elogio ou apenas demonstrando sua indiferença? Quanto mais próximas do elogio, mais influência você terá sobre os outros.

Emerson escreveu: "Todo homem tem o direito de ser avaliado por seus melhores momentos."[6] Pense nisso por um instante. Qual relacionamento está mais desgastado na sua vida atualmente? Como seria se você focasse nos melhores momentos dessa pessoa e tentasse elogiá-los? Isso não significa que ela não tenha seus defeitos. Não quer dizer que tenha menos defeitos do que boas qualidades. Pode ser uma pessoa problemática, que tenha cometido muitos erros no passado. Mas de uma coisa você pode ter certeza: se quiser influenciá-la a mudar, apontar seus defeitos não o ajudará em nada. Agora, se você começar a lembrá-la do que ela pode se tornar – não criando hipóteses exageradas, mas recordando-a do próprio histórico de bondade, sucesso e grandes ideias, mesmo que seja uma lista curta –, algo dentro dessa pessoa despertará. Talvez ela comece

a ver o que ainda pode se tornar, apesar do que foi. “Quando tratamos um homem como ele é, isso o torna pior; quando o tratamos como se ele já fosse o que pode ser, nós o fazemos alcançar o que deveria ser.”[7]

Poucas pessoas na história compreenderam melhor o poder de valorizar o bem que existe nos outros do que Abraham Lincoln, o 16º presidente dos Estados Unidos. Com essa única ideia, ele manteve a nação unida. Quando fez o juramento ao assumir o cargo em março de 1861, todos duvidaram que um dia outro presidente americano fizesse um discurso de posse semelhante.

No mesmo dia em que ele tomou posse, a nova bandeira dos Estados Confederados foi hasteada pela primeira vez em Montgomery, Alabama. Nos meses seguintes à sua eleição, sete estados se separaram da União. Todos, tanto amigos quanto inimigos, queriam saber o que aquele homem tinha a dizer sobre os estados dissidentes.

Hoje a história considera esse um dos maiores discursos já proferidos, exatamente porque Lincoln o escreveu com um espírito de reconciliação. Ele não foi fraco – advertiu os Estados Confederados quanto às consequências de qualquer ataque à União –, mas teve a visão de fazer um elogio num momento em que quase ninguém seria capaz disso: “Não somos inimigos, e sim amigos. Temos a obrigação de não sermos inimigos.”

■ ■ ■

Quanta audácia foi necessária. Sete estados já tinham se separado da União e declarado independência. A guerra se aproximava. Amigos? Como poderiam ser considerados amigos?

Pense na última vez que um colega de trabalho traiu você, um cliente mentiu para você ou um vendedor não entregou sua compra conforme o prometido. Sua primeira reação foi lembrar outra coisa que ele tenha feito e que tenha sido boa ou verdadeira?

Ser desapontado ou traído é uma das coisas mais frustrantes e irritantes que podem acontecer. Ao mesmo tempo, esses momentos nos oferecem uma rara oportunidade de causar uma excelente impressão.

Você se lembra da última vez que alguém o surpreendeu lhe dando um benefício injustificável ou um perdão incondicional? Isso pode ter ocorrido

muitos anos atrás, talvez até na sua infância. Mas, provavelmente, essa pessoa ocupa um lugar permanente na sua memória, e a emoção que você sentiu naquele momento continua viva.

Em última análise, para exercer influência você precisa se destacar e, com isso, ocupar um plano mais elevado na mente e no coração do outro. Se tudo o que você faz é agir ou reagir como qualquer um faria, você nunca se destacará. Os motivos são simples.

A competição por atenção é constante. Muitas vezes nossas interações não passam de um borrão, são esquecidas na hora. É uma tarefa bastante desafiadora se tornar influente hoje em dia. Você precisa ter oportunidades para demonstrar que é altruísta e digno de confiança, e geralmente tem apenas alguns segundos para isso. Se todos nós fôssemos perfeitos e não tivéssemos qualquer defeito, para exercer influência só precisaríamos entrar na esfera de influência da pessoa e demonstrar mais confiabilidade que os outros. E seria difícil chegar a isso, pois nesse caso sua concorrência seria composta de indivíduos tão imunes ao erro quanto você. Nesse cenário, a competição por influência seria parecida com um concurso de beleza (e alguns ainda acham que é assim que funciona).

Mas não é o caso. Somos seres cheios de defeitos, por isso podemos fazer elogios quando está tudo bem ou quando discordamos ou nos desapontamos com outra pessoa. O importante é não abrir exceções de acordo com o caso – tinha um espírito positivo para dizer o que pensa sobre os outros sempre que puder.

A menos que você cometa o erro de algumas pessoas, exibir um espírito positivo quando o outro tiver errado com você não é demonstrar fraqueza ou passividade. Também não é negar a justiça, pois compaixão sem justiça não significa nada. Lincoln enxergou além do óbvio, viu o que poderia acontecer e foi atrás disso.

> Embora a paixão possa ter arrefecido, não devemos romper nossos laços de afeto. Os acordes místicos da memória se estendem de todos os campos de batalha e de todos os túmulos de patriotas a cada coração pulsante e a cada lar deste vasto país e aumentarão a intensidade do coro da União.

Às vezes, elogiar o outro significa lembrar que existe algo bom nesse indivíduo. Sim, Lincoln dissera que a paixão havia arrefecido, mas os laços de amizade são ainda mais fortes. O Sul e o Norte compartilhavam uma história americana. Eles haviam declarado independência da Inglaterra juntos, construíram juntos uma nação, passaram juntos pela guerra, e todos precisavam ser lembrados disso: "Quando forem tocados novamente, e certamente serão, pelos bons anjos da nossa natureza."

Essas palavras finais resumem tudo o que precisava ser elogiado. Ali, oculto, havia algo maior do que a discórdia, uma realidade melhor e mais verdadeira que precisava de permissão para respirar.

De um monarca britânico a uma jovem nação dividida, um apelo à bondade do outro transformou situações tensas em desafios à mudança. Ao contrário do que alguns poderiam se sentir tentados a pensar, fazer isso não é ignorar os problemas entre você e o outro, mas encarar os problemas de maneira digna e respeitosa, capaz de estimular o outro a se arrepender, se reconciliar ou se aprimorar.

Em seu livro *You Can't Lead with Your Feet on the Desk* (Você não vai conseguir liderar com os pés em cima da escrivaninha), Ed Fuller, presidente e diretor-geral da Marriott International, afirma: "Nenhuma relação de negócios valiosa, seja com seu próprio pessoal, com clientes ou com parceiros, pode durar sem respeito mútuo. E aprendi em primeira mão que demonstrar aos adversários que você os olha com admiração pode resolver até mesmo conflitos violentos."

Em seguida, Fuller conta a história de uma briga entre um advogado da Marriott e o dono de um hotel na América do Sul. Eles renegociavam os termos de um acordo de gestão quando o clima esquentou, a conversa se transformou em gritaria, e os dois homens adultos começaram a se agredir na sala de reunião. A briga não foi interrompida pelos outros presentes até que o revólver do dono do hotel saiu do coldre e caiu no chão. Nesse momento os brigões foram imediatamente separados, com os egos danificados e sem uma solução para o impasse.

Meses se passaram sem que houvesse qualquer progresso, até que um advogado corporativo e dois executivos da empresa sugeriram que o presidente da Marriott fizesse uma visita ao dono do hotel. Fuller descreve o que aconteceu:

> Eu peguei um voo e passei dois dias com ele, visitando seu negócio, comendo no clube em que ele era sócio e conversando com seus amigos. Conforme formos nos conhecendo fora do ambiente de trabalho, nosso respeito mútuo cresceu. Pude vê-lo sob outro ângulo e percebi a força de seu comprometimento com seus funcionários, sua família e sua comunidade. As diferenças no cerne do conflito não foram resolvidas ali, mas percebi que ele merecia meu respeito pela pessoa que era e pelo que havia alcançado. Uma semana após eu ir embora chegamos a um acordo com o proprietário.[8]

Assim como cada um dos princípios abordados neste livro, elogiar não é uma estratégia que só funciona para pessoas com títulos imponentes e em momentos épicos da história humana. Vale para hoje, para a atualidade, para um momento em que o espírito da comunicação geralmente não tem nada de engrandecedor. Nos palanques políticos, nas redes sociais ou na mesa de reunião, a pessoa que fala com um espírito positivo, respeitoso e sem exageros fará mais amigos e influenciará mais pessoas do que aquela que se comunica por críticas, reprovações e condescendência.

A beleza desse princípio é que não precisa ser utilizado apenas pessoalmente. "Mesmo sabendo que nada pode substituir a eficácia da interação cara a cara, é importante lembrar que as redes sociais podem ajudar na construção dos relacionamentos", afirmou Blake Mycoskie, fundador da TOMS Shoes, em uma entrevista recente.[9] Em qualquer momento do dia podemos disseminar mensagens positivas sobre nossos amigos, fãs e seguidores de várias maneiras: por e-mail, Facebook, Twitter e blogs. Só não cometa o erro de separar o significado individual da mensagem de seu alcance total. Por maior que se torne seu negócio, por mais que seu número de seguidores não pare de crescer, as mensagens ainda serão transmitidas e recebidas num nível individual.

O princípio que constrói uma ponte de influência entre um rei e seu terapeuta da fala é o mesmo que constrói uma ponte de influência entre uma empresa e seus clientes, entre um executivo e seus subordinados ou entre pai e filho.

Todos nós estamos unidos por um único desejo: ser valorizado pelo outro. Se essa mensagem será transmitida, não é uma decisão em conjunto. O indivíduo

que recebe a mensagem – quer esteja sentado sozinho no outro lado da mesa ou no meio de uma multidão – é que define se ela será compreendida ou não.

Em *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, Carnegie apresentou uma história que talvez, mais do que qualquer outra em sua obra, tenha tocado o coração de milhões de leitores no mundo todo. A história não era dele. Era de um homem chamado W. Livingston Larned, que a intitulou "Papai perdoa".

Carnegie a incluiu como um incentivo a todos nós, que nos perdoamos tão facilmente mas passamos os dias criticando os outros. A história foi incluída aqui numa perspectiva diferente – não a do pai que finalmente enxerga os próprios erros, mas a do jovem filho que, com um espírito de afirmação incondicional, exerce um grau de influência que muda seu pai para sempre.

> Escute, meu filho: estou falando enquanto você dorme, com sua mãozinha escondida debaixo do rosto, os cachinhos louros grudados na testa úmida. Entrei no seu quarto sozinho e sem fazer barulho. Minutos atrás, enquanto lia o jornal na biblioteca, fui tomado por uma sufocante onda de remorso. Sentindo-me culpado, vim até a cabeceira da sua cama.
>
> Andei pensando em algumas coisas, meu filho: fiquei zangado com você. Repreendi você enquanto se vestia para a escola porque mal enxugou o rosto com a toalha. Chamei sua atenção por não ter limpado os sapatos. Reclamei com raiva quando você jogou suas coisas no chão.
>
> Também me irritei no café da manhã. Você derramou a bebida. Engoliu a comida. Pôs os cotovelos na mesa. Passou muita manteiga no pão. Foi lá fora brincar e, quando saí para o trabalho, você virou para mim, acenou e disse: "Tchau, papai!" Eu franzi a testa e respondi: "Endireite os ombros!"
>
> De noitinha, tudo recomeçou. Quando cheguei perto de casa, vi você de joelhos no chão, jogando bolinhas de gude. As meias estavam furadas. Eu o humilhei diante dos seus amigos e o fiz voltar para casa. Meias são coisas caras, e você teria mais cuidado se tivesse de comprá-las com o próprio dinheiro! Meu filho, imagine isso vindo de um pai!
>
> Você lembra quando, mais tarde, eu estava lendo na biblioteca e você entrou timidamente, com uma carinha triste? Irritado pela interrupção, ergui os olhos do jornal, e você hesitou à porta.

– O que você quer? – perguntei, resmungando.

Você não disse nada, apenas saiu correndo, abraçou meu pescoço e me beijou. Seus bracinhos me apertaram com uma afeição que Deus fez desabrochar em seu coração e que nem minha negligência foi capaz de fazer murchar. Em seguida, você saiu e subiu correndo a escada.

Pois bem, filho: pouco depois, o jornal escorregou das minhas mãos e um medo terrível, nauseante, tomou conta de mim. O que o hábito tem feito comigo? O hábito de encontrar defeitos, de repreender – era assim que eu vinha recompensando você por ser um menino. O problema não era falta de amor; era que eu esperava demais da infância. Eu o avaliava segundo os padrões da minha idade.

E havia muita coisa boa, bela e verdadeira em seu caráter. Seu coraçãozinho era tão lindo quanto o amanhecer entre as colinas. Percebi isso pelo seu gesto espontâneo de correr para me dar um beijo de boa-noite. Nada mais importa esta noite, filho. Eu vim até sua cabeceira na escuridão e me ajoelhei, envergonhado!

Meu gesto não passa de uma autopunição insignificante. Sei que você não compreenderia essas coisas se me ouvisse enquanto estivesse acordado. Mas amanhã serei um papai de verdade! Serei seu companheiro, sofrerei com seu sofrimento, rirei com seu riso. Vou me refrear quando quiser demonstrar impaciência. Repetirei sem parar, como num ritual: "Ele é apenas um menino... um menininho!"

Infelizmente, eu estava enxergando você como um homem. Porém, ao observá-lo neste momento, meu filho, encolhido e exausto em sua cama, vejo que ainda é um bebê. Ontem mesmo estava nos braços de sua mãe com a cabeça apoiada no ombro dela. Eu exigi demais de você, demais.

Quando vem com clareza da nossa boca e do nosso coração, o elogio exerce uma influência profunda sobre até o menor dos seres humanos. Toda vez que temos um grande progresso ou resolvemos nossos problemas com os outros, é porque ao menos uma das partes quis levar à mesa algo que já é bom. A partir daí, é muito mais fácil saber por onde começar e como conduzir a interação até um final benéfico para todos.

3

Conecte-se com desejos essenciais

No início de 2002, a revista *Time* publicou em sua capa a imagem de um computador estranho. Tinha uma pequena base em forma de domo, de onde subia uma haste cromada à qual estava preso um monitor de tela plana, que podia ser empurrado, puxado, virado, baixado ou levantado com o toque de um dedo. O computador se chamava iMac, e a Apple Computer que estava lançando a novidade, precisava desesperadamente que ele funcionasse para continuar viva.[1]

A Apple sempre tinha sido a queridinha de um nicho específico da computação – em geral, pessoas criativas, *antiestablishment*. Mas no artigo que contava a história da capa, seu CEO, Steve Jobs, anunciava uma visão totalmente nova para os consumidores.

Segundo Jobs, o futuro estava no computador pessoal como um "*hub* digital" para filmadoras, câmeras digitais, tocadores de MP3, Palm OS, telefones celulares e DVD players. Ele estava arriscando o futuro da companhia com base em sua visão de um lugar onde toda uma vida digital poderia se consolidar. E, junto do iMac, vinha gratuitamente um pacote de softwares que hoje são sinônimos da era digital – iTunes, iPhoto e iMovie.

Críticos e concorrentes riram de Jobs. Alguns dos antigos rivais da Apple disseram que o iMac era "cômico" e "ridículo" e que a visão era "grandiosa demais".

E o público? Abraçou a visão e o futuro que a empresa prometia. Com isso, a Apple Computer, hoje apenas Apple, viu o valor de suas ações subir 4.856%. O concorrente mais próximo cresceu aproximadamente 14% no mesmo período.

Por quê?

Seria porque as outras empresas prefeririam que ninguém comprasse seus produtos? Claro que não. Todas querem ser bem-sucedidas. Todas querem ser bem-vistas. Todos desejam ter mais e mais influência e fazer com que as pessoas comprem seus produtos.

A diferença é que Steve Jobs percebeu uma coisa que Dale Carnegie defendia: para influenciar os outros a agir, primeiro você tem que se conectar com um desejo essencial que eles trazem dentro de si.

Essa é uma verdade universal, quer você esteja lidando com crianças, clientes ou bezerros. Certo dia, Ralph Waldo Emerson e seu filho tentavam fazer um bezerro entrar no curral sem sucesso. Eles empurravam e o bezerro puxava. Eles puxavam e o bezerro empurrava.

A empregada deles percebeu a situação. Ela não era capaz de escrever livros brilhantes, mas teve uma ideia e achou que poderia resolver o problema. Foi até o bezerro e pôs o dedo na boca do animal. O bezerro começou a sugar, e ela o conduziu mansamente para dentro do curral.

O que a empregada sabia que o grande filósofo tinha esquecido?

Ela sabia que um dos desejos essenciais do bezerro era se alimentar. Ao "satisfazer" esse desejo, o bezerro a seguiu por vontade própria.

Emerson e seu filho pensaram apenas no que eles desejavam – o bezerro dentro do curral, para poderem ir almoçar. Mas o bezerro, que pastava, satisfeito, no gramado verdejante, não tinha o menor interesse em ficar confinado num lugar escuro que restringiria suas opções de comida. Isto é, até a criada aparecer, oferecer o dedo e lembrar ao bezerro que dentro do curral ele poderia tomar leite morno.

Essa é uma excelente metáfora porque oferece dois insights cruciais que costumamos esquecer quando tentamos influenciar os outros:

1. Influência requer mais intuição do que intelecto. O que distingue Emerson de sua humilde empregada não é a capacidade mental. Embora Emerson

fosse mais instruído, a diferença entre os dois era a capacidade de intuição. A empregada tinha o que faltava a Emerson.

O mundo público costuma dar mais importância àqueles que ocupam altos cargos, que exigem muito estudo e aptidão – o CEO, o chefe de departamento, o médico, o bilionário. Supomos que essas pessoas podem mobilizar as massas com um sussurro e um estalar de dedos. Mas, como assinalou Guy Kawasaki, ex-propagandista da Apple, "se um indivíduo desses não tem um relacionamento profundo com as pessoas, não terá muita influência sobre elas."[2]

A verdade é que esses indivíduos tão imponentes têm capacidade apenas um pouco acima da média para influenciar, e sua maneira de conquistar essa influência é igual à de qualquer outra pessoa. A influência não respeita escolaridade nem experiência; acompanha apenas quem ignora o próprio status – seja alto e poderoso ou baixo e fraco – e se coloca no lugar do outro. Para isso, é preciso ter perspicácia e a capacidade espontânea de ler nas entrelinhas de uma interação.

"O essencial é invisível aos olhos", escreveu Antoine de Saint-Exupéry. Essa é uma importante verdade que devemos ter em mente ao lidar com as pessoas que queremos conquistar. Para influenciar os outros não é preciso ser mais esperto que eles. É preciso discernir o que eles realmente querem e lhes oferecer isso num pacote benéfico para ambas as partes.

"Ele sabe tão pouco e consegue fazer tanto", dizia Robert McFarlane, o terceiro dos seis membros do Conselho de Segurança Nacional do presidente Reagan, ao expressar sua admiração pelo chefe. Quando Reagan "deixou Washington mais popular do que quando assumiu o cargo", escreveu Richard Norton Smith, ele tinha conseguido algo que não acontecia desde Dwight Eisenhower.[3] Como? Segundo o presidente Obama, "Reagan percebeu que o povo americano ansiava por responsabilidade e mudança [...] Ele focou naquilo que o povo já estava sentindo".[4]

2. Influência requer uma mão suave. Lá estavam Emerson e o filho num cabo de guerra com o obstinado bezerro, que se mantinha firme no lugar. Não é assim que se faz o outro passar para o seu lado. Entra em cena, contrastando com os dois, a empregada com o indicador estendido, e o

> bezerro, até então teimoso, para de fazer força e voluntariamente se deixa levar pela criada.

Essa é uma imagem memorável, que mostra quão pequeno é o movimento que precisamos fazer para estimular o outro a agir. Quando era presidente, Dwight Eisenhower tinha no Salão Oval um peso para papel com a seguinte inscrição em latim: "Suave nos modos, forte no agir."[5] Hoje não há dúvida de sua influência global.

"A ação parte daquilo que fundamentalmente desejamos", afirma Harry Overstreet em *Influencing Human Behavior* (Influenciando o comportamento humano). "E o melhor conselho que se pode dar a quem precisa persuadir alguém no trabalho, em casa, na escola ou na política é o seguinte: primeiro, desperte no outro um desejo ardente. Quem consegue isso tem o mundo inteiro a seu lado; quem não consegue trilha um caminho solitário."[6]

A prática de se conectar com desejos fundamentais se aplica a qualquer ramo dos negócios e atravessa fronteiras. Ela é importante para o executivo do ramo da energia na Holanda e para o produtor executivo em Hollywood. Os esforços interpessoais que são inevitavelmente bem-sucedidos são aqueles em que o mensageiro para de ditar e começa a descobrir o que o destinatário quer. Os esforços interpessoais que inevitavelmente fracassam, seja no ramo profissional, na vida pessoal ou até na interpretação artística, são aqueles em que o mensageiro tenta dizer ao destinatário o que *ele*, mensageiro, quer. Talvez isso seja mais evidente no setor de vendas, do qual, de certa forma, todos nós fazemos parte.

Em seu livro *Killing the Sale* (Como matar uma venda), o autor best-seller Todd Duncan descreve os 10 erros fatais cometidos por vendedores. Um deles é o da "argumentação", e quando não nos conectamos com as necessidades essenciais do outro somos os culpados, não importa se nos consideramos vendedores ou não na nossa profissão.

> Quando argumentamos, cometemos o erro de apostar nosso sucesso em vendas na capacidade de defender nosso ponto de vista de modo convincente. É como fazer um monólogo e esperar que o júri se convença do seu ponto de vista e fique do seu lado. O problema é que para

> estabelecer um nível inicial de confiança é preciso mais do que um monólogo floreado. É preciso um diálogo. É preciso haver uma conversa de verdade. Não há outra maneira de saber se seu produto ou serviço atende às necessidades [de alguém].[7]

Depois, Duncan cita o Dr. Theodore Zeldin, autor de *Conversação,* que define a questão de modo sucinto: "Uma conversa de verdade pega fogo."[8]

É espantoso que, apesar dos milhões de dólares gastos todo ano em divulgação e marketing, ainda se gaste muito em função dos desejos e caprichos daqueles que enviam as mensagens em vez de se gastar esse dinheiro pensando nos desejos essenciais do destinatário. Temos uma noção do que queremos que seja nossa oferta ou de como queremos que os outros a enxerguem e passamos mais tempo dando forma e brilho a essa imagem do que descobrindo se ela realmente importa àqueles a quem deveriam importar. A maioria dos indivíduos e das empresas investe mais recursos fazendo campanha do que conexões, quando deveria ser o contrário.

Veja o quadro comparativo que Duncan apresenta em seu livro, justapondo o que as duas formas de comunicação interpessoal dizem sobre você:[9]

Diálogo	Monólogo
Atencioso	Presunçoso
Autêntico	Falso
Transparente	Manipulador
Seguro	Carente
Interessado em satisfazer necessidades	Interessado em fazer dinheiro
Constrói confiança	Constrói tensão

Claro que, quando nos conectamos com os desejos essenciais das pessoas, isso não significa que estamos com a faca e o queijo na mão, apenas que, sem essa abordagem, as pessoas permanecerão inacessíveis. Elas não nos ouvirão e, em vez de nos olharem, desviarão seu olhar para algo ou alguém mais envolvente. E terão inúmeras opções, como no mundo que Steve Jobs vislumbrou em 2002.

Felizmente, a maioria dos e-mails corporativos, tuítes de empresas, blogs e sites de marcas e anúncios são monólogos que pretendem difundir opiniões, dar destaque a marcas, lançar produtos e construir imagens. E é exatamente por isso que a pessoa que fala com um espírito de diálogo e de descoberta altruísta leva uma vantagem significativa.

E como você sabe se tem essa vantagem?

Em geral, basta fazer uma análise honesta do seu impacto. Seus funcionários realmente evoluíram ou continuam num ciclo de crises e tropeços? Você acha que seu casamento está cada vez melhor, mas o que seu cônjuge tem a dizer? Você pensa que seus clientes estão impressionados com seus novos produtos, mas o resultado das vendas confirma essa impressão? Você afirma que sua marca está conquistando o país, mas que padrão está usando para medir esse reconhecimento?

No livro *The Seven Arts of Change* (As sete artes da mudança), David Shaner explica a diferença entre os que verdadeiramente se conectam com os desejos essenciais das pessoas e os que apenas brincam de influenciar, como crianças que brincam de médico. Ele escreve:

> Quase todos os estudos sobre mudança organizacional nas últimas duas décadas indicam que, cerca de 70% das vezes, as empresas não conseguem fazer as mudanças que pretendem [...] Para ter êxito, uma mudança organizacional precisa acontecer, primeiro, no sutil nível espiritual dos indivíduos da organização [...] Toda transformação duradoura precisa começar aí, porque, afinal, esse espírito é a principal influência de todos os nossos comportamentos.[10]

A verdadeira mudança nasce de uma busca interpessoal realizada no íntimo do indivíduo. A explicação de Shaner é perfeita, e ele deve saber disso. Há mais de 30 anos, sua empresa, a CONNECT Consulting, tem ajudado multinacionais como Duracell, Ryobi, MARC USA e SVP Worldwide a conduzir com sucesso esforços por mudança. Suas palavras lembram que nenhuma estratégia de comunicação individual ou campanha dentro de uma empresa exerce qualquer influência enquanto não se conecta com o interior das pessoas. Esse é um

princípio essencial em todos os seus esforços para influenciar os outros, seja uma criança de 5 anos ou um grupo de 5 mil funcionários.

Certa vez, um ex-secretário de educação dos Estados Unidos revelou que só aprendeu esse elemento essencial de engajamento ao completar um ano no cargo. Ele estava se sentindo muito bem com o próprio progresso. Tinha viajado, feito discursos, e as pessoas o aplaudiam e lhe sorriam. Ele comparecia a muitos jantares e encontros solenes, e tudo parecia ir às mil maravilhas. Mas com que finalidade?

Em casa, durante o Natal, com tempo para refletir, ele percebeu que, embora tivesse visibilidade e um futuro promissor, nada no departamento havia mudado de verdade. Cinco mil funcionários chegavam pontualmente ao trabalho. Cumpriam suas tarefas. Iam para casa. Havia movimento, mas poucos (ou mesmo ninguém) se sentiam motivados, dentro ou fora do escritório.

Ele quis entender o porquê. Nos primeiros dois meses do ano seguinte, passou um bom tempo com as pessoas que efetivamente faziam funcionar o Departamento de Educação – funcionários de carreira que continuavam a servir, qualquer que fosse o partido político a ocupar a Casa Branca. O secretário chegou à desanimadora conclusão de que, enquanto girava o leme na ponte de comando, o leme não estava conectado a nada lá embaixo. E, como não tinha autoridade para contratar ou demitir funcionários públicos, a única maneira de influenciar positivamente o departamento seria conquistar aqueles trabalhadores. O problema era que eles estavam acostumados a ver políticos chegarem e irem embora. Eram céticos e estavam cansados. Tinham desistido de buscar inspiração no topo.

Foi então que a mulher do secretário sugeriu que um modo de conquistá-los seria lembrar aos funcionários que ele era um apaixonado por educação, e fazer isso não com novas palavras, mas com novas ações.

– Visite as escolas, passe algum tempo com os garotos. Venda no varejo. Todos vão notar, porque é com essas coisas que as pessoas realmente se importam.

– Não vendo no varejo. – Ele bufou. – Sou o secretário de Educação. Eu vendo no atacado.

Sua mulher, que era filha de um comerciante, sorriu e disse:

– Querido, se você não for capaz de vender no varejo, nunca venderá no atacado.

Ela estava certa, e o secretário sabia disso.

Pelo restante daquele segundo ano, ele viajou pelo país, arregaçou as mangas, leu histórias, ouviu os professores e se lembrou de quanto gostava desse tipo de trabalho. Foi uma vitória pessoal. Mais significativo ainda, porém, foi o efeito de suas ações sobre seus subordinados: eles sentiram a paixão renascer – paixão pelas tarefas diárias, por uma educação melhor, por mais oportunidades para mais famílias. Eles se inspiraram no trabalho do secretário porque as ações dele tinham realizado algo que os discursos e as reuniões solenes não haviam tocado: um desejo essencial dos incansáveis funcionários do Departamento de Educação – o desejo de propósito. Eles queriam acreditar novamente. Só precisaram ser lembrados de que seu trabalho ainda importava. O secretário os lembrou, e isso mudou a situação da água para o vinho.[11]

No mundo corrido em que vivemos é muito fácil abdicar do nível de análise do secretário. Grande parte da nossa comunicação virtual tem mão única, por isso acreditamos que temos poucas oportunidades para conhecer o ponto de vista do outro. Nós nos comunicamos com cada vez mais pessoas por dia, porém, ao mesmo tempo, nos tornamos mais provincianos em nossas abordagens. Estamos muito mais propensos a focar na melhor maneira de transmitir nosso ponto de vista de forma rápida, ampla ou as duas coisas juntas. Não é isso que testemunhamos à nossa volta?

É tão fácil se deixar levar por essa competição que acabamos esquecendo nossos reais objetivos: conexão, influência, concordância, parceria. Começamos a acreditar que a batalha está ganha apenas com base na frequência com que influenciamos e em uma originalidade ocasional – estratégias úteis no contexto certo, porém insuficientes.

No entanto existe um lado bom nessa enxurrada constante de mensagens unilaterais que vêm de todos os lados, de grandes corporações a celebridades. Digitando algumas teclas, podemos nos informar melhor sobre os pontos de vista e os objetivos de outras pessoas.

Já falamos sobre os perigos de usar o espaço virtual para reclamar. A maioria das pessoas já tem ideia do que deve e do que não deve divulgar. Revelamos o que nos importa, em que costumamos pensar, o que amamos, do que gostamos e

o que queremos que aconteça em breve. Essas pequenas informações se somam e se transformam num conjunto de informações que oferece pistas de nossos desejos essenciais ou até mesmo os revela. Essas informações são inestimáveis para quem deseja exercer influência, porque, assim como o bezerro que queria se alimentar mais, só nos movemos na direção daquilo que nos mobiliza.

PARTE DOIS

Seis maneiras de causar uma impressão duradoura

1

Demonstre interesse nos interesses dos outros

Para descobrir a maneira mais rápida de fazer amigos, devemos mirar a pessoa que tem mais seguidores no Twitter, o influenciador com mais compartilhamentos, os vendedores mais experientes ou o político mais poderoso. Certo?

Embora todos esses sejam capazes de obter um grande número de seguidores e de, provavelmente, oferecer bons conselhos, talvez essas pessoas não sejam o modelo ideal para nosso objetivo. Na verdade, os melhores modelos talvez não sejam sequer humanos. Talvez sejam os cães.

Não importa se saímos de casa por dois minutos ou viajamos por duas semanas: na volta, os cães nos recebem como se fôssemos heróis. Eles nunca nos ignoram, ridicularizam ou decepcionam quando precisamos deles. Existem para serem nossos amigos, circular ao nosso redor como se fôssemos o centro de sua existência. Sempre demonstram pura alegria só por estarem em nossa presença.

Dizem que o cão é o melhor amigo do homem, e há motivos para crer nisso. Certas histórias de lealdade canina parecem incríveis demais para ser verdade. O grande poeta Byron escreveu sobre seu cão Boatswain: "Ele tem todas as virtudes do homem e nenhum de seus vícios."[1] Também existem histórias contemporâneas. *A Dog Year* (Um ano do cão), de Jon Katz, e *Marley e eu*, de John Grogan, são histórias de amor escritas por homens de luto pela morte de seus cães.

Os cães sabem, por algum instinto divino, que você fará mais amizades em minutos se demonstrar interesse genuíno por outras pessoas do que fará em meses se tentar fazer com que os outros se interessem por você. E esse é um princípio básico sem o qual ninguém é capaz de influenciar outra pessoa. A grande ironia nas relações humanas – sobretudo quando vistas pelas lentes de um cão – é que nosso desejo de ter importância na vida dos outros deveria ser simples de alcançar, mas acabamos complicando a questão; nossa principal luta é contra o egoísmo, o maior obstáculo à amizade.

O fato de nos interessarmos primordialmente por nós mesmos não é um fenômeno tão novo quanto o Twitter ou o Facebook. É anterior às redes sociais. Surgiu antes dos telefones celulares, do e-mail e da internet. Na década de 1930, enquanto Carnegie escrevia seu livro, a Companhia Telefônica de Nova York fez um estudo detalhado das conversas telefônicas para descobrir qual era a palavra usada com mais frequência. O pronome pessoal "eu" foi o vencedor: 3.900 vezes em 500 conversas telefônicas.

Nosso egoísmo ou, para usar um eufemismo, nosso egocentrismo está presente na moral das grandes fábulas. Ícaro decide voar ao redor do Sol, mas o calor derrete suas asas de cera e o faz cair no oceano, e tudo isso porque ele está pensando em si mesmo e ignora os apelos de seu pai. Por que Adão e Eva desobedeceram a Deus no Jardim do Éden? Porque estavam pensando apenas em si mesmos.

É difícil mudar essa característica, e o fato é que ela é tão real quanto a lei da gravidade. Nascemos com o instinto de lutar ou fugir, e nossas palavras e ações mostram que tendemos a nos autopreservar. No entanto, muitas vezes esquecemos contra quem estamos realmente lutando e para onde estamos fugindo. Se não tomarmos cuidado, a autodefesa pode se transformar em autorrestrição, nos impedindo de ter interações significativas e, em alguns casos, de ter qualquer progresso interpessoal.

Se não tomarmos cuidado, podemos acabar fugindo para uma ilha deserta. Assim como aconteceu com Troia, cujas muralhas defensivas acabaram sendo a causa de sua derrocada, podemos nos isolar até não conseguirmos ter qualquer relação interpessoal.

"O indivíduo que não se interessa pelo seu semelhante passa pelas maiores dificuldades na vida e causa os maiores males aos outros", escreveu Alfred Adler,

um famoso psicólogo austríaco. “É entre esses indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos.”

Essa é uma declaração bem audaciosa, mas ela se baseia em fatos. Os maiores fracassos da humanidade, desde os campos de matança no Camboja até a quebra do banco Lehman Brothers, são resultado de pessoas interessadas apenas em si mesmas, e que se danem os danos colaterais aos outros.

São exemplos extremos, mas os casos do cotidiano são ainda mais perturbadores: o diretor jurídico que foi pego aceitando propina nunca pensou nos acionistas que contavam com aquelas ações para se aposentar. O atleta profissional que toma anabolizantes nunca pensa em como sua atitude vai afetar seus colegas de equipe, o futuro de seu time ou o esporte que ele diz amar. O marido e pai que foi pego mentindo estava mais interessado em preservar a vida dupla do que em proteger os sentimentos de sua família.

Mas essas derrocadas causadas pela tentativa de autopreservação têm a ver com mais do que catástrofes. Reflita sobre esta citação: “O indivíduo que não se interessa pelo seu semelhante passa pelas maiores dificuldades na vida.” Adler explica que a vida egocêntrica é a mais difícil. A pessoa passa a vida em conflitos interpessoais. Tem poucos amigos de verdade. Exerce uma influência rasa e de curta duração.

Numa era em que somos recompensados por nos preocuparmos apenas com nossos interesses e transmiti-los aos quatro ventos, esse parece ser um princípio um tanto agourento, mas ainda vale a antiga máxima: “Quem exalta a si mesmo será humilhado e quem humilha a si mesmo será exaltado.”[2]

Nossa eficácia ao lidar com os outros é, em última análise, uma questão de motivação e mercantilização. Afinal, por que você está se comunicando e o que pretende alcançar? Hoje as pessoas estão mais informadas e, portanto, mais intuitivas do que nunca. A maioria percebe de cara quando alguém só quer levar vantagem. Enxergamos truques a quilômetros de distância. Fugimos de pessoas dissimuladas ou desonestas e gravitamos em torno do que sentimos ser real e duradouro. Acolhemos as ideias que parecem ser benéficas para ambas as partes.[3]

Andrew Sullivan, um dos principais blogueiros comentaristas políticos do mundo, tem refletido sobre essas questões por mais de uma década. Sullivan, que já foi o mais jovem editor-chefe da conceituada revista *New Republic*, foi

diagnosticado como soropositivo do vírus HIV no início dos anos 1990, quando isso ainda equivalia a uma sentença de morte. Após deixar o cargo na revista, Sullivan tornou-se um dos primeiros grandes blogueiros políticos da internet, com seu site atingindo a impressionante marca de 300 mil visitantes por mês em 2003.

Um dos fatores que distinguiam Sullivan de seus colegas era a interação com seus leitores. Seu blog, *The Daily Dish*, não era apenas sobre política; ele queria leitores leais e queria saber mais sobre seus seguidores.

Assim, ele criou a ideia "View from Your Window" (A vista da sua janela), na qual pedia aos leitores que enviassem fotos do mundo fora de suas casas. "Eu queria ver o mundo deles", explicou. "Estava dando aos meus leitores acesso total ao meu mundo, mas o fato é que interações de via única são entediantes."[4] Esse gesto fez toda a diferença, e em pouco tempo fez seu relacionamento com os leitores deslanchar e se tornou a peça central da estratégia on-line do *Atlantic Monthly*, aumentando o número de acessos ao site em 30%. Assim, não foi surpresa que o grande número de seguidores do blog de Sullivan tenha se mantido quando ele o levou para a *Newsweek* e o *The Daily Beast*. As pessoas são atraídas por quem se importa com o que interessa a elas.

A ironia desse princípio – ter interesse nos interesses dos outros – é que ele é eficaz quando os outros pensam em si mesmos. Requer, essencialmente, que estejam interessados em si. Sobre isso há duas coisas a dizer.

Primeiro: o interesse pessoal em sua forma mais pura é parte da natureza humana – o instinto de lutar ou fugir é um fato. Esse princípio não nega a existência do interesse próprio. Ao contrário, indica que a maioria das pessoas, na maior parte do tempo, esquece o outro lado da equação humana – todas as outras pessoas. A maioria enxerga o interesse próprio como egoísmo ou autocentramento. Portanto, a eficácia desse princípio está diretamente ligada à dificuldade que os indivíduos têm de pensar no próximo em grande parte do tempo. Por outro lado, aquele que opta por se interessar diariamente pelos interesses dos outros acaba se destacando. Nós nos lembramos dessas pessoas, fazemos amizade com elas e passamos a confiar mais nelas. Em última análise, a influência nasce da confiança – quanto maior a confiança, maior a influência.

Segundo: o objetivo desse princípio não é se anular. O princípio não está dizendo "Substitua seus interesses pelos interesses dos outros", e sim "Demonstre

interesse nos interesses dos outros", e esse é o segredo de sua aplicabilidade. Quando você incorpora os interesses dos outros aos seus – não só para ganhar mercado ou garantir audiência –, descobre que, ao ajudá-los, você atende a seus próprios interesses.

Veja o caso da autora best-seller Anne Rice, que já vendeu mais de 110 milhões de exemplares. Sua carreira decolou e alcançou um sucesso estável com seus famosos livros sobre vampiros, entre os quais *Entrevista com o vampiro*, que deu origem a um grande filme. Embora seja uma escritora bastante talentosa, muito de seu sucesso veio de seu interesse autêntico por seus leitores. Ela responde a cada mensagem deles. Para atender a essa demanda, chegou a empregar três pessoas ao mesmo tempo.

Seu interesse pelos outros nunca foi só para vender mais livros. "Eu tinha a impressão de que as pessoas eram gentis e generosas o suficiente para se interessarem por mim", explica. "Como poderia não corresponder? Eu queria que as pessoas soubessem que eu gostava de receber as cartas e que também gostava delas."[5]

Há pouco tempo, Rice entrou no Facebook e no Twitter, o que lhe permitiu ter contato direto com seus fãs. "Ah, é maravilhoso!", exclamou. "Conversamos sobre tantas coisas!"[6]

Ela chama a comunidade de "As pessoas da página" e recentemente escreveu: "Precisamos lembrar que o Facebook e a internet são aquilo que nós queremos que sejam. Esta página alcançou algo extraordinário e talvez único. É uma verdadeira comunidade, infinitamente mais poderosa do que a soma de suas partes, e agradeço a vocês por fazerem dela o que é: por participarem aqui de tantas discussões vitais e inspiradoras."[7]

Esse resultado é tão importante para o dono de um negócio quanto para autores e blogueiros. Em seu tratado cult favorito, *Bass-Ackward Business* (Negócio sem pé nem cabeça), o empresário Steve Beecham admite:

> Nunca me considerei um empresário brilhante [...] o país estava vivendo um dos maiores *booms* de refinanciamento de todos os tempos, e [...] mergulhei nisso de cabeça. Infelizmente, o refinanciamento secou antes de eu chegar à água. Passei seis meses sem fazer um negócio sequer, e, quando finalmente fechei um, foi com meu irmão [...] Em vez de

> recomeçar, procurei um meio de fazer o negócio funcionar. Foi quando minha sorte começou a mudar.[8]

Beecham já tinha fracassado em dois negócios antes – uma loja de varejo e uma empresa de reciclagem – antes de tentar o ramo de hipotecas. Ele tinha todos os motivos para empacotar tudo e voltar para a faculdade ou considerar a possibilidade de passar o bastão para outra pessoa, mas resistiu por tempo suficiente para ver que sua abordagem estava errada desde o início. Ele estava atrás de um negócio, quando deveria estar buscando relacionamentos.

Ele descreve um inesperado encontro num estacionamento com uma celebridade altruísta, que lhe ensinou o valor visceral de demonstrar interesse nos interesses dos outros:

> Antes de eu continuar falando, ele começou a me fazer perguntas [...] Onde você cresceu? Trabalha com quê? Fez faculdade de quê? Como se chamam seus filhos? Quando a conversa acabou, eu me sentia como se tivesse 3 metros de altura [...] De maneira sutil e despretensiosa, ele subiu no meu conceito.

Esse encontro ensinou a Beecham uma lição inestimável. Daquele dia em diante, ele passou a exigir de si mesmo que fizesse perguntas importantes e significativas a toda pessoa que conhecesse e a cada conhecido com quem não tivesse intimidade. "Mais especificamente, eu decidi me tornar um solucionador de problemas e um *promoter* [...] sem pedir nada em troca. Foi quando meu negócio começou não a dar a volta por cima, mas a decolar."

Em questão de meses, o trabalho de Beecham transformou-se em uma carreira lucrativa, e pouco tempo depois ele obteve tanto sucesso que se tornou o dono de uma companhia hipotecária que, desde sua fundação, permaneceu no topo do setor. Talvez o mais impressionante de tudo seja o fato de sua empresa ter se baseado inteiramente na propaganda boca a boca durante uma década. Ele estima que, a cada dia, uma em cada quatro ligações para seu escritório não tem nada a ver com hipoteca – e isso é algo de que ele se orgulha. Algumas pessoas telefonam para perguntar "Conhece alguma oficina de automóveis confiável?",

“Aonde posso levar meus sogros para jantar?” e “Quem devo procurar para fazer um seguro de vida?”.

Ele explica que essas pessoas ligam porque ele se tornou a referência numa grande rede local de amigos. “Não cheguei a esse patamar organizando seminários gratuitos sobre hipoteca ou estampando meu rosto em outdoors enormes”, brinca Beecham. “Cheguei aqui ajudando pessoas sem tentar convencê-las a fazer negócios comigo. Foi por isso que Thoreau escreveu: ‘A bondade é o único investimento que nunca falha.’”[9]

O mesmo espírito de relacionamento está ao alcance de qualquer um de nós, e isso vale para todas as interações. É mais do que normal conhecer outras pessoas e ficar a par de um problema que você pode ajudar a resolver ou um objetivo que pode ajudar a alcançar. Esse é o segredo simples que Beecham chama de “negócio sem pé nem cabeça”. A verdade é que a maneira como a maioria se comporta nos negócios é que não tem pé nem cabeça.

Aquele velho ditado “uma mão lava a outra” não é exemplo de reciprocidade, e sim de barganha, uma trajetória completamente diferente que acaba com a magia que torna as interações tão memoráveis. É essa magia que nos atrai. Ela nos traz confiança e um sentimento genuíno de pertencimento e propósito.

