

**DO AUTOR DE COMO FAZER AMIGOS  
E INFLUENCIAR PESSOAS**

**AUTOR COM  
MAIS DE  
50 MILHÕES  
DE LIVROS  
VENDIDOS**

# DALE CARNEGIE

**COMO  
ENFRENTAR  
DESAFIOS  
E VIVER  
A VIDA COM  
ENTUSIASMO**



# ÍNDICE

---

|   |     |
|---|-----|
| PREFÁCIO .....                                    | 7   |
| CAPÍTULO 1  |     |
| Desenvolver a autoconfiança .....                 | 15  |
| CAPÍTULO 2  |     |
| Tornar-se verdadeiramente entusiástico .....      | 33  |
| CAPÍTULO 3  |     |
| Estabelecer e alcançar objetivos atingíveis ..... | 55  |
| CAPÍTULO 4  |     |
| Como os outros nos veem .....                     | 77  |
| CAPÍTULO 5  |     |
| Somos o nosso melhor motivador .....              | 99  |
| CAPÍTULO 6  |     |
| Destacar o positivo .....                         | 123 |
| CAPÍTULO 7  |     |
| Ser corajoso .....                                | 147 |
| CAPÍTULO 8  |     |
| Derrotar a derrota .....                          | 171 |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| ANEXO A                              |     |
| Sobre Dale Carnegie .....            | 197 |
| ANEXO B                              |     |
| Os princípios de Dale Carnegie ..... | 203 |

## PREFÁCIO

---

*Quanto mais vivo, mais me apercebo do impacto que a atitude tem na vida. Para mim, a atitude é mais importante do que os factos. É mais importante até do que o passado, a instrução, o dinheiro, as circunstâncias, os fracassos, o aspeto, os dotes ou as competências. Ela cria ou destrói uma empresa... uma congregação religiosa... um lar. O mais notável é que todos os dias temos uma opção quanto à atitude que iremos assumir nesse dia. Não podemos alterar o inevitável. Apenas podemos jogar com o recurso que temos, e esse recurso somos nós. Acredito que a vida é 10% o que me acontece e 90% o modo como reajo a isso. O mesmo acontece consigo... somos responsáveis pelas nossas atitudes.*

DALE CARNEGIE

Ter uma vida enriquecida! Quem não gostaria de aproveitar mais os anos que temos na Terra? Passamos um terço da vida a dormir, pelo menos um terço a trabalhar na nossa profissão ou a cuidar da família e, se tivermos sorte, o restante em atividades lúdicas, culturais ou religiosas ou apenas a descontrair. Muitas pessoas têm uma existência desinteressante e monótona, labutando em empregos que não as satisfazem e preenchendo o tempo livre com atividades pouco gratificantes.

Neste livro vamos indicar algumas das razões pelas quais caímos nessas armadilhas e apresentar algumas sugestões para ajudar a resolver os problemas e avançar para uma vida melhor, mais produtiva e mais satisfatória.

## AUTOCONFIANÇA

A primeira questão a abordar é a autoconfiança — o sentimento que nutrimos de que somos capazes de concretizar tudo o que nos propusermos é o elemento essencial para termos uma vida plena e com sentido. A principal razão para que muitas pessoas não tenham êxito na profissão, nos negócios e até na vida pessoal é a ausência deste requisito-chave. Porque é que as pessoas não têm autoconfiança? Um motivo comum é já terem falhado em alguma atividade e temerem que isso possa repetir-se. Outro é o facto de as pessoas que as rodeiam — como os pais, os professores ou os chefes — nunca terem ficado satisfeitas com o seu desempenho, fazendo-as sentir-se falhadas.

Outras, ainda, desfrutaram o êxito e a seguir sofreram um revés e deixaram que lhes dominasse o espírito e as condenasse à falta de autoconfiança em tudo quanto fazem. Vamos mostrar como ultrapassar esta situação e desenvolver e manter a autoconfiança, assim como reforçar a imagem que tem de si próprio.

## ENTUSIASMO

Um estudo realizado sobre a vida de grandes homens e mulheres, quer estejam no governo, nos negócios, na ciência ou nas artes, revela que o denominador comum a todos eles é o seu entusiasmo em relação ao trabalho e à vida.