Hoje simplesmente não há desculpa para não demonstrar interesse nos interesses dos outros. Mesmo que você não participe ativamente de clubes, grupos ou organizações locais onde se realizam interações presenciais, existem inúmeras oportunidades de descobrir as paixões e os interesses das pessoas. O que pode acontecer se você passar cinco minutos, todo dia, olhando a página do Facebook de três amigos, a biografia profissional de três clientes ou o blog de três funcionários que você ainda não teve tempo de conhecer bem? Para começar, certamente vai aprender algo que não sabia sobre eles. Também é provável que passe a gostar mais deles. Talvez vocês tenham interesses parecidos, o que serviria para conversas ou parcerias futuras. Talvez alguma dessas pessoas esteja passando por um período difícil; seria uma oportunidade para incentivá-la e demonstrar empatia. Talvez vocês tenham um amigo em comum, o que facilitaria o relacionamento, por já haver certo nível de confiança e porque talvez essa amizade se baseie nas experiências que os dois têm em comum com esse amigo. Nunca subestime a importância dessa afinidade.

"Tendemos a não gostar do que não conhecemos", escreveu em seu blog Amy Martin, fundadora da Digital Royalty e uma das "20 Mulheres Mais Influentes no Twitter" de acordo com a revista *Forbes*, após sua primeira experiência com a NASCAR.[10] "Muitas pessoas não entendem 'a monotonia de curvas à esquerda e *mullets*', referências ao fato de as pistas serem ovais sempre com curvas para a esquerda e ao corte de cabelo favorito dos pilotos." Ela estava inserida nessa cultura pouco antes de comparecer à corrida Daytona 500 em 2011. Pouco depois, publicou um post elogiando a NASCAR por alcançar um nível raro de conexão e influência autênticas com seus fãs:

> O que aprendi foi o seguinte: os pilotos fazem sessões de perguntas e respostas e autógrafos com os fãs no dia da corrida. O dia da Daytona 500 é o mais importante do ano para a NASCAR. Duvido que Brett Favre ficasse de conversa com milhares de fãs no dia da final do futebol americano. Recebi autorização para ir aonde quisesse. Fiquei empolgada por ter acesso ilimitado e, algumas vezes, com medo de atrapalhar as equipes. Eu estava bem no meio da ação e não era a única. Moral da história: os fãs têm acesso de verdade.

Quanto aos motivos que levam Martin a acreditar que a postura da NASCAR é uma estratégia inteligente para qualquer esporte, ela cita os seguintes:

- Acesso leva a conexão. (Fãs podem realmente conhecer a pista de corrida.)
- Conexão leva a relacionamentos. (Isso vale para todas as idades.)
- Relacionamentos levam a afinidade. (E é impossível fingir essa afinidade.)
- Afinidade leva a influência. (É por isso que tantas marcas são atraídas pela NASCAR.)
- Influência leva a conversão. (Esses fãs provavelmente vão comprar tudo o que o piloto vender.)

Martin encerra o post falando do alcance potencial da conexão autêntica da NASCAR com sua base de fãs – 150 mil torcedores nas arquibancadas mais 30 milhões assistindo pela TV – caso aproveitem a oportunidade oferecida pela era digital. "Se você aplica esse nível de acesso a uma audiência maior por meio das

redes sociais, o potencial é enorme", explica Amy. "E se o mesmo acesso aos bastidores que é oferecido fisicamente aos fãs na Daytona 500 fosse disponibilizado para os bilhões de fãs em potencial [no Facebook, no Twitter e no YouTube] que não assistem à corrida pela TV?"[11]

O post de Martin conecta dois pontos-chave no que diz respeito à demonstração de interesse pelos interesses dos outros:

1. As relações humanas são sempre mais fáceis quando nascem de uma afinidade.
2. O potencial para formar laços nos relacionamentos é astronômico.

A questão é que você precisa ter um interesse autêntico pelos outros antes de esperar que alguém se interesse por você. "Se todas as outras condições forem iguais, as pessoas vão fazer negócios com aquelas de quem gostam", disse o escritor John Maxwell em uma entrevista recente. "E a verdade é que elas agem assim mesmo quando nem todas as outras condições são iguais." Gostamos de pessoas que gostam de nós. Assim, para que gostem de você, você deve demonstrar admiração pelo que os outros fazem e dizem.

Muitos vêm afirmando que as pessoas não se interessam mais pelas outras. O foco no "eu" domina nosso modo de pensar, agir e nos comunicar. Mas existem várias oportunidades de formar conexões, aprender mais, demonstrar interesse. Uma mudança na maneira de passar uma pequena parte do dia pode transformar radicalmente o modo como os outros percebem seu nível de interesse neles. Mudando sua estratégia de envolvimento do cliente você transformará radicalmente a visão do mercado sobre sua empresa.

Em vez de passar os dias buscando soluções para melhorar suas redes sociais, passe um tempo se relacionando com seus amigos, colegas e clientes. Escreva posts curtos e elogiosos. Interaja com eles e descubra como ajudá-los a resolver seus problemas ou quais objetivos pode ajudá-los a alcançar. Somos todos movidos pela dor e pelo prazer. Quando você é sincero na intenção de formar laços, aumenta suas chances de criar uma conexão significativa, e daí pode nascer uma colaboração progressiva e benéfica para todos. E, hoje em dia, as conexões e parcerias autênticas podem rapidamente se tornar contagiantes.

2

Sorria

É praticamente impossível fazer as pessoas concordarem sobre qualquer assunto. Veja o caso da caminhada de Neil Armstrong na Lua, em 1969. No Reino Unido, apenas 75% das pessoas acreditam que isso é verdade.[1] Apenas 94% dos americanos acreditam que isso aconteceu.[2] Em países como o México, a China e a Indonésia, menos de um terço dos que responderam à pesquisa acreditam que a Al-Qaeda teve algo a ver com os ataques do 11 de Setembro. Nos Estados Unidos, 16% das pessoas acreditam que foram explosivos plantados nos prédios, não o impacto de aviões de passageiros, que derrubaram as torres gêmeas do World Trade Center.[3] Cerca de metade dos cidadãos da União Europeia acredita em Deus.[4]

Mas existe uma coisa que nos une. Segundo a Academia Americana de Cosmética Odontológica, 99,7% dos adultos acreditam que o sorriso é um importante ativo social.[5] Essa é uma estatística difícil de refutar, mesmo que seu trabalho não seja aprimorar sorrisos.

Somos atraídos por sorrisos e risadas. Alguns dos vídeos com mais visualizações no YouTube envolvem sorrisos. No primeiro, do Reino Unido, Harry, um menino de 3 anos, e seu irmão de 1, Charlie, estão brincando quando o mais novo agarra um dedo de Harry e o morde. Harry solta um gemido e recolhe o dedo. Enquanto isso, Charlie sorri, e esse sorriso acaba vencendo, pois Harry também sorri e depois os dois começam a dar risada.[6] O outro vídeo é da Suécia. Um bebê sorri, dá uma risada e começa a gargalhar enquanto ouve os

sons bobos que seus pais estão fazendo. São quase dois minutos de tantas risadas que a criança parece prestes a ter cãibras no rosto.[7] O total de meio bilhão de visualizações nos diz tudo o que queremos saber: sorrisos enviam mensagens que gostamos de receber.

O ato de sorrir é inato, de acordo com Daniel McNeill, autor de *The Face: A Natural History* (O rosto: uma história natural). Segundo ele, algum tipo de sorriso surge pela primeira vez entre duas e 12 horas após o nascimento. Ninguém sabe se esses sorrisos têm motivo – McNeill acha que não –, mas estudos demonstram que são cruciais para criar um elo. O que ninguém discute, porém, é o poder do sorriso, não importa qual a origem.

McNeill comenta que, "embora juízes tenham a mesma probabilidade de condenar réus que sorriem e que não sorriem, eles dão penas menores a quem sorri, fenômeno chamado de 'efeito leniente do sorriso'".[8]

Sorrisos também são contagiantes. Nicholas Christakis, médico e sociólogo em Harvard, e James Fowler, cientista político na Universidade da Califórnia em San Diego, com especialização em redes sociais, publicaram um trabalho no *British Medical Journal* em 2008 intitulado "Dynamic Spread of Happiness in a Large Social Network" (Disseminação dinâmica de felicidade numa grande rede social). Eles sabiam que emoções podem ser transmitidas em curtos períodos de tempo de pessoa para pessoa, num processo conhecido como "contágio emocional". Mas o que queriam saber era o nível de extensão e a sustentabilidade com que a felicidade se dissemina entre os indivíduos.

Para isso, eles acompanharam 4.739 pessoas de 1983 a 2003. Elas integravam uma rede maior, composta de 12.067 pessoas, cada uma com 11 conexões em média (amigos, familiares, colegas de trabalho e vizinhos), e sua felicidade foi avaliada de poucos em poucos anos com base em uma medida padrão.

As descobertas dos pesquisadores confirmaram o impacto de uma pessoa feliz, sendo o sorriso uma consequência direta disso. Os grupos sociais, concluíram eles,

> têm dentro de si aglomerados de pessoas felizes e de pessoas infelizes que alcançam três graus de separação entre elas. Assim, a felicidade de uma pessoa está relacionada à felicidade de seus amigos, dos amigos de seus amigos e dos amigos dos amigos de seus amigos – isto é, envolve pessoas

> bem além de seu horizonte social. Descobrimos que pessoas felizes tendem a estar no centro de suas redes sociais e se localizam em grandes aglomerados de outras pessoas felizes. E descobrimos que cada amigo feliz adicional aumenta a probabilidade de uma pessoa ser feliz em 9%. Em comparação, ter 5 mil dólares a mais de renda (em 1984) aumentava a probabilidade de ser feliz em cerca de 2%. A felicidade, resumindo, não é apenas uma função da experiência pessoal, mas também uma propriedade de grupos.[9]

E quanto à vida depois de 2003? Será que nossos muros virtuais filtram nossas emoções em vez de estimulá-las? Será que a felicidade ainda pode ser disseminada no mundo virtual? A resposta, descobriram os pesquisadores, é sim – se pudermos ver quem está sorrindo.

Christakis e Fowler continuaram seu primeiro estudo observando um grupo de 1.700 universitários interconectados pelo Facebook. Eles avaliaram os perfis, determinaram quem eram seus amigos mais próximos e, dessa vez, estudaram as fotografias de cada um, observando quem estava sorrindo na foto e quem não estava. Depois, mapearam os retratos separando quem estava sorrindo de quem não estava. Cada estudante era representado por um nodo, e cada linha entre dois nodos indicava que os indivíduos conectados tinham sido marcados na mesma foto. Estudantes sorridentes (e cercados por pessoas sorridentes) foram coloridos de amarelo. Estudantes sérios (e cercados por outros com a mesma fisionomia) foram coloridos de azul. Por fim, nodos verdes indicavam uma mistura de amigos sorrindo e sérios em volta.

O mapa demonstrava claramente como os nodos amarelos (sorridentes) se aglomeravam entre si e os nodos azuis (sérios) também, além de apontar que os aglomerados amarelos eram muitos maiores e mais populosos do que os azuis. Os não sorridentes pareciam estar "localizados mais na periferia da rede", sobretudo nas extremidades do mapa.

Isso não foi surpresa para Christakis e Fowler, que comentaram:

> A análise estatística da rede mostra que as pessoas que sorriem tendem a ter mais amigos (as sorridentes têm em média um amigo a mais, o que é muito bom, considerando que as pessoas têm em média apenas cerca de

seis amigos próximos). Além disso, as análises estatísticas confirmam que os que sorriem estão nitidamente mais ao centro da rede, em comparação com os que não sorriem. Isto é, se você sorri, é menos provável que esteja na periferia do mundo on-line.

Nas considerações finais, após observar o grande número de aglomerados que cercavam pessoas sorrindo, e os nodos remotos e periféricos de pessoas sérias, os autores escreveram: "Parece que, tanto on-line quanto off-line, se você sorri, o mundo sorri com você."[10]

Existe uma razão simples para esse fenômeno: quando sorrimos, informamos às pessoas que estamos felizes pela presença delas, por encontrá-las, por interagir com elas. Por sua vez, elas se sentem felizes por estar na nossa presença. Para alguém que viu um monte de gente de cara fechada ou virando o rosto, seu sorriso é como o sol atravessando as nuvens, o mensageiro da sua boa vontade.

Claro que nem sempre estamos a fim de sorrir, mas se nos esforçarmos, não só deixaremos quem nos cerca mais felizes, como nós mesmos ficaremos mais felizes. Talvez você não seja uma pessoa especialmente exuberante e extrovertida, mas um simples sorriso custa pouco – e as recompensas são impressionantes.

Durante a década passada, à medida que os e-mails e as mensagens de texto superavam a comunicação oral, fomos seduzidos pela noção enganosa de que vivemos num deserto emocional. Empreendedores, empresários e muitos profissionais liberais podem conduzir negócios com o mínimo de presença pessoal. Muitos meios de comunicação atuais nos levam a esquecer, vez por outra, a importância de um sorriso.

De certa forma, as mensagens de texto e os e-mails são como as mensagens de telégrafo dos velhos tempos, que também tinham seus problemas. O ser humano tem uma forte propensão a sofrer com mal-entendidos. Acrescente a isso a tecnologia e eles se tornam ainda mais inevitáveis. Se no passado os telegramas eram onipresentes, a tecnologia atual pode ser sufocante.

Em 1929, no auge do telegrama, foram enviados 200 milhões de mensagens. Em abril de 2010, cerca de 300 bilhões de e-mails eram enviados diariamente.[11] Faça a soma – uma enxurrada de mensagens de texto mais as mensagens instantâneas e os posts nas redes sociais diariamente no mundo inteiro – e você perceberá que é um milagre o mundo não ter caído na anarquia total.

Ainda bem que existem os sorrisos, que são mais eficientes para explicar nossas mensagens do que qualquer outra coisa – e isso também vale para os *emoticons*, os rostinhos que criamos com caracteres do teclado e que fornecem o contexto a nossas mensagens.

Reconhecendo as limitações desses símbolos, as três maiores empresas japonesas de telefonia celular – NTT DoCoMo, au e SoftBank Mobile – criaram os *emojis*, imagens coloridas que expressam uma ampla gama de emoções e símbolos para melhor emular a experiência do contato interpessoal presencial. O Google os adotou para sua plataforma de e-mails, o Gmail, e eles também foram rapidamente integrados aos celulares. Embora esses pequenos símbolos sejam cativantes, é improvável que sejam usados no nosso próximo e-mail para um membro da diretoria, um funcionário problemático ou um cliente em potencial. Os *emoticons* são muito utilizados em conversas casuais, e nesses contextos funcionam bem. Mas não há como manter o profissionalismo usando *emojis* em todos os e-mails corporativos, certo?

Não há dúvida de que exibir seu sorriso é muito eficaz, só que, como tantas das nossas interações não são mais presenciais, é preciso superar esse obstáculo e se mostrar amigável por meios virtuais. E isso pode ser mais simples do que você pensa.

Fora os *emoticons* e *emojis*, existe apenas um meio pelo qual você pode transmitir um sorriso a distância – suas palavras, escritas ou faladas. A maneira como você escreve um e-mail, o tom que usa, as palavras que escolhe são instrumentos cruciais para gerar empatia e consequentemente ganhar influência. Suas palavras escritas são como os cantos de sua boca: elas se curvam para cima, permanecem em linha reta ou se curvam para baixo. O efeito – se as palavras vão ajudá-lo ou não a ganhar amizades e influência – tem tudo a ver com a trajetória linear da emoção que suas palavras transmitem.

Sorria por meio de sua escrita e você informará às pessoas que o bem-estar delas é importante para você. Você e sua mensagem terão mais probabilidade de ser bem recebidos. Se você fechar a cara ao usar as palavras, os outros vão fechar a cara tanto para a mensagem quanto para o mensageiro.

Essas conclusões certamente não se aplicam aos casos em que é preciso adotar um tom mais sério. Mesmo assim, uma regra de ouro é garantir que a linearidade da mensagem seja para cima. Sempre comece e termine a mensagem

com um tom positivo em vez de usar palavras pessimistas ou neutras. Duas pessoas juntas quase sempre terão um motivo para sorrir. Se você não consegue enxergá-lo, talvez precise esperar antes de mandar a mensagem escrita ou talvez seja melhor nem escrever. O número de relacionamentos prejudicados por mensagens insensíveis e impulsivas é tão grande quanto o de prejudicados por insultos ou críticas verbais.

A razão é simples: as palavras escritas e seus efeitos são permanentes, e, em grande medida, irrefutáveis. Mesmo que você não admita que seu e-mail foi negativo ou grosseiro, é quase impossível silenciar o efeito que ele teve no destinatário. E esse efeito pode se multiplicar rapidamente, prejudicando relações entre funcionários, departamentos e até mesmo cadeias de valor inteiras.

Segundo o periódico *Fast Company*, uma recente pesquisa sugere que tuiteiros felizes tendem a se agrupar. "Acima de muitos outros fatores que fazem as pessoas se juntarem, pessoas que estão tristes ou felizes tendem a se comunicar no Twitter com outras que se sentem da mesma forma."

A equipe do estudo, que conta com Johan Bollen, professor da Universidade de Indiana, analisou os tuítes de 102 mil pessoas durante seis meses, que somaram 129 milhões de postagens.

> A análise utilizou algoritmos-padrão emprestados de pesquisas psicológicas para avaliar o "bem-estar subjetivo" dos usuários a partir de seus tuítes, buscando tendências de palavras positivas ou negativas. Em seguida, foram observadas as tendências de agregação e descobriu-se que as pessoas felizes retuítam e respondem mais a tuítes de usuários que também estão felizes. O mesmo vale para quem está infeliz.

A partir dessas descobertas, Bollen sugere que um tuíte é mais contagiante do que imaginamos "e expressa alegria ou tristeza com muita eficácia. As pessoas felizes tendem a preferir (em média) colegas tuiteiros felizes porque eles reverberam suas próprias emoções."[12]

O fato é um só: se você não é capaz de transmitir uma medida apropriada de emoção positiva numa mensagem escrita, é melhor deixar a página em branco ou talvez inserir um *emoji* (em detrimento de sua reputação profissional). Em outras palavras, há coisas piores do que ser considerado meio antiprofissional. O

objetivo é evitar a qualquer custo escrever algo que seja mal recebido. E isso é possível. Talvez seja hora de repensar o valor das habilidades de escrita que seus professores diziam que um dia seriam necessárias. Afinal, eles tinham razão.

A outra maneira de transmitir sua voz digital – suas palavras faladas – também tem sérias implicações. Sua forma de falar, seu tom de voz e as palavras que escolhe frequentemente expressam mais do que o conteúdo em si. Talvez você já tenha lido o seguinte trecho de Ralph Waldo Emerson: "Seus atos falam tão alto que quase não consigo ouvir uma só palavra do que você está dizendo." Da mesma forma vale lembrar: "Seu tom de voz é tão alto que quase não consigo ouvir uma só palavra do que você está dizendo."

Afirmar que está feliz por falar com alguém por telefone não adianta nada caso você fale com o mínimo de movimento facial e sem um tom de voz positivo. Você simplesmente dará a impressão de que está entediado ou ocupado com algo mais importante. Ou até pior: vai parecer que não queria falar. O primeiro passo para evitar situações como essa é começar a falar da mesma forma que faria se estivesse diante da pessoa.

Diversos estudos comprovam que o ato físico de sorrir, mesmo que por telefone, melhora efetivamente o tom de voz em que suas palavras são transmitidas. Não é coincidência que um dos princípios que todos os professores de oratória, canto e narração incutem em seus alunos é o de que a voz soa mais prazerosa, mais convidativa e mais convincente quando você está sorrindo. Em outras palavras, o sorriso é transmitido de alguma forma, quer a outra pessoa esteja vendo seu rosto ou não.

Para exercer uma influência que provoque uma mudança positiva, é necessário abrir as portas para relações humanas saudáveis. Um sorriso abre essa porta, seja ele visível, escrito ou verbalizado.

Rosalind Picard, professora no Laboratório de Mídia do MIT, é internacionalmente conhecida por seu livro *Affective Computing* (Computação afetiva), sobre como prover qualidades de tecnologia emocional que ajudem as pessoas a se comunicarem de maneira mais eficaz. Os avanços que ela destaca não são nada menos que assombrosos – máquinas com "rostos" capazes de responder apropriadamente a broncas ou elogios, incentivos ou repreensões.[13]

Claro, essas máquinas apenas respondem a comandos pré-programados, de modo muito semelhante a monitores de computador quando uma tecla é

pressionada. As máquinas imitam estímulos físicos, palavras e tons de voz, mas não sentem nada. Vale notar que humanos são capazes de programar essa tecnologia. Esse fato, por si só, é uma prova convincente de que conhecemos as respostas a estímulos, palavras e tons de voz. Funcionamos da mesma maneira que nossas tecnologias, com a diferença de que são os nossos sentimentos que dão partida ao processo. Segundo o especialista em mídia Chris Brogan:

> Existem dois tipos de pessoas: as que consideram computador/internet/botões algo ligado a humanos, seres sencientes, e as que pensam que estão apenas on-line e não estão ligadas. É como dizer que o telefone é apenas uma coisa que usamos para falar e que ali dentro não existe emoção. Não se está apenas on-line. As pessoas associam sentimentos a esses lugares "distantes".
>
> Sim, as pessoas reagem de forma exagerada. Nisso concordamos. Mas fazer pouco das emoções só por causa do meio de comunicação é como negar a emoção que existe em cartas, telefonemas, fotografias, etc. Muitas coisas acontecem longe de nós e mesmo assim geram consequências.
>
> Acredito que existem duas mentalidades em ação e muitas vezes a constatação disso descreve a situação em que um lado se sente malcompreendido. Mas, se você se lembrar desse detalhe e descobrir com qual dos dois tipos de pessoa está lidando [e descobrir também como você é visto pelo outro], a situação já pode melhorar.[14]

Emoções são dádivas (e fardos) infinitas que os humanos carregam. Isso pode ser animador ou desanimador. E sua boca tem muito a dizer a respeito dessa escolha.

Certa vez, alguém disse que um sorriso

> não custa nada, mas cria muito. Enriquece aqueles que recebem sem empobrecer quem dá. Acontece em um piscar de olhos, mas a lembrança às vezes dura para sempre. Ninguém é tão rico que possa dispensar nem tão pobre que não enriqueça com seus benefícios. Ele cria a felicidade no lar, alimenta a boa vontade nos negócios e inspira a amizade entre as pessoas. É repouso para os exaustos, luz para os desanimados, sol para os

tristes e o melhor antídoto da natureza contra os problemas. No entanto, não pode ser comprado, pedido, emprestado ou roubado, pois não existe até que alguém o dê. E se, na correria das compras de último minuto do Natal, alguns de nossos vendedores estiverem cansados demais para sorrir, podemos pedir que você nos deixe um de seus sorrisos? Pois ninguém precisa tanto de um sorriso quanto aqueles que não têm mais nenhum para dar![15]

Sorria. O sorriso aumenta seu valor.

3

Grave os nomes

Em 10 de março de 2010, um comunicado percorreu as redes da Quinn Emanuel Urquhart Oliver & Hedges, uma das 100 firmas de advocacia mais respeitadas de acordo com a lista da *American Lawyer*. John Quinn e Eric Emanuel, que tinham fundado a companhia 25 anos antes, estavam nomeando uma nova sócia: Kathleen M. Sullivan.

Sullivan, uma das maiores litigantes dos Estados Unidos e ex-reitora da Faculdade de Direito da Universidade de Stanford, tinha credenciais de Cornell, Harvard e Oxford. Havia sido professora da primeira-dama Michelle Obama em Harvard e era louvada por sua mente jurídica, sua sagacidade e seu talento. Seus adversários reconheciam que ela era uma dura opositora. Sua nomeação foi muito merecida.

Assim como todas as empresas, de tempos em tempos as firmas de advocacia fazem mudanças em seus negócios. Associados vêm e vão, assessores e assistentes também. Rodízio de sócios é algo mais raro, mas não se pode dizer que é incomum.

Mas por que essa nomeação foi tão significativa?

Kathleen Sullivan não foi apenas nomeada sócia; ela entrou no nome da firma, que seria chamada, dali em diante, Quinn, Emanuel Urquhart & Sullivan. Ser um sócio nominal de um escritório de advocacia é especialmente significativo, ainda mais quando se trata de uma firma de prestígio. Mas o que transformou a nomeação de Sullivan em algo raro foi o fato de ela ter se tornado

a primeira mulher a ter o próprio nome inserido no nome de uma das 100 principais firmas de advocacia dos Estados Unidos.

Desde 1870, quando Ada H. Kepley se tornou a primeira mulher a se graduar numa faculdade de direito, até 2010, nenhuma firma importante havia aberto espaço para o nome de uma mulher. Mas isso acabou. O nome de Sullivan foi incluso, e uma barreira, rompida.

Quinn escreveu: "A inclusão do nome de Sullivan na firma reflete a integração de nossas práticas de julgamento e apelação e nossa força como uma firma jurídica de porte nacional." Existe poder no nome de uma pessoa. Um nome é muito mais do que uma palavra: é um símbolo verbal de algo mais profundo e significativo. E isso não vale só para inovadores e pioneiros como Kathleen Sullivan.

Da literatura antiga à moderna, nomes de pessoas não são meramente pseudônimos; são uma revelação de caráter, personalidade e destino. Apolo, Abraão e Atticus; Cosette, Scarlett, Cinderela e Poliana. Na Roma antiga, a relação entre o nome e a pessoa era tão forte que, quando o nome de um criminoso era retirado do registro civil, todos os seus direitos de cidadania desapareciam. Até hoje, certas tribos africanas acreditam que o nome de um indivíduo é a força primordial que determina seus talentos, suas decisões e, em última análise, seu destino.

Existe atualmente algum motivo para crer que o nome de uma pessoa seja menos importante? Talvez seja até mais, mas no contexto comercial se tornou fundamental. Isso pode trazer oportunidades, mas também problemas.

Na era digital, nomes são como logos de companhias: identificam não só a pessoa, mas também o que ela representa – curtidas e descurtidas, seguidores e compartilhamentos. Os bilhões de usuários do Twitter, do Facebook e do Instagram certamente querem ter suas vozes ouvidas, mas também querem que o mundo conheça seu nome. O Twitter e o Facebook, em especial, fizeram mais do que simplesmente promover a economia com base na informação: criaram um novo tipo de economia com base em nomes, na qual somos amplamente conhecidos pelo nome que mostramos ao mundo. Hoje em dia esse tipo de reconhecimento pode ser monetizado.

Nas redes sociais, seu valor comercial é calculado com base no número de seguidores. À medida que aumenta, aumentam também os contratos de

publicidade, os acordos para anúncios e patrocínios. Ree Drummond, blogueira que entrou para a lista dos 100 melhores blogs da Technorati, é um grande exemplo disso.

Estudante de direito na Universidade da Califórnia em Los Angeles, com planos de advogar numa cidade grande, Ree Drummond conheceu e se casou num "*pit stop*" em Oklahoma, como ela mesma diz. Os planos de se formar em direito em Chicago foram por água abaixo, e ela se mudou para o rancho de seu marido – propriedade que estava na família havia quatro gerações.[1]

Drummond começou a escrever no blog em 2006, a fim de manter seus amigos e a família informados de sua vida inesperada mas agradável. Em 2009, tinha aproximadamente 2 milhões de leitores e um tráfego mensal no site que ultrapassava oito dígitos. Em 2010, tinha dois lucrativos contratos de publicação de livros e, com isso, dois best-sellers na lista do *The New York Times*. Estava ganhando cerca de 1 milhão de dólares por ano somente com a venda de anúncios no blog.[2]

Claro que nossos próprios nomes podem ter valor hoje em dia, mas saber o nome dos outros pode levar a um sucesso maior. Dave Munson, fundador da Saddleback Leather Company, sabe disso muito bem. Era professor de inglês voluntário no México quando teve sua primeira pasta de couro feita a partir de um design que projetou para um fabricante de objetos de couro local. A pasta chamou tanta atenção nas ruas de sua cidade, Portland, no Oregon, que ele decidiu voltar ao México imediatamente e encomendar mais. Um mês depois, Munson retornou a Portland com oito pastas e, no bagageiro de teto de seu velho Land Cruiser, vendeu todas em três horas. Nascia ali a Saddleback Leather Company e, com ela, o objetivo de "amar as pessoas em todo o mundo criando designs de couro de excelentíssima qualidade, resistentes e funcionais".[3]

O segredo? Munson frequentemente atende ligações de clientes no celular e responde a perguntas on-line pelo telefone ou por e-mail; também viaja para o México várias vezes por ano para manter o elo com os fabricantes de artigos de couro que produzem suas pastas e bolsas. E as visitas não são meras encenações: "Eu abraço os trabalhadores e pergunto como posso rezar por eles", explicou Munson em uma entrevista recente. "Lembro que, quando comecei a fazer as viagens, aqueles homens ficavam impactados por eu chamá-los pelo nome e me

sentar com eles para conversar sobre suas vidas. Um deles ficou com os olhos marejados. Acabei ficando também."[4]

Munson não compartilha essas histórias pessoais em seu blog ou como estratégia de marketing porque acredita que prometer fazer é diferente de simplesmente fazer acontecer. Segundo ele, a Saddleback tem orgulho de continuar sendo um negócio familiar, apesar de vender milhões de dólares anuais em produtos de couro. "Ouvi histórias de terror sobre muitos negócios pequenos e bem-sucedidos que, movidos pela ganância, tentaram se tornar gigantes e fracassaram", escreve Munson. "Não somos assim. Somos e nos manteremos uma família de donos de produtos de couro com amor. Quase todo dia converso com minha linda mulher sobre os diferentes donos de pastas com quem temos andado. Queremos saber o nome deles."[5]

Esse nível de toque pessoal – que põe nomes de pessoas à frente de nomes de produtos e de lucros – nos faz supor que a Saddleback Leather Company terá vida tão longa quanto suas pastas de couro, que vêm com a seguinte frase: "Elas estarão inteirinhas mesmo depois de você morrer."

As oportunidades de ser conhecido pelas pessoas e de conhecê-las são, em última análise, dois lados da mesma moeda. Primeiro vem a criação da marca – sua apresentação às pessoas. Depois, a construção de relacionamentos – a interação entre você e as pessoas. O interessante é que você pode dispensar o primeiro passo e ainda assim ser bem-sucedido. Você pode ser tão bom na construção de relacionamentos que suas interações fazem nascer e sustentam sua marca. Só que o inverso não é possível: não há como sustentar seu negócio com base apenas na marca, dispensando a construção de relacionamentos. Ao fim e ao cabo, fazer negócios ainda tem a ver com uma pessoa se relacionando com outras. O Sr. Bates de Watkinsville, Georgia, viveu isso em primeira mão.

Ele é dono de uma empresa que sempre leva seus principais fornecedores de fora da cidade ao Bones, um restaurante famoso dos arredores de Atlanta localizado a mais de 100 quilômetros de sua sede. Mas essa lealdade ao restaurante não nasceu de seu cardápio delicioso; começou com um garçom chamado James.

Quando o Sr. Bates e um fornecedor ocuparam uma mesa do restaurante certa noite, James aproximou-se imediatamente. "Olá, Sr. Bates", cumprimentou ele. "Obrigado por escolher o Bones. É um prazer tê-lo de volta."

Ouvindo o Sr. Bates descrever a cena, percebe-se que ela foi importante para ele. "Esse momento mudou toda a experiência daquele jantar e fez o restaurante ficar gravado na minha mente. Eu tinha jantado ali apenas uma vez, seis meses antes, mas James não só sabia meu nome como também arranjou tempo para descobrir que eu já havia estado lá. Eu estava longe de ser um cliente assíduo, mas foi o que esse pequeno gesto me fez sentir. É aquela velha história: devemos tratar a pessoa como queremos ser tratados.

Para um gesto tão pequeno, os dividendos foram grandes. "Agora não levo meus fornecedores a nenhum outro lugar", revelou o Sr. Bates. E a julgar pela popularidade do Bones, parece que muitos outros clientes compartilham desse sentimento.

Esta é, nos negócios, a principal recompensa por memorizar os nomes das pessoas: elas se lembram de você. Quando você esquece os nomes está pedindo para ter problemas nos negócios.

Uma das primeiras lições que um político aprende é: "Lembrar o nome de um eleitor é um ato digno de um estadista. Esquecer é estar fadado ao esquecimento." Esse é um traço compartilhado pela maioria dos grandes líderes. Lincoln, Churchill, Bonaparte: esses homens imaginaram formas de lembrar os nomes das pessoas com uma consistência surpreendente. Com isso, conscientemente ou não, evocavam um famoso dito de Emerson: "Boas maneiras são feitas de pequenos sacrifícios."[6]

Para gravar nomes, alguns sacrifícios podem ser necessários. Napoleão III, imperador da França e sobrinho do grande Napoleão, gabava-se de lembrar os nomes de todas as pessoas que conhecia, apesar de suas inúmeras obrigações reais.

Como? Se não ouvisse o nome com clareza, ele dizia: "Perdão. Não ouvi bem o seu nome." Se fosse um nome incomum, emendava: "Como se soletra?"

Durante a conversa, ele se dava ao trabalho de repetir o nome diversas vezes e tentava associá-lo mentalmente aos traços, à expressão e à aparência da pessoa. Se fosse alguém importante, Napoleão ia ainda mais longe. Assim que ficava sozinho, escrevia o nome num papel, olhava para ele, concentrava-se, memorizava com segurança e, por fim, rasgava o papel. Assim, guardava uma impressão visual do nome, além da auditiva.[7]

Hoje nossos desafios nessa área são muito maiores do que o de Napoleão III. Diversos estudos mostram que a única coisa pior que a TV para nosso nível de concentração é a internet. Um borrão composto por tuítes, postagens no Facebook e no Instagram, e-mails, mensagens instantâneas e páginas da web está começando a reorganizar nossos cérebros.

Em 2010, numa edição da revista *Wired*, Nicholas Carr revelou que um professor da Universidade da Califórnia em Los Angeles tinha descoberto que apenas cinco horas na internet bastavam para reorganizar os caminhos neurais das pessoas. Segundo Carr:

> Dezenas de estudos de psicólogos, neurobiólogos e educadores apontam para a mesma conclusão: quando usamos a internet, entramos num ambiente que promove uma leitura corrida, um pensamento apressado e distraído e um aprendizado superficial. Embora nos ofereça acesso fácil a um número infinito de informações, a internet vem nos tornando pensadores superficiais, literalmente alterando a estrutura do cérebro.[8]

Em 2010 o famoso crítico de cinema Roger Ebert escreveu: "Atualmente existe uma impaciência irrequieta na nossa sociedade."[9] Ele tem razão, mas isso não serve de desculpa para esquecermos os nomes das pessoas. Em vez disso, nos apresenta um desafio. À medida que mais e mais pessoas sofrem para gravar nomes, a vantagem dos que lembram se torna enorme.

E como fazer isso?

Existem várias maneiras fáceis. Em vez de usar os cumprimentos de sempre, vazios e truncados como "Oi" ou "Olá", passe a cumprimentar falando o nome da pessoa: "Oi, Robin", ou "Bom dia, Robert". Ao fazer isso, use a técnica de Napoleão e visualize o rosto da pessoa. Se você aceitou o conselho do capítulo "Demonstre interesse nos interesses dos outros", grave isso em sua mente também. "Robert é casado, tem três filhas e gosta de ler Hemingway." É um exercício simples que não só o ajudará a cumprimentar Robert pelo nome na próxima vez que interagirem como o ajudará a vê-lo fora do contexto dos negócios.

Uma dica rápida: antes de usar os nomes das pessoas, certifique-se de que sabe quando devem ser usados. Muitas pessoas costumam ser conhecidas por

mais de um nome. O famoso empresário Richard Branson é "Richard" para os amigos, "Sr. Branson" para os conhecidos e "Sir Richard" para muitos britânicos. Mesmo que nossa sociedade seja muito menos formal do que a inglesa, usar o nome de uma pessoa fora do contexto é uma boa maneira de começar um relacionamento com o pé esquerdo.

Susan ou Suzie? O melhor conselho é não adivinhar. Não chame ninguém pelo apelido por e-mail, a menos que o próprio destinatário tenha se apresentado assim, tenha pedido para ser chamado dessa forma ou se referido a si mesmo pelo apelido numa mensagem de voz ou de texto ou num e-mail enviado a você. Se não foi apresentado e nunca se correspondeu com essa pessoa, descubra como ela é chamada por outros na mesma posição que a sua. Não se fie na forma como ela é chamada por amigos do Facebook ou do Twitter – a essa altura você ainda não é amigo dela e não tem permissão para tratá-la de modo informal. Em vez disso, veja como a pessoa se refere a si em seu site, blog ou perfil. Se ela escreveu um artigo e assinou, use o nome que está na tela.

Não devemos esquecer que as pessoas estão mais interessadas no próprio nome do que em todos os outros juntos. Grave esse nome e use-o com naturalidade, assim você cumprimentará a pessoa de forma sutil e muito eficaz. Por outro lado, se esquecê-lo ou soletrá-lo errado, ficará em grande desvantagem.

Enquanto muitos escolhem a alternativa mais segura e usam "senhor", "senhora", etc., caia nas graças dessas pessoas lembrando e usando o nome delas. Muitas das armadilhas em que tememos cair ao cumprimentar alguém são facilmente evitáveis com poucos minutos de pesquisa. Será que não vale a pena gastá-los se isso significa destacar-se na multidão e causar uma impressão melhor do que a maioria das pessoas?

Se você quer que os outros gravem e usem seu nome, é preciso fazer um pequeno investimento. As pessoas leem e ouvem nomes de toda espécie o dia inteiro – de indivíduos, empresas, marcas, ruas e lojas. O que faz com que o seu se destaque? Na maioria das vezes, são as emoções que as pessoas associam a seu nome. Se você é só mais um garçom num restaurante qualquer em Atlanta – uma área metropolitana com mais de 5 milhões de habitantes –, será tão lembrado quanto os números da placa do seu carro ou a cor da sua camisa. Seu nome não despertará emoções que gerem conexões com você. Não é coincidência que o Sr.

Bates também tenha guardado o nome de James. O Sr. Bates estima que jante fora cerca de 12 noites por mês. Ao ser perguntado se lembra os nomes de outros garçons, ele respondeu: "Tem dias em que quase não me lembro do meu."

Nunca devemos esquecer que existe magia no nome de uma pessoa e que o nome dela pertence somente a ela, a ninguém mais. É uma marca pessoal. Após a dádiva da vida, o nome é a segunda dádiva que uma pessoa recebe. Quando essa palavra é usada numa conversa, o assunto que discutimos ou a conexão que buscamos passam a ter mais importância.

Talvez a melhor evidência disso esteja num consultório. No ramo médico, existe um debate quanto às ocasiões em que se deve usar o primeiro nome. Será que usar o primeiro nome não personaliza demais as interações que deveriam ser apenas profissionais? Ou será que chamar o paciente pelo primeiro nome ajuda no processo de cura, sobretudo ao discutir prognósticos muito difíceis?

Parece que a maioria dos médicos acredita que o profissionalismo é importante e que é melhor evitar chamar o paciente pelo primeiro nome. Mas os consultórios médicos são lugares em que, em geral, os pacientes se sentem desumanizados. Eles são arquivos e casos, não rostos e sentimentos. Muitas vezes seus nomes são pronunciados incorretamente ou confundidos, o que ressalta ainda mais uma falta de conexão potencialmente perigosa.

Um médico conceituado decidiu ir na contramão dessa tendência.[10] O Dr. Howard Fine é chefe do programa de neuro-oncologia nos Institutos Nacionais de Saúde dos Estados Unidos. Nesse cargo, realiza pesquisas originais, supervisiona e distribui todos os fundos das instituições e é o médico que atende quantos pacientes de câncer no cérebro queiram se consultar com ele – e gratuitamente, pois o programa é governamental.

Quando os pacientes chegam à primeira consulta, em geral estão desesperados. Já viram as estatísticas na internet. Já ouviram histórias de terror. O Dr. Fine considera parte de sua missão restaurar a esperança – uma esperança responsável. E a maneira como lida com os nomes tem um papel primordial nesse processo.

Ele avalia que tenha tido mais de 20 mil pacientes ao longo dos anos, e um dos modos que escolheu para interagir foi se apresentar como Howard Fine, sem o título de doutor. A partir daí os pacientes são incentivados a tratá-lo pelo primeiro nome. Isso leva o relacionamento a outro nível, no qual ele não é mais

um médico desapegado que tenta evitar que eles morram, e sim um amigo altamente instruído, um sábio confidente e um defensor feroz que lutará por sua total recuperação. Ele não quer enganar os pacientes dando a eles esperanças vãs. Em vez disso entende que compartilhar os fatos é importante e também comovente para seus pacientes, e que estabelecer uma relação de confiança é essencial para o bem-estar das pessoas. Mais do que de um médico, pacientes de tumor cerebral precisam de um conselheiro confiável que os compreenda. E é mais fácil conseguir isso quando o médico se coloca no nível deles, como um ser humano que tem um forte desejo de viver.

Qualquer médico pode facilmente se sentir empoderado ao ser chamado de "doutor". Em grande parte, o que faz o programa de Fine ser a joia da coroa dos Institutos Nacionais de Saúde, segundo um dos diretores, é o fato de ele reconhecer que os primeiros nomes são mais poderosos e importantes do que cargos desinteressantes ou títulos concedidos pelos outros. É por isso que Carnegie insiste em dizer que nomes são "o som mais agradável e mais importante de qualquer idioma".

4

Ouça mais

Como conseguir o emprego, ganhar o cliente, aumentar sua influência e não perder 180 milhões de dólares no mercado de capitais? Ouça.

Em março de 2008, uma banda canadense desconhecida estava a caminho do Nebraska para uma turnê de uma semana. O primeiro trecho do voo da United Airlines pousou em Chicago. Quando começaram a descarregar o avião, ouviram uma mulher exclamar atrás deles: "Estão jogando as guitarras lá fora!" Os músicos olharam pelas janelas da aeronave e viram com os próprios olhos. A mulher tinha razão: as guitarras estavam sendo arremessadas, caindo e sendo novamente arremessadas nos carrinhos de bagagem.

Uma das guitarras custava 3.500 dólares e pertencia ao vocalista da banda, Dave Carroll, que imediatamente tentou contar o que estava acontecendo a uma aeromoça.

Em seu site, Carroll explica que ela o interrompeu, dizendo: "Não fale comigo. Fale com o agente responsável lá fora."

Carroll saiu, e o funcionário nem sequer se dispôs a ouvir sua reclamação. Um terceiro desdenhou dele, dizendo: "É por isso que obrigamos os passageiros a assinar o documento de isenção de responsabilidade." Ele explicou que não tinha assinado o documento e que documento algum serviria de desculpa para o que muitas pessoas no avião tinham testemunhado. A aeromoça sugeriu que ele esperasse chegarem a Omaha, no Nebraska, para reclamar com alguém.[1]

Ao abrir o estojo da guitarra, Dave Carroll descobriu que ela havia sido seriamente danificada. E assim começou uma odisseia que durou um ano, na qual ele tentou encontrar alguém que o ouvisse na United Airlines.

Durante esses 12 meses, cada funcionário com quem Carroll falou lhe disse o que fazer, mas nenhum deles se deu o trabalho de ouvi-lo. Em certo momento, pediram que ele levasse a guitarra a Chicago para inspeção. O problema é que já havia muito tempo que ele voltara para sua casa no Canadá, a cerca de 2.400 quilômetros de Chicago.

Nesse meio-tempo, Carroll mandou consertar a guitarra por 1.200 dólares. Era um músico profissional e precisava do instrumento de trabalho. Só que o som já não era mais o mesmo.

Ele disse à United que aceitaria uma indenização no valor do conserto. A solicitação entrou por um ouvido e saiu pelo outro.

Mas um compositor sempre tem duas coisas: algo a dizer e um modo de dizer. Se a United não estava lhe dando ouvidos, talvez seu público o ouvisse.[2]

Assim, Carroll compôs uma canção chamada "United Breaks Guitars" (United quebra guitarras), e, em 6 de julho de 2009, subiu o videoclipe no YouTube. Esperava ter 1 milhão de visualizações no primeiro ano, porém o número foi muito maior: quase 4 milhões duas semanas após o lançamento. Em questão de dias, o jornal *The Times* de Londres revelou: "As nuvens carregadas que se juntaram devido a uma RP ruim fizeram o preço das ações da United Airlines estolar em pleno voo, caindo cerca de 10%, o que custou aos acionistas 180 milhões de dólares. Com esse valor, aliás, seria possível comprar mais de 51 mil guitarras para substituir a de Carroll."[3]

O poder de ouvir é o poder de mudar corações e mentes. Indo além, é o poder de dar às pessoas o que elas mais desejam: respeito e compreensão.

O fundador da Seesmic, Loïc Le Meur, acredita que a ideia de campanhas de publicidade on-line está ultrapassada. A chave para as empresas é um "programa de relacionamento a longo prazo" que as ajude a escutar os consumidores.[4]

O problema é que as campanhas de publicidade on-line prometem muito. Identificam um perfil demográfico como nenhum outro meio é capaz de fazer. Sua empresa quer uma programadora de computador de 23 anos de idade que goste de tecer cestas? É quase certo que exista um site onde você possa encontrá-

la. Essa capacidade de definir e encontrar determinado perfil é um sonho antigo de todos os publicitários. Como poderia não dar certo?

Segundo Le Meur, não dá certo simplesmente porque não é fabricando impressões ou exposição que o mundo funciona.[5] Ele funciona quando paramos para ouvir e, com isso, construímos confiança. É um processo lento, mas que sempre gera bons frutos.

Durante os momentos mais sombrios da Guerra Civil, Lincoln escreveu para um velho amigo em Springfield, Illinois, pedindo que ele fosse a Washington. Na carta, alegava que tinha alguns problemas que gostaria de discutir. O antigo vizinho apareceu na Casa Branca, e Lincoln discorreu durante horas sobre a conveniência de fazer uma proclamação libertando os escravos. Examinou todos os argumentos a favor e contra a medida, depois leu cartas e artigos de jornal, alguns denunciando-o por não ter abolido a escravidão e outros com medo de que ele promovesse a abolição. Horas depois, Lincoln apertou a mão do homem, despediu-se e mandou-o de volta para Illinois sem sequer pedir sua opinião. O encontro foi praticamente um monólogo de Lincoln. Pareceu ajudá-lo a enxergar o assunto com mais clareza.

"Ele estava mais tranquilo depois da conversa", comentou o velho amigo.

Lincoln não queria conselhos. Queria apenas um ouvinte amistoso e simpático com quem pudesse desabafar. Isso é o que todos queremos quando estamos com problemas. A questão é se você tem discernimento suficiente para ser um aliviador de fardos.

Quando o presidente Coolidge se tornou vice-presidente, Channing H. Cox o sucedeu como governador de Massachusetts e foi a Washington visitar seu antecessor. Cox ficou impressionado ao saber que Coolidge atendia uma longa lista de visitantes todo dia e terminava de trabalhar às cinco da tarde, enquanto ele ficava preso no gabinete até as nove da noite.

– Por que essa diferença? – perguntou Cox.

– O problema é que você também fala – respondeu Coolidge.[6]

O poder de ouvir, assim como o de sorrir, é forte. Quando você ouve prestando atenção, não apenas causa uma boa impressão imediata como constrói uma ponte sólida para uma conexão duradoura. Quem não quer estar com alguém que deixa de lado os próprios pensamentos para valorizar os do interlocutor?

Um dos maiores ouvintes dos tempos modernos foi Sigmund Freud. Um homem que o conheceu descreveu seu modo de ouvir as pessoas:

> Foi algo tão marcante que nunca esquecerei. Ele tinha qualidades que nunca encontrei em nenhum outro homem. Eu jamais havia visto uma atenção tão concentrada. Não tinha essa coisa do "olhar agudo que penetra na alma". O olhar dele era suave e acolhedor. Ele falava baixo e com calma. Pouco gesticulava. Mas a atenção que me deu, o modo como parecia absorver minhas palavras mesmo quando eu não me expressava bem, era extraordinária. Você não faz ideia do que significa ser ouvido dessa forma.[7]

Pode-se alegar que pessoas como Freud, Lincoln e outros viveram numa época em que isso era mais fácil. O mundo era menor e certamente mais controlado. Esse argumento é válido, mas não serve como desculpa.

Sim, vivemos numa era globalizada e muito mais indomada, mas fomos nós que a fizemos assim. Portanto, podemos fazer essas características trabalharem a nosso favor. Infelizmente, parece que muitos ainda não perceberam isso.

Nosso círculo de influência cresceu para muito além de nossos vizinhos e colegas e passou a englobar, sobretudo por causa das redes sociais, grande parte de todos os nossos relacionamentos ao longo da vida. O problema é que a maioria das pessoas se sente oprimida pela abrangência de uma rede de centenas, senão milhares de contatos. E, apesar do crescente número de pessoas que poderíamos ouvir, o número de pessoas que de fato ouvimos vem diminuindo.

Um estudo recente da *American Sociological Review* revela que as pessoas estão ficando mais isoladas socialmente do que eram 20 anos atrás:

> No total, o número de pessoas que os americanos têm em seu círculo mais íntimo de confidentes caiu de cerca de três para cerca de duas [...] Enquanto aproximadamente três quartos das pessoas relataram que tinham um amigo em quem podiam confiar em 1985, em 2004 só metade afirmou que poderia contar com esse apoio. O número de pessoas que disseram ter um vizinho como confidente caiu em mais de 50% – de cerca de 19% para cerca de 8% no período.[8]

"Não estamos dizendo que as pessoas estão completamente isoladas", comenta Lynn Smith-Lovin, socióloga da Universidade Duke que ajudou a conduzir o estudo. "Essas pessoas podem ter 600 amigos no Facebook [...] e enviar e-mails a 25 pessoas por dia, mas não estão falando de assuntos importantes em nível pessoal."[9]

Mais do que quando o livro de Carnegie foi publicado originalmente, em 1936, hoje existe uma forte demanda de pessoas que reservam tempo para ouvir, resistem à "impaciência irrequieta" predominante na atualidade e consideram os outros mais importantes do que o progresso. Claro que é um absurdo acreditar que dá para fazer progresso sem a fidelidade de outras pessoas, mas em geral só enxergamos isso quando elas nos obrigam – com seus olhos, sua boca e suas carteiras de dinheiro fechados.

Existem poucas dicas novas para criar melhores ouvintes, seja no âmbito pessoal ou profissional. Há um princípio que, se aplicado diariamente, pode reconectá-lo com os outros num nível duradouro: presença. Certa vez, um líder espiritual martirizado criou uma expressão para esse princípio: "Onde você estiver, esteja por inteiro."[10]

John, um aspirante a redator de discursos políticos, compreendeu esse princípio muito antes de seus colegas. Ele alega que nunca se saiu mal numa entrevista de emprego. Todas as vezes recebeu uma oferta de trabalho. O mais interessante, porém, é que raramente era o melhor candidato no papel. "Em geral eu era, no papel, um candidato mediano."

A que, então, ele atribui o alto índice de sucesso nas entrevistas? A uma perspectiva contraintuitiva para a situação. Ele explica:

> Toda entrevista é uma oportunidade de aprender algo novo sobre pessoas que você não conhecia. Pense nisso; o ambiente conduz a isso. Existe um "toma lá, dá cá" natural. Nas entrevistas, aprendi sobre tudo, desde gostos culinários até sonhos frustrados e esperanças loucas. As pessoas querem ser ouvidas, querem estar cercadas de outras que as ouçam. Então eu ouço. E descobri que isso suscita bastante respeito – mais do que qualquer discurso planejado.[11]

Ou seja, você também obtém respeito ouvindo o outro. E a excelente presença de John em entrevistas se traduziu em excelentes oportunidades – ele serviu como agente da CIA e como redator de discursos na Casa Branca.

Quando lhe pedem sugestões que exemplifiquem seu nível de presença no trato com os outros, ele diz que seu objetivo pessoal é fazer 15 perguntas por dia. As cinco mais importantes, explica, são dirigidas a sua família ou pessoas de seu círculo íntimo. Claro, pergunte como está sendo o dia do seu interlocutor, mas vá mais fundo. Pergunte o que o fez rir ou chorar. Pergunte sobre uma lição que tenha aprendido ou alguém que conheceu e adorou.

As cinco perguntas seguintes são para pessoas com quem você trabalha. "Aquela velha história de que não existe pergunta ruim pode ou não ser verdade numa sessão de brainstorming, mas certamente é verdade quando a pergunta é feita com sinceridade numa conversa. Se você perguntar com respeito e interesse, não tem como errar."

Por fim, as últimas cinco perguntas são para seu espaço virtual – redes sociais, e-mails e blogs. "Leia atentamente os posts e as mensagens; comente ou responda com perguntas. Faça isso com pelo menos cinco pessoas diferentes por dia. Além disso, use seus posts e atualizações para fazer mais perguntas a seus amigos e seguidores. Talvez você se surpreenda com o número de pessoas que respondem."

Essas são lições que Bob Taylor, da Taylor Guitars, leva muito a sério. Quando soube que a guitarra de Dave Carroll tinha sido danificada pela United Airlines, Taylor procurou o músico diretamente e lhe ofereceu duas guitarras à sua escolha.

Imagine o que poderia ter acontecido se alguém, qualquer um, na United tivesse tentado agir corretamente com David Carroll. Muito provavelmente a empresa não teria que emitir o seguinte comunicado quando o vídeo de Carroll viralizou:

> Esse acontecimento chamou nossa atenção. Estamos em contato para corrigir o que aconteceu, e, embora ambas as partes concordem que o assunto deveria ter sido resolvido há muito tempo, o excelente clipe de Dave Carroll oferece à United uma excelente oportunidade de aprendizado que gostaríamos de usar para treinamento, a fim de

assegurar que todos os clientes recebam um serviço melhor da nossa parte.[12]

Sempre ouvimos a expressão "vivendo e aprendendo", mas talvez uma lição igualmente importante para todos nós é que, se você ouvir e aprender, viverá com mais harmonia.

5

Fale sobre o que interessa aos outros

Num banquete, George Bernard Shaw sentou-se ao lado de um jovem que se mostrou um chato até o último fio de cabelo. Para não ter mais que aturar um monólogo aparentemente interminável, Shaw o interrompeu e comentou que os dois, juntos, sabiam tudo o que é possível saber no mundo.

– Como assim? – perguntou o jovem.

– Bem, parece que você sabe tudo sobre tudo, menos que é um chato – respondeu Shaw. – E isso eu sei![1]

Não era exatamente essa a impressão que o jovem queria causar, mas isso demonstra um ponto importante: para despertar o interesse, fale sobre o que interessa às pessoas ao seu redor. E pressuponha que qualquer outra coisa irá entrar por um ouvido e sair pelo outro.

Esse é um princípio interessante, considerando a forma como a maioria das pessoas se comunica hoje em dia. Grande parte das mensagens que enviamos ou publicamos em redes sociais busca informar os outros sobre nossas vidas e nossos produtos, revelar nosso melhor aspecto para atrair os outros. Embora pareça ser ativa, essa na verdade é uma estratégia passiva, pois requer que o outro se conecte com você. Assim como um anúncio ou um banner num site esperando os cliques, publicamos anúncios virtuais mostrando o melhor de nós e esperamos que os outros queiram se engajar.

O problema é que isso é um monólogo de marketing, não um diálogo interpessoal. É presunção, não assimilação. Quando a presunção guia nossas

tentativas de fazer amizade ou influenciar, os resultados são sempre pífios.

Em 1810, o general norte-americano William Henry Harrison, então governador do Território de Indiana, estava negociando com o cacique Tecumseh, na tentativa de evitar uma guerra aberta. Assim, ordenou que uma cadeira fosse enviada ao indígena. O homem que a levou disse:

– Seu pai, o general Harrison, lhe oferece um assento.

– Meu pai!? – exclamou Tecumseh. – O Sol é meu pai e a Terra é minha mãe, e em seu seio vou me deitar.

Ignorando a cadeira, ele se estendeu no solo.[2]

Hoje, tanto na vida pessoal quanto na profissional, o maior inimigo de uma influência duradoura é a ideia de criar uma impressão sem antes verificar se ela é necessária. Esse método não só é presunçoso como é uma péssima estratégia de negócios. O que o mundo mais precisa ter hoje é um diálogo que construa pontes – estratégia que Carnegie adotou mais de 80 anos atrás. E o primeiro passo é eliminar o atual espírito do marketing e das redes sociais e começar todas as interações com foco no que importa para o outro.

Como dissemos, o primeiro passo é o ato de ouvir. Quando ouvimos mais e descobrimos o que importa para o outro, somos capazes de realmente nos conectar com ele. Para isso, basta trazer esses assuntos para o primeiro plano de suas interações. Se você está falando de negócios, foque na gestão do relacionamento com os clientes – iniciativa que, certa vez, o blogueiro Doc Searls afirmou ter mais a ver com a gestão em si do que com os clientes.[3]

"Todo mundo está errado quanto à influência, exceto seus clientes", escreve Valeria Maltoni, blogueira e estrategista de negócios.

> Pense nisso antes de ter problemas por não ter alcançado resultados significativos. [...] A verdadeira influência surge quando juntamos pessoas com interesses em comum. É um processo de identificar áreas de relevância entre seus clientes atuais e potenciais, de construir uma comunidade e de ampliar sua influência conforme atende às necessidades deles. Se continuar pensando que a influência tem a ver com você, vai ficar simplesmente correndo atrás das pessoas populares (mesmo as que se opõem a isso) até que a vaca tussa. Na verdade, a influência não tem a

ver com isso. E você não precisa ir atrás de uma celebridade para construir algo significativo.[4]

Em última análise, ao começar interações falando sobre o que interessa aos outros, você está construindo uma comunidade. E uma comunidade é o que realmente interessa a você, quer esteja construindo um negócio com lojas físicas, lançando uma marca ou planejando uma reunião importante. Claro, no começo é preciso se conectar com o outro, mas grande parte do marketing e das mídias sociais se limita a apenas fazer essa conexão: obter mais um seguidor, conquistar mais um fã, anunciar mais um cliente. No entanto, frequentemente esquecemos o plano a longo prazo: a chamada estratégia de fidelização do cliente, mas é melhor pensar nisso como um diálogo vivo e significativo numa comunidade de amigos.

Se o fundamento para todo sucesso a longo prazo é o estabelecimento de relações baseadas na confiança, então o objetivo das interações deveria ser transmitir valor tão logo e sempre que possível. Para isso, é preciso vencer alguns obstáculos comuns.

Jason viaja às mais remotas regiões do Senegal algumas vezes por ano. Viajou pela primeira vez com um projeto não lucrativo. Agora, volta lá porque continua aprendendo. Recentemente, um dos anciões de uma aldeia o chamou certa tarde, sob um sol de 46ºC, e lhe fez uma pergunta intrigante: como vivem as pessoas na América do Norte?

Jason explicou que a maioria morava em casas individuais mais ou menos semelhantes às cabanas da aldeia. Algumas pessoas ficavam em apartamentos empilhados lado a lado, formando grandes edifícios.

– E todas essas casas têm paredes em volta? – perguntou o ancião.

– Sim.

– Por quê?

– Para protegê-las do mau tempo e às vezes de pessoas más, e também proteger as coisas dentro das casas e para ter privacidade.

– Ah, não, não, não, isto é um retrocesso – comentou o ancião, explicando, em seguida, que em sua aldeia tinham derrubado as paredes exatamente para terem segurança. – Havia muitas coisas escondidas atrás de paredes. Se você

derruba as paredes para que todos possam ver o que tem dentro, todos ficamos mais seguros.

Vivemos num mundo moderno, e no mundo moderno construímos paredes. Temos os antivírus, que funcionam como paredes para nossos computadores; muros de tijolo e argamassa para nossas propriedades; e cercas de madeira e arame para nossos quintais e fazendas. Além disso, temos uma muralha formada pelas nossas interações sociais dispersas. Isso pode levar a um tipo de influência que existe fora de um relacionamento – uma influência baseada em seguidores, não em amizade.

Charlene Li, especialista em redes sociais e autora de *Liderança aberta*, adverte quanto aos perigos do poder da influência virtual. Numa entrevista recente, falou sobre sua maior preocupação: a falsa sensação de segurança. "Existe uma diferença entre um amigo e um fã", explica. "Fãs têm menos senso de comprometimento, menos interesse. O nível de lealdade separa fãs de amigos. Ambos são influenciados, mas a influência é mais certa e duradoura entre os amigos."[5]

O modo mais fácil de comprovar o argumento de Li é entrar na internet e tentar comprar um amigo nas redes sociais. É possível. Várias empresas vendem fãs no Facebook e seguidores no Twitter, mas a grande verdade é que nenhum amigo verdadeiro pode ser comprado.

"Quando vamos aprender que ter milhões de seguidores nem sempre significa que você os influencia?", escreveu em seu blog o canadense Mitch Joel, autor do livro *Six Pixels of Separation* (Seis pixels de separação) e um dos iMedia 25 – Líderes e Inovadores de Marketing na Internet.

> Esse é um jogo (ou melhor, negócio) que funcionou bem até que surgiram os analistas estatísticos e as plataformas apropriadas [...] É em grupos menores e mais fortes que reside a influência [...] As marcas que estão ganhando "verdadeira influência" [...] estão ganhando porque empregam pessoas que têm interações reais com outros seres humanos reais (e essas interações são realmente significativas) [...] Para uma empresa, é muito mais prático/realista pensar em usar essas oportunidades para se conectar e ter um envolvimento sincero do que tentar simplesmente aumentar os próprios números.[6]

Newton Minow era o influente chefe da Comissão Federal de Comunicações durante o governo do presidente John F. Kennedy. Mais tarde, ocupou vários outros prestigiosos cargos tanto do setor público quanto do privado. Quando lhe perguntaram seu segredo, ele respondeu que era sua especialização na faculdade. Ele se especializou em semântica – o estudo do significado. A semântica não diz respeito apenas a palavras, mas ao contexto em que são usadas; diz respeito à compreensão.

Certa vez, ele afirmou que 99% dos conflitos nascem de mal-entendidos gerados por palavras usadas em diferentes contextos. Portanto, ele alcançou o sucesso por tentar compreender o que as pessoas queriam dizer.[7]

Esse esforço é ainda mais significativo hoje, porque, quando decidiu chamar todos no Facebook de "amigos", Mark Zuckerberg fez uma escolha semântica fácil de causar polêmica. O cérebro não é capaz de processar centenas de amigos, que dirá o coração. Segundo Robin Dunbar, professor de antropologia evolucionária na Universidade de Oxford, o tamanho do cérebro limita nossa capacidade de aumentar círculos sociais a cerca de 150 amigos, por mais que sejamos sociáveis.

Dunbar examinou o Facebook e descobriu que isso também valia para um círculo on-line: "O interessante é que você pode ter 1.500 amigos, mas, quando analisa o tráfego nas páginas, vê que as pessoas mantêm o mesmo círculo de aproximadamente 150 pessoas que observamos no mundo real."[8]

Neste ponto, vale apresentar Dunbar a Minow, pois Dunbar define um amigo como alguém com quem você se importa e tem contato pelo menos uma vez por ano. É preciso pôr os pingos nos is, pois, embora não sejamos capazes de ter 150 amigos íntimos, podemos ter 150 relacionamentos influentes.

Amizades íntimas têm um profundo comprometimento e se baseiam em grande risco – primeiro, o de acreditar que somos pessoas muito importantes, capazes de influenciar a vida de outras pessoas. Se não compreendermos o significado de nossa presença, nunca conseguiremos dar a alguém o presente de nossas vidas. Mas um risco igualmente grande é o fato de que ter amigos íntimos nos torna suscetíveis a sofrer mágoas profundas. Algumas pessoas se protegem das mágoas causadas pelos relacionamentos optando por não ter amigos íntimos. Outras tentam ter tantos amigos superficiais que uma decepção causada por um deles acaba se dissipando no grupo.

O importante é entender que um relacionamento envolve risco, e, se queremos influenciar a vida de outras pessoas, temos que nos sentir à vontade em assumir esse risco. Claro que nosso nível de entrega é mais ou menos o nível de intimidade que buscamos no relacionamento, mas o risco nunca deixa de fazer parte do processo de transformar seguidores curiosos em amigos sobre os quais você tem uma influência que transcende os negócios.

Quando você descobre o que é importante para outra pessoa, evitar falar sobre o que é de seu interesse e falar sobre o que interessa a ela é a única maneira de cativá-la. E, nesse caso, quanto maior o risco, maior a recompensa. Sua influência se torna mais poderosa, e em pouco tempo o outro passa a se importar com o que importa para você.

Jamie Tworkowski compreende isso. Em 2002, uma amiga sua chamada Renee usava a mesma lâmina de barbear para alinhar cocaína e cortar os braços. Deprimida, sozinha e cercada de "amigos" no mesmo círculo vicioso que ela, Renee não iria durar muito.

Jamie, um modesto representante de vendas de pranchas de surfe, entrou em ação e, com um grupo de amigos, resolveu intervir. Evitando riscos emocionais, eles tentaram oferecer a Renee a dádiva de sua presença. Compravam café para ela, faziam-na ouvir música, cercavam-na de amor.

A amizade de Jamie e Renee o levou a fabricar camisetas e vendê-las para financiar o custo do programa de recuperação dela. Jamie era amigo do vocalista de uma conhecida banda de rock e pediu a ele que usasse a camiseta no palco. O músico atendeu.

Quase uma década depois, Renee está limpa e a To Write Love on Her Arms, a organização de Jamie, vende cerca de 3 milhões de dólares em camisetas por ano e investe esse dinheiro em diversos programas de recuperação.

Jamie tem mais de 200 mil inscritos em suas páginas no Twitter e no Facebook, mas sabe que a maioria é de fãs curiosos e seguidores. Pouquíssimos ali são amigos pessoais, como é o caso de Renee.

Ele influencia aqueles que o seguem, mas essa influência é mais superficial e efêmera do que a que exerce sobre seus amigos. Ele não tem problema com isso e comemora o fato de haver no mundo outras pessoas que também fazem coisas boas que merecem seguidores.

Jamie exerce uma forte influência sobre seus amigos; esse é o cenário no qual ele optou por ficar. É nesse lugar – que é diferente para cada um – que você deve estar, seja você uma multinacional ou um agente individual de mudança.

É importante considerar a diferença entre seus amigos e seus seguidores quando o objetivo é causar uma impressão duradoura. Existem pessoas sobre quem você exerce forte influência; elas são uma dádiva e ao mesmo tempo uma responsabilidade. Você tem a obrigação de saber não só quem elas são, mas também quanta importância tem para elas. Sua dádiva é o que elas trazem para você; valorize isso. Sua responsabilidade é conduzir o relacionamento de modo que se torne importante para ambos – ou, se isso não for possível, ao menos para o outro.

"A capacidade que uma marca tem de exibir sua mensagem diante de milhões de pessoas começa com essa impressão", conclui Mitch Joel no mesmo post em seu blog.

> Parece que nós, como público, acreditamos que a influência vem unicamente do volume de impressões e conexões que temos no mercado [...], mas não é assim. A verdadeira influência surge quando nos conectamos com os indivíduos, fomentamos os relacionamentos, acrescentamos valor real à vida de outras pessoas e fazemos de tudo para servi-las. Assim, quando chegar sua hora de fazer um pedido, você estará diante de alguém que lhe estenderá a mão. Preocupe-se menos com o número de pessoas com quem está conectado e muito mais com quem são essas pessoas e o que você está fazendo para valorizá-las e honrá-las.[9]

Em última análise, talvez o mais importante seja ter importância para os outros. Uma coisa é certa: numa época em que o número de mensagens se multiplica diariamente, somente uma parte ínfima delas importa de verdade. Para influenciar, certifique-se de que suas mensagens estão entre as importantes.

6

Faça o possível para deixar as pessoas mais felizes

"Ele se chamava Mike", começou Steve Scanlon, blogueiro e extraordinário coach de negócios da Building Champions. Estava contando uma história que adorava compartilhar. "Minha mulher, Raffa, e eu estávamos hospedados alguns quarteirões ao sul do Central Park e tínhamos pegado um táxi para ir a um tradicional jantar anual em Little Italy. Nosso timing foi horrível. Era Halloween, e as ruas, normalmente engarrafadas, estavam duas vezes mais congestionadas. À medida que Mike abria caminho pelo centro e atravessava o sul de Manhattan, ficou claro que nossos planos teriam que mudar. Mike sugeriu irmos ao Greenwich Village, e concordamos. Minutos depois ele nos deixou numa calçada, recomendou três restaurantes e voltou para aquela procissão de carros que se arrastavam. Na hora pensei que nunca mais o veríamos."[1]

Porém, como Scanlon gosta de dizer com um sorriso, Mike pensava o contrário.

Enquanto saboreavam a refeição, Scanlon pôs a mão no bolso da calça. Tateou o corpo inteiro. Não encontrou o celular. Entrou em pânico quando, de repente, lembrou onde ele havia ficado.

Scanlon já estava se resignando enquanto imaginava o horror que seria cancelar a conta telefônica, perder informações e contatos valiosos e comprar um aparelho novo. Por fim, digitou seu número no telefone da mulher, achando que

iria ouvir a própria voz gravada para avisar da caixa postal. Em vez disso, porém, escutou um delicado sotaque indiano.

– Alô?

– Quem fala? – retrucou Scanlon, mais bruscamente do que pretendia.

– Mike – disse a voz.

Scanlon respirou fundo e, atabalhoado, explicou que ele e a mulher teriam que pegar um voo muito em breve.

– Meu Deus – respondeu Mike. – Seu telefone é muito importante. Vou chegar aí o mais rápido que puder.

Mike combinou o encontro numa esquina e prometeu se apressar.

Espantado e aliviado, Scanlon virou-se para a mulher e explicou o que estava acontecendo. Quando Mike encostou na calçada 20 minutos depois e lhe entregou o telefone, Scanlon pôs 80 dólares na mão do taxista – todo o dinheiro que carregava consigo.

"Mike ficou acanhado, mas eu queria que ele soubesse como aquele gesto tinha sido extraordinário", explicou Scanlon. "Em momento algum ele havia falado em dinheiro. Desligar o taxímetro e sair de seu caminho para ajudar um cliente irresponsável foi algo extraordinário, e eu lhe daria o dobro se estivesse com o dinheiro."

O pequeno gesto do taxista teve um grande impacto: transformou um pesadelo numa experiência memorável. Scanlon chama a atitude de Mike de "priorizar as pequenas coisas", que é o fundamento para deixar os outros mais felizes.

Em algum momento, fomos ensinados a priorizar o quadro geral. Aprendemos quais são os benefícios de estabelecer grandes objetivos, fazer grandes conexões e fechar grandes negócios. Talvez o maior objetivo da atualidade seja alcançar um alto número de seguidores. E, embora esses objetivos grandiosos tenham seu valor, se nossas mentes só estiverem focadas em grandes resultados, deixaremos passar as pequenas oportunidades que fazem uma grande diferença. Perderemos oportunidades de ir um pouco mais fundo, de estreitar um pouco mais os laços e de fazer os outros se sentirem muito mais felizes ao se relacionarem conosco.

"Não é que seja ruim pensar grande", explica Scanlon. "Pensar grande é necessário ao progresso – sobretudo com pessoas –, mas isso por si só não basta

para alcançar grandes objetivos."

Do momento que semeamos até a colheita, existem muitas etapas, e a maioria delas é de pequenas sementes que são plantadas em pequenos momentos de cada dia.

Veja o caso do gerente de vendas da Macy's que concebeu um plano ambicioso para duplicar a venda de calçados femininos. A ideia era fazer uma liquidação de verão, explicou ele, e, combinando essa estratégia com um *upselling* (estratégia de venda na qual o vendedor sugere um produto adicional ao que está sendo comprado), as vendas seriam fantásticas. Só que infelizmente o resultado não foi grande coisa.

No primeiro dia, a equipe de vendas parou de prestar atenção nas histórias dos clientes. Parou de levar em conta o orçamento e o tempo de que dispunham. Em vez disso começaram a tentar fisgar oportunidades para sugerir um sapato mais caro, um segundo par por metade do preço ou um acessório que combinasse. No fim do mês, o total de vendas caíra em 8%.

O que tinha dado errado?

Um gerente típico poderia culpar sua equipe, mas esse apontou o dedo para si mesmo. O que poderia ter feito diferente? Ele percebeu que sua obsessão por um resultado grandioso acabou desviando o foco da equipe dos pequenos gestos que poderiam tornar o aumento das vendas realidade. Esse é um erro comum. Felizmente, ele teve uma segunda oportunidade.

Meses depois, a Macy's resolveu fazer outra promoção, e o gerente de vendas adotou uma postura diferente. Traçou o objetivo ambicioso – duplicar as vendas do mês anterior –, mas dessa vez descreveu os pequenos detalhes. Pediu ao pessoal que aproveitasse toda e qualquer oportunidade de atender aos clientes, acompanhá-los ao banheiro, segurar seus bebês, estacionar os carrinhos de bebê atrás do balcão do caixa, levar em conta o horário de seus compromissos e seus limites de orçamento. Ou seja, em vez de focar no que estava vendendo, a equipe de vendas deveria focar em melhorar o dia de seus clientes, quer eles comprassem os produtos ou não.

O que você acha que aconteceu?

As vendas superaram em 40% as do mês anterior. Não venderam o dobro – meta que até o gerente admitiu ser alta demais –, mas o resultado foi 50% melhor

do que o apresentado no começo do verão. E o mais importante de tudo: foi um progresso. A diferença estava nos detalhes.

Comparando os dois momentos, percebe-se que o panorama não mudou. O que mudou foi o foco da equipe. Em vez de tentar fazer vendas grandes, eles promoveram pequenas ações para deixar as pessoas um pouco mais felizes, e as pequenas sementes plantadas com zelo resultaram numa colheita maior.

Muita gente comete o erro de achar que inspiração e implementação são a mesma coisa. É como um professor de artes que leva sua turma aos Alpes e pede aos alunos que reproduzam aquela paisagem maravilhosa. O panorama é inspirador: uma campina interminável de grama verde ondulante, choupos-brancos com folhas douradas, um riacho serpenteando o sopé de montanhas nevadas. Mas o simples fato de enxergar essa imagem não dá aos estudantes a capacidade de transpor uma folha sequer para a tela com habilidade. Se os alunos não forem ensinados a pintar cada detalhe, não criarão nada parecido com a paisagem pitoresca à sua frente, por mais que se esforcem. Para se tornarem grandes artistas capazes de reproduzir o quadro geral, eles devem aprender a focar nos detalhes. E em nenhum aspecto da vida isso é mais verdadeiro do que nas relações humanas.

Quem nunca teve grandes planos para uma sociedade, uma parceria ou uma amizade? Uma proposta de casamento nada mais é do que uma visão do futuro de um relacionamento. Um contrato de sociedade nada mais é do que uma visão do futuro de uma parceria empresarial. Um contrato de emprego nada mais é do que uma visão do grande trabalho que empregador e empregado podem realizar juntos. Mas será que basta descrever poeticamente seu amor pelo cônjuge, prometer um excelente serviço, um conteúdo relevante ou um suporte valioso ao seu cliente?

Dizem que Leonardo da Vinci começou a pintar *Mona Lisa* em 1503 e só terminou em 1519. Alguns historiadores da arte especulam que ele passou boa parte desse tempo estudando e aprimorando o sorriso enigmático que vem sendo o tema central de conversas ao longo dos últimos cinco séculos. Hoje em dia o famoso sorriso adorna uma sala no valor de 7,5 milhões de dólares no Museu do Louvre, onde transitam 6 milhões de visitantes por ano. A pintura é avaliada, por alto, em 500 milhões de dólares, embora a maioria alegue que é impossível calcular o valor do quadro.[2]

O que seria *Mona Lisa* sem esse famoso detalhe? Uma grande pintura que não atingiu seu potencial máximo.

O mesmo acontece com você: suas melhores e mais grandiosas intenções – para um relacionamento, seus seguidores, uma empresa ou uma parceria – ficarão aquém do potencial delas se suas intenções inspiradoras não se traduzirem em pequenas atitudes que demonstrem serviço e valor.

"A maioria dos empresários enxerga o serviço ao consumidor como uma campanha publicitária", disse Scanlon. "Eles postam, prometem e promovem. O problema é que, a menos que executem tudo isso na forma de pequenas melhorias a cada dia, o serviço ao consumidor é só da boca para fora." É uma *Mona Lisa* sem o sorriso – um belo esforço, mas sem qualquer diferencial.

É preciso sempre lembrar que nossa motivação para fazer amigos raramente é igual à que os outros têm para nos oferecer amizade. Você é motivado por aquilo que pode obter a partir da lealdade, do apoio ou do esforço colaborativo do outro. Você é motivado pelo grande quadro formado pela conexão e pela colaboração – pela forma como as coisas poderiam ser.

Por outro lado, as pessoas com quem você quer se relacionar e formar parcerias enxergam apenas o pequeno quadro da própria experiência que têm com você. Eles veem a essência das suas motivações e se sentem motivados pelas coisas como realmente são. E há outras pessoas que estão sempre se perguntando sobre você: "Qual é o valor do meu relacionamento com essa pessoa?"

A pergunta "O que você fez por mim recentemente?" ainda influencia as pessoas, talvez até mais atualmente, num cenário em que milhões de mensagens e mensageiros querem nossa atenção. Isso não significa, como muitos acreditam, que você precisa estar sempre se superando ou se exibindo como se a vida fosse um espetáculo, apenas que o segredo de todo progresso interpessoal é acrescentar valor regularmente.

"Na era digital, para fazer amigos é preciso realizar um trabalho de marketing, se destacar, ser importante", disse o lendário coach Tony Robbins numa entrevista recente. "Existem duas maneiras de se destacar: fazer algo muito bem ou muito mal. Infelizmente, a infâmia é o caminho mais fácil para se tornar conhecido. Com a tecnologia, temos o incrível poder de nos conectar com qualquer pessoa do planeta, aprender com ela e acrescentar valor à sua vida, 24 horas por dia, sete dias por semana. Ao mesmo tempo, temos o poder de

prejudicar alguém ou bancar o idiota e, com isso, nos destacar da mesma forma. O pior é que muitas pessoas escolhem esse caminho."[3]

Tirando as consequências óbvias desse caminho para uma relação, o problema estratégico é que, na era digital, o que não falta são itens provocativos sendo veiculados a cada segundo. Considerando meios de comunicação, campanhas de marketing e comportamentos egoístas no mundo virtual, a competição que essas pessoas enfrentam para manter o interesse do público é colossal, e as recompensas obviamente não compensam.

A verdadeira chave para fazer amigos e influenciar pessoas, de acordo com Robbins, é "transformar os relacionamentos manipulativos em significativos. E a única maneira de fazer isso é estar sempre acrescentando significado e valor a eles."

É nessa balança que todas as suas interações são pesadas – cada tuíte, post, e-mail, telefonema e encontro presencial. Para que lado vai pender a balança em cada interação – para o lado de mais ou de menos valor? Para que lado sua balança vai pender ao longo do tempo? Talvez essa seja a pergunta mais importante, porque todos cometemos erros. Temos dias ruins. E pior: a consequência das falhas pode ser maior e mais impiedosa do que nunca. Só por isso já seria sensato fazer tudo o que está a seu alcance – em cada frente de batalha e em cada mensagem – para melhorar um pouco a vida dos outros. Apesar de termos margem de manobra, ela não é tão grande quanto se pensa. Quantas vezes um simples olhar estraga um relacionamento?

Em muitas tradições existem deuses e deusas da justiça. Têmis, um titã, era o organizador dos assuntos comunitários. Dice era a deusa grega da justiça, que determinava o que era certo e o que era errado. Justitia era a personificação romana da justiça, obrigada a ascender aos céus por causa dos erros dos mortais. Ma'at era a deusa egípcia que manteve a ordem no universo até o momento da criação e depois se tornou uma reguladora celeste.

Desses deuses e deusas surgiu a personificação moderna da Justiça, a imagem da mulher vendada segurando a espada e a balança, associada aos sistemas judiciários ocidentais. Sua mensagem não poderia ser mais simples: para que prevaleça sempre, a verdade deve ser pesada caso a caso.

Uma mensagem mais sutil seria: qualquer coisa pode fazer a balança pender. Num caso, não existe argumento inútil ou fato irrelevante. As balanças da justiça

pesam tudo. E o que vale para a justiça vale para os relacionamentos humanos. Não existem trocas neutras. Ou você deixa seu interlocutor um pouco melhor ou um pouco pior.

Jordan estava pensando em seu divórcio uma década após ele ter ocorrido, na véspera de seu segundo casamento. Um amigo perguntou por que o primeiro tinha fracassado. "Foi porque eu não considerei os pesos nas balanças", respondeu Jordan. Cada uma das interações com sua primeira esposa transmitia uma de duas mensagens – ou que ela o considerava a pessoa mais importante do mundo ou que não considerava. O problema foi que ele transmitiu a segunda mensagem com muita frequência.

Não é realista esperar que cada interação nossa mude a vida do nosso interlocutor. Mas não esqueça que sua balança tende para um lado ou para o outro, todos os dias. Isso deveria ser motivo mais que suficiente para prestar atenção em cada mensagem enviada. Tentar ser altruísta em cada interação fará de você uma exceção nesta era digital.

David Brooks, colunista do *The New York Times*, escreveu um texto contrastando a humildade exibida pelo Japão após a rendição do país no fim da Segunda Guerra Mundial com o que vemos hoje. "No dia da vitória, o fascismo era sinônimo de grandiosidade, pompa, ostentação e fervor. Do outro lado, as máquinas de propaganda dos Aliados também tinham produzido uma grande quantidade de exageros polêmicos. Em 1945, o povo estava farto de tudo isso, ávido por um estilo público discreto, abnegação, modéstia e frugalidade."[4]

A humildade e o sentimento de que era preciso pensar igualmente em nós mesmos e nos outros (talvez até mais nos outros do que em nós mesmos) faziam parte da cultura da época. Com o tempo, esse sentimento começou a mudar, escreveu Brooks. "A salvação moral deixou de ser encontrada na humildade perante Deus e a história e passou a ser obtida no contato íntimo consigo mesmo [...]. A autoexposição e o narcisismo se tornaram fatores importantes na competição por atenção."[5]

Algumas pessoas têm conseguido ganhar atenção – talvez "notoriedade" seja uma palavra melhor – cultuando a si mesmas e criando uma cultura de celebridade ao redor de si. Algumas ganham milhões com essa estratégia. Qual é a nossa impressão sobre essas pessoas? Elas têm influência permanente? Talvez, depois de conseguir tanta atenção, influenciem as pessoas a buscar cultura, o que

é melhor do que nada, mas, em última análise, servem, acima de tudo, como provocadoras. São como um bom vinho antes de uma refeição insossa: preparam nosso paladar para um prato que não tem nada de mais.

Há milênios os filósofos vêm especulando sobre as regras dos relacionamentos humanos, e, de todas essas especulações, desenvolveu-se apenas um preceito fundamental. E não é novo. Na verdade, é tão antigo quanto a própria história. Zoroastro o ensinava a seus seguidores na Pérsia 2.500 anos atrás. Confúcio o pregava na China 2.400 anos atrás. Lao-Tsé, fundador do taoismo, o ensinava a seus discípulos no vale do Han. Buda pregava sobre o assunto à margem do sagrado rio Ganges, mais ou menos nessa época. Os livros sagrados do hinduísmo o ensinaram mil anos antes disso. Todos eles chegaram à mesma conclusão: não faça com os outros o que não quer que façam com você. Cerca de 2 mil anos atrás, Jesus disse isso de um jeito um pouco diferente: "Fazei aos outros aquilo que quereis que vos façam."[6]

Essa é a única regra considerada "de ouro" ao longo da história humana.

Ironicamente, uma vantagem da era digital é que muitas pessoas têm complexo de superioridade, o que proporciona a você uma maneira simples de causar uma impressão duradoura: mostre a elas, de modo sutil, que têm razão. É muito mais provável que elas retribuam o favor.

"Sabe por que eu gosto de você, Ike?", perguntou o britânico Winston Churchill ao presidente norte-americano Dwight Eisenhower, que tinha conseguido lidar, de maneira mais ou menos harmoniosa, com personalidades fortes como Bernard Law Montgomery, Charles de Gaulle e Franklin D. Roosevelt. "Porque você não faz questão de receber os louros da vitória."[7]

Se você melhorar um pouco a vida das pessoas, se tornará muito mais importante do que elas e irá muito mais longe.

PARTE TRÊS

Como merecer e manter a confiança das pessoas

1

Evite discussões

No livro *The Preacher and the Presidents* (O pregador e os presidentes), Nancy Gibbs e Michael Duffy descrevem a ascensão do reverendo Billy Graham e sua incomparável influência não só sobre sete presidentes dos Estados Unidos como também sobre quase todos os líderes globais do mundo ocidental. Esse processo, ressaltam, não ocorreu sem resistência, sobretudo no início. O modo como Graham lidou com um de seus mais ferrenhos oponentes dá uma prévia do primeiro princípio necessário para conquistar a confiança das pessoas.

"Em fevereiro de 1954, o patrono de Graham, Henry Luce, escreveu ao chefe do periódico *Time* em Londres, o lendário correspondente Andre Laguerre, a fim de prepará-lo para o que estava prestes a acontecer quando Graham aterrissasse na capital inglesa na primavera seguinte", escreveram os autores. Nessa época, apenas 5% a 15% dos britânicos iam à igreja, contra 59% dos americanos. "A religião está agonizando na Grã-Bretanha, por isso vale a pena observar o impacto de Billy por aí", comentou Luce. "Com certeza ele será zombado por todas as pessoas que você conhece."

Um desses zombadores, explicam Gibbs e Duffy, era um colunista do *Daily Mirror*, "William Connor, que chamou Graham de 'a versão hollywoodiana de João Batista'. Como sempre fazia em relação a críticos ilustres, Graham sugeriu que se encontrassem pessoalmente; Connor, maliciosamente, sugeriu um encontro num pub chamado Cabeça do Batista", fazendo alusão ao fato de que,

na Bíblia, João Batista teve a cabeça cortada por exigência de Salomé e entregue a ela numa bandeja.

Acontece que nem Luce nem Laguerre nem Connor foram capazes de prever o efeito da visita de Graham sobre a cidade. "Veio tanta gente na primeira semana que depois disso ele realizou três encontros no Estádio Harringay, aos sábados [...] Noite após noite, 11 mil pessoas se sentavam e outras mil ficavam de pé, na chuva e no frio, para ouvi-lo pregar." Na plateia havia membros do Parlamento, um almirante e o chefe do Estado-Maior da Marinha. Os jornalistas também não haviam estimado o efeito que Graham teria sobre eles pessoalmente – sobretudo William Connor. Após o encontro no pub, Connor, o crítico, tornou-se Connor, o admirador.

"Nunca pensei que a cordialidade tivesse um lado tão afiado e cortante", confessou Connor a respeito de Graham tempos depois, numa coluna. "Nunca pensei que a simplicidade pudesse atingir a nós, pecadores, tão duramente. Vivendo e aprendendo."[1]

Embora pudesse ter adotado um comportamento passivo-agressivo, ignorando as provocações ou retrucando com indignação – o que seria um prato cheio para a imprensa –, Graham preferiu uma postura mais diplomática, elevada e eficaz. Evitou discutir e conquistou seu crítico usando de elegância e boa vontade.

Discutir dificilmente levará você a algum lugar; quando as discussões terminam, em geral cada lado se sente ainda mais convencido de estar com a razão. E você pode até estar certo, mas discutir para provar isso é tão inútil quanto seria se estivesse completamente errado.