O entusiasmo é o ingrediente secreto do êxito da maioria das pessoas de sucesso, bem como o gerador de felicidade daquelas que o possuem.

O entusiasmo faz a diferença nas atitudes de cada um em relação aos outros, à profissão e ao mundo. Faz uma enorme diferença entre uma vida monótona e outra preenchida.

## ESTABELEECER E ALCANÇAR OBJETIVOS

Todas as pessoas de sucesso começam com um objetivo. Definir objetivos e trabalhar para os concretizar é o primeiro passo que se deve dar na longa estrada para o sucesso. Sabendo para onde vamos e como planeamos lá chegar, conseguimos direcionar o nosso tempo, energia e emoção — e enveredar pelo caminho certo para atingir os objetivos. Vamos

analisar como estabelecer objetivos que irão inspirar-nos para grandes realizações, como garantir que não iremos desviar-nos dos nossos objetivos e como ultrapassar os obstáculos para a sua concretização.

## IMAGEM

A imagem que projetamos para as pessoas que conhecemos é um fator primordial na confiança que lhes transmitimos e se se sentem, ou não, confortáveis connosco.

Uma imagem agradável e acolhedora pode ser *desenvolvida*. Algumas das características que constituem a nossa imagem são inatas — o aspeto físico, a inteligência e alguns talentos —, mas todos temos a capacidade de tirar o máximo partido das características inatas e de as desenvolver para termos uma imagem que os outros irão admirar.

Não é fácil tornarmo-nos a pessoa que queremos ser, mas isso começa com um forte desejo e empenho para desenvolver um comportamento extrovertido, alegre, otimista e positivo — uma imagem que irá obter a aprovação dos homens e mulheres com quem interagimos. Vamos aprender como causar uma boa primeira impressão e a manter e melhorar essa imagem.

## AUTOMOTIVAÇÃO

Querermos atingir os nossos objetivos não é suficiente. Temos de cultivar constantemente o desejo, a ambição, ter os objetivos presentes e ser íntegros e fortes através de um

esforço ativo. Esta é a única maneira de fazermos coincidir os nossos sonhos com as respectivas realidades. Vamos explorar formas de nos motivarmos para alcançarmos os nossos objetivos e aprender técnicas que nos façam avançar quando ficarmos para trás.

## | SER POSITIVO

Não há hábito mais inspirador do que ter uma atitude de esperança, acreditar que as coisas vão correr bem e não mal; que vamos vencer e não fracassar; que, aconteça o que acontecer, iremos ser felizes.

Não há nada mais útil do que manter esta atitude otimista e expectante — a atitude de quem sempre procura e espera o melhor, o superior, o mais feliz — e nunca nos permitirmos um estado de espírito pessimista e sem ânimo.

Nem sempre é fácil mantermo-nos positivos, sobretudo quando as situações não correm como o planeado. Vamos aprender a superar a negatividade e a pensar positivamente, quaisquer que sejam os problemas que enfrentamos.

## | SER CORAJOSO

As pessoas de sucesso têm a coragem de pôr as suas ideias em prática, a determinação de investirem o seu dinheiro, esforços e emoções numa iniciativa em que acreditam verdadeiramente.

Todos temos de correr riscos se queremos progredir na profissão e na vida. Através de uma análise cuidadosa podemos minimizar as hipóteses de fracasso, mas nunca podemos eliminá-las. Sem esforço não há recompensa. Jogando sempre pelo seguro, podemos evitar o sofrimento mas nunca teremos a grande alegria e a satisfação que ultrapassar obstáculos e alcançar os nossos objetivos nos proporcionam.

## **DAR A VOLTA POR CIMA**

Mesmo quando temos experiência e conhecimento, nem sempre podemos ser bem-sucedidos. Haverá alturas em que falharemos, mas não devemos deixar-nos abater pela ideia de fracasso. Aprendemos com os erros e usamos o que aprendemos para ultrapassar os fracassos.