O humorista Dave Barry soube expressar isso: "Eu argumento muito bem. Pergunte a qualquer um dos amigos que ainda me restam. Venço meu oponente numa discussão sobre qualquer assunto. As pessoas sabem disso e me evitam nas festas. Às vezes, como sinal de respeito, nem sequer me convidam."

Desperdiçamos grande parte do nosso tempo on-line argumentando ou alimentando discussões. Basta passar os olhos na seção de comentários de sites com muitos acessos ou em posts nas redes sociais. Os comentários são quase sempre um bate-rebate de argumentos contrários ou tentativas de vencer a discussão. Nos últimos tempos as discussões políticas têm sido, acima de tudo, tentativas de afirmar verdades absolutas ou corrigir o ponto de vista do

adversário em vez de buscar questões de interesse comum e usá-las como base para construir algo de valor para ambos os lados. Poucas dessas discussões de fato mudam a mente das pessoas. E, como são virtuais e não têm as consequências claras e visíveis de confrontos presenciais, os dois lados podem se valer de ataques pessoais e comentários ambíguos e passivo-agressivos – as ferramentas menos eficazes nas relações humanas.

Foi essa a postura de Tony Hayward, ex-presidente da British Petroleum, que se eximiu de toda a culpa e demonstrou uma apatia arrogante ao falar sobre a trágica explosão do *Deepwater Horizon* e do derramamento de petróleo que custou 11 vidas, destruiu o ecossistema dos estados ao redor do golfo do México e o sustento de milhares de trabalhadores da região.

Segundo um artigo do *Times*, Hayward começou refutando conclusões científicas sobre a natureza e a dimensão do derramamento. Depois tentou minimizar o caso dizendo que o derramamento era "minúsculo" em comparação com o tamanho do oceano, que o impacto do maior derramamento de petróleo dos Estados Unidos – e dos 950 mil galões de dispersante tóxico usados para combatê-lo – seria "muito, muito modesto", e cometeu uma série de gafes das quais não conseguiria se recuperar, entre as quais um pedido de desculpas sarcástico ao povo do estado americano da Louisiana, no qual declarou: "Gostaria de ter minha vida de volta."[2]

Dois dias após se esquivar de perguntas e negar qualquer culpa na tragédia diante dos legisladores dos Estados Unidos, Hayward foi visto em Cowes, na costa sul da Inglaterra, numa corrida de iates da qual seu barco, *Bob*, participava. Isso só serviu para enfatizar o que já havia sido estabelecido: mesmo que estivesse certo, Hayward perdera tanto a credibilidade quanto a razão no tribunal da opinião pública. E, quando a influência e o impacto estão em jogo, esse é o único tribunal que importa de verdade.[3]

Poucos confiavam em Hayward depois que o executivo usou essa linha de argumentação. Ele deixara a impressão de que só se importava consigo mesmo e com seu império. O problema foi que, por causa disso, a BP rapidamente passou de suspeita a rejeitada, independentemente dos fatos que seriam revelados. A população começou a boicotar seus produtos onde quer que fossem vendidos. Por que ir a um posto da BP quando há dezenas de outros que pertencem a

empresas que não tinham executivos tão irresponsáveis a ponto de usar argumentos que levariam à própria demissão?

Claro que parte dessa reação em cadeia era baseada numa impressão, mas, quando os fatos não estão claros, a própria realidade se torna apenas mais um ponto de vista. E, como estamos falando de relações humanas, às vezes a impressão é tão forte que nem fatos irrefutáveis bastam para suplantar uma repercussão ruim na imprensa.

Diga-se em defesa de Hayward que, após sua demissão da BP – à qual se referiu como o dia mais triste de sua vida –, ele passou a demonstrar muito mais empatia não só quanto ao papel da empresa no derramamento, mas também quanto à sua abordagem diante da tragédia. Amigos pessoais enaltecem Hayward como um homem de família, bom e generoso, e certamente têm suas razões para isso. Além do mais, a BP havia sido uma companhia confiável e respeitável durante décadas. Ambos merecem ser avaliados por seus melhores momentos, assim como qualquer um de nós mereceria se alguém tivesse divulgado uma discussão nossa com o cônjuge, um colega de trabalho ou um cliente. E Hayward e a BP provavelmente ainda serão avaliados dessa forma. Mas não era melhor evitar problemas desde o início?

Vamos enfrentar conflitos quase todos os dias de nossas vidas. Assim, como impedir que uma argumentação delicada se transforme numa discussão agressiva? Em última análise, é preciso valorizar mais a interdependência do que sua independência e compreender que, a longo prazo, uma negociação respeitosa é mais eficaz do que uma cruzada intolerante.

Um líder brasileiro demonstrou o mérito desse princípio apesar de todas as dificuldades históricas e pessoais. De um homem que veio da pobreza, foi líder sindical num país que é conhecido por não respeitar os direitos dos trabalhadores, viu sua primeira mulher morrer com oito meses de gravidez porque não tinham dinheiro para um tratamento médico adequado e formou seu próprio partido político, seria de esperar que Luiz Inácio Lula da Silva – ou Lula, como é mais conhecido – gostasse de uma briga. Mas até nisso Lula contrariou as expectativas.

"Minha mãe sempre dizia que quando um não quer, dois não brigam", disse Lula certa vez a um repórter. Assim, Lula não briga, abordagem que o ajudou a se tornar presidente do Brasil durante oito anos. Quando o Partido dos

Trabalhadores venceu as eleições no começo da década de 2000, ele fez uma aliança com partidos de direita e se reuniu com líderes empresariais, apesar de seus objetivos sociais. Ao se tornar presidente com a promessa de priorizar os mais pobres, ele também focou no crescimento da economia como modo de construir uma aliança com a classe mais abastada.

"Eu me considero um negociador. Se queremos paz e democracia, temos que ser tolerantes, negociar mais", comentou.[4] A tolerância e a capacidade de negociação de Lula o ajudaram a alcançar feitos admiráveis durante seus dois mandatos. Construindo alianças nacionais e internacionais, ele criou programas sociais que levaram mais de 20 milhões de pessoas da pobreza para a classe média e, ao mesmo tempo, foi responsável por um período de estabilidade e forte crescimento econômico. Num país conhecido pelo grande abismo entre ricos e pobres, as habilidades de Lula puseram o Brasil num caminho de reversão de desigualdades históricas.[5]

O conceito de comunicação tem sido muito mal interpretado, explica a especialista em comportamento corporativo Esther Jeles. "Acreditamos que o mais importante de tudo é o ato de transmitir. Com isso, deixamos de alcançar o potencial máximo dos nossos diálogos."[6]

Jeles lembra a executivos e funcionários de empresas como a Twentieth Century Fox, Leo Burnett e Harpo, Inc. que existe uma razão importante para que todas as técnicas de crescimento pessoal nasçam do ato de ouvir sua sabedoria interior. "Dentro de cada um de nós existe um cofre que guarda um melhor autoentendimento, um conhecimento mais elevado e melhores ideias", explica ela. "A tensão e o conflito ocorrem quando você e/ou as pessoas que estão com você ignoram que os outros também têm uma sabedoria interior que deve ser ouvida."

Então como cultivar o hábito de evitar discussões? Descubra a vantagem de operar de maneira interdependente. Segundo Jeles, isso ocorre quando você "constata que resultados de parcerias são sempre melhores quando sua experiência e sua perspicácia se unem às dos outros".

Por mais comunicativo ou persuasivo que seja você, não alcançará os melhores resultados quando tentar suplantar o outro e sim quando o resultado da tensão entre os dois os levar a um crescimento pessoal e os tornar pessoas mais perspicazes. E se, apesar das tensões e dos conflitos, você mantiver suas

interações de forma interdependente, será capaz de alcançar praticamente todos os seus objetivos em parceria com o outro.

"Todos sabemos como atrair a atenção dos outros, mas são poucos os que sabem como atrair a atenção e o respeito ao mesmo tempo", afirma Jeles. Evite discussões nas quais a maioria das pessoas mergulha de cabeça.

2

Nunca diga “Você está errado”

Quando duas ou mais partes estão no meio de uma argumentação, é muito raro que uma delas, sozinha e por conta própria, apresente a melhor solução para a questão, a decisão mais sensata ou a ideia mais brilhante. Por outro lado, não temos a menor dificuldade em apontar o dedo e dizer que o outro está errado antes mesmo de refletir sobre o que ele está dizendo.

Mesmo quando temos certeza de que nosso interlocutor está errado, existe um jeito de garantir o fim da interação e de toda e qualquer chance de colaborações significativas no futuro: simplesmente dizer a ele que ele está errado.

“Os que esquecem o passado estão condenados a repeti-lo. Os que aprendem as lições erradas do passado podem estar condenados ao mesmo destino”, escreve Deepak Malhotra, professor da Harvard Business School e coautor de *O gênio da negociação,* no começo de um artigo publicado na *Forbes.com* comparando a disputa que envolveu a divisão das rendas da NFL (liga profissional norte-americana de futebol americano) em 2011 com uma controvérsia semelhante entre donos e jogadores da NHL (liga americana e canadense de hóquei no gelo) na temporada de 2004-2005.

Em ambos os embates, os donos das equipes, preocupados com o aumento dos custos, pediram aos jogadores que aceitassem uma participação menor nas rendas da liga. Nos dois casos, os jogadores recusaram e solicitaram as provas desse aumento de custos. De início, os donos se recusaram a comprovar suas

alegações. No caso da NHL, a situação ficou péssima porque nenhum dos lados recuou. "As acusações de ganância eram cada vez mais enfáticas", explica Malhotra. "Incapaz de estabelecer uma ponte entre as partes meses após o fim do prazo para o acordo, a NHL cancelou a temporada. E com isso perdeu-se uma renda de 2 bilhões de dólares."

Esse desfecho era inevitável? Segundo Malhotra, só seria evitável se ambas as partes compreendessem que o cerne da questão estava nas relações humanas básicas: "Nos dois casos a temporada foi cancelada porque os donos se recusaram a reconhecer que os jogadores tinham preocupações legítimas. Ao considerar que estavam sendo apenas gananciosos, não desconfiados, os donos adotaram a estratégia errada – intransigência em vez de transparência – por demasiado tempo."

A disputa caiu na armadilha do "Eu estou certo, você está errado" porque nenhum dos lados levou em conta uma questão: talvez os dois estivessem certos. Aqui existe uma lição crucial a ser aprendida: "Negociações se tornam mais produtivas quando uma parte reconhece que a outra pode ter preocupações legítimas", conclui Malhotra. "No caso da NFL, tanto donos quanto jogadores precisam se sentar à mesa de negociações com uma perspectiva menos radical e com mais nuances. Caso contrário, os fãs do esporte farão outra coisa em vez de assistir às partidas de futebol americano na próxima temporada."[1]

Quando há divergência entre as partes, é preciso se lembrar de um conceito crucial: nuance (ou diferença sutil). Na maioria das divergências, as diferenças entre os lados são muito mais sutis do que nos permitimos ver. E quando isso acontece costumamos tratar a discordância como um abismo intransponível, restando apenas jogar a outra parte no precipício. Isso está longe da verdade. "Uma amizade na qual as pessoas estão sempre de acordo não merece ser chamada de amizade", afirmou Mahatma Gandhi certa vez. "Para ser real, a amizade deve sempre sustentar o peso das diferenças honestas, por mais acentuadas que sejam."[2] A verdade é que em geral as discordâncias são pequenas rachaduras na calçada e podem ser facilmente negociadas se tivermos uma mente mais aberta.

"Nós falamos porque sabemos alguma coisa", explicou Esther Jeles, especialista em comportamento corporativo, numa entrevista recente. "Ou pensamos que sabemos. Ou, no ambiente de trabalho, porque existe a expectativa

de que 'deveríamos' saber."[3] Essa expectativa tende a ser nossa inimiga nas interações, porque fecha nossa mente às possibilidades para além do conhecimento que oferecemos. Interagimos para corroborar nossas ideias, e, se isso não acontece, passamos o resto da conversa tentando refutar a avaliação do outro ou seu direito de nos avaliar. O resultado é que a colaboração – ou a possibilidade de colaboração – é descartada. Se essa é a sua abordagem, você raramente vai progredir nos relacionamentos.

Segundo Jeles, para ser eficaz na resolução de problemas, na colaboração e na solução de disputas, o primeiro passo é esvaziar a mente e eliminar aquilo que sabemos ou pensamos saber.

"Essa postura pode nos parecer extremamente anormal, porque somos treinados para expor nosso pensamento, nosso conhecimento, nossa inteligência", admitiu Jeles. "Pensamos, portanto falamos." Se entrarmos numa conversa com a mente esvaziada de ideias preconcebidas, adotaremos uma abordagem mais humilde e honesta. Reconheceremos a possibilidade de que talvez não saibamos tudo e talvez não sejamos os únicos a ter razão. E, o melhor, criamos a possibilidade de uma colaboração significativa: a fusão de pensamentos, ideias e experiências criando algo maior do que a soma de duas partes.

Quase sempre sabemos que não somos os donos da razão e que é possível estarmos errados, mas evitamos admitir isso. Por quê? Em geral, porque valorizamos mais a vitória pessoal do que a possibilidade de colaboração. Ao fazer isso, não só impedimos o desenvolvimento do relacionamento como também acabamos com a chance de um progresso maior do que imaginamos originalmente. Se surge uma divergência e tudo o que queremos é vencer, nossas expectativas estão muito baixas.

Jeles teve a seguinte experiência com um grupo de mídia que, ao querer dar uma resposta rápida diante de um desastre nacional, acabou gerando um conflito interno.

Seu celular tocou à meia-noite. Do outro lado da linha estava o presidente do grupo que a contratara. Ele precisava que Jeles comparecesse a uma reunião cedo na manhã seguinte para tratar de uma verdadeira sucessão de catástrofes.

O presidente estava se referindo à tragédia do furacão Katrina. Na esteira de um dos piores desastres naturais da história dos Estados Unidos, sua empresa

correu para alocar 90% de seus funcionários em várias regiões da costa do Golfo. Nenhum planejamento, nenhuma estratégia, só algumas instruções genéricas para que os repórteres obtivessem matérias importantes. Duas semanas depois, as equipes tinham voltado à realidade, retomando o trabalho num cenário caótico e totalmente descoordenado.

"Tenho quatro equipes de produção lutando para fazer a cobertura principal", explicou o presidente. "Tenho o setor jurídico brigando com a produção para que aguardem a avaliação do que de fato irá ao ar. E tenho a contabilidade brigando com todo mundo para explicar como dividir os altos custos da operação." Ele fez uma breve pausa e, por fim, revelou o custo total. "Foi seis vezes maior do que qualquer produção anterior."

O papel de Jeles, disse o presidente, seria se reunir com as lideranças de todas as equipes em conflito e ajudá-las a resolver a situação.

Jeles sabia exatamente o que fazer.

Na manhã seguinte, sentada no auditório em que ocorreria a reunião, ela presenciou uma cena familiar: os executivos e seus principais funcionários do alto escalão entraram carregando, metaforicamente, uma maleta com todos os argumentos que apresentariam para vencer a disputa. Assim que todos se sentaram, ela foi à frente e fez um convite.

"Gostaria que todos começassem refletindo por um momento e se fazendo a seguinte pergunta: 'O que eu poderia ter feito diferente para ajudar outro departamento a ser bem-sucedido nessa tarefa?'"

Na sua cabeça, Jeles foi capaz de ouvir uma sequência de baques conforme as maletas imaginárias caíam no chão. Em seguida, todos ficaram atentos à medida que, um por um, os líderes compartilhavam seus pensamentos, começando com um "No futuro, poderíamos...".

O diretor financeiro sugeriu que sua equipe de contabilidade e a de produção apresentassem um orçamento preliminar para os projetos.

– Não temos tempo de sentar e fazer orçamentos quando um acontecimento está em pleno andamento – retrucou a vice-presidente executiva de produção.

Jeles interveio com uma pergunta:

– Você compreende por que a contabilidade fez essa sugestão?

– Para não gastarmos mais do que o necessário – respondeu a vice-presidente.

– A contabilidade é uma função vital para a sobrevivência da empresa, tão importante quanto a produção – acrescentou Jeles, e em seguida pediu ao diretor financeiro e à vice-presidente executiva de produção: – Será que os departamentos de vocês poderiam trabalhar juntos na criação de um orçamento preliminar para tarefas semanais e um orçamento para notícias urgentes com um teto variável baseado nas proporções da crise?

Os dois assentiram. A mediação seguiu em frente.

O chefe do conselho da empresa sugeriu que o jurídico criasse um documento sobre "os problemas mais comuns de avaliação legal", para que a produção soubesse de antemão como evitar longos processos de avaliação.

Jeles, então, olhou para a vice-presidente executiva, que assentiu e disse:

– Seria muito útil.

– Considere feito – respondeu o chefe do conselho.

A reunião continuou nessa toada, chegando a tratar de pontos específicos do assunto em pauta, como orçamentos e documentos. Em meia hora, todos na sala estavam de acordo quanto às soluções. A reunião foi oficialmente suspensa, e então aconteceu a coisa talvez mais surpreendente de todas: os executivos e suas equipes permaneceram na sala para tirar proveito daquele momento de colaboração.

Quando Jeles pegou sua bolsa para ir embora, o presidente se aproximou e disse:

– Em 25 anos, nunca estive numa reunião onde houvesse mais gente ouvindo do que falando.

No espírito dos grandes artistas que começam um trabalho com somente uma tela em branco ou um bloco de barro à sua frente, temos que entrar em todas as disputas com a mente aberta para tudo o que pudermos descobrir e produzir juntos. Só assim alcançaremos nosso verdadeiro potencial interpessoal.

Em 26 de junho de 2000, no Salão Leste da Casa Branca – onde Teddy Roosevelt costumava praticar boxe, Amy Carter teve sua festa de formatura no ginásio e os exploradores Lewis e Clark certa vez acamparam em suas tendas –, o presidente Bill Clinton anunciou a conclusão da primeira pesquisa de decodificação de todo o genoma humano. "A humanidade está a ponto de ganhar um imenso e novo poder de cura", comentou o político.[4]

A seu lado estava o Dr. Francis Collins, notório geneticista e chefe do Projeto Genoma Humano. Durante sete anos, ele havia liderado uma equipe internacional com mais de mil cientistas, o que a jornalista J. Madeleine Nash descreveu como "o desafio de realizar um *tour de force* tecnológico que muitos comparam ao da fissão do átomo e ao de levar o homem à Lua. 'Existe apenas um Projeto de Genoma Humano, e ele acontecerá uma única vez', disse Collins na época. 'A chance de estar no comando desse projeto e de pôr nele minha marca pessoal é maior do que eu poderia imaginar.'"[5]

O fato de que Collins teve que fazer isso competindo com um ex-colega tornou tudo mais interessante.

Em maio de 1998, cinco anos após Collins ter concordado em conduzir o projeto, Craig Venter, um apaixonado biólogo dos Institutos Nacionais de Saúde dos Estados Unidos que estava entre os incontáveis cientistas dedicados a estudar os genomas para descobrir como curar doenças, anunciou que fundaria uma empresa para se antecipar ao projeto de Collins em quatro anos.

A "corrida" entre Collins e Venter foi um forte assunto na imprensa. O tema central dos comentários era a diferença de personalidade entre os dois – um ousado, o outro reservado. E Collins, o reservado, não teve alternativa senão competir. Isso significou mobilizar cientistas de seis países, diversas agências de governo e inúmeros laboratórios de universidades para trabalharem juntos com um interesse comum, não para a glória individual.

Collins optou por um caminho de cooperação e parceria e resistiu à tentação de dizer que Venter estava errado. Na verdade, ele apenas o considerava diferente. Mas "diferente" não precisava significar "oponente". Embora admita que os dois eram "pessoas diferentes [...], com ideias diferentes, Collins admite agora que Venter tenha 'sido um estímulo, de um modo muito positivo'", relatou Nash, da revista *Time*.

Quando afirmamos que o outro está errado, no fundo revelamos de forma tácita que não queremos ser rejeitados. E o fato de não querermos estar errados nos faz projetar esse papel nos outros. O próprio Dale Carnegie foi vítima dessa reação nada invejável.

Pouco depois do fim da Primeira Guerra Mundial, ele era o empresário de Sir Ross Smith. Durante a guerra, Sir Ross tinha sido o ás australiano na Palestina. Pouco depois da declaração de paz, ele encantou o mundo ao dar meia volta no

globo terrestre em 30 dias. Até então, ninguém havia tentado semelhante proeza. O feito de Sir Ross foi uma sensação tremenda, e o governo australiano o premiou com 50 mil dólares. O rei da Inglaterra lhe concedeu o título de cavaleiro e, por algum tempo, ele foi o homem mais falado do Reino Unido.

Certa noite, Carnegie estava num banquete em homenagem a Sir Ross. Durante o jantar, seu vizinho à mesa contou uma história divertida que se apoiava na seguinte citação: "Existe uma divindade que aperfeiçoa nossos planos, por mais que eles sejam mal traçados por nós."

O homem mencionou que aquela era uma citação bíblica. Estava errado, e Carnegie tinha certeza disso. Assim, como ele mesmo admitiu depois, Carnegie se colocou na posição inoportuna e nada desejável de corrigi-lo. O quê? Shakespeare? Impossível! Isso é um absurdo!

O sujeito estava à sua direita, e Frank Gammond, um velho amigo de Carnegie, à sua esquerda. O Sr. Gammond estudara Shakespeare durante anos. Por isso Carnegie e o contador de histórias concordaram em tirar a dúvida com o Sr. Gammond. Ele ouviu, chutou Carnegie por baixo da mesa e disse:

– Dale, você está enganado. O cavalheiro tem razão. O trecho *está* na Bíblia.

A caminho de casa naquela noite, Carnegie falou com o Sr. Gammond:

– Frank, você sabia que a citação era de Shakespeare.

– É claro que sabia. *Hamlet*, ato cinco, cena dois. Mas éramos convidados numa ocasião festiva, meu querido Dale. Por que provar que o sujeito estava errado? Isso faria o homem gostar de você? Por que não deixá-lo sair por cima? Ele não pediu nem queria sua opinião. Por que discutir com ele? Evite esse tipo de problema.

Isso ensinou a Carnegie uma lição que ele jamais esqueceu.

Dizer às pessoas que elas estão erradas só vai lhe render inimigos. Poucas reagem de forma lógica quando ouvem que estão erradas; a maioria reage de forma passional e adota uma postura defensiva, porque você está questionando sua capacidade de discernimento.

É preciso ir além de evitar falar as palavras "Você está errado". Também é possível dizer isso com um olhar, um tom de voz ou um gesto, por isso evite demonstrar que está julgando o outro em todas as formas de comunicação. E, se deseja provar que seu ponto de vista é o correto, não deixe ninguém saber.

Quando nos comunicamos pela internet, é muito fácil usar um tom que denota que achamos que o outro está errado. Às vezes, só percebemos esse tom depois, quando lemos o que escrevemos. Acreditamos que estamos sendo diplomáticos, mas cada palavra, lida sem uma expressão facial ou um tom de voz ameno, acaba soando como uma condenação. É por isso que é muito mais fácil resolver problemas pessoalmente.

Em vez de escrever um argumento truncado e enviá-lo por e-mail, mensagem instantânea ou rede social, crie um ambiente mais respeitoso e conciliatório. Depois, apresente seu ponto de vista de mente aberta. Mesmo que efetivamente você esteja certo e o outra errado, não há por que ferir o ego dele ou prejudicar permanentemente um relacionamento. Se você se lembra de todos os que insistiam em dizer que você estava errado, pode ter certeza de que os outros se lembrarão de você da mesma forma negativa caso use suas interações para dar lições em vez de fortalecer o relacionamento.

Tenha sempre a diplomacia como critério padrão. Admita que pode estar errado e que o outro pode estar certo. Seja agradável. Faça perguntas. E, acima de tudo, considere a situação do ponto de vista do outro e demonstre respeito.

Essa postura humilde leva a relacionamentos, parcerias e resultados inesperados.

3

Admita os erros com rapidez e entusiasmo

Qualquer fã de esporte sabe que todo torcedor adora dizer que o juiz roubou e prejudicou o time dele. O esporte e a situação podem variar, mas é fato que os juízes erram regularmente. De vez em quando as consequências são decisivas. Alguns casos são tão famosos que ganham nomes próprios.

Veja o exemplo do gol "A mão de Deus". Nas quartas de final da Copa do Mundo de 1986, Argentina e Inglaterra estavam empatadas em 0 a 0 quando o capitão da Argentina, Diego Maradona, recebeu um passe e, numa disputa aérea com o goleiro inglês Peter Shilton, ergueu a mão esquerda, antecipou-se ao goleiro e mandou a bola para as redes. O árbitro, Ali Bin Nasser, não viu o toque e validou o gol.

Dez anos depois, em 1996, houve o caso de Jeffrey Maier. Na final do campeonato americano de beisebol, os Orioles derrotavam os Yankees por 4 a 3 perto do fim do jogo quando o rebatedor dos Yankees rebateu uma bola alta e longa. Maier, um menino de 12 anos que estava na arquibancada, esticou a mão e pegou a bola em pleno ar, evitando que um jogador dos Orioles a interceptasse e eliminasse o rebatedor. O juiz Rich Garcia, erroneamente, considerou a jogada um *home run* – bola rebatida para fora do campo, permitindo que o rebatedor fizesse um ponto. Os Yankees acabaram vencendo a partida.

Acrescentem-se a esses incidentes 10 mil outros erros de arbitragem e teremos uma noção de como os torcedores se irritam com esses equívocos. É

claro que torcemos pelo nosso time, mas os juízes são humanos, e é compreensível que cometam erros. O que alimenta e prolonga nossa irritação, porém, é a incapacidade ou a recusa dos juízes em admitir que erraram.

E é esse aspecto que torna um dos piores erros de arbitragem da história tão extraordinário – e, em última análise, tão redentor.

Foi o chamado "roubo do jogo perfeito". Desde 1900 – ano reconhecido como início da era moderna do beisebol –, foram disputadas cerca de 400 mil partidas nos Estados Unidos. Nesse período, apenas 18 vezes um *pitcher* – o arremessador – atingiu a perfeição, o jogo perfeito, eliminando todos os rebatedores adversários sem permitir que eles corressem uma só vez e que um corredor sequer chegasse a uma base devido a um erro seu. Para ter uma ideia, a probabilidade de um jogo perfeito no beisebol é uma em 20 mil, muito menor do que a de ser atingido por um raio.[1]

Só que um jogo perfeito era exatamente o que o arremessador dos Detroit Tigers, Armando Galarraga, estava fazendo numa noite de junho de 2010. Ele já tinha conseguido 26 *outs* – impedir o rebatedor de desviar a bola e alcançar uma base – consecutivos, e o vigésimo sétimo (e último) arremesso tinha sido rebatido fracamente na direção da primeira base. Galarraga correu em direção à primeira base, recuperou a bola antes de o rebatedor chegar e preparou-se para comemorar. Só que houve um problema: o árbitro, Jim Joyce, agitou os braços e disse que o corredor tinha alcançado a primeira base antes de Galarraga.

O jogo perfeito de Galarraga estava perdido em um dos mais clamorosos erros de arbitragem da história do esporte.

E foi ali que aconteceu uma reviravolta inesperada. Talvez este seja o detalhe mais importante e memorável do episódio.

Quando voltou para o vestiário dos juízes, Joyce imediatamente foi ver o vídeo do jogo e assistiu à jogada, uma única vez. Viu que havia cometido um erro terrível. Em vez de deixar a poeira baixar em silêncio, como fazem tantos de seus colegas, Joyce escolheu outro caminho. Foi direto para o vestiário dos Detroit Tigers e chamou Galarraga.

Com o rosto vermelho como um tomate e os olhos marejados, Joyce abraçou Galarraga e conseguiu dizer duas palavras antes de se desfazer em lágrimas: "Lo siento."

Joyce desculpou-se corajosamente e com franqueza. Ao fazer isso, mudou a história do esporte. Antes já tinham acontecido jogos perfeitos no beisebol, mas esse foi o primeiro jogo em que houve uma redenção.

Muitas coisas são comuns a todos nós – o nascimento, a morte e uma vida cheia de enganos, erros e gafes. Todos nós sabemos disso, e a maioria dos erros, embora temporariamente frustrantes e capazes de enervar as pessoas, são perdoáveis.

Então por que temos tanta dificuldade em admiti-los?

Veja o caso de Tiger Woods. Seu acidente de carro na noite do Dia de Ação de Graças na porta de casa desencadeou uma lista de acusações aparentemente infindáveis de casos extraconjugais. Enquanto, no passado, esses rumores eram vistos como fofocas infundadas, a era digital pode transmitir a traição, acusar o traidor e condená-lo da noite para o dia.

Em resposta ao incidente, Woods preparou uma admissão vaga de suas "transgressões" e pediu privacidade. Tanto seu mundo profissional quanto o pessoal desabaram à sua volta. Patrocinadores o abandonaram, sua mulher o abandonou e sua capacidade de jogar golfe foi gravemente prejudicada.

Ele poderia ter ido por outro caminho? Claro que sim.

Nas primeiras semanas em que as manchetes ocuparam os noticiários, antes de os acordos de patrocínio serem cancelados ou de Woods ser abandonado pela mulher, especialistas em relações públicas apontaram uma abordagem diferente que poderia ter estancado essa hemorragia muito antes. Num artigo para o *Phoenix Business Journal*, o jornalista Mike Sunnucks citou Abbie Fink, da HMA Public Relations:

> Fink disse que Woods e sua equipe preferiram o silêncio a assumirem o controle da história, que acabou sendo conduzida pelo [site de entretenimento] TMZ e pela [revista de fofocas de celebridades] *National Enquirer*. "Como Tiger não se pronunciou, a mídia foi buscar outras fontes. E, após as notícias de hoje, parece que tem muita gente querendo contar sua versão da história", disse Fink.
>
> Troy Corder, diretor da Critical Public Relations em Phoenix, explicou que a equipe de Woods cometeu diversos erros, inclusive os de mentir, se encolher como se quisesse se esconder e não se preparar para

> responder aos repórteres dos tabloides, que, em parte, estavam com a razão.[2]

Um pedido de desculpas público rápido e sincero teria feito Woods pôr os pés no chão da maneira correta. Ele era um ícone irretocável do esporte. Admitir o erro de forma rápida e enfática não só acalmaria os ânimos, como mostraria que Woods era igual a qualquer ser humano, confuso e passível de erro – algo que já sabíamos, de qualquer forma. Essa postura o ajudaria a recuperar a simpatia das pessoas muito mais depressa.

Na época, Amy Martin, CEO da Digital Royalty, comentou:

> Tiger deveria ter humanizado sua marca através das redes sociais, usando especificamente o Twitter e fazendo lives. Sua presença no Facebook tinha um tom polido e promocional que deixava seus fãs com vontade de espiar os bastidores. [...] Se ele tivesse permitido que as pessoas vissem o ser humano por trás do superastro do esporte, as percepções e as expectativas poderiam ter sido diferentes quando houve o escândalo.[3]

Infelizmente, não foi esse o caminho que a equipe de Tiger Woods escolheu após os eventos que mudaram o rumo de sua carreira, e com isso a poeira demorou muito mais para assentar. Essa é a consequência de ignorar este princípio na era digital: notícias negativas se disseminam mais rapidamente do que nunca. Se você comete um erro, é muito melhor controlar as notícias que serão divulgadas. Esclareça tudo de forma rápida e convincente.

Um motivo para nossa dificuldade em admitir falhas é o fato de que tendemos a esquecer as mensagens que transmitimos ao pedir desculpas. Esse esquecimento é muito mais perigoso hoje em dia. Admitir nossas falhas de maneira enfática e imediata é como fazer um *press release* de página inteira confirmando que nos importamos de verdade com as pessoas que magoamos, que nos sentimos mal pelo que fizemos e que queremos consertar a situação. As pessoas raramente continuam com raiva e decepcionadas quando percebem que estamos nos enxergando da forma correta e avaliando a situação de maneira precisa. Tendemos muito mais a perdoar aqueles que assumem a culpa imediatamente.

Compare a opinião pública sobre o jogador de beisebol Jason Giambi, que, com lágrimas nos olhos, imediatamente admitiu ter usado esteroides quando o escândalo de doping estava prestes a vir à público, com a história sobre o ex-jogador Mark McGwire, que esperou cinco anos para esclarecer a questão. Giambi voltou à sua vida normal rapidamente. O público foi generoso e perdoou logo. Por outro lado, embora McGwire certamente tenha tido seus motivos para postergar sua explicação, muitos fãs de beisebol o considerarão um trapaceiro pelo resto da vida. Anos após o fim de sua notável carreira profissional, ele ainda está longe de entrar para o Hall da Fama do esporte, algo que, do contrário, seria uma barbada.

Se tratarmos nossos erros de forma ambígua e indiferente, também estaremos fazendo um *press release* de página inteira, no qual se lê: "Gostaria de ter minha vida de volta." Todos nós gostaríamos de ter de volta a vida que tínhamos antes de cometer os erros, mas é preciso lembrar que ninguém além de nós mesmos pode mudar a situação. Os outros não têm a obrigação de nos devolver a vida que tiramos de nós mesmos. Só nós seremos capazes de trazer nossa vida de volta. E o primeiro passo sempre é admitir a falha de forma rápida e enfática.

O que todos nós esquecemos em algum momento é que o ato de ter a coragem de admitir nossos erros dá certa satisfação. Isso não apenas acaba com o clima de culpa e de defensividade como também ajuda a resolver muito mais rapidamente os problemas causados pelo erro.

Ronald Reagan era conhecido como o "Grande Comunicador" porque, para a alegria de quem o apoiava e a consternação de quem o criticava, com um simples comentário sagaz ele era capaz de passar de uma posição de fraqueza para a de força inegável.

Para isso, um de seus métodos testados e aprovados era demonstrar intimidade com o gesto de pedir desculpas. Durante um período particularmente conturbado de seu mandato, ele fazia piada de sua própria atuação da Casa Branca, admitindo: "Nossa mão direita não sabe o que a esquerda está fazendo."[4]

Reagan sabia que era mais fácil aguentar a autocondenação do que ser condenado pelos outros. Se sabemos que vamos ser repreendidos, não é melhor tomar a dianteira e nós mesmos nos darmos a bronca?

Quando reconhecemos e admitimos nossos erros, os outros costumam relevar o que aconteceu e se mostram generosos. Logo o erro perde importância. Mas quando fugimos da responsabilidade ou nos recusamos a admitir os erros de imediato, provocamos a ira dos que nos cercam – o erro inicial parece se tornar mais importante e os efeitos negativos crescem fora de controle.

Atualmente temos a oportunidade de pedir desculpas a pessoas que estão longe de nós, de informar a todos os envolvidos que cometemos um erro e lamentamos por isso. Assim, cortamos as opiniões negativas pela raiz e conquistamos o respeito das pessoas, porque é preciso ter coragem para admitir os erros em público.

Também é preciso ter coragem para admitir nossas falhas em particular. Veja o que acontece nas famílias. Maridos e esposas têm uma enorme dificuldade de admitir seus erros. É como se você mesmo se apunhalasse. Porém, não importa qual tenha sido o erro: é fundamental optar pelo caminho da humildade e se apoiar na força do perdão.

Anne era uma executiva bem-sucedida, mãe de três filhos e casada com o homem dos seus sonhos. Diplomada por uma faculdade de prestígio, ela nunca havia fracassado em nada na vida. No entanto, certa noite saiu com os colegas de trabalho quando estavam numa convenção em outra cidade. Um drinque levou a outro, dois levaram a quatro, e o grupo foi diminuindo até que só restaram ela e um colega.

Eles decidiram ir embora do bar e, no elevador, se beijaram. Alguns andares e passos depois estavam à porta do quarto dela. Ela abriu. Beijaram-se novamente. Depois pararam. Ele recuou e ela também.

Os dois eram casados; amavam seus cônjuges. Tinham se beijado novamente e parado. Ele foi embora, e a porta se fechou. Anne foi para cama sozinha... e acordou com o pesadelo de que havia traído o homem de seus sonhos.

Foi para casa dois dias depois e não falou nada durante seis anos. Tinha cometido um erro. Um erro que acontecera uma única vez e houvera apenas uma testemunha, que também não iria falar sobre isso.

Os anos se passaram, e a lembrança foi trancada num cofre mental e emocional. Anne sabia que se o segredo fosse revelado nunca mais seria aquela pessoa que tinha tudo e nunca errava.

Certa noite, quando estavam de férias, ela decidiu contar tudo a seu marido. Ele a encarou e começou a chorar. De todas as reações possíveis, Anne não havia imaginado essa.

Ao longo das semanas seguintes, eles conversaram sobre o assunto entre si, com seus amigos, com seu pastor. O marido sofria, e cada minuto de seu sofrimento deixava o coração de Anne mais apertado. Só que outra coisa também aconteceu: sua máscara de perfeccionismo caiu. Quando os amigos souberam do erro de Anne, ela se viu coberta daquilo que nunca imaginou ser possível – perdão.

Anne descobriu que a verdade tinha o poder de libertá-la. Seu erro não deixou de ter consequências, mas, ao admiti-lo e buscar o perdão, ela abriu espaço para uma nova perspectiva em sua vida, uma perspectiva na qual estaria em segurança mesmo sendo imperfeita. Pena que não abriu esse espaço seis anos antes.

Essa mesma perspectiva existe para todos nós, se formos corajosos o bastante para adotá-la. Qualquer um pode defender um erro – e a maioria faz isso –, mas, ao admiti-lo, você se destacará e terá um sentimento de exultação.

No fim de 2010, pessoas ligadas ao mundo do esporte se envolveram na habitual discussão de fim de ano sobre quem a revista *Sports Illustrated* escolheria como seu "Desportista do Ano". A honra acabou sendo concedida a Drew Brees, *quarterback* dos New Orleans Saints, por levar a até então desafortunada equipe de futebol americano a seu primeiro título nacional. Foi uma escolha adequada.

Mas Chris Harry, da *AOLnews.com*, achou que o prêmio deveria ser dividido com dois outros homens. "No que diz respeito ao puro espírito esportivo, para mim nada se comparou ao lamentável evento na noite de 3 de junho." Após contar a famosa história do jogo quase perfeito de Galarraga frustrado pelo árbitro, Harry concluiu:

> Cerca de 16 horas depois, os Tigers e os Indians jogaram novamente, mas o reencontro que interessa aconteceu antes da partida, quando Galarraga foi em direção à base principal, de onde o arremessador faz o lançamento das bolas. Joyce estava esperando por ele. Os dois trocaram apertos de mãos e abraços em uma das mais inspiradoras, emocionantes e tocantes

> exibições de esportividade que qualquer esporte já viu. Foi um momento digno de ser revivido e nos ensinou uma lição sobre como agir com classe e dignidade quando as circunstâncias poderiam facilmente ter provocado uma reação muito diferente – sobretudo nos tempos em que vivemos.[5]

Ah, o poder que duas palavras têm para mudar tudo: "Lo siento." Sinto muito.

4

Comece de um jeito amigável

"Líderes bem-sucedidos são sempre iniciadores", escreveu o especialista em liderança John C. Maxwell em seu livro mais importante, *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. Em seguida, ele lembra uma ocasião em que começar de forma amigável não foi apenas necessário, mas extremamente recomendável. Ainda jovem, ele tinha sido contratado para assumir a liderança de uma igreja problemática em Lancaster, Ohio. Segundo lhe contaram, lá havia um homem grande e intimidador chamado Jim Butz, um líder laico eleito pela congregação e a pessoa mais influente na organização. Também lhe contaram que Jim tinha a reputação de ser um rebelde que às vezes levava a igreja para o caminho errado.

A primeira coisa que Maxwell fez foi marcar um encontro com Jim em seu escritório. Poderia ter sido uma situação constrangedora ou até grosseiramente mal interpretada – um "garoto" de 25 anos convocando um patriarca de 65 a se encontrar com ele –, porém Maxwell tratou de desfazer essa ideia imediatamente. No instante em que Jim se sentou, Maxwell começou a fazer uma humilde avaliação da situação. Jim era o influenciador na igreja, e Maxwell queria trabalhar com ele, não contra ele. Maxwell sugeriu, então, que se encontrassem uma vez por semana para almoçar e conversar sobre todas as questões e tomar decisões juntos. "Enquanto eu for o líder aqui, não tomarei nenhuma decisão sem primeiro discuti-la com o senhor", afirmou Maxwell.

“Quero realmente trabalhar com o senhor. Podemos fazer grandes coisas juntos nesta igreja, mas a decisão é sua.”

Quando Maxwell terminou, “Jim não falou uma só palavra”, lembrou o religioso. “Levantou-se da cadeira e foi beber água no corredor. Eu o acompanhei e esperei. Após um longo momento, ele se aprumou, se virou para mim, e vi as lágrimas escorrendo pelo seu rosto. Então ele me deu um abraço apertado e disse: ‘Você pode contar comigo, estarei a seu lado.’”[1]

Empatia gera empatia. Somos mais inclinados a concordar com a outra pessoa ou a ver as coisas do ponto de vista dela quando temos simpatia por ela. Mas se sentimos que ela está ocupada, foi brusca ou não tem interesse em ser educada, costumamos refletir esse sentimento. Quando isso acontece, esse é um obstáculo difícil de superar, quer você tenha acabado de conhecer a pessoa ou já a conheça há algum tempo.

Quando as pessoas estão se conhecendo, nenhuma abordagem é mais eficaz do que a gentileza e a delicadeza, mesmo que o outro lhe cause sofrimento, frustração ou raiva. Quando você cumprimenta alguém de forma amigável, está dizendo: “Você vale o meu tempo. Você tem valor.” Esta mensagem sutil tem um poder enorme – maior do que as pessoas imaginam.

Em *The Seven Arts of Change* (As sete artes da mudança), David Shaner compartilha uma experiência incrível que lhe mostrou o imenso poder de começar uma relação de maneira amigável.[2] Ele fora recrutado por um velho amigo para dar aulas de aikidô na Academia de Artes Marciais de Aspen-Snowmass, na estrada que sai do condado de Pitkin, Colorado, local que ficou famoso em 1970 quando o jornalista americano Hunter S. Thompson concorreu ao cargo de xerife com ideias de promover a descriminalização das drogas para uso pessoal, transformar as ruas de asfalto em campos gramados, proibir construções que obstruíssem a vista das montanhas e renomear Aspen como Cidade Gorda, a fim de afastar possíveis investidores.

Thompson perdeu por pouco, mas sua visão abriu espaço para que outro homem, menos controverso mas igualmente não convencional, se tornasse o xerife. Seu nome era Dick Kienast, e o pôster de sua campanha citava uma frase da filósofa Sissela Bok sobre valores sociais: “A confiança é um bem social que deve ser tão protegido quanto o ar que respiramos ou a água que bebemos.”[3]

Kienast acreditava que civilidade e compaixão deveriam ser a base de todas as interações na aplicação da lei, quer envolvessem criminosos violentos ou infratores de trânsito frustrados. “Foi uma iniciativa crucial, que muitos poderiam considerar tola e desnecessária”, escreve Shaner. “Mesmo assim, ele seguiu em frente com confiança.” Entre os primeiros alunos de Shaner no aikidô estavam o xerife Kienast e seus delegados. Bob Braudis era um dos principais delegados de Kienast e seria seu sucessor como xerife. Antes disso, Braudis estabeleceria seu legado dando uma demonstração convincente de como se começa uma relação de forma amigável.

Braudis era um sujeito imponente e se encaixava no estereótipo de policial musculoso e sem rodeios. Mas sua presença contrastava fortemente com sua maneira de tratar as pessoas. Ele nunca elevava a voz, mesmo nos momentos mais tensos. Um caso serve de exemplo.

Num dia em que Braudis estava de plantão, surgiu um alerta de que havia um homem armado dentro de um restaurante local mantendo todos os clientes como reféns. Braudis foi o primeiro a chegar ao local e, de fora do prédio, avaliou a situação. A esposa do sujeito tinha se separado dele e o proibira de visitar sua filha, que ele avistara no restaurante. Em vez de tentar cumprimentá-la de forma pacífica, alguma coisa aconteceu na cabeça do sujeito. Ele sacou a arma e transformou todos em reféns.

O delegado Braudis analisou o perigo e adotou uma postura diferente. Desarmado, aproximou-se tranquilamente da janela. Percebendo que o delegado estava calmo, o homem armado permitiu que ele entrasse no restaurante. Lá dentro, Braudis dirigiu-se ao homem de forma civilizada, pedindo que ele pensasse nas consequências de seus atos, que poderiam levá-lo a nunca mais ver sua filha.

“A conduta tranquila de Bob, sua forma racional de discutir o que realmente interessava e sua empatia ante a raiva do suspeito fizeram o homem reconsiderar”, escreveu Shaner. “E, quanto mais falava com Bob, mais o homem percebia que grande parte de sua raiva era de si mesmo. Em pouco tempo, ele largou a arma. Seu comportamento mudou. Bob explicou que se ele saísse algemado acalmaria todos os policiais fora do restaurante, e nenhum dos dois correria risco de levar um tiro. O homem concordou, e o conflito terminou em paz.”[4]

Pense nessa história toda vez que for escrever um e-mail para alguém que o deixou frustrado ou com raiva. Você vai começar num tom civilizado e cortês ou se deixará levar pelas emoções? Será que você pode perguntar sobre a vida e o trabalho da pessoa ou criar um elo falando sobre algum interesse em comum, revelando algo sobre si? Ao começar de maneira amigável, você terá muito mais chance de alcançar os resultados positivos que busca, sobretudo se a relação estiver estremecida.

Certa vez, Abraham Lincoln disse: "Não gosto daquele homem. Tenho que conhecê-lo melhor."[5]

Se você acredita que construir uma relação amistosa será crucial para alcançar o resultado desejado, utilizar mensagens de texto, chats ou outras formas abreviadas de comunicação não o levará muito longe. Com a limitação de espaço e a ausência de entonação e de sinais não verbais que o ajudem a transmitir o que está sentindo, será muito difícil criar o nível de comunicação necessário para transmitir amabilidade. Se você não consegue marcar um encontro pessoal, pelo menos utilize um meio de comunicação que lhe proporcione tempo e espaço para transmitir o grau de amabilidade que regia as relações humanas na época de Carnegie. É preciso ter criatividade e um pouco mais de tempo para replicar o efeito de um sorriso caloroso e de um firme aperto de mãos, mas é possível.

"As redes sociais exigem que os líderes empresariais comecem a pensar como donos de lojas de cidadezinhas", afirma o empreendedor Gary Vaynerchuk, autor do livro *Gratidão: como gerar um sentimento incrível de satisfação em todos os seus clientes.*

> Isto significa valorizar o longo prazo e evitar parâmetros de curto prazo para medir seu progresso. Em resumo, o empresário terá que reaprender a ética e as habilidades que eram naturais para nossos bisavós. Apenas as companhias que descobrirem como se comportar da forma antiquada – e com autenticidade – terão a possibilidade de competir.[6]

Houve uma época em que as pessoas saíam de casa usando as melhores roupas e cumprimentavam todos com quem cruzavam a caminho do trabalho. Era uma época em que um encontro era realmente um encontro, e conversar

significava visitar alguém, não usar o telefone. Embora hoje possamos interagir com pessoas do outro lado do mundo, e as conexões presenciais sejam cada vez menos frequentes, ainda é crucial tratar as pessoas da mesma forma que as trataria se estivessem diante de você. Dono de um crescente império de vinhos, Vaynerchuk explica: "Falamos com cada indivíduo como se estivéssemos a seu lado, na casa de sua mãe, para jantar."[7] Esse é o comportamento adequado, pois coloca a responsabilidade exatamente onde deve estar – nos ombros do mensageiro.

O erro que muitos cometem é transferir o ônus da responsabilidade para o destinatário da mensagem. Usamos as respostas do nosso interlocutor como único parâmetro para saber se adotamos a abordagem correta ou causamos a impressão correta. Isso é um problema por dois motivos.

Primeiro, porque gera preguiça na hora de avaliar o papel das motivações na formação de elos. Se nosso único motivo para formar uma conexão é obter uma ótima resposta, tendemos a ser meros provocadores, preocupados apenas com o próximo grande truque para atrair o interesse das pessoas. O problema é que a capacidade de impressionar o outro tem pouco valor quando tentamos formar uma conexão verdadeira.

Segundo, respostas podem ser enganosas, sobretudo no começo. Um tuíte pode gerar muitos retuítes, mas isso não significa que os que retuítam sua mensagem se tornaram seus fãs ou amigos. Eles podem estar pensando em outras pessoas que podem se beneficiar da mensagem ou talvez se interessem pelo seu produto; ou pior, talvez só estejam retuitando sua mensagem para fazer os outros rirem de sua falta de conhecimento, sinceridade ou tato. Uma campanha de marketing on-line pode causar um pico nos acessos no site ou uma campanha na mídia impressa pode gerar muito burburinho, mas empresários sensatos sabem que isso não significa que relacionamentos estão sendo criados.

Existe uma grande diferença entre engajamento e interesse. O interesse é irritante de diversas maneiras. Frequentemente começa e termina num nível superficial, porque as principais emoções provocadas são a curiosidade, a surpresa ou a antipatia.

Já o engajamento ocorre num nível mais profundo e atinge os valores essenciais da pessoa. E quando atingimos esses valores essenciais somos considerados merecedores de um relacionamento. Quando você se envolve com

outra pessoa de forma amigável, informa a ela que é merecedora de amizade, alguém que você gostaria de chamar de amigo. É por isso que "quem semeia cortesia colhe amizade."[8]

Se você quer ser seguido e ter sua voz ouvida, comece o relacionamento de forma amigável. A primeira impressão é muito mais memorável do que qualquer coisa inventada por alguém que só quer atrair sua atenção.

Muitos anos atrás, quando ainda era um garoto que caminhava descalço pelo bosque para ir a uma escola rural no noroeste de Missouri, Carnegie leu uma fábula sobre o sol e o vento. A história serve como um lembrete do poder que tem o princípio de conquistar a confiança dos outros.

O sol e o vento discutiam para saber quem era o mais forte. Em certo momento, o vento disse: "Vou provar que sou eu. Está vendo aquele velho de casaco? Aposto que consigo tirar o casaco dele mais depressa do que você."

O sol se escondeu atrás de uma nuvem e o vento soprou até quase se transformar num tornado; porém, quanto mais forte o vento soprava, mais o homem se agarrava ao agasalho. Por fim, o vento desistiu. Em seguida, o sol saiu de trás das nuvens e abriu um sorriso gentil para o velho, que logo em seguida começou a secar a testa e, por fim, tirou o casaco. No fim, o sol disse ao vento que a gentileza e a amizade eram sempre mais fortes do que a fúria e a força.

Essa é uma lição útil em uma época que parece recompensar volume, velocidade e impacto. Essas recompensas têm pouco valor a longo prazo, pois um engajamento duradouro precisa ser continuamente autenticado com benefícios e confiança mútuos. Se você não estabelecer alicerces para os dois desde o início, utilizando para isso um sentimento amistoso, ficará mais difícil conquistá-los a cada dia que passa. E, se esperar demais ou tentar chamar atenção de forma rasa, não convencerá o outro a formar um vínculo real. E implorar por comprometimento nunca é algo positivo.

"O envolvimento deve ser sincero para funcionar", escreve Vaynerchuk. "Nunca subestime a capacidade das pessoas de detectar de longe uma tática covarde e burocrática. Esse é um grande motivo pelo qual tantas empresas que se limitam a mergulhar o dedão do pé nas redes sociais fracassaram de forma contundente."[9]

Fazer amigos começa com amabilidade e generosidade.

5

Descubra uma afinidade

Curtir. Adicionar amigos. Seguir. Compartilhar.

Na era digital, muitas vezes a afinidade surge antes mesmo de nos conhecermos pessoalmente. Na época de Carnegie, amizade e compartilhamento andavam de mãos dadas. Você conhecia alguém. Você conversava. Você descobria um interesse em comum e, então, uma afinidade que levava a uma amizade mais profunda. Hoje as pessoas seguem você no Twitter, pertencem ao mesmo grupo do Facebook ou curtem sua última *live* antes mesmo de se conhecerem. Muitas vezes as pessoas descobrem vários pontos de afinidade antes de se encontrarem.

A partir do que curtimos e não curtimos, damos e recebemos permissão para fazer e desfazer acordos com base apenas na afinidade. Temos pontos de afinidade e discordância e, em geral, nos aproximamos e influenciamos aqueles com quem temos mais coisas em comum. Isso pode funcionar como um tremendo impulso à construção de relacionamentos duradouros, baseados em influência real.

Não estamos falando sobre a lei da atração. Você pode querer ter muitos amigos sob sua influência, mas nada vai acontecer se você não tomar uma atitude de verdade para construir os relacionamentos. Estamos falando daquilo que o escritor John C. Maxwell chama de "lei do magnetismo".

"Líderes eficazes estão sempre em busca de boas pessoas", escreve ele, e prossegue:

> Pense nisso. Você sabe quem está procurando neste exato momento? Qual é seu perfil de funcionário perfeito? Que qualidades essa pessoa deve ter? Quer que seja agressivo e empreendedor? Está buscando um líder? Faz diferença ele ter 20, 40 ou 60 anos? [...] O que vai determinar que a pessoa que você quer é aquela que você conseguirá, que ela terá as qualidades que você deseja? Talvez você se surpreenda com a resposta, mas, acredite ou não, o que você vai ter não é determinado pelo que você *quer*. É determinado pelo que você é.[1]

Uma curtida atrai outra – tanto pela personalidade quanto pelo que ambas as partes têm em comum. Porém, é possível começar um relacionamento com uma vantagem inicial. Podemos nos certificar de que existe afinidade antes mesmo de abordar a pessoa. Na era digital, o botão de curtir serve como uma porta de entrada perfeita para obter influência.

Quando alguém entra no mesmo grupo do Facebook, segue seu blog ou faz comentários num post do seu perfil no Instagram, está dizendo "sim" a você. Isso lhe proporciona uma posição poderosa, que você deve manter se quiser influenciar aquela pessoa.

Quando uma pessoa diz "não", dentro dela ocorre uma sequência de reações fisiológicas que a põe na defensiva, pronta para recuar. Quando diz "sim", está numa posição de aceitação, de abertura, de seguir em frente. Assim, quanto mais "sim" você puder obter numa interação, mesmo que tenham pouco a ver com o assunto principal, mais fácil será fazer a pessoa concordar com você ao longo do caminho.

Ou seja, conseguir o "sim" será muito mais fácil se você começar com um "sim".

Temos uma oportunidade clara de começar o diálogo com um "sim". Com as inúmeras oportunidades de nos conectarmos com pessoas interessadas em quem somos e no que temos a dizer, sobram poucas razões para começar um relacionamento ou até mesmo uma conversa com o pé esquerdo. Mais do que isso: hoje, as organizações têm o poder de fazer seus membros dizerem "sim" apenas com base na influência da comunidade. A Microsoft compreendeu isso muito bem quando lançou o Windows 7.

A gigante da computação tinha sofrido um forte revés no lançamento do Windows Vista, sistema operacional que foi alvo de chacota universal, mas estava pronta para voltar à briga com seu Windows 7 e tinha aprendido com a experiência passada. Ela precisaria ter seus clientes, os usuários do Windows, a seu lado desde o início. Teria que fazê-los dizer "sim". Para isso, primeiro precisaria encontrar seus fãs, os influenciadores em potencial na comunidade de usuários de PC.

O livro *Empowered* (Empoderado), de Josh Bernoff e Ted Schadler, explora a estratégia que a Microsoft usou para voltar ao ringue. Para combater os engenhosos comerciais que comparavam o PC ao Mac, descrevendo o PC como um sistema operacional nerd e ineficiente – nada mais que uma calculadora ultrapassada –, a Microsoft pediu que seus usuários mandassem vídeos com o tema "Eu sou um PC" diretamente pelo seu canal do YouTube. Em seguida, a empresa reuniu e editou os vídeos para criar um início poderoso para sua campanha de marketing baseada no "sim".

Quando lançou a versão beta do Windows 7 para usuários-alvo, fez os feedbacks circularem em blogs, no Twitter, no Facebook, em fóruns de discussão e outras comunidades on-line. Na preparação do lançamento no mercado, criou um feed moderado de conteúdo postado em outros sites e plataformas e apresentou o feed em seu site, na página do Facebook e em outros lugares. Criou uma publicidade em que apresentava usuários, destacando o conceito de que o Windows 7 tinha sido projetado, em parte, como resultado de sugestões de clientes. O mote: "Eu sou um PC e o Windows 7 foi ideia minha."

O golpe de mestre da Microsoft, porém, foi a forma como fez seus fãs comemorarem o Windows 7 e compartilharem isso com os outros. Isso ofereceu aos fãs uma oportunidade – a de se sentirem importantes.

> Se você fosse um fã do Windows 7, poderia se inscrever para oferecer uma festa em casa a fim de mostrar os novos recursos do sistema – a Microsoft lhe enviaria todo o material. Rapidamente a notícia sobre a chance de dar uma festa se espalhou pelas redes sociais, e em pouco tempo dezenas de milhares de pessoas em 14 países tinham se inscrito. A Microsoft estima que essas festas tenham atingido cerca de 800 mil pessoas, incluindo anfitriões e convidados.[2]

Considerando a forma como tinha sido lançado o Windows Vista, os usuários de PC poderiam ter dito "não" ao Windows 7 logo de cara, mas a Microsoft os fez dizerem "sim".

Quando começamos com um "sim", criamos uma afinidade no nível mais básico. Mas, para transformar a afinidade em influência, é preciso haver empatia. Precisamos ser capazes de enxergar, a todo momento, a interação do ponto de vista do outro. Só assim saberemos o valor definitivo dos nossos pontos de afinidade.

O problema é que, em vez de usar as oportunidades das redes sociais para nos ajudar a começar com um "sim" e manter o comprometimento necessário, frequentemente ignoramos o que os outros querem e os bombardeamos só com o que nos interessa. Em vez de fazê-los dizer "Sim! Sim!", nós os obrigamos a dizer "Pare! Pare!". O guru das redes sociais Chris Brogan chama isso de nevasca de negócios em vez de uma suave nevada de comunicação:

> Conversas e relacionamentos se baseiam em diversos toques. No mundo tradicional do marketing e da comunicação, as pessoas usam cada toque para pedir alguma coisa, para emitir um chamado à ação. Não é assim que funcionam as redes sociais. [...] Elas existem para permitir que você entre em contato com alguém que optou por ter um relacionamento com você. [...] É uma nevada. Individualmente, os flocos de neve não significam muito, mas, quando juntamos o volume, a coisa pode mudar de figura.[3]

Se quiser começar e continuar no "sim", você deve oferecer o que as pessoas querem. Só assim alcançará um nível de confiança que lhe permita transmitir, com segurança, sua verdadeira mensagem, seja ela um produto, um serviço ou uma causa.

Claro, esse princípio é igualmente relevante e necessário fora do mundo virtual. Um jornal tinha a política de entregar um novo exemplar a clientes que reclamassem de danos causados pelas condições climáticas. Com o passar do tempo, o aumento do preço da gasolina e a diminuição do número de assinaturas impossibilitaram que essa prática fosse mantida. Por isso eles enviaram a seus

clientes o que acreditaram ser uma carta muito amistosa. Começava mais ou menos assim:

Prezado cliente,

Não iremos mais repor os exemplares que tiverem sido danificados por condições climáticas.

Em seguida, explicavam a mudança de política. Já no fim da carta, escreviam isto:

Se você receber um jornal danificado, por favor, nos informe, para abatermos o valor correspondente em sua próxima fatura.

A primeira reação dos clientes provavelmente foi de irritação e protesto. No fim da carta, estavam irritados demais para levar em conta que uma alternativa – possivelmente uma alternativa melhor – estava sendo oferecida.

Suponha que a empresa tivesse escrito a carta da seguinte maneira:

Prezado cliente,

Sabemos como é frustrante quando o jornal que você recebe está danificado devido às condições climáticas. (Sim, é frustrante mesmo!) *Você paga por um produto e um serviço e espera obter qualidade.* (Sim, espero!) *Por isso, a partir de agora vamos oferecer o reembolso total do valor de cada jornal que você receber danificado pelas condições climáticas.* (Ah, é? Ótimo!)

Também queremos que você saiba que nosso negócio tem sido afetado pelo aumento do preço da gasolina. Logo, não poderemos mais oferecer a entrega de jornais em substituição aos danificados. Nesse caso, pedimos que entre em contato conosco para ser reembolsado. (Ah, está bem.)

No mínimo, os clientes devem ter enxergado as ações da empresa de maneira muito mais favorável.

Existem duas formas de concordar. Precisamos ter as duas em mente no que diz respeito às nossas interações. A primeira é mais comum e envolve duas partes que têm a mesma opinião sobre determinada questão. Nesse caso, pressupõe-se que em algum momento ambas as partes dialogaram e concluíram que tinham opiniões semelhantes. A maioria das pessoas acredita que a concordância com base no diálogo é a única que existe.

Mas existe outro tipo, que era muito menos plausível na época de Carnegie, mas que hoje se tornou fundamental. Ocorre quando duas pessoas gostam da mesma coisa – ou, como se pode interpretar a partir disso, são pessoas semelhantes. Em geral, não chamamos esse tipo de harmonia de "concordância", mas, na era digital, é melhor encarar dessa forma, porque somos atraídos por aqueles com quem temos algo em comum.

Estabelecer esse ponto em comum ou essa afinidade logo de cara é uma nova forma de "sim". E quanto mais "sim" você tiver de cara, maior será sua probabilidade de obter *o* "sim" para sua ideia, solução ou negócio.

Encontre pontos de afinidade quanto antes e sempre que possível.

6

Dê crédito

Um aluno do Dale Carnegie Training Institute na Austrália divulgou a seguinte história, que serve como uma boa lição do que pode acontecer quando ignoramos esse princípio.

> Meu sócio e eu estávamos entre os maiores varejistas de produtos de informática em Brisbane. Tínhamos oito lojas, empregávamos mais de 60 pessoas e faturávamos mais de 10 milhões de dólares australianos por ano. Embora meu sócio tivesse me ajudado muito e fosse uma pessoa tranquila, eu acreditava que o sucesso do negócio se devia só a mim. Só havia um modo de dirigir a empresa: o meu. Quando havia qualquer possibilidade de discussão, eu tratava de fazer com que se tornasse realmente uma discussão e tentava sair vencedor a qualquer custo. Nunca começava nossas reuniões de maneira amistosa e frequentemente tratava meu sócio com complacência. Nunca levava seus sentimentos em consideração e sempre me perguntava por que ele não era mais parecido comigo.
>
> No fim das contas, eu de fato venci todas as discussões e fiz tudo do meu jeito, mas perdi o sócio e, com isso, a empresa. Depois que aprendi esse princípio, reconsiderei tudo o que aconteceu e hoje compreendo que eu estava errado. Vivo pensando que, se soubesse disso mais cedo, hoje

> meu negócio seria completamente diferente. Sei que agora não posso mudar o passado, mas reconheço meus erros e tento não repeti-los.

Atualmente, esse senhor é uma pessoa diferente. "Agora eu sempre pergunto aos meus sócios quais são suas metas antes de estabelecer as minhas", escreveu ele. "Depois eu me pergunto: 'O que posso fazer para que este relacionamento os ajude a alcançar as metas?'"

É fácil compreender por que queremos ter crédito pelo sucesso do nosso trabalho, mas ao reivindicar todo o crédito você nunca fará amigos. Pelo contrário: vai diminuir sua influência.

Qual é a pior característica de um líder? Pergunte a seus comandados e eles responderão que é a de ficar com o crédito pelos sucessos e transferir a culpa pelos fracassos. Poucas atitudes deixam tão claro que o sujeito se considera o centro de tudo. E poucos comportamentos afastam as pessoas mais rapidamente do que esse.

Quem quer um amigo que se acha o centro do universo? Quem quer um chefe que não leva em conta a sua contribuição? São perguntas fáceis de responder. E responder à pergunta inversa é igualmente fácil: quem quer um amigo que não faz questão de receber os louros da vitória? Quem quer um chefe que valoriza a sua contribuição?

"Dar crédito é um multiplicador mágico", escreve o blogueiro da *Forbes* August Turak, ex-funcionário e fundador da MTV.

> Essa estratégia funciona bem tanto nos negócios quanto na vida pessoal. Para utilizar essa magia é preciso adotar uma postura de gratidão. Sem um sentimento sincero de gratidão, dividir o crédito não passa de um truque de manipulação destinado a sair pela culatra. [...] Não estamos falando de uma ciência exata. É uma questão de bom senso. Então por que roubamos os créditos com muito mais frequência do que dividimos? O culpado é o medo.[1]

O medo, nesse caso, deveria ficar reservado para a possibilidade de se tornar uma pessoa que não tem coragem de compartilhar o espólio do sucesso. Turak cita uma homilia que ouviu certa vez e que ressalta muito bem este aspecto:

> "O mar da Galileia está enxameando de peixes e vida", começou o sacerdote. "O mar Morto está morto e destituído de vida. Ambos são alimentados pelas espumantes águas do rio Jordão; então por que essa diferença? O mar da Galileia cede todas as suas águas, que seguem adiante, enquanto o mar Morto as mantém para si. Assim como o mar Morto, quando guardamos tudo o que é fresco e bom para nós mesmos, tornamos nossas vidas uma sopa salobra feita de lágrimas salgadas."

Quando você der o devido crédito a alguém, evite fazer isso com falsa modéstia, apenas como uma forma dissimulada de buscar os refletores. É o que chamamos de síndrome do mártir. O princípio que estou sugerindo nasce não da busca de atenção, mas da certeza absoluta de que você será uma pessoa muito melhor quando aqueles à sua volta souberem que desempenham um papel importante não só no seu sucesso profissional, ao trabalhar em equipe, mas também no seu sucesso pessoal.

Assista a qualquer premiação e você verá essa dinâmica em ação, sobretudo entre as pessoas mais nobres e generosas. Qual é o momento mais esperado? O discurso do vencedor. E o que é esse discurso senão uma lista de agradecimentos aos responsáveis pelo sucesso de quem venceu? Alguns dirão que esse momento é apenas parte do script, mas o rosto das pessoas citadas na plateia conta uma história diferente. Conforme a câmera passa por elas, todas estão radiantes – algumas até choram de alegria, compartilhando o sucesso e retribuindo a gratidão.

Talvez não seja coincidência que Greer Garson, a mulher que fez o discurso mais longo da história do Oscar – cinco minutos e meio –, seja, junto a Bette Davis, a recordista de indicações consecutivas na categoria de Melhor Atriz (cinco). Será que toda essa gratidão não foi importante para ela ter feito tanto sucesso?

Dizem que para ser bem-sucedido você deve se cercar de pessoas bem-sucedidas. Embora haja certa verdade nessa afirmação, poucos veem que existem duas maneiras de encarar essa ideia. Ou você pode fazer amizade com pessoas já bem-sucedidas ou pode buscar o sucesso para aqueles que já são seus amigos. Qualquer que seja o caminho, uma coisa é certa: seu sucesso sempre é medido

pelo número de pessoas que querem vê-lo ser bem-sucedido. Mas um desses dois caminhos oferece melhores resultados.

Quando você busca a amizade daqueles que já são bem-sucedidos, não há garantias de que eles vão desejar que você também tenha sucesso. Talvez você precise se esforçar para não ser visto como sanguessuga. Por outro lado, quando você busca o sucesso para os que já são seus amigos, pode ter certeza de que essas pessoas vão desejar o mesmo.

Dar crédito a quem merece é um estilo de vida que você cultiva porque se sente grato por ter essas pessoas na sua vida e pelo que elas dão a você. É colocar o sucesso do outro em primeiro lugar e confiar tanto no que você é quanto no poder da reciprocidade.

Mark Twain certamente confiava em quem era; e Henry Irving não podia acusá-lo de não tentar confiar no poder da reciprocidade. Certa vez os dois contemporâneos literários tiveram uma divertida conversa que demonstra claramente esse princípio.

Henry Irving estava contando uma história a Mark Twain.

– Você nunca ouviu essa, ouviu? – perguntou ele depois do preâmbulo.

Twain garantiu que não tinha ouvido. Pouco depois Irving fez uma pausa e perguntou a mesma coisa. Twain deu a mesma resposta. Irving continuou, mas quase chegando ao clímax da história parou novamente e perguntou:

– Tem certeza de que nunca ouviu esta história antes?

Três interrupções foram demais para Twain.

– Eu sou capaz de mentir duas vezes por educação, mas esse é o meu limite. Não posso mentir uma terceira vez de jeito nenhum. Eu não só já ouvi a história, como fui eu que a inventei.[2]

Twain poderia tranquilamente deixar passar a ironia e não falar a verdade. Ele ligava para o fato de a história ser de sua autoria? Não. Estava contente porque a história que criou o estava ajudando a ter uma boa conversa. Embora tenha ele desistido no fim – podemos culpá-lo? –, essa divertida anedota mostra que não importa quem tem crédito por algo, desde que esse algo beneficie todas as partes envolvidas.

Existe uma palavra inerente ao princípio de dar crédito a quem merece: reciprocidade. Não damos para receber algo de volta, como se fosse um negócio. Damos para nutrir os relacionamentos – e ao fazer isso sabemos que seremos

recompensados. A reciprocidade é um subproduto natural de um relacionamento em que duas pessoas compartilham alegrias e tristezas. "Alegria compartilhada é alegria em dobro, tristeza compartilhada é tristeza pela metade", diz o provérbio. Em relacionamentos verdadeiros, amigos buscam maneiras de recompensar amigos.

O que aconteceria se esse espírito se disseminasse numa empresa, num nicho do mercado ou mesmo em toda uma cadeia de valores? Duas coisas são certas: (1) todos os envolvidos curtiriam muito mais a vida e (2) o sucesso seria mais provável quando a colaboração ocorresse naturalmente. Mais do que nunca, hoje temos o poder de disseminar esse espírito.

A longo prazo, somente o dono original da ideia se lembra de coisas como quem falou o que primeiro ou quem assumiu primeiro o risco. Em geral, as pessoas se lembram da grandeza de espírito. É um paradoxo interessante: quanto mais crédito você dá aos outros por algo que você mesmo fez, mais lembrado você se torna e, no fim, mais acaba recebendo o crédito.

Certa vez Ronald Reagan afirmou: "O que eu realmente gostaria é de entrar para a história como o presidente que fez os americanos acreditarem em si mesmos novamente." Com base apenas nessa citação é possível fazer uma análise precisa da personalidade do ex-presidente americano. Ele estava no jogo para que os outros pudessem ganhar. Suas metas políticas centravam-se na inspiração e no sucesso daqueles a quem servia no cargo de presidente.

Talvez o que melhor caracterize Reagan seja a inscrição que ficava no Salão Oval durante seu mandato: "Não há limites para o que um homem pode fazer, ou aonde pode chegar, se ele não fizer questão de receber o crédito."[3]

Esse é o caso de muitas pessoas influentes. Elas têm um propósito mais elevado, que transcende motivações políticas, burocráticas ou prejudiciais aos outros. Reagan ignorou os comentários sobre seu legado dizendo que não estaria vivo para ouvir o que acadêmicos e historiadores falariam a seu respeito. Por essas e outras ele cativou tanta gente como pessoa e como líder. Viveu e comandou uma nação buscando sempre o bem maior do país e fez isso com métodos não convencionais. Essa é a marca de uma pessoa que busca elevar os outros em detrimento de si mesma. É a mente não convencional que compreende que para ter sucesso não é preciso receber atenção e honrarias, e sim fazer parcerias e progresso.

7

Cative com empatia

Já falamos sobre o fiasco do jogo quase perfeito de Armando Galarraga, destruído por um erro grosseiro do árbitro no último lançamento. Quando você assiste ao replay, vê que o rosto de Galarraga passa da euforia à descrença num piscar de olhos. A gritaria da torcida é interrompida e faz-se um estranho silêncio. Em seguida começam ruidosas vaias e palavrões.

Galarraga foi privado desnecessariamente do que é considerado o santo graal das conquistas de um arremessador no beisebol. Isso é ainda mais enlouquecedor quando se pensa que ele não era um superastro, de quem se espera algo desse nível. Era um jogador mediano que tinha um número semelhante de vitórias e derrotas ao longo da carreira. Talvez essa tenha sido sua única oportunidade de se tornar um astro entre os arremessadores, mas o momento acabou sendo estragado. Quem o censuraria se atacasse o juiz, clamando por justiça? O próprio Joyce, após o jogo, disse que se fosse ele iria com tudo para cima do árbitro. Só que existe um outro lado – uma terceira dimensão – nessa história.

Mais memorável do que a perfeição frustrada de Galarraga ou o arrependimento de Joyce foi a reação do arremessador. O modo como lidou com a injustiça conquistou o mundo inteiro.

Numa entrevista depois do jogo, Galarraga admitiu que não sabia qual seria a marcação do juiz. Estava concentrado em pegar a bola e eliminar o rebatedor. Confirmou que estava decepcionado, mas admitiu que talvez o adversário tivesse

chegado à base antes dele. Estava nervoso e empolgado. A tensão do momento o levou a confiar no julgamento calmo do juiz.

Após o jogo, no entanto, Galarraga assistiu ao replay e soube que tinha sido simplesmente privado de seu jogo perfeito. Porém, de algum modo, quando o juiz o procurou, foi capaz de dizer: "Sei que ninguém é perfeito." Ele havia percebido que Joyce estava arrependido e sabia que tinha uma escolha a fazer: deixá-lo ainda mais arrasado ou ver as coisas do ponto de vista do outro. Com isso em mente, Galarraga deu um abraço em Joyce para que este se sentisse melhor. Não foi uma demonstração de compaixão encenada para as câmeras. Galarraga estava sinceramente desapontado *e* ao mesmo tempo demonstrou uma empatia sincera. Na entrevista pós-jogo, reagiu consistentemente às perguntas e à situação da forma mais nobre possível. Não tentou pintar o juiz como vilão. Demonstrou humildade e alteridade, os precursores da empatia.

Numa era em que as pessoas fazem de tudo para se autopromover e divulgar a própria imagem, raramente paramos para pensar em como os outros se sentem.

Ninguém no mundo esportivo censuraria Galarraga se ele falasse mal do árbitro em rede nacional. Quem discordaria do jogador se ele usasse uma entrevista como plataforma para destruir a reputação de Joyce?

Só que Galarraga não fez nada disso. Seus comentários se concentraram em como o juiz devia estar se sentindo e na ideia de que ninguém é perfeito. Ficamos maravilhados com esse tipo de reação porque é incomum. Mas um aspecto intrigante e digno de nota é que o jovem arremessador consolidou um lugar mais memorável na história do esporte com sua reação à perda do jogo perfeito do que o que alcançaria se realmente tivesse atingido a perfeição.

O indivíduo capaz de envolver os outros de um modo que mereça essa distinção terá grande influência. Portanto, ao lidar com alguém, sempre pergunte a si mesmo: "Como eu me sentiria, como reagiria se estivesse no lugar dele?"

"Obtemos a cooperação na conversa quando demonstramos que as ideias e os sentimentos do outro são tão importantes quanto os nossos"[1], escreveu Gerald S. Nirenberg.

A todo momento ouvimos críticas aos líderes mundiais. Dizem que é fácil ficar sentado assinando documentos o dia todo. O que raramente testemunhamos é: "Não consigo imaginar a pressão que essa pessoa deve sofrer

com o peso de um país inteiro sobre os ombros. Não consigo imaginar quanto tempo ela deve passar à noite acordada pensando se tomou a decisão correta ou disse a coisa certa em rede nacional."

Quando você pratica a alteridade e reflete sobre o ponto de vista do outro passa a ter simpatia pelos sentimentos e ideias dela. Você se torna capaz de honestamente dizer: "Não culpo você por sentir o que sente. No seu lugar, eu estaria do mesmo jeito." Esta frase, tão rara hoje em dia, chama a atenção das pessoas e as torna muito mais receptivas às suas ideias. A maioria está apenas em busca de alguém que as ouça e demonstre simpatia por sua causa, qualquer que seja. Ao fazer isso pelo outro, você está lhe oferecendo uma dádiva que vai melhorar seu dia, sua semana ou até seu mês.

Um homem fez o curso de Dale Carnegie durante anos e relatou como o interesse especial e autêntico de uma enfermeira impactou profundamente sua vida. Martin Ginsberg cresceu na pobreza, sem pai e com a mãe dependendo de um benefício do governo. Certo Dia de Ação de Graças, estava sozinho no hospital, à espera de uma cirurgia ortopédica. Sua mãe precisava trabalhar e não podia acompanhá-lo; a solidão o oprimia. Em certo momento ele escondeu a cabeça sob o travesseiro, debaixo das cobertas, e começou a chorar.

Nesse instante, uma jovem estudante de enfermagem apareceu, percebeu que ele estava chorando, sentou-se na cama, puxou as cobertas e o travesseiro para descobri-lo e enxugou suas lágrimas. Contou a ele que também se sentia solitária. Teria que trabalhar o dia inteiro e não poderia ficar com a família. Então perguntou ao jovem Martin se ele gostaria de jantar com ela.

Ele concordou.

Ela foi até a lanchonete e voltou com duas bandejas com um jantar de Ação de Graças. Conversaram por um bom tempo, e, embora seu turno acabasse às 16h, ela ficou até as 23h, quando ele adormeceu.

"Vivi muitos Dias de Ação de Graças, mas sempre me lembro dessa ocasião e dos sentimentos de frustração, medo e solidão que tomaram conta de mim, mas também do carinho e da gentileza de uma desconhecida que, de algum modo, conseguiu tornar tudo suportável", escreveu Ginsberg.

Não há desculpa para quem ignora o ponto de vista alheio. A maioria das pessoas revela detalhes da própria vida, buscando se tornar importante ou ter alguém que as ouça. Com uma pesquisa rápida, você ficará inteirado e não

precisará fazer suposições. Se alguém é importante para você, seja por que motivo for, cada segundo que você passa tentando compreender melhor o ponto de vista dela é um segundo bem empregado.

Não somos criaturas empáticas por natureza – temos que trabalhar para chegar a isso. Muitos elementos influenciam nossas reações: a educação que recebemos, nossa fé, nosso poder aquisitivo ou a situação atual de nossa carreira. Esses e outros fatores se misturam às nossas emoções para produzir uma forma de envolvimento pessoal com os outros. Quando permitimos que as coisas que nos tocam pessoalmente configurem nossas percepções dos outros, nos tornamos mais influentes e nossas palavras podem ter um grande impacto.

Poderíamos nos tornar criaturas mais confiantes se aprendêssemos a valorizar as características mais marcantes de cada pessoa. Imagine quantas barreiras pessoais você derrubaria e quantas pontes criaria no trabalho, em casa ou com seus amigos se reagisse a problemas e disputas sempre com simpatia e benevolência. Que tipo de tratamento você receberia em troca? Que tipo de percepção os outros teriam a seu respeito?

Lembre-se: demonstrar empatia não é uma tática de networking que deve ser aprendida e utilizada para vantagem própria – é um grande passo para alcançar a riqueza nas relações humanas. É Galarraga abrindo mão de seu direito de criticar Jim Joyce e gravando seu nome no coração de todos os fãs de esporte no mundo inteiro. É o inegável poder de uma postura generosa e compreensiva.

8

Apele para motivos nobres

Todos nós queremos fazer parte de algo maior do que nós mesmos, ter importância para o mundo e para as pessoas. Queremos que digam que chegamos ao topo, que nos destacamos, que fomos longe e agimos de forma correta, honrada e verdadeira. Em um nível básico, esses mesmos desejos são o motivo de você estar lendo este livro.

Embora seja fundamental aprimorar nossos relacionamentos e melhorar nossa produtividade nos negócios, buscamos esses objetivos porque queremos fazer diferença. Quando apela para os motivos nobres ao lidar com pessoas que deseja influenciar, você pode obter grandes recompensas. E isso é mais simples do que você pensa.

Quando o magnata das comunicações Lord Northcliffe encontrava um jornal com uma foto dele que não queria ver publicada, escrevia uma carta ao editor. Ele não dizia: "Por favor, não voltem a publicar tal foto. *Eu* não gosto dela." Em vez disso ele apelava para uma razão nobre: o respeito e o amor que todos temos pelas mães. Escrevia: "Por favor, não voltem a publicar tal foto. Minha mãe não gosta dela."

Quando John D. Rockefeller Jr. queria impedir que fotojornalistas tirassem retratos de seus filhos, ele também apelava para motivos mais nobres. Não dizia: "Não quero que publiquem as fotos deles." Em vez disso apelava para nosso desejo inerente de evitar fazer mal às crianças: "Vocês entendem, rapazes. Alguns de vocês têm filhos e sabem que não é bom que crianças sejam tão expostas."

Esse tipo de abordagem vai além de simplesmente apelar para um motivo nobre: ele atribui ao outro certo status de nobreza. Transmite a mensagem: "Você é capaz de fazer a coisa correta, honrada e verdadeira." É um elogio sutil que, em essência, diz: "Eu acredito em você." Estas são palavras poderosas que levam as pessoas a agir, conforme aprendeu Sarah, aluna formada no curso de treinamento Dale Carnegie.

Ela e uma amiga estavam organizando uma viagem à Áustria e à Alemanha para um grupo de 10 pessoas. Contrataram uma empresa de ônibus para o translado da Áustria ao parque temático Europa Park, em Rust, na Alemanha. O preço combinado por e-mail foi de 965 euros. Uma semana antes, Sarah recebeu um e-mail de Peter, funcionário da empresa, perguntando qual Rust ela estava planejando visitar com o grupo. Se fossem visitar Rust na Áustria, o preço seria 965 euros, mas se era Rust na Alemanha, seria 1.889 euros.

Claro que Sarah ficou zangada com a mudança repentina de preço. Sabia que havia pouco tempo para conseguir outro transporte a um preço razoável. Estava diante de um dilema. Deveria encher a caixa de e-mails de Peter reclamando da mudança no preço? Ou havia outro modo de lidar com o problema?

Sarah concluiu que brigar com Peter não resolveria e ainda a deixaria com a questão do transporte nas mãos. Então decidiu adotar uma postura diferente. Apelaria para os motivos nobres de Peter e tentaria solucionar o impasse com uma argumentação honesta.

Assim, ela agiu com calma. Respondeu ao e-mail dele perguntando se havia dois Europa Parks diferentes em duas cidades diferentes, ambas chamadas Rust. Peter respondeu que não.

Sarah replicou com outro e-mail, incluindo a cópia da proposta original de Peter e explicou que havia especificado claramente que o translado era para o Europa Park, em Rust, na Alemanha, e que, com base na resposta anterior dele, só havia um. Então concluiu: "Peço gentilmente uma explicação para essa mudança de preço, e estou certa de que vocês são uma empresa respeitável, dão valor a suas propostas iniciais e fazem de tudo para manter a credibilidade perante seus clientes."

No dia seguinte Sarah recebeu um e-mail de desculpas de Peter, explicando que tinha havido alguma confusão da parte deles. Em seguida, confirmou com satisfação a proposta inicial.

Ao apelar para os motivos mais nobres de Peter, Sarah conseguiu resolver o problema sem maiores custos financeiros ou emocionais.

Grande parte das pessoas não reconhece esses motivos nobres em si mesmas quando criança, mas quando crescemos os vemos em nossos filhos e os sentimos crescer dentro de nós quando assistimos a filmes como *O discurso do rei*, *Gladiador* ou *Adoráveis mulheres*. De algum modo, todos queremos que nosso cotidiano tenha elementos heroicos.

"E se?", escreve o ex-conselheiro matrimonial e familiar John Eldredge. "E se esses desejos profundos estiverem nos dizendo a verdade, nos revelando a vida que *deveríamos* viver?"[1] Poucos são capazes de negar que existe algo nobre e redentor em cada um de nós.

Como somos idealistas de coração e preferimos sempre mostrar nosso melhor lado, gostamos de pensar em motivos que soem bem. Por isso, quando damos às pessoas uma oportunidade de fazer o mesmo, evitando supor que os motivos delas são egoístas ou enganosos, permitimos que elas se sintam mais valorizadas ao lidar conosco. Permitimos que provem que estamos certos em relação a elas.

As propagandas atuais são excepcionalmente competentes na aplicação desse princípio. Veja as campanhas para produtos ecologicamente corretos, a Campanha Dove Real Beleza e outros produtos que fazem o cliente ou a empresa parecerem ter motivos mais nobres. Organizações sem fins lucrativos também empregam essa tática e usam as redes sociais para propagar suas mensagens dessa maneira. E a tática funciona porque a maioria das pessoas vai reagir positivamente às suas propostas se sentir que você as admira por serem honestas, altruístas e justas.

Certo dia, no café da manhã, David Batstone, professor de negócios da Universidade de San Francisco, soube que um de seus restaurantes favoritos utilizava trabalho escravo. O artigo do jornal que revelava essa atrocidade descrevia como o restaurante ameaçava denunciar seus funcionários imigrantes ilegais para obrigá-los a trabalhar em condições terríveis.

A história pegou David de surpresa e despertou nele uma paixão que o levou a fundar a Not for Sale Campaign, organização que busca, entre outras coisas, denunciar o trabalho escravo em comunidades e empresas dos Estados Unidos.

Quando ouvimos David falar sobre a campanha, queremos nos juntar a ela, e esse é exatamente seu objetivo. David sabe que essa é uma questão que diz respeito a todos. A simples ideia de existir trabalho escravo na atualidade é abominável – causa indignação e mobilização para ajudar.

Em 2010, David e sua equipe deram início a uma nova iniciativa chamada Free2Work. O programa, na verdade, é um aplicativo para smartphones. O consumidor escaneia um produto e o aplicativo exibe a pontuação da empresa que o produz. Se, por exemplo, você quer comprar uma camisa da marca Patagonia, pode escanear o item, e o Free2Work lhe mostrará a nota da empresa, avaliando suas condições de comércio justo, emprego e fábricas no exterior.

Esse aplicativo estabelece um novo nível de responsabilidade para as fábricas de roupas e também para os consumidores. Agora não podemos mais dizer que não sabíamos de nada quando apoiamos empresas que utilizam trabalho escravo ou não são transparentes em suas fábricas ao redor do mundo.

Num nível mais profundo, o aplicativo mexe diretamente com os motivos nobres das empresas envolvidas. Quando são consideradas responsáveis por seus negócios e solicitadas a alcançar um padrão alto e humanizado, as empresas tendem a concordar. Compreendem que os consumidores, cada vez mais, querem saber como são feitos os produtos e como as companhias tratam seus funcionários.

A Free2Work Campaign mira os motivos nobres dos consumidores e das fábricas para estimular uma mudança cultural positiva. E você? Como pode estimular os motivos nobres de seus colaboradores e vendedores de modo que contribuam para mudar o éthos de uma indústria que pode estar precisando de um novo fôlego, novos padrões?

Hoje em dia essa é uma pergunta importante que deve ser respondida. A chave para alcançar um crescimento bem-sucedido e um impacto positivo dentro e fora do mercado é o que a perita em tecnologia digital Amy Martin chama de "o negócio da humanidade". Sua reação ao tsunami de 2011 no Japão é um exemplo do poder de apelar para motivos nobres na era digital.[2] Serve como um lembrete claro das consequências de não incorporarmos esse princípio.

Certa vez, Martin estava vendo o Twitter enquanto malhava. De repente, um tsunami atingiu o Japão, e o Twitter inteiro foi inundado de notícias. Martin ligou a TV e viu cenas ao vivo de veículos sendo levados e pessoas tentando

desesperadamente fugir da onda avassaladora que se aproximava. "Eu não tinha certeza do que fazer, mas me senti responsável e compelida a ajudar de alguma maneira", escreveu ela.

Assim, Martin começou a peneirar os tuítes mais relevantes e compartilhá-los para sua legião de seguidores. Pediu a eles que lhe enviassem qualquer informação importante para que ela a compartilhasse com outros. Fez isso durante quatro horas, e sua atitude nada teve a ver com marketing ou promoção de produtos. Era sobre "pessoas se unindo virtualmente para ajudarem umas às outras", escreveu ela. "Era o negócio da humanidade."