Muitas vezes, a desilusão ou o fracasso têm consequências colaterais. Fazem com que desmoralizemos e minam-nos a autoconfiança. Se não adotarmos de imediato uma atitude para corrigir a situação, isso pode degenerar em autocomiseração, fracasso e infelicidade. Iremos explorar a forma de lidar com os efeitos psicológicos das derrotas e recuperar o moral.

## **TIRAR O MÁXIMO PARTIDO DESTE LIVRO**

Primeiro, leia-o todo para reter os conceitos gerais. A seguir, releia cada capítulo e comece a pôr em prática

as linhas de orientação para concretizar cada uma das áreas abrangidas. Isso irá colocá-lo no caminho para enriquecer a sua vida – um grande passo em frente na estrada do sucesso.

*Arthur R. Pell. Ph.D.*

Editor

## CAPÍTULO 1

---

# Desenvolver a autoconfiança

*Acredite em si! Tenha fé nas suas capacidades!  
Sem uma confiança humilde, mas razoável,  
nas suas capacidades não pode ter sucesso  
nem ser feliz.*

DALE CARNEGIE

Quando a sua empresa anunciou uma vaga de supervisor num novo departamento, Larry sentiu-se tentado a candidatar-se mas, logo a seguir, disse para si: «Gostava de ser promovido, mas acho que não iria conseguir dar conta do recado.»

Susan sugeriu ao chefe aquilo que, segundo ela, iria melhorar a produtividade, mas ele apontou-lhe várias falhas. A reação de Susan foi: «Sou uma falhada. Não consigo analisar bem as coisas. Nunca mais faço sugestões.»

Claire foi convidada para presidir a uma comissão da sua igreja. «Iria ter de dar palestras aos membros da igreja acerca do projeto. Não sou capaz de o fazer», disse ela ao marido.

Eliot foi o melhor vendedor da empresa durante o primeiro trimestre do ano, mas no quarto mês ficou muito para

trás. «Tive sorte no primeiro trimestre, mas a sorte acabou e voltei ao lugar a que pertença — mal consigo atingir a quota. Eu sabia que não ia durar», pensou.

O que se passa com estes homens e mulheres? Todos têm falta de autoconfiança. Consideram-se fracassados, condenados a ficar durante toda a vida no nível mais baixo da escala.

Há alturas em que qualquer um de nós pode duvidar das suas capacidades e realizações e sentir a autoconfiança a cair a pique. Para piorar a situação, enfatizamos e atemo-nos ao que os outros pensam de nós para determinar o que sentimos em relação às nossas capacidades e a nós próprios. Esta mentalidade pode levar-nos a evitar correr riscos devido ao medo do fracasso. É um reforço que pode fazer com que nos menosprezemos, levar-nos a descartar as reações positivas e a aderir a pressupostos prejudiciais que perpetuam padrões de pensamento autodestrutivos e uma atitude negativa.

A autoconfiança é parte integrante da autoestima. Antes de conseguirmos confiar nas decisões que tomamos, temos de acreditar em nós. Temos de sentir verdadeiramente que somos alguém com valor. Se não tivermos autoestima, como podemos estar *confiantes* de que as nossas decisões são válidas?

Muitas vezes, estamos mais preocupados com o que os outros pensam de nós do que o que pensamos sobre a nossa pessoa. William Becker, um clérigo e escritor de meados do século XX, advertiu os seus leitores: «Não se preocupe com aquilo que as “pessoas” pensam de si. Elas podem sobrestimá-lo ou subestimá-lo! Até descobrirem o seu verdadeiro

valor, o seu sucesso depende sobretudo do que pensa de si e se acredita em si. Pode triunfar se mais ninguém acreditar, mas nunca triunfará se não acreditar em si.»

O grande filósofo grego, Epicteto, disse: «Nenhum homem é livre se não for senhor de si.» Se não tivermos confiança nas nossas capacidades e fé na nossa determinação de que vamos ter êxito, nunca começaremos sequer a trilhar o caminho que leva à realização dos nossos objetivos. Devemos esperar de nós grandes feitos. Esta fé traz à luz o melhor que há em nós. Como diz o velho ditado:

*A luta da vida nem sempre calha  
Ao homem mais forte ou mais rápido;  
Mas, mais cedo ou mais tarde, o homem que vence  
É aquele que PENSA que consegue.*

## **SOMOS AQUILO QUE NÓS — E NÃO OS OUTROS — PENSAMOS QUE SOMOS**

As pessoas que não têm autoconfiança dão muita importância àquilo que os outros pensam para determinar como se sentem em relação a si próprias.

Evitam correr riscos com medo do fracasso e, em geral, não esperam ser bem-sucedidas. Muitas vezes apoucam-se, desvalorizam as reações positivas e aderem a pressupostos prejudiciais que perpetuam padrões de pensamento autodestrutivo e uma atitude negativa. Alguns exemplos de padrões de pensamento autodestrutivo:

- **Pensamento extremista.** Foi deste modo que Susan reagiu à crítica do chefe à sugestão que fez. Um fracasso levou-a sentir: «Sou um fracasso total quando o meu desempenho não é perfeito.»
- **Catástrofe iminente.** A catástrofe espreita a cada esquina e chega a ser esperada. Por exemplo, um simples pormenor negativo, uma pequena crítica ou um comentário passageiro tolda toda a realidade. «Estraguei aquela apresentação e agora nunca mais serei promovido.»
- **Exacerbar o negativo.** Um bom desempenho não conta, nem de perto nem de longe, tanto como um mau desempenho. Foi esta a reação de Eliot. «Eu sei que tive o melhor registo de vendas no trimestre passado, mas isso foi apenas sorte. Agora voltei ao que verdadeiramente sou. Este trimestre limitei-me às quotas mínimas.»
- **Demasiada ênfase em afirmações como «devia».** As afirmações como «devia» destinam-se a empurrar-nos para o cenário perfeito, mas têm de ser seguidas de um processo de pensamento realista que estabeleça o «tal como está». Uma vez estabelecidos estes parâmetros, podemos planear como chegar de onde estamos ao como «devia ser». Muitas vezes, limitamo-nos a olhar para onde estamos e ficamos paralisados de medo quando chegamos à conclusão que não nos encontramos perto de onde devíamos estar. Em vez disso, este devia ser o momento de parar, escutar e olhar de modo a podermos enveredar pelo caminho certo.

- **Sair da zona de conforto.** Desde a infância que criamos um ambiente no qual nos sentimos confortáveis. Na família de Sally, o pai tomava todas as decisões. Dizia-se às crianças que deviam ser vistas, mas não ouvidas. Hoje, já adulta, esposa, mãe e funcionária, sente-se desconfortável quando tem de tomar decisões. Charlie passou muitos anos como administrativo não graduado no Exército dos Estados Unidos. Estudou e seguiu religiosamente o Regulamento Militar. No seu primeiro emprego civil depois de desmobilizado, não era capaz de trabalhar com eficácia porque na empresa não havia um regulamento escrito para o orientar.

Quando o chefe de Sandra L., responsável pela compra de vestidos para adolescentes numa boutique local, lhe pediu que fizesse a apresentação de um desfile de moda, ela ficou aterrorizada. Falar com cada cliente era rotineiro e sentia-se confortável, mas falar para um grupo tirava-a da sua zona de conforto. O chefe sugeriu-lhe que frequentasse o curso de Dale Carnegie para lidar com o problema.

Dale Carnegie desenvolveu um método para ajudar os participantes dos seus cursos a superarem este desconforto pedindo a cada um que fale, pelo menos uma vez, em todas as aulas perante uma audiência que mostra apreço e encoraja. Isso resultou, durante noventa anos, para milhares de participantes dos programas de formação de Dale Carnegie. Resultou para Sandra, que agora apresenta desfiles de moda várias vezes por ano, e os elogios que recebeu do chefe e dos clientes aumentou a sua autoestima.

## | ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVER A AUTOCONFIANÇA

As estratégias que se seguem podem ajudar a superar os padrões de pensamento autodestrutivos.