Ainda assim, durante seus esforços humanitários, Amy Martin testemunhou algo alarmante: os noticiários televisivos disputavam uma inoportuna corrida por audiência. Enquanto ela estava no meio de um esforço virtual para ajudar de verdade, alguns importantes canais mostravam cenas dramáticas da catástrofe intercaladas com imagens de celebridades.

"Fiquei perplexa", escreveu Amy. "Na minha opinião, se essas organizações estivessem minimamente preocupadas com a forma como o público percebe sua marca, deveriam ter mais discernimento e procurar salvar vidas em vez de imprimir um toque hollywoodiano à história [...] Às vezes, é preciso deixar Hollywood de lado e focar na coisa certa a fazer."

Martin deixa claro algo que é fácil esquecer no calor do momento. Os muitos canais que acompanhamos são, antes de tudo, instrumentos de comunicação interpessoal projetados para que humanos se conectem. "Não foram inventados para marqueteiros", comenta ela.

Muitos seguidores de Martin escreveram no blog dela concordando e elogiaram seu apelo aos motivos nobres para ajudar quem precisava não só nas grandes redes de notícias como em todos os meios que pudesse usar em favor das pessoas impactadas pelo tsunami. Embora Martin não estivesse vendendo nenhum produto naquela noite, não admira que 1,3 milhão de pessoas a tenham seguido no Twitter e algumas das mais renomadas empresas, celebridades e equipes esportivas profissionais a tenham procurado pedindo orientações sobre o mundo virtual. Ela é uma daquelas pessoas que sabem que, para fazer negócios na era digital, é preciso ser competente no negócio da humanidade.

Muitas vezes ficamos satisfeitos com a simples ação de conseguir amigos ou seguidores nas redes sociais e deixá-los lá, como se fossem *commodities*, até

estarmos prontos para envolvê-los em algum tipo de negócio. Esse sentimento elimina a nobreza inerente à nossa humanidade compartilhada. Transforma nossos relacionamentos em meros instrumentos de negócio, e não de transcendência.

Para se conectar de verdade, você deve enaltecer a dignidade das pessoas. Assim, ao mesmo tempo estará enaltecendo a *sua* dignidade. Apele para os motivos nobres e você conseguirá influenciar as massas e a si mesmo junto a elas.

9

Compartilhe sua jornada

Convencer esquimós a comprar gelo? Vender água do mar a um golfinho? Estimular consumidores a usarem algodão? Esta última ideia não parece ser um desafio nos dias de hoje. Olhe a etiqueta de cada peça de roupa que você tem e é bem provável que muitas, se não todas, sejam de algodão. Na década de 1970 certamente isso não aconteceria. O poliéster e os tecidos sintéticos estavam na moda. Não enrugavam, não manchavam e se ajustavam ao corpo. Resultado: a participação do algodão no mercado caiu para 33%.[1]

A indústria decidiu contra-atacar. Precisava que o algodão voltasse a ser desejável, então criou uma associação comercial, contratou firmas de publicidade e recolocou a matéria-prima no mercado. O lema que adotaram para salvar a indústria foi: "Algodão: o tecido das nossas vidas."

Chamaram celebridades para divulgá-lo. Existe uma propaganda famosa em que a ex-apresentadora de TV Barbara Walters, vestindo uma blusa havaiana, olha para a câmera e diz: "Algodão... ele está tornando minha vida confortável hoje."[2]

Quando a indústria de algodão foi ameaçada, seus membros tomaram a decisão estratégica de que a melhor forma de fazer as pessoas comprarem seu fio era costurar o algodão às histórias pessoais. O algodão não era só a fibra macia, branca e fofa, matéria-prima das nossas roupas; o algodão ganhou vida ao se ligar a uma linda história. Resultado: hoje o algodão domina dois terços do mercado de roupas.[3]

As pessoas não querem ser tratadas como *commodities* e, mais ainda, não querem que suas vidas sejam consideradas comuns. Elas querem se sentir importantes, e a melhor maneira de demonstrar isso é permitir que façam parte de uma história maior. Pessoas e negócios que compreendem esse princípio são imbatíveis.

Em 2011, a Apple estava no topo da pesquisa da revista *Fortune* como a empresa mais admirada do mundo, pelo quarto ano consecutivo.[4] Parte do segredo desse sucesso é um dos mais famosos anúncios de TV da história.

Em 1984, durante o Super Bowl, a grande final da Liga Nacional de Futebol Americano, a Apple apresentou pela primeira vez seu computador pessoal, o Macintosh. O objetivo do anúncio era fazer uma distinção entre o radicalmente novo Mac, um computador que estimulava a criatividade, e a conformidade das massas (para a Apple, representada pelo PC da IBM).

No anúncio, uma mulher jovem e atlética entra correndo com um martelo num recinto cheio de pseudo-humanos parecidos e vestidos da mesma maneira. Ela joga o martelo numa tela e destrói uma imagem no melhor estilo do Grande Irmão de Orwell. É a aurora de um novo dia. As pessoas não serão mais tratadas como números do Seguro Social com braços e pernas. A personalização é a onda do futuro.

Para comprovar esse conceito não precisamos recorrer ao enorme sucesso da Apple – uma simples marca de calçado já dá conta do recado.

Blake Mycoskie fundou a TOMS depois de ver uma cena que o deixou perturbado. Ele estava viajando por países em desenvolvimento quando percebeu um problema simples: a crianças não usavam calçados. E, se não usavam calçados, é porque tinham uma vida com privações. Assim, Blake decidiu fundar uma empresa que, a cada par de calçados vendido, daria um novo a uma criança necessitada.

No primeiro ano, ele teve o prazer de doar 10 mil pares de calçados. Hoje, o número já passa de 1 milhão por ano. E a história não termina aí. Uma tarde, no saguão de espera de um aeroporto, Mycoskie reparou numa garota calçando um par de sapatos vermelhos, dos que ele fabricava. Sem revelar sua identidade, perguntou sobre os calçados. A garota lhe contou toda a história por trás da marca TOMS, com tanta riqueza de detalhes que poderia competir com sua própria descrição da companhia. Foi nesse momento que ele se deu conta: "A

verdade é que o que existe dentro desta caixa nem de longe é tão importante quanto o que ela representa. A TOMS não é mais uma empresa de calçados; é uma empresa de negócios *one for one* – um para um, algo personalizado."

"Além de atrair o interesse da mídia tradicional, como as revistas *Vogue*, *Time* e *People*, os calçados TOMS atraíram parceiros de prestígio", explica a poderosa blogueira Valeria Maltoni. "Ralph Lauren, que não tinha se associado a nenhuma marca durante 40 anos, se uniu à TOMS para criar sua marca de sapatos de rúgbi. A agência de publicidade que trabalhava com a AT&T criou um comercial para contar a 'história autêntica' de como Blake usava sua rede para manter contato com a empresa e trabalhar durante as viagens."

Maltoni conclui suas ponderações sobre o sucesso da TOMS com um comentário perspicaz sobre o poder desse princípio: "As pessoas lembram. E quando uma mensagem é uma missão, elas contam essa história a quem quiser ouvi-la – até mesmo um estranho num aeroporto. E, ao fazer isso, elas se tornam os mais ferrenhos defensores no marketing dos produtos... A lição é: a influência foi exercida."[5]

Embora as longas histórias sejam atraentes, o terreno das histórias curtas, pessoais, pode ser intimidador. Uma coisa é apresentar uma causa, cura ou mercadoria. Outra, totalmente diferente, é apresentar você mesmo.

Em abril de 2003, o escritor David Kuo estava dirigindo a caminho de casa, voltando de uma festa com sua mulher. Acordou numa emergência de hospital, onde ficou sabendo que tinha um tumor cerebral que provavelmente o mataria em questão de meses.

Às três horas da manhã daquele Domingo de Ramos, David e sua mulher, Kim, tinham que tomar uma decisão: até onde queriam que as pessoas soubessem de sua história? Até que ponto queriam compartilhá-la?

A tendência era manter a privacidade. Mas eles resistiram a esse impulso, e Kim começou a ligar para os amigos e a contar a história, pedindo que contassem a outros, para que orassem. Horas depois, tinha sido criada uma página para eles na CaringBridge.org, um site gratuito onde pessoas com doenças graves podem postar atualizações, pedidos e o que mais quiserem.

Nas semanas e meses seguintes, os Kuos decidiram que quanto mais informações conseguissem compartilhar, mais pessoas eles próprios poderiam ajudar – pois elas saberiam que não estavam sozinhas na batalha contra o câncer.

Essa decisão mudou a vida do casal. David e Kim enxergaram sua história como parte de algo maior do que eles mesmos. Posteriormente, isso ofereceu uma oportunidade a eles e àqueles que enfrentavam desafios semelhantes.

O primeiro conselho? Compartilhe sua história.

Isso é algo que Ann M. Baker, de Seattle, aprendeu num curso de treinamento Dale Carnegie:

> A maioria das pessoas dá valor à privacidade, assim como eu. Quando tive que enfrentar câncer de mama, quimioterapia e radioterapia, não quis compartilhar a preocupação e o sofrimento. Mas, quando a notícia se espalhou por familiares, amigos e colegas de trabalho, fui inundada por e-mails de encorajamento. Mesmo conhecidos da família com quem nunca havia me encontrado enviaram e-mails com suas histórias, deram o número de telefone e mandaram cartões desejando meu pronto restabelecimento.
>
> Essa incrível demonstração de coragem e amor deu início a uma jornada de recuperação que mudou minha vida. [...] E, graças ao e-mail, sei que ninguém precisa ou deseja percorrer a estrada do câncer sozinho, porque a vida não diz respeito só a mim. Diz respeito a todos nós.

Nada impede que algo que "diga respeito a todos nós" seja também "bom para mim". Uma blogueira com mais de 1 milhão de seguidores divulgou que iria passar por uma cirurgia de Lasik para corrigir um problema de visão. E ela não só iria passar pela cirurgia como iria transmiti-la ao vivo, em seu blog, para todos os interessados em fazer a cirurgia. Seu lema era "transparência em tudo". No fim, não só a cirurgia foi um sucesso, como ela descobriu um modo totalmente novo de usar o mundo virtual para compartilhar nossas jornadas particulares. Ela cita como exemplos o *streaming* ao vivo do casamento de uma amiga e o caso de um cliente que usa o *streaming* ao vivo para assistir aos jogos de futebol de seu filho quando está viajando a trabalho.

"Além do esporte, do entretenimento e do marketing, em que outras áreas podemos usar a transmissão de vídeos ao vivo?", pergunta ela. "Esse modelo adotado como um novo canal de comunicação? [...] E quanto a casamentos, formaturas, reuniões de clubes, cerimônias religiosas, aniversários, treinamentos,

conteúdos instrucionais, aulas de culinária, nascimentos e até funerais? Com esse recurso, as possibilidades são infinitas."[6]

Na maior parte do tempo, a vida tem pouca ou nenhuma emoção. Com a era digital você tem muitas oportunidades de oferecer às pessoas uma visão autêntica de quem é ou do que sua empresa quer ser, criando pontos de contato que o ajudam a ter um relacionamento mais próximo com os outros. É fácil fazer um vídeo em vez de apresentar algumas ilustrações. É fácil criar um site dinâmico para uma nova empresa ou organização. É fácil usar a videoconferência em vez de dar um telefonema, e é fácil fazer uma apresentação convincente em vez de simplesmente relatar o que for necessário. Agora as pessoas também *esperam* essas coisas.

Para fazer sua ideia ir para a frente, adote uma abordagem única. Vá além dos limites de seu computador e faça algo que as pessoas não veem todo dia. Use todas as ferramentas disponíveis e sua imaginação para tornar suas ideias mais profundas, interessantes e dramáticas. Compartilhe suas histórias e as pessoas vão querer compartilhar as delas. Juntos, vocês vão criar uma história nova e maior.

É cada vez mais normal – e eficaz na construção de relacionamentos influentes – haver uma interseção autêntica da vida pessoal com a profissional. Embora essa interseção sempre tenha certas fronteiras sensatas, muitas das fronteiras historicamente atribuídas aos negócios vêm diminuindo ou sendo totalmente removidas, porque a maioria das pessoas percebeu que o sucesso de todas as interações – a curto e a longo prazo – ocorre em função da profundidade do relacionamento. Quanto mais um colega, amigo ou cliente compartilha sua jornada, mais feitos vocês serão capazes de realizar juntos.

Quando a sua jornada é a nossa jornada, ambos queremos ver até onde ela vai.

10

Lance um desafio

Quando se discute quais são os melhores jogadores da história da NBA, a liga de basquete norte-americana, quase sempre dois nomes são citados: Larry e Magic.

Larry Bird e Earvin "Magic" Johnson foram, individualmente, dois dos mais impressionantes jogadores que já pisaram nas quadras de basquete – passadores talentosos que tinham um sentido quase sobrenatural para saber onde estavam os outros jogadores em quadra. Eram praticamente imbatíveis nos momentos decisivos. Orgulhavam-se de sua atuação tanto na defesa quanto no ataque e trabalhavam mais duro do que qualquer um de seus companheiros de equipe.

Eles marcaram o basquete durante uma década. Magic venceu Larry no campeonato de 1979 da liga universitária e depois o venceu novamente no campeonato de 1984 de NBA. Larry venceu Magic em 1985 e depois perdeu novamente para ele em 1987.

Durante a maior parte de suas carreiras eles não se deram muito bem, mas o respeito era recíproco e sem limites. Então, em 1991, inesperadamente Magic foi obrigado a abandonar o basquete, pois tinha contraído HIV. Um dia após o anúncio de Magic, Bird estava se preparando para uma partida comum da temporada. Alongou as costas, fez uma corrida leve pelos corredores do ginásio, treinou arremessos de suas posições costumeiras... e pela primeira vez na vida não estava com vontade de jogar. Seu rival, que àquela altura se tornara seu

amigo, havia abandonado o esporte. Magic tinha desempenhado um papel fundamental em fazer com que Bird fosse quem era.

Meses depois, na cerimônia de sua aposentadoria, Magic disse: "Quero agradecer a Larry Bird pessoalmente por ter extraído o melhor de Magic Johnson, porque, sem você, eu nunca teria chegado ao topo."[1]

Algumas pessoas parecem pensar que "competição" é um palavrão. Não é. A competição é uma das mais estimulantes realidades do mundo natural. Se a conexão é necessária para nos manter prosperando, a competição é necessária para nos manter batalhando.

"Assim como o ferro afia o ferro, um homem afia outro homem", escreveu o rei Salomão, terceiro monarca de Israel.[2]

O som do ferro afiando o ferro é tão sutil quanto o som de unhas arranhando um quadro de giz. O rei Salomão acreditava que a única maneira de extrair o melhor de si mesmo e dos outros é desafiando e provocando o atrito. Embora uma vida inteira de eternas gentilezas pareça mais confortável e pacífica, uma vida rodeada de relacionamentos complacentes é uma vida infrutífera.

Um desafio não precisa envolver sangue, suor e lágrimas. Numa campanha nas redes sociais em 2010, a Coca-Cola lançou um desafio aos consumidores – o de não sorrir.

A empresa instalou uma máquina de vendas especial num campus de faculdade. A máquina não liberava apenas refrigerantes. Surpreendia os estudantes com coisas que iam desde garrafas de Coca-Cola grátis a um buquê de flores, uma pizza ou um sanduíche de quase 2 metros.[3]

Câmeras gravavam tudo, e os resultados eram transmitidos pelo YouTube. A alegria e a surpresa dos estudantes recebendo os brindes – alguns comemorando, outros se abraçando, todos sorrindo e caindo na gargalhada – também provocou sorrisos no rosto de cerca de 10 milhões de pessoas que assistiram aos vídeos. O desafio era não sorrir, portanto o resultado do desafio foram milhões de fracassos, exatamente o que a Coca-Cola esperava.

Um dos fatores que mais impulsionaram a internet no começo foi a competição ferrenha entre a Microsoft e a AOL (America On Line). Já totalmente esquecida nesta era de Apple e Google, a batalha AOL versus Microsoft acelerou a disponibilização de serviços de ponta. Ambas as empresas sonhavam com o dia em que os clientes fariam a maioria de suas transações,

obteriam a maior parte de suas informações e viveriam um bom tempo de suas vidas on-line.

As companhias se odiavam, e suas culturas eram completamente opostas – uma era uma empresa de marketing voltada para o consumidor que, por acaso, estava utilizando a tecnologia, e a outra era uma empresa de tecnologia que, por acaso, estava usando o marketing voltado para o consumidor.[4] A AOL tinha deposto contra a Microsoft num processo antitruste. Ainda assim, a competição tornou as duas companhias maiores e mais bem-sucedidas do que se cada uma existisse sem a outra.

Todo mundo enfrenta desafios na vida, e as pessoas costumam dizer que não importa quais sejam, e sim a forma de reagir a eles.

Verdade.

Algumas pessoas se machucam, adoecem ou ficam chateadas e desistem de seus objetivos. Com isso, se jogam na correia transportadora para a sepultura.

Outras chegam às alturas. Veja o caso de Teddy Roosevelt. Na infância, era um garoto doente, que sofria de uma asma grave que poderia até matá-lo. Com frequência tinha dificuldade para respirar, e a asma enfraqueceu seu coração. Mas, quando tinha 12 anos, seu pai o desafiou:

– Theodore, você tem a mente, mas não tem o corpo, e sem a ajuda do corpo sua mente não irá tão longe quanto poderia. Você precisa fortalecer o seu corpo. Esse é um trabalho pesado, mas sei que você vai conseguir.[5]

O garoto jogou a cabeça para trás e, com os dentes trincados, respondeu:

– Eu vou fortalecer o meu corpo.[6]

Teddy passou o ano seguinte inteiro fazendo exercícios físicos pesados. E à medida que ficava mais forte, se tornava mais arrojado e ousado. Mergulhou em rios gelados e escalou sete montanhas, uma delas, aliás, duas vezes no mesmo dia. E assim começou a ficar obcecado pela natureza. Tudo o fascinava, de pássaros a musgo, por isso ele colheu muitas centenas de espécimes para preservação no "Museu Roosevelt de História Natural."[7]

Sem o desafio do pai, o que poderia ter acontecido com aquele menino adoentado? O desafio o mudou para sempre.

Também é verdade que o desafio em si é tão importante quanto a resposta a ele. Desafios que inspiram e impulsionam são muito diferentes dos que desestimulam e deprimem.

Em 2010, Shaun King, pastor da Igreja da Coragem, em Atlanta, queria angariar fundos para um lar permanente para órfãos haitianos. Como? Esse foi o primeiro desafio. Na era digital, a criatividade e as possibilidades são muito maiores. Ele queria que sua mensagem atingisse o maior número de pessoas possível. Assim, concebeu a ideia de um leilão de caridade com celebridades, mas com uma peculiaridade: ninguém faria lances por um quadro, um autógrafo ou um encontro. O lance seria para que uma celebridade os seguisse no Twitter e retuitasse seus posts. Ele apresentou o desafio à estrela da série *Desperate Housewives* Eva Longoria, que o aceitou imediatamente e incentivou seus colegas famosos a participar também. Eles aceitaram, e assim nasceu o TwitChange.[8]

Em 2010, mais de 175 celebridades, somando então 90 milhões de seguidores, conseguiram 30 milhões de *hits*, arrecadando com isso mais de 500 mil dólares.[9] Esse é o poder de um desafio relevante numa era em que temos longo alcance e uma influência cada vez maior.

Existem meias verdades nocivas no mundo, mas poucas são tão perturbadoras quanto a ideia de ir empurrando com a barriga, por comodismo e conformismo. Isso não é jeito de viver a vida, criar a família ou conduzir a empresa. As pessoas não querem se nivelar por baixo; querem se nivelar por cima. Querem ter sua visão elevada, e às vezes isso significa lançar um desafio.

Charles Schwab disse uma vez que "para fazer as coisas acontecerem, é preciso estimular a competição". Quando competimos, nos esforçamos para vencer porque vencer gera um sentimento de sucesso e importância. Quando a vitória é de uma equipe – por uma causa, um país, uma cura ou uma empresa –, vencer é ainda mais estimulante, porque a competição nos obriga a nos comunicarmos e a nos conectarmos numa área de afinidade. A competição é importante tanto pela camaradagem que promove quanto pelo resultado.

Busque, em sua esfera de influência, uma área de afinidade que possa gerar uma competição cujo objetivo vá além de simplesmente cruzar a linha de chegada – algo que possa promover amizades duradouras e influência para uma mudança positiva. Se você quer ajudar alguém a mudar, lance um desafio estimulante que envolva vocês dois. Desafios não são fáceis. Sue para ajudar as pessoas e elas suarão por você.

PARTE QUATRO

Como conduzir a mudança sem gerar resistência ou ressentimento

1

Comece com um tom positivo

Em seu clássico livro *Liderar é uma arte*, Max DePree faz uma afirmação que se tornou famosa: "A primeira responsabilidade de um líder é definir a realidade. A última é dizer obrigado. Entre uma e outra, um líder é um servidor."[1] Costumamos achar que essa afirmação sugere que precisamos atacar firme e dizer as coisas ruins primeiro, como se fosse melhor tirar logo as más notícias do caminho. Não é esse o caso, sobretudo hoje, em que as más notícias viajam na velocidade da luz.

Mesmo que um relacionamento, seja ele entre uma empresa e seus clientes ou entre dois indivíduos, esteja tenso ou até mesmo em sérias dificuldades, não vale a pena começar uma conversa com um tom negativo. É como uma peça de teatro cujo primeiro ato mostra uma tragédia: cria-se um ambiente sombrio e desagradável. As pessoas ficam de ombros caídos, rostos tristes, corações apertados. Agora imagine esse efeito se espalhando como um vírus por toda uma organização, uma cadeia de valor de uma empresa ou até um país inteiro. É preciso trabalhar desde o início para combater cadeias de reações psicológicas e fisiológicas negativas, e, mesmo que sejam superadas rapidamente, não vale a pena gastar o pouco tempo que temos para desfazer algo que poderia ter sido evitado.

Em vez disso comece a conversa expressando um reconhecimento sincero e autêntico; seu interlocutor ficará mais aberto às suas ideias e menos resistente ou na defensiva.

Todo mundo já precisou lidar com prestadores de serviços que ficam na defensiva. Sanjiv Ekbote, que recentemente leu *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, soube como lidar com uma situação difícil.[2]

Ele havia adquirido uma casa e um seguro residencial. Certa noite, uma torneira no banheiro começou a vazar, e ele ligou para a seguradora. Em menos de quatro horas chegou um jovem encanador para resolver o problema. Primeiro ele substituiu uma válvula, mas a água começou a vazar mais rápido. Então, selou o cano, mas a pressão rompeu o selo e a água começou a vazar dentro da parede.

Sanjiv ficou irritado e imediatamente ligou para a seguradora pedindo que enviassem um técnico mais experiente. Ele poderia ter sido brusco ou agressivo com a atendente, mas em vez disso baixou o tom e, com toda a calma, se identificou e depois agradeceu por terem enviado um técnico com tanta rapidez. Em seguida, explicou o que tinha acontecido, e a mulher localizou um encanador especializado e agendou a visita para o mais rápido possível sem nenhum ônus adicional.

Se Sanjiv tivesse reagido diferente, teria recebido o mesmo tratamento?

Essa técnica parece ser muito simples, mas é enganosamente difícil de pôr em prática. Vamos voltar à frase de DePree para entender o motivo. Interpretamos sua frase de forma equivocada por causa da conotação do termo "realidade" no dia a dia. Por que dizem que precisamos "encarar a realidade", que não há nada como uma boa "dose de realidade", que precisamos "voltar à realidade" para encarar os duros fatos da vida? Essa é a mentalidade com a qual frequentemente abordamos conversas cruciais.

Será que a realidade é uma pílula amarga ou, pelo menos, extremamente pragmática? Provavelmente não, mas podemos estar condicionados a vê-la dessa maneira, em especial quando algo nos incomoda. Nosso passado como caçadores-coletores ainda determina que precisamos dar atenção especial aos acontecimentos mais dramáticos à nossa volta, que em geral são negativos. Nossa sobrevivência depende dessa habilidade – ou já dependeu um dia. Com base em inúmeros estudos, neurocientistas demonstraram que "damos mais atenção à ameaça de coisas ruins do que à perspectiva de coisas boas. Nosso 'cérebro' negativo é três vezes mais sensível do que nossos gatilhos positivos", escreveu Ray Williams, coach de liderança.[3] Nós até nos lembramos melhor dos acontecimentos negativos – ou nossa memória é mais inclinada a gravá-los.

Infelizmente, pesquisas têm demonstrado que esse efeito não está limitado a eventos, e se estende às impressões que temos sobre as pessoas. Costumamos dar mais peso a traços que nos parecem negativos do que aos positivos, sobretudo se esses traços são de natureza moral ou ética.[4]

Quando estimulamos a mudança nos outros, em geral acabamos frustrados com a conduta que adotam. Nossos cérebros estão preocupados com o comportamento negativo. Ele molda nossa percepção da realidade. Ignora o lado positivo. Por isso não surpreende que inevitavelmente terminemos mergulhando no problema – ou, do ponto de vista de quem nos ouve, criticando.

O problema é que o cérebro dos nossos interlocutores é igual ao nosso. Eles ficam obcecados com tudo aquilo que consideram negativo ou crítico na nossa fala. Não existe possibilidade de descobrir oportunidades positivas na conversa. Tenho certeza de que você já viu isso acontecer: fechamos a cara e talvez só nossos olhos revelem que estamos discordando e evitando dizer alguma coisa.

Se não trabalharmos duro para evitar esse drama, daremos um tiro no pé da nossa liderança. Num estudo clássico sobre como os feedbacks positivo e negativo afetam o desempenho, J. Sidney Shrauger e Saul Rosenberg descobriram que nosso desempenho sofre quando recebemos um feedback de que falhamos de algum modo.[5] Se temos autoconfiança e uma forte autoestima, o efeito é menos grave. No entanto, existe uma reação secundária à crítica: a de contestar a validade do feedback. Nós o rejeitamos completamente, e assim ele exerce pouca influência no nosso desempenho futuro, mas muda nossa postura pessoal para pior.

Por que correr o risco? Por que não reduzir esses efeitos no desempenho?

Num artigo sobre habilidades de liderança para professores, Trent Lorcher explicou como, no papel de treinador de basquete, ele lidou com seu time após uma derrota decepcionante: “Perdemos um jogo importante por errarmos muitos lances livres. Minha reação natural seria gritar com o time. Em vez disso eu os elogiei por terem sido agressivos a ponto de terem tido tantos lances livres. Depois praticamos os arremessos durante uma hora. Meus jogadores, que estavam decepcionados com a derrota, reagiram bem ao elogio.”[6]

Eu seu livro mais recente, *Bom chefe, mau chefe*, o psicólogo organizacional Robert Sutton conta uma história que lhe foi enviada por um ex-oficial do Exército dos Estados Unidos. A maioria dos oficiais superiores do homem eram

cretinos – pessoas grosseiras, depreciativas e mesquinhas –, mas o comandante de seu batalhão era diferente.

> Eu errei algumas vezes e ele me chamou imediatamente para me dar conselhos sobre meu comportamento. Não gritou nem me diminuiu, e eu entendi o recado e fiquei constrangido por tê-lo decepcionado. Por causa dessa postura dele sou uma pessoa melhor hoje, e gosto de pensar que adotei hábitos dele e que o copio, tratando as pessoas como devem ser tratadas.[7]

Quando conhecemos nossas tendências internas e trabalhamos para focar a atenção no que é positivo, podemos superar nossos instintos básicos. Isso não é apenas pensar positivo; é reconfigurar o cérebro para reconhecer que nossas percepções não estão necessariamente alinhadas com a verdade, parar para analisar nossas suposições ocultas sobre uma situação e questioná-las até termos um retrato mais completo da realidade. Podemos treinar nosso sistema de neurônios-espelhos – células recém-descobertas que nos habilitam a compreender as ações dos outros, interpretar suas intenções e prever o que poderão fazer no futuro – para que identifiquem comportamentos positivos e o que eles revelam sobre as pessoas.

Isso é essencial se quisermos dar o devido reconhecimento a alguém de forma autêntica e honesta. Precisamos encontrar algo verdadeiramente positivo para usar como ponto de partida e fazer com que nosso elogio toque a alma da outra pessoa. Os melhores chefes, segundo Robert Sutton, gastam tempo para descobrir como pensa e age cada membro de sua equipe. Não é fácil. Mesmo que tentem evitar, é natural que os líderes sejam excluídos de situações mais reveladoras da dinâmica individual de seus subordinados. Mas o esforço vale a pena, em termos da influência e da eficácia do líder.

Quando reconhecemos o valor de uma pessoa para nossa organização, estamos estabelecendo um tom positivo para uma comunicação aberta.

Claro que, em algum momento, precisamos lidar com os problemas em si. Talvez pior do que tentar tirar as más notícias do caminho seja tentar suavizá-las ou simplesmente não levá-las em consideração. Esse “Efeito Mamãe” – termo cunhado pelos psicólogos Sidney Rosen e Abraham Tesser no início da década de

1970 – acontece porque as pessoas não querem se tornar alvo das emoções negativas dos outros.[8]

Todos temos a oportunidade de provocar uma mudança, mas, para isso, muitas vezes precisamos ter a coragem de transmitir más notícias a nossos superiores. Ao mesmo tempo, não queremos ser o mensageiro inocente que é alvejado na linha de fogo. Quando acionados, nossos instintos de sobrevivência podem superar nossa coragem até que uma verdade se dilui e vira uma papa. "A filtragem provocada pelo Efeito Mamãe pode ter efeitos devastadores numa hierarquia vertical", escreve Sutton. "O que começa como uma má notícia vai ficando cada vez mais leve à medida que sobe a hierarquia – porque, depois que cada chefe ouve a notícia de seu subordinado, faz com que ela soe um pouco menos ruim antes de passá-la adiante cadeia acima."[9]

Existem duas ferramentas úteis para transpor esse desafio com confiança: liderar com emoções positivas e resistir ao impulso de promover drama. Os líderes que adotam esses comportamentos são menos suscetíveis a serem prejudicados por catástrofes das quais deveriam ter tido conhecimento desde o início.

Na Sonda, Andrés Navarro encontrou uma forma de institucionalizar essa abordagem, adotando uma regra de três por um. "Tentamos criticar o mínimo possível. Temos uma regra. Se você entrar nesta empresa e encontrar alguém de quem não goste e que parece não estar fazendo o trabalho como deveria, não diga nada. Escreva numa folha de papel." Em seguida, a pessoa que está criticando deve descobrir pelo menos três coisas boas sobre a que está sendo criticada, antes de poderem começar a discutir como mudar o comportamento dela.[10]

Então como agir ao abordar assuntos difíceis? Sabemos intuitivamente que é sempre mais fácil ouvir notícias desagradáveis depois de ouvir elogios a nossos pontos fortes. Se o elogio é forçado, ou se a passagem do elogio à crítica é brusca demais, esse princípio falhará. Para evitar isso, considere o seguinte.

Primeiro, o elogio deve ser autêntico e de coração, não apenas um instrumento para ganhar tempo enquanto você prepara as críticas.

Segundo, você deve ser capaz de passar de um ponto a outro com naturalidade.

Terceiro, depois do elogio, ofereça um conselho construtivo em vez de simplesmente criticar.

Esse método é mais difícil de ser adotado na forma escrita. Sem a fluência natural de uma conversa, em que surgem oportunidades de passar de um tópico a outro, o ouvinte pode achar que você só estava "preparando o terreno" antes de partir para o ataque. Se o assunto for especialmente polêmico, procure a qualquer custo conversar cara a cara.

Muita gente que quer tecer uma crítica começa fazendo elogios sinceros, seguidos pela palavra "mas", sinalizando que a crítica vai começar. Isso pode fazer o ouvinte questionar a sinceridade do elogio. Em vez disso, use "e" seguido de um conselho construtivo, não de uma crítica. Esta é, provavelmente, a maneira mais eficaz de apresentar uma questão por escrito sem que seu elogio soe falso.

Começar com elogios e um reconhecimento sincero ajudará você a tornar os colaboradores mais produtivos, os vendedores mais comprometidos e seus amigos e familiares mais atentos a sua opinião. Um ponto de vista positivo sempre põe as interações num caminho positivo.

2

Reconheça que não é perfeito

Beth era uma executiva de alto nível numa grande organização. Embora muito estimada por seus chefes e sua equipe, ela andava às turras com um colega, Harvey, que chefiava outro setor. Tudo é válido no amor e na guerra, certo? Bem, Beth estava vivendo de acordo com esse lema, revelando seu lado vingativo.

Só que Beth queria se tornar uma líder melhor, por isso pediu a ajuda de Marshall Goldsmith, coach executivo e autor do livro *What Got You Here Won't Get You There* (O que trouxe você até aqui não vai fazer você chegar lá). O que ela aprendeu foi que, embora fosse respeitada por muitos, seu comportamento com Harvey estava afetando sua reputação. Ela precisava negociar um acordo de paz com o colega e, para isso, teria que admitir que havia errado.

Essa pode ser uma das situações mais difíceis para se adotar essa abordagem – a situação na qual você deve admitir seus erros para a pessoa que prejudicou. A tensão é forte de ambos os lados, a competição entre as partes pode influenciar a reação do outro, e você pode ter a sensação de que não é seguro se mostrar vulnerável. Por outro lado, a estratégia de admitir primeiro os próprios erros pode ser a mais eficaz para acabar com essas situações.

Então, afinal, o que disse Beth?

"Sabe, Harvey, recebi muitos feedbacks, e a primeira coisa que quero dizer é que a maioria foi positiva. A segunda é que há alguns aspectos em que quero melhorar. Fui desrespeitosa com você, com a empresa e com as tradições da

organização. Por favor, aceite minhas sinceras desculpas. Não há justificativa para esse comportamento."[1]

A resposta de Harvey? Ficou com lágrimas nos olhos, admitiu que também tinha se comportado de forma indigna e declarou que juntos eles iriam melhorar. Com isso, uma longa e amarga disputa territorial acabou de uma hora para outra, quando Beth confessou os erros que tinha cometido.

É muito mais fácil discutir seus erros se o outro também admitir humildemente que está longe de ser perfeito. Admitir os próprios erros – mesmo que ainda não os tenha corrigido – pode ajudar alguém a mudar o próprio comportamento.

Carnegie, um comunicador sempre eficaz, aplicou a mesma lição enquanto escrevia sobre ela. Começou a discussão revelando que havia falhado, como mentor e coach, em ajudar os leitores a se abrirem à ideia. Essa é uma estratégia sutil e magistral e prova que pode ser eficaz de muitas formas.

A dificuldade que os líderes enfrentam na implementação dessa estratégia nasce de um elemento crítico: você precisa admitir que errou, que é falível. Líderes de todo o mundo têm essa dificuldade, mesmo que a maioria compreenda a importância disso. E mesmo quem não compreende pode se fiar em pesquisas científicas que comprovam essa ideia.

Pesquisadores do Institute for Health and Human Potential conduziram um estudo com 35 mil pessoas sobre os fatores que atuam no progresso de uma carreira. E, segundo os resultados, qual foi o item mais importante na evolução profissional? Admitir espontaneamente ter cometido erros.[2]

Admitir os erros é o passo mais difícil e o mais importante. Se não assumirmos nossa responsabilidade, como aprenderemos com os erros e os usaremos para evoluir e ganhar a confiança dos outros? "Para abandonar o caminho dos erros consecutivos, o primeiro passo é pronunciar as três palavras mais difíceis: 'Eu estava errado.' Você precisa abrir os olhos, admitir seus erros e assumir a responsabilidade por suas atitudes equivocadas."[3]

A poetisa Portia Nelson descreve esse processo em seu poema "Autobiografia em cinco capítulos curtos". O que começa como um poço de desespero evolui inevitavelmente para alienação do problema, a menos que sejamos capazes de assumir a responsabilidade por nossas falhas. Só quando finalmente enxergamos a conexão entre o que somos e o que fazemos é que começamos a ver soluções

mais rápidas para os nossos problemas; então, começamos a evitar os buracos profundos que existem na nossa estrada. Por fim, descobrimos que podemos simplesmente percorrer um caminho menos esburacado. Ou seja, deixamos de ser apenas bons resolvedores de problemas para nos tornarmos mais eficientes de modo geral.[4]

Além do que ganhamos ao admitir nossos erros, a confiança que essa atitude constrói junto a nossos colegas e clientes, amigos e familiares, e membros de nossa comunidade é incalculável. Segundo Marshall Goldsmith, "ninguém espera que estejamos certos o tempo todo. Só que, quando estamos errados, certamente todos esperam que reconheçamos. Nesse sentido, estar errado é uma oportunidade – a oportunidade de demonstrar que tipo de pessoa e líder nós somos. [...] Quando reconhecemos nossos erros, causamos uma impressão melhor do que quando comemoramos nossos sucessos."[5]

Quando falamos de nossos erros, nos tornamos mais humanos. As pessoas se identificam mais conosco. Sentem que compreendemos melhor o ponto de vista delas. Ficam mais receptivas aos nossos conselhos.

O que é admirável nesse princípio é que todos cometemos erros, por isso, com o passar do tempo, acumulamos um vasto conjunto de histórias para usar quando tentamos deixar alguém à vontade. Mas lembre-se de acrescentar à história um conselho construtivo, não uma crítica direta.

Certa vez Carnegie usou esse princípio com sua sobrinha, Josephine, a quem havia contratado como assistente. Para isso, levou em conta a inexperiência da jovem e suas próprias mancadas quando tinha a idade e a experiência dela.

"Você cometeu um erro, Josephine, mas ele é bem menos grave do que muitos que eu cometi", começou ele. "Ninguém nasce com capacidade de discernimento. Isso só vem com a experiência, e você já é bem melhor do que eu era na sua idade. Na época fiz tantas bobagens, tantas besteiras, que não me sinto nem um pouco à vontade para criticar quem quer que seja. Você concorda que seria melhor se tivesse feito assim e assado?"

Ao admitir seus erros, você leva a atenção do outro para fora de si mesmo, aborda a pessoa de forma menos agressiva e evita que ela fique na defensiva.

Quando você reconhece seus erros, a confiança se constrói naturalmente.

3

Aponte os erros sem fazer alarde

No início de seu mandato, Calvin Coolidge e sua família ainda não tinham deixado a suíte no terceiro andar do Hotel Willard, em Washington. Certo dia, nas primeiras horas da manhã, o presidente acordou e viu um ladrão remexendo suas roupas e pegando sua carteira e um relógio de corrente. Coolidge disse:

– Espero que você não leve isso [...] Não ligo para o relógio nem para a corrente em si, mas é que eles são um talismã. Leia o que está gravado no verso.

O ladrão leu:

– "Presenteado a Calvin Coolidge, Presidente da Câmara dos Representantes, pela Corte Geral de Massachusetts."

Em seguida, Coolidge identificou-se como presidente do país e persuadiu o ladrão a desistir de levar o relógio-talismã. Foi uma conversa tranquila, na qual descobriu que o jovem e seu colega de quarto na faculdade não tinham dinheiro para pagar a conta do hotel nem para comprar passagens de trem para voltar ao campus. Então, tirou 32 dólares da carteira (da qual o jovem, perplexo, também tinha desistido), disse que era um empréstimo e advertiu o estudante de que, para evitar o Serviço Secreto, deveria sair dali pelo mesmo método não convencional que tinha usado para entrar.[1]

Chamar atenção indiretamente para os erros ou deslizes de alguém funciona maravilhosamente bem com pessoas que podem se ressentir com uma crítica direta – ou seja, a maioria de nós.

Os líderes dispõem de uma ferramenta fantástica – a de enviar uma mensagem sutil estimulando o comportamento que desejam incentivar. Para isso, precisam dar o exemplo, do contrário estarão enviando uma mensagem bastante clara: "Quero que você se comporte assim, mas isso não é tão importante. Se fosse, eu faria a mesma coisa."

Esse conceito é a 13ª lei da liderança de John Maxwell em seu livro *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. Ele a chama de "Lei da Imagem", porque as pessoas fazem o que veem. Maxwell conta a história de um líder de pelotão chamado Dick Winters durante a Segunda Guerra Mundial. Winters acreditava que era responsabilidade de um oficial ir na frente, dar o exemplo, liderar o ataque e assumir riscos junto de seus homens.

> Um dos acontecimentos mais notáveis que demonstram como Winters liderava pelo exemplo ocorreu pouco depois do Dia D, na estrada para Carentan, vilarejo que seu regimento deveria tomar dos alemães. Quando os paraquedistas americanos sob seu comando se aproximaram da cidade, começaram a ser alvejados pelas metralhadoras inimigas. Entrincheirados nos dois lados da estrada, eles não obedeceram à ordem de avançar. E, se não se mexessem, seriam metralhados. Winters tentou mobilizá-los. Persuadi-los. Ele os chutava, corria de uma trincheira a outra enquanto balas de metralhadora passavam zunindo a seu redor. Finalmente, saltou para o meio da estrada, as balas ricocheteando no chão junto dele, e gritou aos homens que se mexessem. Todos se ergueram e avançaram como se fossem um homem só. E ajudaram a tomar a cidade.[2]

Às vezes não é possível influenciar pelo exemplo, ou porque você não está com as pessoas que tenta influenciar ou porque você não está imerso no que estão fazendo. Como influenciar numa situação assim? Os autores de *As leis da influência* oferecem alguns conselhos persuasivos para essas situações:

- Identifique no grupo, na equipe, na família ou na comunidade as pessoas mais influentes e faça-as adotarem o comportamento que você quer promover.

- Estimule a comunidade a adotar o comportamento apelando para o bem maior. A influência de amigos e colegas é muito útil na moldagem de pensamentos e ações.
- Faça todas as mudanças possíveis nos meios disponíveis ou no ambiente para facilitar a adoção do novo comportamento ou da nova mentalidade.[3]

No fim da Segunda Guerra Mundial, os soldados retornaram das linhas de frente e reassumiram a força de trabalho. Com isso, acabaram tomando vagas das mulheres, que, na ausência dos homens, tinham ocupado muitas de suas posições. Muitas delas optaram por permanecer no mercado de trabalho, o que criou certa animosidade entre os sexos, mas também fez surgir uma nova visão do papel que as mulheres poderiam desempenhar na economia americana.

Restaurantes de todo o país enfrentavam uma dificuldade específica. Os veteranos ocupavam as vagas de cozinheiro. Com isso, as mulheres que tinham exercido essa função passaram a ser garçonetes, com salários menores. Resultado: um relacionamento conflituoso entre cozinheiros e garçonetes num ambiente em que a cooperação é necessária. Todos sofreram, inclusive os clientes, que muitas vezes recebiam o prato com atraso ou errado. Funcionários iam embora e restaurantes perdiam clientes.

Assim, a Associação Nacional de Restaurantes pediu a ajuda de William Foote Whyte, professor da Universidade de Chicago, para resolver o problema. Ele observou a rotina em alguns restaurantes e viu como cozinheiros e garçonetes trocavam insultos, ignoravam-se mutuamente e tinham um comportamento vingativo (prejudicando o cliente).

"Ao contrário de muitos consultores, que tentariam mudar esse clima social insalubre ensinando habilidades interpessoais, propondo exercícios de formação de equipe ou mudando o sistema de pagamento, Whyte adotou uma abordagem diferente", explicam os autores de *As leis da influência*. "Para ele, a melhor maneira de resolver o problema era mudar o modo como os empregados se comunicavam."[4]

Utilizando um restaurante como piloto, Whyte recomendou que as garçonetes usassem uma simples haste de metal para transmitir papeletas com pedidos à cozinha. A garçonete espetaria o pedido na haste e os cozinheiros atenderiam a cada um da maneira mais eficaz possível, por ordem de chegada.

Os resultados foram imediatos: os conflitos e as queixas de clientes diminuíram, e ambas as partes passaram a se comunicar melhor e a se comportar de forma mais respeitosa.