### AUTOACEITAÇÃO

Resulta da nossa capacidade de nos aceitarmos como seres humanos, ao mesmo tempo que nos focamos nas nossas facetas positivas — as nossas qualidades, pontos fortes e traços de carácter — que fazem de nós aquilo que somos. Quando nos concentramos nestes aspetos da nossa imagem, a confiança e autoestima são influenciadas positivamente. É muito comum as pessoas focarem-se nos seus pontos fracos em vez dos pontos fortes, e isso causa-lhes mais danos do que benefícios. Devemos ajudar-nos, e aos outros, a concentrarmo-nos nas imagens positivas.

### FOCO NOS ÊXITOS

O essencial é concentrarmo-nos nos êxitos e realizações anteriores e respeitarmo-nos pelo bem que fizemos no passado. É muito mais fácil atermo-nos ao fracasso porque os outros estão demasiado ansiosos por no-lo apontarem. Quando passamos o nosso tempo a contemplar os muitos sucessos que todos temos na vida, a perspetiva é a primeira a mudar.

Um método importante para o conseguir consiste em fazer um inventário dos êxitos e realizações que alcançamos ao longo da vida. A princípio pode ser difícil reunir uma lista tão completa quanto gostaríamos, mas com persistência podemos continuar aumentá-la, assim como a autoconfiança.

Henrietta, delegada comercial de uma empresa imobiliária em Orlando, na Florida, recebeu uma carta de uma cliente a agradecer-lhe por a ter ajudado a encontrar a «casa dos seus sonhos». Henrietta mostrou-a, com orgulho, a todos no escritório. O chefe sugeriu-lhe que criasse um arquivo onde podia colocar a carta e outras que iria receber ao longo do tempo. Disse-lhe: «Esse é o seu “Arquivo de Sucessos”. Estas cartas irão animá-la quando as coisas não estiverem a correr muito bem. São a prova de que já conseguiu e de que pode conseguir de novo.»

Henrietta seguiu o seu conselho, mas como cada vitória que obtinha não era concretizada numa carta, acrescentou um «Diário de Sucessos». Nesse diário ia assinalando as suas concretizações importantes — fechar uma venda difícil, obter os direitos de venda de novas casas de uma importante empresa de construção, atingir o máximo de vendas da imobiliária naquele mês, etc.

Todos enfrentamos períodos de crise e de abatimento. Henrietta não era exceção. Quando uma venda «quase feita» fracassava, quando passava por um período sem vendas ou, simplesmente, sentia-se em baixo, abria o seu «Arquivo de Sucessos», relia aquelas cartas e revia as entradas no seu diário. Isso restabeleceu-lhe a autoconfiança e motivou-a a voltar ao seu verdadeiro eu.

## FALAR SOBRE O ASSUNTO

Quando juntamos as estratégias anteriores e criamos um solilóquio, apoiado por provas, descobrimos que começamos a acreditar no testemunho. Quando uma equipa desportiva está a ficar para trás, o treinador profere um discurso de motivação. Como somos o nosso treinador, temos de proferir para nós o discurso de motivação. O que dizemos? Criamos um argumento que resista ao escrutínio devido ao peso da prova. Quanto mais forte e irrefutável for a prova, mais credível e poderosa será a mensagem. É uma conversa interior que todos devemos ter de vez em quando. Trata-se de uma ferramenta para recuperarmos o controlo da única coisa sobre a qual temos o controlo total a todo o tempo — o nosso pensamento. Por outras palavras, temos de nos mentalizar para recuperarmos a autoconfiança

Depois de Henrietta ter passado em revista o seu registo de sucessos, criou um solilóquio baseado nas provas desse registo. Repetiu-o vezes sem conta para si própria e, tal como os treinadores motivam as suas equipas, motivou-se para novos êxitos.

*Ao falar consigo a todas as horas do dia, pode direcionar os seus pensamentos para a coragem e a felicidade, pensamentos de poder e de paz. Ao falar consigo sobre as coisas pelas quais tem de estar agradecido, pode preencher a mente com pensamentos que se elevam e rejubilam.*

DALE CARNEGIE

## SABER O QUE QUEREMOS E COMO O ALCANÇAR

1. Concentrarmo-nos no objetivo que pretendemos atingir. Não basta limitarmo-nos a dizer: «Quero um emprego com um bom potencial.» Devemos ser específicos: «Quero um emprego de prospeção de mercado no qual tenha a oportunidade de provar que posso vir a ser gestor.»
2. Criar um plano definido para realizar o nosso desejo e começar já, quer estejamos ou não prontos, a pô-lo em prática.
3. Escrever um texto claro e conciso acerca do nosso objetivo e o que tencionamos fazer para o atingir.
4. Ler o texto em voz alta, duas vezes por dia, uma vez à noite, antes de deitar, e outra de manhã, ao levantar. Enquanto lemos, devemos ver, sentir e acreditar que já estamos a alcançar o objetivo.

## AS PESSOAS AUTOCONFIANTES CORREM RISCOS

Devemos abordar as novas experiências como oportunidades de aprender e não como desafios para ganhar ou perder. Isto abre-nos a novas possibilidades e pode aumentar o nosso sentimento de autoaceitação. Caso contrário, cada possibilidade torna-se uma oportunidade de fracasso e inibe o desenvolvimento pessoal.

Há pessoas que nunca correm riscos. Jogam sempre pelo seguro. Muito provavelmente não irão além de um

desempenho medíocre. Nunca terão um verdadeiro sucesso. Ao não correrem o risco de que algo a que aderem possa não resultar, evitam a «angústia da derrota», mas nunca experimentam «o entusiasmo da vitória».

*Arrisque! A vida é um risco. A pessoa que vai mais longe geralmente é aquela que está disposta a fazer e ousar. Um navio no porto está seguro.*

DALE CARNEGIE

A tartaruga é uma fortaleza viva. A sua carapaça impermeável protege-a de qualquer dano. Porém, se a tartaruga quiser avançar tem de esticar a cabeça e o pescoço para fora da carapaça, expondo-os aos perigos do ambiente. Tal como a tartaruga, se quisermos avançar não podemos rodear-nos de uma proteção perfeita. Temos de colocar o pescoço de fora para avançar.

Correr riscos não significa que temos de ser temerários. As pessoas razoáveis correm riscos razoáveis mas, por definição, um risco pode não resultar. Os executivos de sucesso correm riscos com cada decisão que tomam. No entanto, aumentam as oportunidades de sucesso através da investigação e análise cuidadosas antes de tomarem a decisão. Mas quando a decisão tem finalmente de ser tomada, o gestor deve estar disposto a arriscar a possibilidade de perda financeira, tempo, energia e emoção. Sem risco não há qualquer possibilidade de ganhar.

É o fim da nona jogada. Os Red Sox vencem os Yankees por 2 a 1. Os dois primeiros batedores batem a bola.

Dave Winfield, o batedor campeão, tem o bastão. A bola vai direta à base. Uau! Uma batida limpa. Winfield corre para a primeira base. Não tem dificuldade em fazê-lo. Deve tentar o duplo? Em microssegundos, Dave tem de decidir se joga pelo seguro ou se arrisca a tentar essa segunda base, que iria pô-lo em posição de marcar. Se falhar o jogo acaba, mas se arriscar aumenta a possibilidade de transformar uma derrota em vitória. Winfield gosta de correr riscos e, mesmo que apenas haja uma pequena possibilidade de sucesso, ele tenta o duplo. Os campeões têm autoconfiança. Na vida, tal como nos jogos, correm riscos. É isso que faz deles campeões.

No seu livro *Como deixar de se preocupar e começar a viver*, Dale Carnegie aconselha quando enfrentamos problemas: «Pergunte-se, “O que é o pior que pode acontecer?” Prepare-se para aceitar o pior e tente melhorar a partir do pior.»

Estes princípios podem aplicar-se para decidir se vale, ou não, a pena arriscar uma abordagem de um problema inovadora, radical ou apenas diferente.

Gil Baker não conseguia marcar uma reunião com Stan Green, o gestor de compras de um potencial cliente. Telefonou, enviou cartas e até «ficou especado à porta dele» — tudo sem resultado. Os colegas aconselharam-no a esquecer Green e a canalizar a sua energia e tempo para seguir outro rumo. Mas Gil era teimoso. Tinha de haver uma maneira de chamar a atenção de Green. Soube que Green ia falar num *workshop* da indústria. «Se for ao *workshop*», pensou Gil, «posso abordá-lo depois da sua intervenção, fazer-lhe algumas perguntas e identificar-me para que, pelo menos, saiba quem sou».