Às vezes, a melhor maneira de corrigir não é punir abertamente o comportamento errado, mas usar a situação como uma plataforma para construir autoconfiança e uma conexão mais profunda. Bob Hoover, famoso piloto de testes e profissional bastante solicitado para participar de shows de acrobacia aérea, voava de volta para sua casa em Los Angeles depois de uma apresentação em San Diego. A 90 metros de altitude, os dois motores pararam de funcionar de repente. Graças a manobras habilidosas, ele conseguiu se salvar, juntamente com duas outras pessoas a bordo. Mas o avião ficou muito avariado.

A primeira coisa que Hoover fez depois do pouso de emergência foi inspecionar o combustível. Como suspeitava, o avião a hélice da Segunda Guerra Mundial tinha sido abastecido com combustível para jatos em vez de gasolina. Quando voltou ao aeroporto, Hoover chamou o mecânico que abastecera o avião. O jovem estava se sentindo péssimo por causa do erro que cometera, as lágrimas escorrendo pelo rosto enquanto Hoover se aproximava. Ele fora responsável pela destruição de uma nave muito cara e também poderia ter causado mortes.

Dá para imaginar a fúria de Hoover. Era de esperar que, diante de tamanho descuido, palavras duras sairiam da boca daquele piloto orgulhoso e meticuloso. Mas Hoover não brigou com o mecânico, nem mesmo o criticou. Em vez disso abraçou-o e disse: "Para provar que tenho certeza de que você nunca mais repetirá o erro, quero que abasteça meu F-51 amanhã."

Às vezes os erros são a consequência de circunstâncias extenuantes. Nem sempre falhamos no trabalho por incompetência. Podemos falhar porque o coração e a cabeça não estão comprometidos com o que estamos fazendo em razão de problemas em casa ou em outro lugar. Um líder compreende que erros e falhas surgem de todos os cantos da vida e, portanto, devem ser tratados como situações isoladas e recuperáveis, não como falhas fatais.

Numa época em que líderes emergentes veem com ceticismo as táticas fajutas de liderança, é melhor encarar os erros com honestidade e não usá-los como oportunidades para condenar o outro. Para muitos, quando um chefe se comporta de maneira passivo-agressiva ou manipuladora, leva seu funcionário a

ter uma opinião negativa a respeito dele. O subordinado passa a duvidar que seu superior seja de fato capaz de contribuir para a tarefa em questão ou mesmo para a organização. Portanto, é melhor levantar o moral do subordinado o mais rápido possível, mas faça isso apontando seus erros de forma amena e estimulando-o a recuperar a confiança e a força.

4

Faça perguntas em vez de dar ordens diretas

Nas Forças Armadas, as ordens fazem parte do dia a dia. Você recebe ordens e espera-se que as cumpra à risca. Quando assumiu o comando do USS *Benfold*, um destroier com mísseis teleguiados, o capitão D. Michael Abrashoff sabia que estava enfrentando um desafio que exigiria uma postura diferente.

O *Benfold* não era nem de longe um navio de primeiro escalão da Marinha norte-americana. A tripulação estava desgastada, o moral era baixo, e a maioria dos marujos apenas esperava o dia da baixa. Para tornar uma situação de liderança já difícil ainda mais complexa, o comandante anterior não era muito querido, por isso a tripulação tinha o pé atrás com o novo comandante.

Essa era a primeira vez que o capitão Abrashoff comandava um navio em alto-mar, e ele estava determinado a se sair bem. Seu primeiro passo: aprenda tudo sobre sua tripulação. "Não demorei muito a perceber que minha jovem tripulação era inteligente, talentosa e cheia de boas ideias, que geralmente não davam em nada porque ninguém no comando sequer se dera ao trabalho de ouvi-las", escreveu Abrashoff em *Este barco é nosso*, livro em que revela histórias de sua liderança enquanto esteve a bordo do *Benfold*.[1]

Assim, o capitão Abrashoff jurou que ouviria sua tripulação, mas não só quando ela decidisse falar. Sabia que, se quisesse mudar as coisas no navio, as ideias sobre como fazer isso teriam que vir da tripulação. E como descobrir essas ideias senão os ouvindo? Assim, o capitão Abrashoff entrevistou cinco membros

da tripulação por dia até ter falado com cada um dos homens a bordo, aproximadamente 310. E o que ele aprendeu?

Que eles desperdiçavam muito tempo em tarefas maçantes, como pintar o navio seis vezes por ano. Assim, Abrashoff descobriu um meio de substituir todos os fixadores que causavam ferrugem na embarcação e passou a usar uma tinta especial para a parte externa. O navio não precisou ser pintado novamente por quase dois anos, liberando tempo da tripulação para tarefas mais valiosas, como treinamentos avançados.

Abrashoff descobriu que muitos tripulantes tinham entrado na Marinha para pagar a faculdade. Ele providenciou que os marujos fizessem o teste de admissão para universidades no próprio navio, além de cursos a distância. Descobriu que muitos deles tinham uma vida dura, e também que eram muito apegados a suas famílias. Assim, aproximou os familiares dos marujos tanto quanto possível, enviando de dentro do navio cartões de aniversário e notícias importantes para os pais e as esposas de seus comandados. "Eu quis criar uma conexão entre nossos objetivos, de modo que eles vissem minha prioridade, que era melhorar o *Benfold*, como uma oportunidade para utilizarem seus talentos e darem a seu emprego um verdadeiro propósito", escreveu o capitão Abrashoff.

Qual foi o resultado de fazer perguntas à sua tripulação? Uma grande mudança positiva no moral, um aumento na vontade de chegar aos limites do possível e as maiores notas em provas que a Marinha já tinha visto.

E se o capitão Abrashoff tivesse subido a bordo, simplesmente determinado que a tripulação precisava melhorar seu desempenho e só depois explicado como fazer? Qual teria sido o resultado? Nunca saberemos, mas é improvável que o *Benfold* tivesse se tornado o navio – ou o catalisador de liderança – que se tornou.

Perguntar não só torna uma ordem mais palatável e evita ressentimentos como também estimula a criatividade e a inovação na solução de problemas. As pessoas ficam mais propensas a seguir um novo caminho se sentirem que participaram da sua criação.

Os familiares que comandam a organização Marriott eram conhecidos por sua imensa dedicação na inspeção dos hotéis, para garantir que estavam sendo bem geridos. Bill Marriott Jr., em especial, "estava sempre em ação, fazendo

perguntas e prestando muita atenção nas respostas", escreve Ed Fuller, ex-diretor executivo da Marriott International Lodging.

> Na verdade, às vezes ele era criticado por dar atenção a muitas pessoas – e por dar a mesma atenção aos que ocupavam níveis inferiores e aos altos executivos. [...] Sua pergunta favorita ao falar com pessoas de um nível mais baixo era: "O que você acha?" Era sua forma de combater a tendência que os empregados têm de evitar dar uma sacudida no barco ou transmitir más notícias ao chefe.[2]

Bill Marriott Jr. era um líder esclarecido que compreendia o poder negativo do Efeito Mamãe e sabia qual era a melhor forma de envolver os funcionários na tentativa de fazer com que cada propriedade Marriott correspondesse a suas expectativas.

Apesar de compreendermos que fazer perguntas aumenta o envolvimento de quem esperamos influenciar, muitos líderes não seguem esse caminho. Por quê? Porque, às vezes, perguntar pode parecer uma maneira tortuosa de forçar as pessoas a darem a resposta que você já tem em mente. Então por que não dizer o que pensa de uma vez? Seria melhor. Acontece, porém, que as pessoas não gostam de receber ordens.

Líderes também relutam em fazer perguntas porque não sabem quais serão as respostas. E se a pessoa não disser o que ele quer? Essa possibilidade sempre vai existir. Mas os líderes devem pensar nela não como um risco, mas como uma oportunidade. A resposta que receberá pode ser melhor – e provavelmente será – do que aquela que você tinha em mente.

Quando Ian Macdonald, o gerente de uma pequena fábrica especializada em peças de máquinas de precisão, de Joanesburgo, na África do Sul, recebeu uma proposta de encomenda enorme, teve certeza de que não conseguiria cumprir o prazo. A fábrica já estava operando na capacidade máxima, e faltava pouco tempo para o *deadline* do novo pedido.

Assim, em vez de obrigar os funcionários a acelerar o trabalho e a produzir tudo correndo, Macdonald convocou todos para uma reunião, explicou a situação e disse que o pedido era muito importante para a empresa e para eles, caso conseguissem entregá-lo no prazo. Por fim, começou a fazer perguntas: "Há

alguma coisa que possamos fazer para atender a esse pedido?", "Alguém consegue pensar em formas diferentes de trabalhar para que a gente consiga aceitar esse pedido?" "Existe algum modo de ajustarmos os horários ou os compromissos pessoais de forma a ajudar?"

Os empregados deram muitas ideias e insistiram em que Macdonald aceitasse o pedido. O pedido foi aceito, produzido e entregue dentro do prazo.

Embora não devesse ser assim, muitos chefes têm medo de fazer avaliações de desempenho. Sabem que seus subordinados precisam melhorar, mas acham que se começarem a fazer críticas, uma batalha vai acontecer e seus subordinados vão ficar na defensiva e chateados. Esses chefes precisam adotar outra postura.

A maioria dos colaboradores tem uma noção clara de seus pontos fortes e fracos. Embora alguns sejam obtusos, se você perguntar, a maioria lhe dirá exatamente o que você está pensando. Muitos psicólogos organizacionais recomendam um momento de autoelogio no processo de avaliação. Estudos demonstraram que autoelogios levam a avaliações mais satisfatórias de gestores e colaboradores e têm um efeito positivo maior no desempenho.[3] Antes da avaliação, apresente ao funcionário algumas questões para reflexão: "Em que você acredita que é excepcionalmente bom? Quais são seus objetivos para o ano que vem? Onde acha que pode melhorar suas aptidões ou habilidades para atingir esses objetivos?"

Imagine começar a reunião com todas as respostas a essas perguntas – respostas essas que você não deve mencionar, pois em pelo menos 80% dos casos eles chegarão às mesmas conclusões que você, e a conversa será muito mais positiva.

O melhor desse método de fazer perguntas é que ele é eficaz em praticamente qualquer meio. E se você enviar uma mensagem de texto ou um tuíte para sua equipe perguntando como lidar com um cliente relutante? Será que isso pode ajudar os colaboradores mais fracos nesse aspecto a reconsiderar os próprios métodos ou a reconhecer que não têm método algum? Você pode fazer perguntas simples, curtas e poderosas.

Ao fazer perguntas, você estimulará uma conversa – pessoal ou virtual – que poderá ser benéfica a todos e permitirá que todos se sintam envolvidos no resultado.

E você? Prefere ouvir uma pergunta a receber uma ordem?

5

Evite que o outro passe vergonha ou constrangimento

No verão de 1941, o sargento James Allen Ward foi agraciado com a Cruz Vitória – a mais alta condecoração militar britânica para atos de coragem diante do inimigo – por subir na asa de seu bombardeiro Wellington a mais de 4 mil metros de altura sobre Zuiderzee, na Holanda, e apagar um incêndio num motor a estibordo. Preso apenas por uma corda amarrada à cintura, ele conseguiu apagar o fogo e retornou pela asa para o interior da cabine da aeronave para ficar em segurança. Winston Churchill, um admirador seu e também um fanfarrão, convocou o tímido neozelandês à Downing Street, residência do primeiro-ministro. Na hora H, Ward ficou sem reação na presença de Churchill e não foi capaz de responder a suas perguntas.

Em dado momento, Churchill interrogou o infeliz herói com certa compaixão:

– Você deve estar se sentindo muito pequeno e envergonhado na minha presença – disse.

– Sim, senhor – conseguiu responder Ward.

– Então pode imaginar como eu me sinto pequeno e envergonhado na sua presença – retrucou Churchill.[1]

Com apenas algumas palavras Churchill transformou Ward de um pobre tolo no herói que de fato era. Evitou constrangimento e livrou Ward de passar vergonha.

Poucas pessoas se preocupam em evitar que os outros sofram constrangimentos. Em geral, pisamos nos sentimentos alheios à medida que avançamos pelo nosso próprio caminho, fazendo tudo do nosso jeito, ameaçando e criticando crianças ou subordinados na frente dos outros. O fato é que sempre é possível demonstrar consideração, levar em conta os sentimentos do outro, chamá-lo num canto para conversar – qualquer coisa que diminua o impacto da sua crítica. Acontece que a maioria das pessoas não se dispõe a fazer isso.

O que esse comportamento insensível dos líderes incute nas pessoas que os cercam? Medo de fracassar. Se sabemos que vamos ser criticados por errar, talvez até em público, vamos assumir riscos no trabalho? Vamos tentar ser inovadores ou criativos? Vamos dar ideias e opiniões? Provavelmente não.

Acontece que erros fazem parte do cotidiano – em casa, no trabalho, em tudo o que fazemos. É tão comum que o conceituado periódico *Harvard Business Review* dedicou toda a sua edição de abril de 2011 a esse tema. Eis o título: "O erro: como compreendê-lo, aprender com ele e se recuperar dele". Não há menção a como evitá-lo.

No fundo, sabemos que errar é inevitável, então por que não demonstrar mais apoio quando alguém passar por isso?

A executiva de uma grande empresa dos meios de comunicação era responsável pelo lançamento de uma nova revista. Ela passou um ano inteiro dedicando tempo, esforço e recursos para fazer a publicação decolar, mas nunca levantou voo. No fim, a revista precisou ser cancelada.

Em vez de demitir ou rebaixar a executiva que fracassou ou apontá-la como um exemplo do que *não* fazer, o CEO lhe ofereceu uma rede de apoio psicológico, evitando que ela sofresse constrangimento. "Numa reunião com os principais executivos da firma, o CEO se levantou e parabenizou a executiva por sua coragem e sua capacidade, por ter feito a coisa errada da maneira certa. Enfatizou que a malfadada decisão não tinha sido apenas dela; altos executivos a tinham apoiado, e a revista fracassou apesar de ter excelentes conteúdo e marketing", escreve Robert Sutton em *Bom chefe, mau chefe*.[2]

O que esse CEO sintetizou com sua atitude foi uma técnica que Sutton chama de "perdoar e lembrar", um excelente modo de aprender com os próprios erros e mudar o comportamento. A técnica foi originalmente descrita por Charles L. Bosk em seu livro *Forgive and Remember: Managing Medical Failure*

(Esquecer e lembrar: lidando com falhas médicas). O objetivo é ajudar indivíduos a assumir responsabilidade enquanto gerenciam o problema existencial do fracasso, uma desmoralizante batalha interna para qualquer pessoa. Não seria essa a verdadeira responsabilidade de todo líder? Porque, se essa batalha for perdida, o indivíduo pouco aprenderá com o erro cometido, terá uma autoimagem pior, ficará temeroso e contribuirá menos para o sucesso da empresa, família ou qualquer outra organização.

Por mais que o líder se esforce, seus subordinados fatalmente irão falhar. E ele também. Quando reconhecemos isso e os benefícios inerentes à falha em si, estamos aprendendo a ajudar os outros a passar por isso de forma segura. Os grandes líderes estimulam o poder criativo e inovador de suas equipes ajudando-as a manter a reputação antes mesmo de falharem.

Fiona Lee, Amy Emundson e Stefan Thomke conduziram um estudo com 688 funcionários de uma grande organização de serviços de saúde durante o lançamento de um novo sistema que integrava e apresentava dados de todos os departamentos e seções da organização. Os colaboradores tinham recebido pouco treinamento prévio, e a instrução foi a de que aprendessem a usar o sistema testando seus recursos.[3]

Resultado: nos departamentos cujos gerentes disseram à equipe que não tinha problema se errassem e não penalizaram erros, os funcionários fizeram muito mais experiências e testes. Nos departamentos cujos gerentes transmitiram mensagens confusas ou puniram falhas, mesmo que de modo sutil, os funcionários experimentaram muito menos. Na verdade, os funcionários de cargos inferiores desses departamentos nem sequer usaram o sistema, pois estavam com muito medo de errar. Como era de esperar, os funcionários que experimentaram com mais frequência esse sistema novo e mais eficiente aprenderam a usá-lo melhor e o utilizaram regularmente no dia a dia.

Na verdade, o que os gestores mais encorajadores estavam desenvolvendo em seus subordinados, mesmo que em pequena escala, era a resiliência. A resiliência, explica Martin P. Seligman, autor e pioneiro da psicologia positiva, é a diferença nas maneiras como as pessoas reagem ao fracasso. Em seus textos, ele descreve como certas pessoas se recuperam do fracasso, aprendendo e crescendo com a experiência, enquanto outras esmorecem, perdem a autoconfiança e passam a

temer o futuro. Que atitude você prefere estimular naqueles que fazem parte da sua vida?

As empresas que contratam funcionários que já foram das Forças Armadas aprenderam bem o valor da resiliência; elas reconhecem que os membros das Forças Armadas estão acostumados a lidar com erros e falhas, às vezes diariamente, e mesmo assim continuam buscando alcançar seus objetivos.

Donovan Campbell, autor de *Joker One: a Marine Platoon's Story of Courage, Leadership, and Brotherhood* (Coringa Um: A história de coragem, liderança e camaradagem de um pelotão de fuzileiros navais), um livro de memórias de sua experiência como líder de pelotão no Iraque, é parte do programa de desenvolvimento de liderança da PepsiCo. Ele explica a perspectiva que adquiriu comandando um pelotão.

> Na escola, você é recompensado quando não comete erros. E depois você sai e arranja um emprego, e muitas vezes é promovido porque cometeu poucos erros. Então o que acontece é que você desenvolve uma mentalidade de que erros devem ser evitados a todo custo. O que você aprende nas Forças Armadas é que, por mais que se esforce e melhor que seja, um: você vai cometer erros; e dois: às vezes, os acontecimentos, o inimigo ou uma mudança de situação vão impedir seu êxito, e você vai falhar. E você se sente à vontade com essa ideia.[4]

Essa forma madura de encarar o fracasso – oposta à de ficar paralisado num estado de indecisão ou inércia – é o que queremos ver em nossos colaboradores e chefes. Deixá-los seguros para falhar é o jeito certo de garantir que estejam mais dispostos a admitir seus erros (o que é um aspecto fundamental da liderança que temos explorado), recuperar-se mais rapidamente e aprender mais com eles. O líder terá assim uma visão mais completa do trabalho de seus subordinados e se tornará um melhor coach e mentor.

E como criar esse tipo de ambiente? Charlene Li, em seu importante livro *Liderança aberta*, mapeia cinco ações que líderes podem adotar para estimular a resiliência organizacional em suas equipes:

- *Reconheça que falhas acontecem*. Líderes podem reconhecer as falhas rapidamente quando acontecem, mas também podem discutir com suas equipes a probabilidade de ocorrerem.
- *Incentive o diálogo para estimular a confiança*. Discutir problemas honestamente é a melhor maneira de aprender com eles e cortar o mal pela raiz.
- *Separe a pessoa do fracasso*. Em vez de dizer "Você falhou", diga "O projeto falhou". Na maioria dos casos, a verdade é essa. Amy Edmondson, professora e pesquisadora em Harvard, explorou esse ponto com executivos. "Quando eu peço a executivos que estimem quantas das falhas em suas empresas são realmente condenáveis, em geral a resposta tem um único dígito – talvez de 2% a 5%. Quando pergunto quantas são tratadas como condenáveis, eles respondem (após uma pausa ou um riso) de 70% a 90%. A infeliz consequência disso é que muitos erros não são relatados, e as lições que poderiam ser extraídas deles se perdem."[5]
- *Aprenda com seus erros*. Do contrário, serão oportunidades de aprendizado perdidas.
- *Crie um sistema de responsabilidade por riscos e fracassos*. Ser metódico quanto à forma de abordar o risco e o fracasso pode ajudar a diminuir as reações emocionais a isso.

Por que ir tão longe? Alberto Alessi, designer italiano, descreveu a abordagem de sua empresa, que considera o design um esforço para encontrar o limite entre o que é possível e o que não é, e fazer o design nesse limite. Os melhores designs são os que ficam bem nesse limite, no lado do possível. Esse é o espaço da inovação, o espaço no qual testamos nossos talentos e crescemos como indivíduos. Claro que abraçar essa linha significa que você frequentemente vai cruzá-la – vai cair no reino do impossível e fracassar. Ainda assim será um fracasso glorioso, e quem sabe o que pode aprender com ele? O famoso designer do aspirador de pó, Sir Richard Dyson, produziu mais de 5 mil protótipos antes de levar o primeiro produto ao mercado.

Quando uma pessoa comete um erro, precisamos lembrar que o modo como ela lida com isso depende do apoio que recebe ao passar por esse momento difícil e aprende com ele. Uma diferença fundamental entre pessoas comuns e pessoas

extraordinárias é o modo como percebem e reagem ao fracasso. Um bom líder pode influenciar em que lado nós vamos ficar.

Agora, existem erros e "erros". Alguns resultam de pequenos lapsos de julgamento, da inexperiência, da necessidade de treinamento. São efetivamente erros. Outros de negligência, cobiça, falta de consideração com o bem-estar alheio e do desejo de subir à custa dos outros. Nesses casos, é muito provável que a pessoa errada não sinta remorso nem se considere responsável. Seria adequado ajudar um indivíduo assim a manter a reputação? Provavelmente não. Se o erro e a atitude das pessoas são muito graves, é provável que livrar a cara dela só sirva para exacerbar o problema. Nesse caso é melhor evitar que a história venha a público e conversar com a pessoa em particular para avaliar a gravidade da questão da melhor forma possível.

Além de criar um ambiente no qual as pessoas não sejam expostas ao ridículo por seus erros quando fazem parte de um todo, o conselho de Charlene Li pode ser aplicado em situações nas quais podemos ajudar um indivíduo a evitar o constrangimento e se recuperar de um erro, descuido ou gafe sem importância.

- Reconheça que um erro foi cometido, mas seja gentil ao fazer isso. Fingir que nada aconteceu certamente funciona como "desculpar", mas soa um tanto falso quando o erro foi nítido.
- Reconheça e avalie sua própria participação no erro, mesmo que tenha sido de menor importância.
- Foque no que foi ganho com o erro.
- Sempre que possível, avalie a questão de uma perspectiva mais ampla, mas, claro, sem transformar pessoas inocentes em culpadas.

Imagine que você é apresentado a alguém que já conhece, mas ele claramente não se lembra de você. Você poderia dizer "Já nos conhecemos", deixando-o constrangido. Ou poderia dizer: "Ah, oi, Mark, que bom encontrar você novamente. Foi no almoço do Better Business Bureau do mês passado que nos vimos? Foi um ótimo evento, mas havia tanta gente que acabei ficando um pouco atordoado."

Hoje em dia, falhas, gafes e erros crassos são muito mais evidentes do que no passado. Quando um funcionário comete um erro, é comum que o cliente comente nas suas redes sociais ou envie um e-mail para o dono da empresa. O

funcionário já estava se sentindo humilhado e temeroso. Por que piorar a situação? Na era digital, preservar a reputação dos outros é algo crucial.

Claro que em certas situações fica difícil ajudar, porque o erro veio a público. Por isso é importante manter total disciplina quando for enviar e-mails. Um e-mail enviado acidentalmente à pessoa errada ou um e-mail hackeado e tornado público pode não só causar constrangimento como arruinar uma reputação profissional. Se precisar conversar sobre um erro ou uma gafe que alguém cometeu, melhor fazer isso pessoalmente ou por telefone. Guarde seus registros escritos para elogios e conselhos construtivos.

Da mesma forma que é importante ajudar as pessoas a superar suas falhas com elegância, ajudar um cliente real ou em potencial a manter a dignidade pode ser uma estratégia de negócios bastante útil. Wolfgang Schmidt explicou como sua empresa, a Rubbermaid, usa essa técnica para obter novos clientes:

> Nós recebemos reclamações. Cerca de metade delas é de clientes que compram um produto pensando que era nosso, quando na verdade era da concorrência. Assim, o cliente escreve para nós. Nossa política é simplesmente escrever uma carta pessoal dizendo: "Compreendemos por que você cometeu esse erro. A concorrência copia nossos produtos. Foi um erro honesto, mas gostaríamos que você visse por si mesmo a diferença de qualidade. Por isso estamos enviando uma amostra grátis do nosso produto." Enviamos um produto substituto, seja qual for o motivo da reclamação. Achamos que esse é um modo maravilhoso de divulgar com muita credibilidade o conceito de qualidade da Rubbermaid.[6]

Mesmo que a pessoa esteja de fato errada, ao deixá-la sem graça estamos apenas ferindo seu ego. Não há nada que vá mudar seu comportamento. Por outro lado, quando atenuamos a falha, não só preservamos seu ego como fazemos com que o relacionamento passe a se basear na confiança. Preserve a dignidade de alguém uma vez e não haverá praticamente nada que ele não fará por você.

6

Estimule o aprimoramento

Num belo dia de 2010, a rede hoteleira Best Western criou uma página no Facebook. Pouco tempo depois, recebeu um enorme número de acessos, e choveram centenas de mensagens.

"Wallace faz viajantes cansados se sentirem em casa! A melhor coisa no saguão do hotel é seu sorriso."

"Wallace é o melhor. Queremos voltar só para visitá-lo!"

"Quando estávamos indo embora, as crianças perguntaram quando voltaríamos para ver Wallace!"

"Posso passar por ele no saguão ou no corredor 15 vezes, e a cada vez ele vai abrir um sorriso enorme e dizer algo divertido. Ele é uma das melhores coisas das minhas estadias!"

"Todos deveríamos nos relacionar uns com os outros como Wallace faz. Se ele já teve um dia ruim, você não fica sabendo."

"Em todas as minhas viagens, nunca encontrei ninguém mais gentil e prestativo, mais ansioso por fazer um hóspede se sentir bem-vindo."

"Meu dia sempre fica melhor quando vejo Wallace. Suas boas-vindas sempre calorosas, seu conhecimento da cidade, sua gentileza, seu profissionalismo e aquele sorriso incrível tornam minha estadia muito agradável [...] Ele tem um dom especial para conectar pessoas."

Quem é esse Wallace? Wallace Pope – nascido em Chicago, pai solteiro, há muito tempo funcionário do River North Hotel, da Best Western, é um homem que ama ajudar os outros.

Quando Wallace foi indicado para o Prêmio Stars of the Industry da Associação de Hotéis e Hospedagens de Illinois, a Best Western estava determinada a demonstrar seu orgulho e seu apoio – e a ajudá-lo a vencer.[1] Assim, criou uma página no Facebook chamada "Wallace merece vencer" e incentivou hóspedes do hotel a entrar na página e a compartilhar suas histórias sobre o talento de Wallace no atendimento a clientes. A página teve 2.722 visitas na primeira semana. Os clientes do hotel publicaram uma enxurrada de histórias tocantes de amor e apoio. Wallace recebeu inúmeros elogios por sua gentileza genuína e sua capacidade de melhorar tanto a viagem quanto a vida pessoal dos hóspedes. E, apesar de não ter ganhado o prêmio, os elogios e estímulos que Wallace recebeu foram muito mais significativos do que uma placa.

Elogios e estímulos: os dois elementos essenciais para motivar qualquer pessoa a alcançar seu potencial, se aprimorar ou fazer uma mudança. O problema é que, para muitos de nós, é difícil reconhecer os esforços daqueles que nos cercam.

O Dr. Gerald Graham estava curioso para saber o que os gestores poderiam fazer para motivar seus subordinados. Assim, conduziu uma pesquisa com 1.500 funcionários de empresas, e os resultados foram chocantes:

- 58% relataram que raramente recebiam elogios dos superiores, se é que isso já tinha acontecido alguma vez.
- 76% relataram que raramente recebiam agradecimentos por escrito, se é que isso já tinha acontecido alguma vez.
- 81% relataram que raramente recebiam elogios em público, se é que isso já tinha acontecido alguma vez.

Acontece que o elogio de um superior, agradecimentos por escrito e elogios em público eram três das cinco maiores motivações entre os empregados que participaram da pesquisa.[2]

Esses resultados são de 1982. Décadas depois, as coisas não mudaram muito. Funcionários que recebem elogio com frequência ainda são mais produtivos, e empresas cujos funcionários recebem elogios frequentemente são mais bem-

sucedidas de modo geral. Os elogios são um dos 12 indicadores de sucesso que Marcus Buckingham e Curt Coffman salientam em *Quebre todas as regras*, indicadores esses baseados em ampla pesquisa da Organização Gallup. Ainda assim, os gestores ainda são notoriamente ruins em fazer elogios.

Todos nós adoramos receber elogios: queremos nos sentir importantes. E quando recebemos elogios pelo nosso progresso ou nosso bom desempenho, fica claro que os outros notaram e que isso faz diferença. Isso vale no trabalho, em casa, na escola, em nossa comunidade. Um dos princípios psicológicos básicos do comportamento humano é que repetimos os comportamentos pelos quais fomos elogiados; os comportamentos que não recebem o devido reconhecimento positivo provavelmente serão abandonados.

O Centro de Gestão e Eficácia Organizacional oferece o seguinte conselho para quem quer elogiar pessoas próximas:[3]

1. "Elogie de coração." Seja autêntico e sincero.
2. "Elogie quanto antes." Não espere pela próxima reunião, relatório de desempenho, refeição em família ou evento na igreja. Até lá, a alegria que a pessoa sente pelo sucesso terá diminuído, e você terá perdido uma oportunidade de ampliar essa alegria.
3. "Seja específico." Um simples obrigado não é um elogio; é apenas sinal de educação. Para sentir que o esforço está recompensando, o indivíduo precisa saber exatamente o que você está valorizando.
4. "Elogie em público." Nesta era de tecnologia social, é cada vez mais fácil elogiar publicamente, por isso não há desculpa para não praticar isso. Foi o que fez a Best Western. Hoje você não precisa esperar a próxima reunião trimestral para reconhecer um trabalho bem-feito.

Devemos nos esforçar para elogiar sempre que possível. A maioria das pessoas não precisa de tanto esforço para encontrar oportunidades; é só aproveitar as que se apresentam no dia a dia.

O capitão Abrashoff, do USS *Benfold*, compreendeu o poder do elogio melhor do que a maioria das pessoas:

> A maior parte dos meus jovens marujos veio de ambientes turbulentos e lutou para entrar na Marinha. Eu me coloco no lugar dos pais deles e imagino como se sentiriam se recebessem cartas dos oficiais que comandam seus filhos, e também como os próprios rapazes se sentiriam quando seus pais lhes contassem o que leram. Assim, comecei a escrever cartas aos pais, sobretudo quando seus filhos faziam algo que eu pudesse elogiar de verdade. Quando as cartas chegavam, os pais invariavelmente ligavam para os filhos e diziam quanto se orgulhavam deles.[4]

Houve o caso de um marinheiro que fazia parte de uma equipe e tinha um desempenho muito bom, mas ele em si não se destacava. O capitão Abrashoff percebeu que elogiar seu desempenho como parte da equipe daria ao marinheiro o incentivo do qual provavelmente precisava. Assim, enviou a carta de elogio aos pais do jovem. Duas semanas depois, o marinheiro bateu à porta do capitão Abrashoff com lágrimas rolando pelo rosto.

"Acabei de receber uma ligação do meu pai. Durante toda a minha vida ele disse que eu era um fracassado. Dessa vez, falou que tinha acabado de ler sua carta, me parabenizou e comentou que estava muito orgulhoso de mim. É a primeira vez em toda a minha vida que ele realmente me incentiva."

Claro que esse foi um momento poderoso para aquele jovem. Como acha que isso afetou sua concepção do que era capaz de fazer e seu nível de dedicação para o sucesso da equipe?

Embora poderoso e necessário, o elogio também implica uma avaliação de acordo com um padrão. O que os grandes líderes e as pessoas influentes defendem é que, na maior parte do tempo, devemos usar o incentivo. "Só devemos elogiar quem alcança 'bons' resultados; já o incentivo pode ser dado em qualquer situação, mesmo quando as coisas não vão bem."[5]

A essência do incentivo é demonstrar que você acredita no talento, na capacidade e nas habilidades da pessoa, independentemente de como as coisas estão no momento.

Para ser encorajador é preciso ter uma atitude especial. Quando olha para a pessoa, em vez de enxergar as falhas, você precisa ser capaz de ver os pontos fortes e as possibilidades, precisa ver do que ela é capaz. Quando você incentiva

da boca para fora, sem a força de uma fé autêntica, apenas minimiza os esforços da pessoa.

O que o incentivo promove? A firmeza psicológica – a capacidade de superar os desafios que causam estresse e ansiedade, o tipo de desafio que encaramos todo dia; a capacidade de enfrentar esses desafios e seguir em frente, de nos erguermos e continuarmos tentando. Essa é a característica marcante das pessoas positivas e bem-sucedidas.

O incentivo cria a motivação, e todo líder, de todas as áreas da vida, têm uma enorme dificuldade para encontrar maneiras de motivar. A razão principal dessa dificuldade é que não paramos para pensar no que de fato motiva as pessoas. Em geral supomos que elas querem recompensas materiais, que a melhor abordagem é recompensar o acerto e punir o erro, mas quase nunca isso é verdade. As pessoas se sentem mais motivadas por incentivos pessoais e sociais do que por recompensas materiais.

A partir de sua pesquisa sobre casamentos e famílias saudáveis, o autor e psicólogo Jon Carlson definiu algumas práticas essenciais que podemos usar para criar um ambiente encorajador:[6]

1. **Priorize os relacionamentos saudáveis.** Respeito e comunicação positiva são dois elementos-chave para fazer isso acontecer.
2. **Incentive todo dia.** Não espere que o outro tropece a caminho da meta. Reconheça cada esforço e cada melhora, mesmo se forem pequenos, para que ele saiba que sua fé nele é inabalável.
3. **Seja inclusivo.** Por exemplo, inclua outras pessoas em seu processo de tomada de decisão sempre que possível; isso demonstra sua fé no bom senso delas.
4. **Não deixe conflitos contagiarem o ambiente.** Quando você entra no modo conflito, é fácil escorregar e passar a ter um diálogo desencorajador ou depreciativo. Compare "Acho que você é capaz de fazer isso" e "Parece que temos problemas – como podemos resolvê-los?" com "Deixe que eu cuido disso" ou "Eu mandei você tomar cuidado".
5. **Divirta-se!**

Clarence M. Jones, um dos instrutores do nosso curso em Cincinnati, Ohio, me contou como mudou a vida de seu filho ao incentivá-lo e fazer seus

problemas parecerem simples:

> Meu filho David, de 15 anos, veio morar comigo em Cincinnati. Tinha até então uma vida difícil. Em 1958, sofreu um acidente de automóvel e teve um corte profundo na testa, que deixou uma cicatriz feia. Em 1960, a mãe dele e eu nos divorciamos, e ele se mudou para Dallas, no Texas, para morar com ela. Até os 15 anos, ele havia passado a maior parte da vida escolar em turmas especiais para alunos com problema de aprendizagem, na rede escolar de Dallas. Provavelmente por causa da cicatriz, os diretores concluíram que ele tinha sofrido danos cerebrais que comprometiam sua aprendizagem. Estava dois anos atrasado em relação à sua faixa etária, por isso ainda cursava o sétimo ano, mas não sabia a tabuada, fazia contas de somar nos dedos e mal conseguia ler.
>
> Havia um ponto positivo: ele adorava mexer com aparelhos de rádio e de TV. Queria se tornar técnico de TV. Por isso eu o encorajei e o lembrei de que precisaria saber matemática para poder fazer o curso de treinamento e decidi ajudá-lo a aprender a matéria. Compramos quatro conjuntos de cartões de memorização com as quatro operações: adição, subtração, multiplicação e divisão. Conforme estudávamos com os cartões, colocávamos as respostas certas na pilha do descarte. Quando David errava, eu dizia a resposta correta e colocava o cartão no bolo de repetição, até que não sobrasse nenhum. Então repetíamos o processo até que ele acertasse tudo em sequência. A cada acerto, eu o elogiava muito, em especial se fosse um cartão que ele já tivesse errado.
>
> Prometi que quando ele conseguisse acertar todas em oito minutos, sem nenhum erro, pararíamos de jogar toda noite. No começo parecia uma meta impossível para David. Na primeira noite, ele levou 52 minutos. Na segunda, 48. Depois, 45, 44, 41, até que ele baixou da casa dos 40 minutos. Comemorávamos cada redução de tempo. Eu chamava minha esposa e nós o abraçávamos e fazíamos uma dancinha. Ao fim de um mês, David já estava acertando todos os cartões, sem errar, em menos de oito minutos. Quando tinha uma pequena melhora, ele mesmo pedia para repetir o exercício. Tinha feito a fantástica descoberta de que aprender era fácil e divertido.

Naturalmente suas notas em matemática deram um salto. É impressionante como a matéria fica mais fácil quando se sabe fazer multiplicações. Ele ficou surpreso quando levou uma nota 8 para casa. Aquilo nunca tinha acontecido. A partir de então, sua habilidade em leitura melhorou rapidamente, e ele começou a usar o talento natural para o desenho. Naquele mesmo ano, o professor de ciências o encarregou de desenvolver um projeto. Ele decidiu criar uma série complexa de modelos para demonstrar o efeito das alavancas, algo que exigia não só habilidade no desenho e na criação de modelos como também matemática aplicada. O trabalho dele recebeu o prêmio de primeiro lugar na feira de ciências da escola e foi inscrito na competição municipal, ficando em terceiro lugar em toda a cidade de Cincinnati.

Aquilo foi o suficiente. Lá estava aquele garoto que tinha repetido de ano duas vezes, que diziam ter "danos cerebrais", que era chamado de "Frankenstein" pelos colegas de turma e que ouvia que os miolos tinham saído pelo corte na cabeça. De repente, ele descobriu que era capaz de aprender e realizar coisas. O resultado? A partir do último bimestre do oitavo ano até o fim do ensino médio, ele nunca deixou de estar entre os melhores da turma. No ensino médio, foi eleito para a sociedade nacional que reúne os melhores alunos do país. Assim que descobriu que aprender era fácil, sua vida se transformou.

Diga à pessoa que você tem certeza de que ela pode atingir o objetivo e incentive-a destacando todas as habilidades que ela tem e que a ajudarão ao longo do caminho. Ela praticará até alcançar a excelência.

Lembre-se: as habilidades murcham diante da crítica e desabrocham à luz do encorajamento. Estimule o aprimoramento das pessoas e você maximizará o talento delas.

7

Dê aos outros uma boa reputação a manter

Benjamin Zander estava cansado de ver seus alunos no conservatório, ansiosos pela nota de sua disciplina, adotarem uma postura cautelosa em relação à sua educação musical. Nos níveis mais altos no mundo das artes, o processo de desenvolvimento pode ser definido como uma competição ferrenha. Ele considerou simplesmente parar de dar notas, mas essa decisão traria muitos desafios, sem contar que Zander precisaria obter a aprovação do diretor da escola para fazer uma mudança tão radical.

Em vez disso, então, ele decidiu dar nota máxima para todos os alunos já no primeiro dia de aula.

Ao conhecer seus novos e nervosos alunos, ele dizia: "Todos os alunos desta turma vão tirar nota 10, mas para isso vão ter que cumprir um requisito: em algum momento nas duas próximas semanas vocês deverão me escrever uma carta com data do fim das aulas contando, em todos os detalhes, a história de vocês até lá. Precisa ser uma história compatível com essa nota extraordinária."

Zander instruiu seus alunos a pensarem em si mesmos no futuro, recapitulando tudo o que tinham feito para merecer nota máxima. Na carta, deveriam falar sobre suas ideias, conquistas e até competições vencidas. Mas Zander queria mais do que uma análise superficial. "Estou especialmente interessado na pessoa em que cada um de vocês terá se transformado. Estou

interessado na atitude, nos sentimentos, na visão de mundo da pessoa que terá feito tudo o que quis e se tornado tudo o que queria ser."[1]

E o que ele recebeu de volta dos alunos? Leia a seguinte carta de um jovem trombonista:

Caro Sr. Z:

Hoje sou conhecido no mundo inteiro. Aquele impulso de energia e emoção intensa que o senhor viu reprimido e adormecido dentro de mim, e que até então eu não era capaz de demonstrar nem no desempenho musical nem numa conversa, foi liberado esta noite num programa de músicas novas compostas por mim. Quando o concerto terminou, ninguém se mexeu. Após um silêncio poderoso, houve suspiros e, por fim, uma explosão de aplausos que abafou as batidas do meu coração.

Talvez eu tenha me curvado para agradecer – não consigo me lembrar. As palmas se prolongaram tanto que eu pensei que deveria completar minha estreia e comemorar o fato de estar despido

da máscara e da pele
que eu construí
para me ocultar
improvisando minha própria melodia como um
bis – solo. O que aconteceu em seguida foi
uma espécie de borrão. Esqueci técnica,
pretensão, tradição, aprendizado, história –
na verdade, até a plateia.
O que veio do meu trombone,
acredito piamente, foi minha própria
voz.
Risada, sorrisos,
uma carranca, choro,
o espírito de Tucker
cantou.

–Tucker Dulin

Ao longo dos 10 meses de curso, Zander viu seus alunos se transformarem de maneiras espantosas. Ele chama essa abordagem de "dar um 10". Em *A arte da possibilidade*, escrito em coautoria com sua mulher, Rosamund Stone Zander, ele diz o seguinte quanto ao potencial desse método para estimular a excelência:

> Você pode dar um 10 a qualquer pessoa em qualquer situação – a uma garçonete, a seu chefe, a sua sogra, aos membros da equipe adversária e aos outros motoristas no trânsito. Ao dar um 10, você fala com as pessoas não de uma posição em que as avalia baseado em seus padrões, mas de um lugar de respeito que dá a elas espaço para se realizarem [...] Esse 10 não é uma expectativa a se confirmar, mas uma possibilidade à qual corresponder.[2]

Que perspectiva mágica para se adotar num mundo que se mostra cético com tanta frequência!

Coaches, mentores, chefes e pais frequentemente percebem que as pessoas acabam correspondendo a nossas expectativas em relação a elas, por mais degradantes que sejam. Alguém que se sente insignificante ou desrespeitado terá pouca motivação para melhorar. Então por que não criar uma visão dessa pessoa que incorpore tudo aquilo que você sabe – e também o que não sabe – que ela é capaz de alcançar? Dificilmente você se decepcionará.

A mãe de Paige Ann Michelle McCabe descreveu a própria aventura ao criar a reputação de "menina crescida" para a filha:

> Paige Ann Michelle McCabe, de 4 anos, estava sentada num banquinho da nossa cozinha quando me ouviu dizer a seu irmão de 6 anos, Brandon, que agora era responsabilidade dele pôr a mesa do jantar toda noite. Paige parecia esperançosa e prestes a chorar. "E eu sou grande para fazer o quê, mãe? O que eu posso fazer porque também sou grande?" Não querendo partir o coraçãozinho ou desinflar o ego da minha filha, procurei rapidamente algo que pudesse ser responsabilidade dela.
>
> Tive uma ideia na hora. "Paige Ann Michelle", anunciei, em tom triunfante, "agora que você tem 4 anos, já tem idade para fazer as próprias escolhas. Por isso você ficará responsável por escolher suas

roupas para o dia seguinte. Toda noite, antes do banho, você vai tirar as roupas da sua gaveta e pôr na cama, prontas para usar na manhã seguinte quando acordar."

A casa ficou um rebuliço. Brandon andava de um lado para outro pondo a mesa e Paige correu para o quarto. Em seguida, ouvi gavetas e armários sendo abertos e fechados rapidamente. Uns 10 segundos depois, ela correu até mim para contar que havia feito tudo certo. "Olha, mãe, eu já fiz, já tirei as roupas! Vem ver, vem ver!" Claro que as roupas estavam em cima da cama, prontas para serem usadas. Falei que estava muito orgulhosa, agora que ela estava crescendo e que tinha uma tarefa a cumprir. Minha filha ficou radiante.

Na manhã seguinte aconteceu um milagre na casa dos McCabes.

Em geral, eu tinha que ficar em cima de Paige para fazê-la sair da cama mal-humorada e, com muita dificuldade, obrigá-la a se vestir. Se eu escolhia uma saia azul, ela queria calças vermelhas. Se escolhia uma blusa branca com estampa de borboletas, ela queria uma blusa roxa com estampa de flores. Finalmente, quando eu desistia e a deixava escolher, ela demorava uma eternidade. Resultado: Paige continuava mal-humorada e eu ficava frustrada.

Não naquela manhã. "Olhe o que eu estou vestindo, mãe!", exclamou Paige. Ela havia se vestido antes de eu pedir! Orgulhosa, dei um beijo nela e disse que estava feliz com sua escolha. Era manhã, e Paige Ann Michelle McCabe estava feliz. Que diferença fez aquela mudança!

Paige Ann Michelle McCabe correspondeu à boa reputação que sua mãe tinha lhe dado, de menina crescida de 4 anos.

Para mudar o comportamento de um indivíduo, mude o grau de respeito que ele recebe. Para isso, dê a ele uma boa reputação à qual deverá corresponder. Aja como se o comportamento que você está tentando influenciar já fosse uma das características marcantes dessa pessoa.

8

Use um ponto em comum para manter a conexão

Os funcionários de uma fábrica estavam em greve havia seis meses quando finalmente chegaram a um acordo sobre o novo contrato de trabalho. Apesar disso, os termos ainda estavam aquém do que eles tinham reivindicado originalmente. Assim, quando voltaram, havia tensões de ambos os lados. O ambiente de trabalho era carregado. Como poderiam superar a animosidade e seguir em frente?

Em *Crucial Conversations* (Conversas cruciais), Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan e Al Switzer descrevem como trabalharam com os dois grupos para construir uma ponte entre os lados. Instruíram cada parte a considerar seus objetivos para a empresa e a escrevê-los numa folha de papel grande. Cada grupo passou duas horas discutindo os objetivos, depois escreveu e fixou o papel na parede da sala em que estavam. Em seguida, os coaches pediram aos grupos que trocassem de sala e cada um visse os objetivos do outro grupo buscando encontrar pelo menos algum ponto em comum.

O que você acha que aconteceu?

Quando os dois grupos voltaram para a sala de reunião, estavam atônitos. Seus objetivos eram quase idênticos: "uma empresa lucrativa, empregos estáveis e bem-remunerados, produtos de alta qualidade e um impacto positivo na comunidade".[1]

Embora não apagasse o passado, essa revelação deu a cada lado uma nova perspectiva sobre o outro. Eles aprenderam sobre o outro algo que facilitaria alcançar resultados mais positivos no futuro.

Por que é tão importante ter um ponto em comum? Para exercer uma influência eficaz na atitude ou no comportamento de uma pessoa, um líder precisa superar toda resistência possível, deixando-a feliz em fazer o que lhe está sendo pedido. Não se trata de manipulação ou controle da mente. Se considerar quais são os objetivos da pessoa e tentar descobrir como ligar seus próprios objetivos aos dela, você criará uma situação ganha-ganha, que deixará todos satisfeitos.

Nos dias de hoje é incrivelmente fácil encontrar um ponto de conexão. Basta nos dedicarmos. Quando você faz uma entrevista ou liga para uma empresa para tentar vender seu produto, não gasta um tempo pesquisando a companhia, descobrindo sua visão, seus objetivos, seus valores? Muitas empresas divulgam todas essas informações em destaque no próprio site. E outras vão além: postam em seus sites e redes sociais a biografia de funcionários, *press releases* e informações atualizadas a respeito de suas atividades.

Apesar de ser igualmente fácil, em geral não utilizamos essa tática com as pessoas que fazem parte da nossa vida mas estão bem diante de nós. Pergunte o que fizeram no fim de semana, o que planejam para as férias ou quais livros leram recentemente e você descobrirá algo fascinante e revelador sobre os objetivos e sonhos delas. Isso é ainda mais fácil se essas pessoas fizerem parte das suas redes sociais.

A teoria dos seis graus de separação é um interessante fenômeno da cultura pop e ao mesmo tempo, é um modo incrível de pensar naqueles que você deseja influenciar. Quando você expande a relação e passa a incluir interesses, experiências e objetivos em comum, fica apenas um grau afastado de qualquer pessoa. Para influenciar, para garantir que as pessoas fiquem felizes fazendo o que gostaríamos que fizessem, só precisamos descobrir qual é esse grau que nos conecta.

Uma aluna no Dale Carnegie Training Institute na Alemanha descobriu que o caminho direto de simplesmente escrever para as pessoas sobre as quais queria saber mais – para descobrir esse grau de conexão – produz resultados maravilhosos.

> Como eu era muito tímida, decidi escrever e-mails para as pessoas por quem tinha interesse. Pesquisei e descobri os endereços de famosos e conhecidos e comecei a lhes fazer perguntas sobre suas origens – como tinham começado na carreira, o que consideravam importante, esse tipo de coisa.
>
> Duas semanas depois recebi uma carta com duas páginas do presidente da Alemanha, Johannes Rau, respondendo às minhas perguntas. Seis semanas depois recebi outra carta. Era um envelope grande. Dentro dele havia um livro que responderia às minhas perguntas. Quem me enviou foi Sua Santidade o Dalai Lama.

O que ela aprendeu? Que, se você se esforçar, as pessoas – todas elas, até as que parecem inacessíveis – lhe contarão suas histórias, suas motivações e seus objetivos.

Certa noite, Dana White, presidente da organização de luta Ultimate Fighting Championship (UFC), acidentalmente tuitou o número de seu telefone para mais de 1 milhão de fãs, que o retuitaram para inúmeras outras pessoas. Minutos depois, os fãs começaram a ligar. Um líder menos focado em deixar seus clientes felizes teria contratado a companhia telefônica e mudado de número imediatamente. Não foi o que Dana White fez.

Durante mais de uma hora e meia ele atendeu às ligações e conversou com os fãs. Eles adoraram.

Foi um erro que deu certo, e Dana White aprendeu muito com isso. Aprendeu o valor de conversar com os fãs, e a empresa de RP que ajuda a gerenciar a presença on-line da UFC descobriu que tinha uma nova oportunidade para "proporcionar valor para os fãs quando, onde e como quisessem recebê-lo".[2]

Hoje Dana White mantém uma linha telefônica só para atender às ligações de fãs. O número é divulgado em todas as redes sociais. Quando tem tempo, Dana avisa que está disponível para falar, e o telefone começa a tocar.

Os 90 minutos que ele passou acidentalmente ao telefone com fãs da UFC do mundo inteiro não foram um truque nem uma armação, e isso foi fundamental para que o MMA se tornasse o esporte que mais cresce no mundo, segundo Greg Ferenstein, do portal *Mashable*.[3] White se apaixonou de cara pela ideia de se

conectar com os fãs pelas redes sociais e recorreu ao apoio deles quando os grandes meios de comunicação se recusaram a cobrir os eventos da UFC. Quando contratou a Digital Royalty para aumentar a presença on-line da UFC e treinar os lutadores em técnicas de redes sociais, White disse: "Quero que vocês tuítem até os dedos cansarem!" Qual o segredo de seu sucesso na conexão com os fãs? Ele é brutalmente honesto e franco. Para demonstrar a um colega o poder dessa conexão, certa vez White saiu de um restaurante e foi até um posto de gasolina próximo, às 23h30. Tuitou onde estava. Em três minutos havia cerca de 100 fãs no local.

Analisando os esforços de Dana White, Greg Ferenstein escreveu: "As redes sociais permitem que os fãs subvertam canais tradicionais e expressem suas opiniões diretamente, por isso transparência, alcance e abertura são mais importantes do que nunca. White quer os fãs do UFC no meio do caminho, renunciando a uma encenação falsa em favor de uma conexão autêntica com eles."

Embora as redes sociais sejam uma excelente ferramenta para descobrir o que move as pessoas, são apenas isso, uma ferramenta. O que líderes precisam estimular dentro de si mesmos é um desejo autêntico de descobrir qual é a resposta e depois agir com base nessa informação. E é esse desejo que muitos executivos fracassados menosprezam, consciente ou inconscientemente. Sobre esse desejo menosprezado por muitos executivos poderosos, o autor de *Derailed* (Fora dos trilhos), Tim Irwin, conclui:

> Assim como a humildade parece estar no epicentro da eficácia na liderança, a arrogância costuma estar na raiz da desgraça de um líder... e da nossa também. [...] A arrogância assume muitas formas. A mais rudimentar delas é o foco autocentrado que leva a acreditar que "eu sou fundamental para o funcionamento da organização, do departamento ou da equipe". Com isso, automaticamente todas as contribuições de outros indivíduos se tornam descartáveis. Quando a arrogância floresce e se transforma em insolência, nasce um sentimento de soberba: "Este lugar não pode funcionar sem mim, e eu mereço benefícios especiais." Líderes arrogantes também parecem renegar o feedback, que é tão benéfico para qualquer líder. Eles se tornam carentes da verdade.[4]

Já Yvon Chouinard, cofundador (com sua mulher, Malinda) da firma Patagonia e autor de *Lições de um empresário rebelde*, tem uma abordagem diferente. Yvon tem orgulho de a Patagonia contratar pessoas extremamente independentes – que "seriam consideradas inviáveis numa empresa típica", como lhe disseram consultores organizacionais. Ao mesmo tempo que ele se mostra satisfeito com seus funcionários de mentalidade independente, eles lhe trazem um desafio gerencial: como construir uma unidade colaborativa toda focada nos mesmos objetivos.

Uma das ferramentas que ele utiliza é o design dos escritórios. "Ninguém tem escritório privado em nossa companhia; todos trabalham em salas abertas sem portas ou divisórias (inclusive Yvon e Malinda). O que perdemos em 'espaço tranquilo para pensar' é mais do que compensado por uma melhor comunicação e uma atmosfera igualitária."[5]

Agora veja o caso da empresa fictícia descrita no livro de Matthew Kelly, *O administrador de sonhos*. A rotatividade de pessoal é alta e custosa, e isso não é surpresa para uma companhia com muitos empregados temporários. O que fazer? Primeiro, descobrir qual é seu maior problema. A empresa supõe que a maior causa da rotatividade seja o salário, mas, ao fazer uma pesquisa com os funcionários, descobre que o maior problema é o transporte. Muitos utilizam transporte público, que é esporádico e, à noite, até perigoso.

O que os gestores fazem? Eles fornecem um serviço de translado. Isso sai caro, mas o que economizam em custos de rotatividade mais do que compensa o valor do transporte. Os funcionários passam a ficar na empresa o dobro do tempo, o número de faltas por licença médica cai e o moral aumenta.

Mesmo assim, os gestores sabem que podem fazer mais. O que realmente faz as pessoas irem embora?, perguntam-se. Os funcionários acham que não têm chance de crescer no emprego e não vão realizar seus sonhos, e isso não é segredo para ninguém. Os gestores sabem que não podem corrigir isso, mas, pelo menos, podem encontrar caminhos para ajudar os empregados a chegarem mais perto de seus sonhos trabalhando para a empresa. Assim, perguntam a eles: "Quais são os seus sonhos?" Surpreendentemente (ou talvez não), os empregados respondem. Agora a companhia detém uma informação poderosa e a usa para ajudá-los a realizar seus sonhos. Um deles queria aprender espanhol; outro, que falava espanhol, queria ensinar. A empresa conecta os dois.

Sim, é uma história fictícia, mas o exemplo que ela dá parece exagerado?

Por que não saber os sonhos dos nossos colegas, companheiros de trabalho, amigos e familiares? Essa informação pode ser bastante poderosa, um fator decisivo para você e os que estão em sua esfera de influência se manterem no caminho para alcançar o que desejam.

Você sabe o que motiva as pessoas à sua volta? Existem maneiras simples de descobrir. E, quando você tiver as informações, será bastante simples conectar os resultados que você almeja com os objetivos delas.

1. Seja sincero. Não prometa nada que não possa cumprir.
2. Tenha empatia. Pergunte a você mesmo o que o outro realmente deseja.
3. Considere os benefícios que a pessoa terá ao fazer o que você sugere.
4. Associe esses benefícios ao que ela deseja.
5. Ao fazer seu pedido, fale de uma forma que transmita à pessoa a ideia de que ela vai se beneficiar pessoalmente.

Quanto mais você souber sobre os outros e quanto mais eles souberem sobre você, mais fácil será encontrar um ponto em comum que sirva de base para a criatividade e as parcerias futuras. Manter-se conectado com clientes no mundo virtual é manter muitos executivos acordados à noite, diz Richard Branson, o magnata do Virgin Group recentemente eleito a Pessoa Mais Influente do Mundo Empresarial Britânico.

> O modo como as empresas se adaptam a este mundo veloz e às vezes caótico definirá seu sucesso futuro. O site, a página do Facebook, o blog e o Twitter não são mais meros adicionais aos orçamentos de comunicação nos negócios: eles devem ser centrais na estratégia de marketing e usados de forma coordenada com outros esforços de marketing.[6]

A chave, diz Branson, é não padronizar suas redes sociais para que funcionem como uma mera ferramenta para fazer negócios; em vez disso, amplie-as e use-as também para manter uma comunicação contínua. Vivemos num mundo conectado, em que a ideia de empresas e clientes se comunicarem

de forma instantânea e constante não é uma exceção, é o esperado. Segundo Branson,

> a ascensão das redes sociais trouxe desafios empolgantes e nos fez questionar nossos métodos usuais de fazer negócios. [...] Para serem bem-sucedidos, esses esforços precisam ser apoiados desde o mais alto escalão. David Cush, CEO da Virgin America, retirou a gestão dos canais das redes sociais da hierarquia clássica da organização. Sua equipe de redes sociais é composta de jovens que receberam orientações gerais e depois foram deixados por conta própria.

Esses nativos digitais da Virgin usaram o Facebook e o Twitter como parte da estratégia de comunicação da companhia. Essa conexão digital aberta abriu uma oportunidade única de conexão que gerou uma campanha de marketing bem-sucedida.

Muitos abrigos de animais da Costa Oeste dos Estados Unidos estavam superlotados de chihuahuas, e algo tinha que ser feito para dar a esses cãezinhos uma chance melhor de achar bons lares adotivos. Foi quando a Sociedade Americana para Prevenção à Crueldade com Animais (ASPCA) resolveu intervir: contatou a Virgin America e perguntou à companhia aérea se poderia transportar vários cães de San Francisco para Nova York. A Virgin imediatamente concordou e até ofereceu membros da tripulação para acompanhar os pequenos passageiros.

A equipe digital da Virgin publicou a história em todos os canais de comunicação. "Viralizou", explica Branson. "Além disso, despertou o interesse da mídia tradicional – chamando atenção para a ASPCA e para os esforços da Virgin em ajudar. Então usamos a história como base para uma campanha muito bem-sucedida de venda de passagens on-line para o México."

Os papéis tradicionais da publicidade, do marketing e das relações com o cliente mudaram. Assim como o papel do líder. Hoje, o tempo e o espaço são virtuais, com acesso livre e comunicação frequente, e isso fez com que os princípios básicos da atividade corporativa ruíssem e fossem substituídos pelos princípios básicos das relações humanas. Se você não sabe como fazer amigos e influenciar pessoas de modo autêntico e positivo, não só terá dificuldade para

acompanhar o ritmo num mercado comandado pelo consumidor como terá problemas para manter seu pessoal no emprego.

Já se foram os dias em que gestores podiam esnobar os relatórios trancafiados em seus escritórios nos últimos andares dos prédios, acessíveis apenas por elevadores privativos. Na verdade, esses dias nunca existiram para os líderes eficazes – nem em 1936 nem atualmente. Hoje, quando a conectividade em tempo integral é a regra, as consequências de uma liderança remota são mais palpáveis. A questão principal não é a proximidade física, mas a proximidade da relação.

Embora às vezes um indivíduo seja capaz de manter um relacionamento produtivo e progressivo sem grande presença física, nenhuma pessoa no mundo – sobretudo um líder – consegue manter uma influência cada vez maior sem uma relação próxima.

É verdade: agora o mundo está aberto para negócios, mas a primeira tarefa do líder continua sendo o negócio da humanidade. Os maiores empreendimentos são e sempre serão interdependentes e interativos. No fim, a arte de fazer amigos e influenciar pessoas na era digital se resume na atividade de se conectar e se manter conectado num ponto em comum.

Notas

POR QUE OS CONSELHOS DE CARNEGIE AINDA SÃO FUNDAMENTAIS

1. James Thurber. "Friends, Romans, Countrymen, Lend Me Your Earmuffs". *Lanterns and Lances*. Nova York: Harper & Brothers, 1961.
2. "Leading Thoughts: Quotes on Communication". *Leadership Now* (blog). **www.leadershipnow.com/communicationquotes.html**.
3. Obrigado ao coach corporativo da Building Champions, Steve Scanlon, pela ideia de reformulação desse princípio de Carnegie. Suas ideias e serviços podem ser encontrados em: **www.buildingchampions.com** ou em **www.realityandhope.com**.
4. Jesus, ao admoestar os líderes religiosos hipócritas nas cidades da Galileia, como registrado em Mateus 12:34.
5. Antoine de Saint-Exupéry, escritor, poeta e aviador francês. A citação é atribuída a ele, mas a fonte exata permanece desconhecida.
6. William Shakespeare. *Macbeth*, ato 5, cena 5, linhas 19-28.
7. Luc de Clapiers, marquês de Vauvenargues. *Reflexões e máximas*. São Paulo: UNESP, 2007.
8. Dr. John Andrew Holmes. *Wisdom in Small Doses*. Lincoln: University Publishing Company, 1927.
9. Tom Butler-Bowdon. *50 clássicos de autoajuda*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
10. "The 2010 TIME 100". *Time*, **www.time.com/time/specials/packages/0,28757,1984685,00.html**.
11. Lynn Hirschberg. "The Self-Manufacture of Megan Fox". *The New York Times Magazine*, 11 de novembro de 2009.

PARTE UM: OS FUNDAMENTOS DO ENGAJAMENTO

1. CUIDADO COM OS BUMERANGUES INVISÍVEIS

1. ThinkExist, **http://thinkexist.com/quotes/adolf_hitler**; **http://thinkexist.com/quotes/martin_luther_king,_jr**.
2. Lori Culbert. "Ex-Doctor Fined for Facebook Comments". *Vancouver Sun*, 20 de novembro de 2010.
3. "Liverpool's Ryan Babel Fined £10,000 for Twitter Post". *BBC*, 17 de janeiro de 2011. **http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/teams/l/liverpool/9363567.stm**.
4. Ben Dirs. "How Twitter Changed the Rules". *BBC*, 17 de janeiro de 2011. **www.bbc.co.uk/blogs/bendirs/2011/01/twitter_blog.html**.

5. *Proofpoint*. **www.proofpoint.com/outbound**.
6. Catharine Smith e Craig Kanalley. "Fired over Facebook: 13 Posts That Got People CANNED". *Huffington Post*, 26 de julho de 2010. **www.huffingtonpost.com/2010/07/26/fired-over-facebook-posts_n_659170.html#s115707&title=Swiss_Woman_Caught**.
7. "Waitress Fired for Facebook Comment". *UPI*, 17 de maio de 2010. **www.upi.com/Odd_News/2010/05/17/Waitress-fired-for-Facebook-comment/UPI-39861274136251**.
8. Matthew J. Darnell. "Eagles Fire Employee for Calling Them 'Retarded' on Facebook". *Yahoo Sports*, 9 de março de 2009.
9. "Farm Boy Workers Fired After Chat Site Critiques". *Ottawa Citizen*, 18 de janeiro de 2007.
10. Baseball's Steroid Era. **www.baseballssteroidera.com**.
11. "Jesse Jackson Apologizes for Comments Critical of Obama". *Political Ticker* (blog). *CNN*, 9 de julho de 2008.
12. Jesus, no famoso Sermão da Montanha, Mateus 7:2.
13. Philip Yancey. *Alma sobrevivente.* Cajamar: Mundo Cristão, 2015.
14. "Books: Orthodoxologist". *Time*, 11 de outubro de 1943. **www.time.com/time/magazine/article/0,9171,774701-3,00.html**.
15. Gilbert Keith Chesterton. *Autobiografia*. Campinas: Ecclesiae, 2012.
16. "G. K. Chesterton". *Wikipedia*. **http://en.wikipedia.org/wiki/G._K._Chesterton**.

2. ELOGIE O QUE MERECE SER ELOGIADO

1. ThinkExist. **http://thinkexist.com**.
2. *O discurso do rei*. The Weinstein Company e UK Film Council, 2010.
3. Uma parábola famosa sobre Jesus, como descrita em Mateus 18:12-14 e Lucas 15:3-7.
4. Clifton Fadiman e André Bernard (orgs.). *Bartlett's Book of Anecdotes*. Nova York: Little, Brown, 2000, p. 13.
5. Rick Warren. *Liderança com propósitos*. São Paulo: Vida Livros, 2008.
6. Ralph Waldo Emerson. *A conduta da vida* (1860). VIII. Beleza. Campinas: Auster, 2019.
7. Citado por Ralph Waldo Emerson em seu ensaio "Goethe; or the Writer". *Representative Men* (University Press of the Pacific, 1º de agosto, 2001) e atribuído ao – ou inspirado pelo – poeta e dramaturgo alemão Johann Wolfgang von Goethe.
8. Ed Fuller. *You Can't Lead with Your Feet on the Desk*. Hoboken: Wiley, 2011, p. 45-46.
9. Numa entrevista com o escritor entre novembro de 2010 e janeiro de 2011.

3. CONECTE-SE COM DESEJOS ESSENCIAIS

1. Josh Quittner com reportagem de Rebecca Winters. "Apple's New Core". *Time*, 14 de janeiro de 2002.
2. Numa entrevista com o escritor em 14 de fevereiro de 2011.
3. Richard Norton Smith. "The Reagan Revelation: At 100, Why He Still Matters". *Time*, 7 de fevereiro de 2011. **www.time.com/time/nation/article/0,8599,2044565,00.html**.
4. Michael Scherer e Michael Duffy. "The Role Model". *Time*, 7 de fevereiro de 2011.
5. Richard Norton Smith. "The Reagan Revelation."
6. Harry Allen Overstreet. *Influencing Human Behavior*. Nova York: W. W. Norton, 1925.
7. Todd Duncan. *Killing the Sale*. Nashville: Nelson Business, 2004.
8. Theodore Zeldin. *Conversação*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
9. Todd Duncan. *Killing the Sale.* As descrições foram levemente alteradas, com permissão.
10. David Shaner. *The Seven Arts of Change*. Nova York: Union Square Press, 2010.

11. Conforme contado por um ex-redator de discursos presidenciais que foi entrevistado para este livro.

PARTE DOIS: SEIS MANEIRAS DE CAUSAR UMA IMPRESSÃO DURADOURA

1. DEMONSTRE INTERESSE NOS INTERESSES DOS OUTROS

1. Inscrição no monumento a um cão Terra Nova: "A Memorial to Boatswain", por Lorde Byron, Newstead Abbey, 30 de novembro de 1808.
2. Mateus 23:12.
3. Um agradecimento especial a Steve Beecham e seu revigorante tratado sobre negócios (*Bass-Ackward Business*. Alpharetta: Home Town Marketing, 2009) por essa formulação em particular.
4. De uma conversa entre um ex-redator de discursos presidenciais e Andrew Sullivan.
5. Do site de Anne Rice: **www.annerice.com**.
6. *Ibid.*
7. Página de Anne Rice no Facebook: **www.facebook.com/pages/Anne-Rice/112356685446315**.
8. Beecham. *Bass-Ackward Business*.
9. *Ibid.*
10. Kris Ruby. "20 Best-Branded Women on Twitter". *Forbes*, 5 de agosto de 2010.
11. Amy Jo Martin. "Give NASCAR a Chance". *Digital Royalty* (blog), 25 de fevereiro de 2011. **www.amyjomartin.com/2011/give-nascar-a-chance**.

2. SORRIA

1. "Could Moon Landings Have Been Faked? Some Think So". *CNN*, 17 de julho de 2009. **http://edition.cnn.com/2009/TECH/space/07/17/moon.landing.hoax**.
2. "Landing a Man on the Moon: The Public's View". *Gallup*, 20 de julho de 1999. **www.gallup.com/poll/3712/landing-man-moon-publics-view.aspx**.
3. Thomas Hargrove. "Third of Americans Suspect 9–11 Government Conspiracy". *Scripps Howard News Service*, 1º de agosto de 2006.
4. "Social Values, Science, and Technology". Comissão Europeia, junho de 2005.
5. "Teeth Whitening". American Academy of Cosmetic Dentistry.
6. "Charlie Bit My Finger–Again!". *YouTube*. **www.youtube.com/watch?v=_OBlgSz8sSM**.
7. "Hahaha". *YouTube*.
8. "The Truth Behind the Smile and Other Myths: When Body Language Lies". *Working Knowledge for Business Leaders* (blog). Harvard Business School, 30 de setembro de 2002. **http://hbswk.hbs.edu/archive/3123.html**.
9. Nicholas A. Christakis e James H. Fowler. "Social Networks and Happiness". *Edge*, 2008. **www.edge.org/3rd_culture/christakis_fowler08/christakis_fowler08_index.html**.
10. *Ibid.*
11. "How Many Emails Are Sent Every Day?". *About.com*. **http://email.about.com/od/emailtrivia/f/emails_per_day.htm**.
12. Kit Eaton. "New Twitter Research: Happy Tweeting Could Win Business". *Fast Company,* 16 de março de 2011. **www.fastcompany.com/1739325/attention-corporate-tweeters-be-happy-when-twitteringit-could-win-business**.

13. Rosalind Picard. *Affective Computing*. Cambridge: MIT Press, 2000.
14. Chris Brogan. "Emotions at a Distance", 3 de janeiro de 2010. **www.chrisbrogan.com/emotions-at-a-distance**.
15. *Wisdom Commons*. **www.wisdomcommons.org/wisbits/1274-a-smile-costs-nothing-but-gives**.

3. GRAVE OS NOMES

1. Rene Lynch. "O Pioneer!". *Los Angeles Times*, 2 de setembro de 2009. **www.latimes.com/features/food/la-fo-pioneer23-2009sep23,0,623229.story**.
2. "How Much Do Bloggers Make? Case Study: Ree Drummond AKA The Pioneer Woman". *ABDPBT*.
3. Saddleback Leather. **www.saddlebackleather.com**.
4. De uma entrevista com Dave Munson em 18 de abril de 2011.
5. Saddleback Leather. **www.saddlebackleather.com**.
6. Ralph Waldo Emerson. *Letters and Social Aims*. Boston: James R. Osgood, 1876.
7. Nagesh Belludi. "The Art of Remembering Names". *Right Attitudes and Ideas for Impact*. **www.rightattitudes.com/2007/12/11/the_art_of_remembering_names**.
8. Nicholas Carr. "The Web Shatters Focus, Rewires Brains". *Wired*, 24 de maio de 2010.
9. Roger Ebert. "The Quest for Frisson". *Chicago Sun-Times*, 29 de maio de 2010.
10. Informação fornecida com a permissão do Dr. Howard Fine e de J. D. Kuo, paciente de tumor cerebral sob seus cuidados.

4. OUÇA MAIS

1. "Story". *Dave Carroll Music*. **www.davecarrollmusic.com/ubg/story**.
2. *Ibid.*
3. Chris Ayres. "Revenge Is Best Served Cold–on YouTube". *Times* (Londres), 22 de julho de 2009. **www.timesonline.co.uk/tol/comment/columnists/chris_ayres/article6722407.ece**.
4. "Campaigns No Longer Matter: The Importance of Listening". *Social Media Today*.
5. *Ibid.*
6. Clifton Fadiman e André Bernard (orgs.). *Bartlett's Book of Anecdotes*. Nova York: Little, Brown, 2000, p. 139.
7. Reeditado a partir do manuscrito original de *Como fazer amigos e influenciar pessoas.*
8. Shankar Vedantam. "Social Isolation Growing in U.S., Study Says". *Washington Post*, 23 de junho de 2006. **www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/06/22/AR2006062201763.html**.
9. *Ibid.*
10. Jim Elliot e Elisabeth Elliot. *The Journals of Jim Elliot*. Old Tappan: Revell, 1978.
11. De uma entrevista com o autor. Embora os fatos da história sejam exatos, a pessoa pediu para permanecer no anonimato por motivos pessoais.
12. A United ofereceu a Carroll um ressarcimento atrasado de 3 mil dólares. Caroll pediu que a empresa doasse o valor a uma instituição de caridade que fazia trabalho com música.

5. FALE SOBRE O QUE INTERESSA AOS OUTROS

1. Clifton Fadiman e André Bernard (orgs.). *Bartlett's Book of Anecdotes*. Nova York: Little, Brown, 2000, p. 489.
2. *Ibid.*, p. 525.

3. Agradeço à blogueira Valeria Maltoni sua referência ao weblog de Doc Searls de 21 de março de 2005, que pode ser acessado em: **http://doc-weblogs.com/2005/03/21#becauseCustomerRelationshipManagementIsAboutManagementMoreTha**
4. Valeria Maltoni. "Everyone Is Wrong About Influence". *Conversation Agent* (blog), 7 de julho de 2010. **www.conversationagent.com/2010/07/everyone-is-wrong-about-influence.html**.
5. Numa entrevista com o escritor em janeiro de 2011.
6. Mitch Joel. "Making Sense of the Mess". *Six Pixels of Separation* (blog), 8 de março de 2011. **www.twistimage.com/blog/archives/making-sense-of-the-mess**.
7. Conforme contado a um ex-redator de discursos presidenciais entrevistado para este livro.
8. Chris Gourlay. "OMG: Brains Can't Handle All Our Facebook Friends". *Times* (Londres), 24 de janeiro de 2010. **http://technology.timesonline.co.uk/tol/news/tech_and_web/the_web/article6999879.ece**.
9. Mitch Joel. "Making Sense of the Mess".

6. FAÇA O POSSÍVEL PARA DEIXAR AS PESSOAS MAIS FELIZES

1. Numa série de entrevistas com o escritor no decorrer de 2010 e 2011. Os serviços e as ideias de Steve Scanlon podem ser encontrados em: **www.buildingchampions.com** e em **www.realityandhope.com**.
2. Caroline Wyatt. "Fans Hail Mona Lisa's New Setting". *BBC*, 6 de abril de 2005. **http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4418425.stm**.
3. Numa entrevista com o autor em 28 de dezembro, 2010.
4. David Brooks. "High-Five Nation". *The New York Times*, 15 de setembro de 2009. **www.nytimes.com/2009/09/15/opinion/15brooks.html?_r=2&ref=opinion**.
5. *Ibid.*
6. Jesus, no famoso Sermão da Montanha, Mateus 7:12.
7. Richard Norton Smith. "Reagan Revelation: At 100, Why He Still Matters". *Time*, 6 de fevereiro de 2011. **www.time.com/time/nation/article/0,8599,2044565,00.html**.

PARTE TRÊS: COMO MERECER E MANTER A CONFIANÇA DAS PESSOAS

1. EVITE DISCUSSÕES

1. Nancy Gibbs e Michael Duffy. *The Preacher and the Presidents*. Nova York: Center Street, 2007, p. 46-48.
2. "Embattled BP Chief: I Want My Life Back". *Times* [on-line], 31 de maio de 2010. **http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/natural_resources/article7141137.ec**
3. Liz Robbins. "BP Chief Draws Outrage for Attending Yacht Race". *The New York Times*, 19 de junho de 2010.
4. "Lula, In His Own Words". *Time*, 19 de setembro de 2008. **www.time.com/time/world/article/0,8599,1842949,00.html**.
5. "Times Topics: Luiz Inácio Lula da Silva". *The New York Times*, 3 de janeiro de 2011. **http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/people/d/luiz_inacio_lula_da_silva/index.html**.
6. Numa entrevista com a autora em 25 de março de 2011. As ideias e os serviços de Esther Jeles podem ser encontrados em: **www.ayletinc.com**.

2. NUNCA DIGA "VOCÊ ESTÁ ERRADO"

1. Deepak Malhotra. "Mistaking Mistrust for Greed: How to Solve the NFL Dispute". *Forbes*, 14 de março de 2011. **www.forbes.com/2011/03/14/nfl-nhl-contracts-opinions-contributors-deepak-malhotra.html**.
2. *Wisdom Commons*. **www.wisdomcommons.org/virtue/56-friendliness/quotes**.
3. Numa entrevista com a autora em 25 de março de 2011. As ideias e os serviços de Esther Jeles podem ser encontrados em: **www.ayletinc.com**.
4. Francis Collins. "Has the Revolution Arrived?". *Nature*, nº 464, p. 674-675, 1º de abril de 2010. **www.nature.com/nature/journal/v464/n7289/full/464674a.html**.
5. J. Madeleine Nash. "Francis Collins: DNA Helmsman". *Time*, 25 de dezembro de 2000. **www.time.com/time/magazine/article/0,9171,998873,00.html**.

3. ADMITA OS ERROS COM RAPIDEZ E ENTUSIASMO

1. "Medical Aspects of Lightning". *Serviço Nacional de Meteorologia*.
2. Mike Sunnucks. "PR Experts: Tiger Woods Could Lose Endorsements, Needs to Show Sincerity in Wake of Affairs". *Phoenix Business Journal*, 2 de dezembro de 2009.
3. *Ibid.*
4. Richard Norton Smith. "The Reagan Revelation: At 100 Why He Still Matters". *Time*, 7 de fevereiro de 2011. **www.time.com/time/nation/article/0,8599,2044565,00.html**.
5. Chris Harry. "Jim Joyce, Armando Galarraga Real Sportsmen of the Year". *AOL News*, 29 de dezembro de 2010.

4. COMECE DE UM JEITO AMIGÁVEL

1. John C. Maxwell. *As 21 irrefutáveis leis da liderança.* Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2013.
2. David Shaner. *The Seven Arts of Change*. Nova York: Union Square Press, 2010.
3. Sissela Bok. *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*. Nova York: Pantheon, 1978, p. 26.
4. David Shaner. *The Seven Arts of Change*.
5. *Wisdom Commons*. **www.wisdomcommons.org/wisbits/2448-i-don-t-like-that-man-i-must**.
6. Gary Vaynerchuk. "Building a Business in the 'Thank You' Economy". *Entrepreneur*, 16 de março de 2011. **www.entrepreneur.com/article/219296**.
7. *Ibid.*
8. A frase é atribuída a São Basílio Magno.
9. Gary Vaynerchuk. "Building a Business."

5. DESCUBRA UMA AFINIDADE

1. John C. Maxwell. *As 21 irrefutáveis leis da liderança.* Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2013.
2. Josh Bernoff e Ted Schadler. *Empowered*. Boston: Harvard Business School Press, 2010, p. 95.
3. Chris Brogan. "The Snowfall of Communication", 4 de fevereiro de 2011. **www.chrisbrogan.com/thesnowfall**.

6. DÊ CRÉDITO

1. August Turak. "Giving Away Credit; Is It Worth It?". *Forbes.com*, 8 de novembro de 2010. **http://blogs.forbes.com/augustturak/2010/11/08/giving-away-credit-is-it-worth-it**.

2. Clifton Fadiman e André Bernard (orgs.). *Bartlett's Book of Anecdotes*. Nova York: Little, Brown, 2000, p. 545.
3. Richard Norton Smith. "The Reagan Revelation: At 100, Why He Still Matters". *Time*, 7 de fevereiro de 2011. **www.time.com/time/nation/article/0,8599,2044565,00.html**.

7. CATIVE COM EMPATIA

1. Gerald Nirenberg. *Getting through to People*. Engledwood Cliffs: Prentice Hall, 1963, p. 31.

8. APELE PARA MOTIVOS NOBRES

1. John Eldredge. *Coração selvagem.* Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2019.
2. Amy Jo Martin. "The Business of Humanity". *Digital Royalty* (blog). **www.thedigitalroyalty.com/2011/the-business-of-humanity**. Publicado com permissão.

9. COMPARTILHE SUA JORNADA

1. Jennifer Collins. "Making Cotton 'the Fabric of Our Lives'". *NPR*, 15 de novembro de 2010.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. Bob Brown. "Apple, Google Top Fortune's Most Admired Companies Ranking". *Network World*, 3 de março de 2011.
5. "Buy One, Give One Free: TOMS Shoes". *Conversation Agent*. **www.conversationagent.com/2011/03/buy-one-give-one-free-toms-shoes.html**.
6. Amy Jo Martin. "Live Streaming. Ah, the Possibilities...". *Digital Royalty* (blog), 7 de março de 2011.

10. LANCE UM DESAFIO

1. Larry Bird e Earvin Johnson Jr. *When the Game Was Ours*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009.
2. Provérbios 27:17.
3. Justin Levy. "Coca-Cola's Happiness Machine", 20 de janeiro de 2011. **http://justinrlevy.com/2010/01/20/coca-colas-happiness-machine**.
4. Peter Lewis. "AOL vs. Microsoft: Now It's War". *CNN Money*, 23 de julho de 2001. **http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/07/23/307401/index.htm**.
5. Edmund Morris. *The Rise of Theodore Roosevelt*. Nova York: Random House, 2010, p. 32.
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. Tamara Audi. "Latest Prize in Celebrity Auctions Is a Tweet, Not a Meet-and-Greet". *Wall Street Journal*, 23 de setembro de 2010. **http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703860104575507581416301748.html?mod=wsj_share_twitter**.
9. Amy Jo Martin. "TwitChange Takes Over Times Square". *Digital Royalty* (blog), 21 de janeiro de 2011.

PARTE QUATRO: COMO CONDUZIR A MUDANÇA SEM GERAR RESISTÊNCIA OU RESSENTIMENTO

1. COMECE COM UM TOM POSITIVO

1. Max DePree. *Leadership Is an Art*. Nova York: Doubleday Business, 1989.
2. Sanjiv Ekbote. "Dale Carnegie Lesson 1: Begin with Praise and Honest Appreciation". *BookClub*, 22 de agosto de 2005.
3. Ray B. Williams. "Why We Love Bad News". *PsychologyToday.com*, 30 de dezembro de 2010.
4. O estudo da formação de uma impressão é popular desde a década de 1950. O foco nos traços negativos já foi considerado mais forte do que é hoje, com base em estudos mais recentes, mas mesmo estes indicam que a percepção de comportamentos ou traços negativos afetam a formação de uma impressão mais do que os positivos.
5. J. Sidney Shrauger e Saul E. Rosenberg. "Self-Esteem and the Effects of Success and Failure Feedback on Performance". *Journal of Personality*, vol. 38, nº 3, 1970, p. 404-417.
6. Trent Lorcher. "Leadership Principles for Teachers". *Bright Hub*, 31 de maio de 2009. **www.brighthub.com**.
7. Robert Sutton. *Bom chefe, mau chefe*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
8. Sidney Rosen e Abraham Tesser. "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect". *Sociometry*, vol. 33, nº 3, setembro de 1970.
9. Robert Sutton. "The Mum Effect and Filtering in Organizations: The 'Shoot the Messenger' Problem". *PsychologyToday.com*, 5 de junho de 2010.
10. Dale Carnegie e associados. *O líder em você*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

2. RECONHEÇA QUE NÃO É PERFEITO

1. Marshall Goldsmith. *What Got You Here Won't Get You There*. Nova York: Hyperion, 2007, p. 85-86.
2. "Leaders Who Admit Mistakes Can Quickly Advance Their Careers". *Institute for Health and Human Potential*, 21 de maio de 2010.
3. John Maxwell. *Failing Forward*. Nashville: Thomas Nelson, 2000, p. 52.
4. Portia Nelson. *There's a Hole in My Sidewalk*. Nova York: Atria Books, 1994.
5. Marshall Goldsmith. *What Got You Here*, p. 95.

3. APONTE OS ERROS SEM FAZER ALARDE

1. *Los Angeles Times*, 6 de agosto de 1982.
2. John C. Maxwell. *As 21 irrefutáveis leis da liderança.* Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2013.
3. Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan e Al Switzler. *As leis da influência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
4. *Ibid,* 221.

4. FAÇA PERGUNTAS EM VEZ DE DAR ORDENS DIRETAS

1. D. Michael Abrashoff. *Este barco também é seu*. São Paulo: Cultrix, 2015.
2. Ed Fuller. *You Can't Lead with Your Feet on the Desk: Building Relationships, Breaking Down Barriers, and Delivering Profits*. Hoboken: Wiley, 2011, p. 101.
3. Herbert H. Meyer. "Self-Appraisal of Job Performance". *Personnel Psychology*, nº 33, 2 de junho de 1980.

5. EVITE QUE O OUTRO PASSE VERGONHA OU CONSTRANGIMENTO

1. Clifton Fadiman e André Bernard (orgs.). *Bartlett's Book of Anecdotes*. Nova York: Little, Brown, 2000, p. 123.
2. Robert Sutton. *Bom chefe, mau chefe*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
3. Fiona Lee. "The Fear Factor". *Harvard Business Review*, janeiro de 2001.
4. Brian O'Keefe. "Battle-Tested: from Soldier to Business Leader". *Fortune*, 8 de março de 2010.
5. Amy C. Edmondson. "Strategies for Learning from Failure". *Harvard Business Review*, abril de 2011.
6. Dale Carnegie e associados. *O líder em você*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

6. ESTIMULE O APRIMORAMENTO

1. "Chicago Hotel Combines Social Media and Employee Recognition". *PR Web*, 5 de agosto de 2010. **www.prweb.com/releases/chicagohotel/socialmedia/prweb4347154.htm**.
2. Gerald H. Graham. *Understanding Human Relations: the Individual, Organization, and Management*. Chicago: Science Research Associates, 1982.
3. Center for Management and Organization Effectiveness. "5 Ways to Give Praise: Small Efforts with a Huge Return". **www.cmoe.com/blog/5-ways-to-give-praise-small-efforts-with-a-huge-return.htm**.
4. D. Michael Abrashoff. *Este barco também é seu*. São Paulo: Cultrix, 2015.
5. Timothy Evans. "The Tools of Encouragement". *CYC-Online*, International Child and Youth Care Network, no 73, fevereiro de 2005. **www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0205-encouragement.html**.
6. Jon Carlson, L. Sperry e D. Dinkmeyer. "Marriage Maintenance: How to Stay Healthy". *Topics in Family Counseling and Psychology*, no 1, 1992, p. 84-90.

7. DÊ AOS OUTROS UMA BOA REPUTAÇÃO A MANTER

1. Rosamund Stone Zander e Benjamin Zander. *The Art of Possibility*. Nova York: Penguin, 2002, p. 27-28.
2. *Ibid.,* p. 26.

8. USE UM PONTO EM COMUM PARA MANTER A CONEXÃO

1. Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan e Al Switzer. *Crucial Conversations*. Nova York: McGraw-Hill, 2002, p. 73.
2. Amy Jo Martin. "Celebrity Shares Phone Number with 4.3+ Million Fans". *Digital Royalty* (blog), 30 de agosto de 2010. **www.thedigitalroyalty.com/2010/celebrity-shares-phone-number-with-4-3-million-fans-2**.
3. Greg Ferenstein. "How Dana White Built a UFC Empire with Social Media". *Mashable* (portal), 8 de junho de 2010. **www.mashable.com/2010/06/08/dana-white-ufc-social-media**.
4. Dr. Tim Irwin. "The Compass of a Leader", 21 de dezembro de 2009.
5. Yvon Chouinard. *Lições de um empresário rebelde*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015.
6. Richard Branson. "Richard Branson on 'Social Relations'". *Entrepreneur*, 8 de fevereiro de 2011.

Sobre o autor

Dale Carnegie (1888-1955) foi um escritor e palestrante americano. Nascido numa família pobre no Missouri, escreveu livros que marcaram época e venderam mais de 50 milhões de exemplares em 38 línguas.

O legado de Carnegie, no entanto, vai além de seus livros: anos antes de publicar *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, ele fundou a Dale Carnegie Training, instituto que ministra cursos de desenvolvimento pessoal, vendas, treinamento corporativo, oratória e habilidades interpessoais. Criado em 1912, hoje é uma organização internacional presente em mais de 90 países.

Para saber mais sobre os títulos e autores
da Editora Sextante, visite o nosso site.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

sextante.com.br