Os seus chefes de vendas e os colegas dissuadiram-no. «Ele vai ficar tão irritado que nunca mais irá querer falar com ninguém desta empresa.»

Gil reagiu aplicando os princípios de Carnegie. «O que é o pior que pode acontecer? Não fazer negócio connosco. Isso não é assim tão mau porque já não está a fazer negócio connosco, por isso nada temos a perder.» «Prepare-se para aceitar o pior: se não o impressionar na reunião, desisto de trabalhar nessa conta.» «Tente melhorar a partir do pior: planeando cuidadosamente as perguntas que vou fazer, posso demonstrar que conheço em pormenor o negócio dele e isso pode vencer a relutância em receber-me.»

Ao arriscar, Gil conseguiu um potencial cliente «inacessível» e abriu uma conta muito lucrativa para a sua empresa.

Temos de correr riscos se queremos fazer progressos no trabalho e na vida. Com uma análise cuidadosa podemos minimizar as hipóteses de falhar, mas nunca eliminá-las. Sem sofrimento não há recompensa. Jogando sempre pelo seguro podemos evitar esse sofrimento, mas nunca sentiremos a grande alegria e satisfação que resulta de vencer obstáculos e alcançar os objetivos.

## AGRESSIVO VS. ASSERTIVO

Há uma diferença entre ser-se uma pessoa autoconfiante e assertiva ou arbitrária e agressiva. A maioria das pessoas aprecia a ousadia e a confiança desde que não estejam associadas à insensibilidade. Muitas das histórias de sucesso

que conhecemos, tanto de empresas como pessoais, são o resultado da pressão assertiva de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos. No entanto, parece haver muitos conceitos errados sobre assertividade *versus* agressividade ou passividade. O comportamento assertivo foi definido como «... defender-se de modo a não violar os direitos básicos de outra pessoa».

A diferença entre assertividade e agressividade reside, muitas vezes, numa questão de autoestima. Os princípios de Dale Carnegie no que diz respeito às relações humanas assentam no equilíbrio. Em vez de «pisar as pessoas» ou «deixar-se pisar pelas pessoas», apresenta uma maneira de «caminhar com as pessoas» para conseguir um resultado em que todos ganham. A comunicação assertiva é uma abordagem de relações humanas que combina força e sensibilidade.

O quadro seguinte ilustra a diferença entre uma abordagem autoconfiante e assertiva e uma abordagem agressiva:

**Quadro 1: Agressivo vs. Assertivo vs. Passivo**

| <b>Agressivo</b>                             | <b>Assertivo</b>                                   | <b>Passivo</b>                                      |
|--|--|---|
| Egocêntrico, mas sensível com os outros      | Defende os seus direitos                           | Preocupado com os outros em detrimento próprio      |
| Frequentemente stressado e stressa os outros | Resolve uma situação de conflito e segue em frente | Interiormente stressado, embora possa não o mostrar |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Revela-se muitas vezes como resultado de baixa autoestima                                 | Exige uma autoimagem forte   | Revela-se muitas vezes como resultado de uma baixa autoestima |
| Direto ao ponto de ser inconveniente  | Comunicação direta, honesta e adequada   | Indireto e muitas vezes não é honesto consigo                 |
| Pode não ser estimado nem respeitado  | Costuma ser respeitado pelos outros  | Frequentemente estimado, mas pode não ser respeitado          |
| Rebaixa os outros   | Elogia os outros   | Elogia os outros mesmo em seu prejuízo                        |
| Sente necessidade de controlar tudo e todos e responsabiliza os outros, menos ele próprio | Disposto a assumir a responsabilidade pelos seus atos e responsabiliza os outros | Responsabiliza-se, mas não os outros                          |
| Confrontador — força os outros a segui-lo   | Tende a liderar pelo exemplo, não procura nem evita o confronto                  | Evita o confronto — muitas vezes desculpa-se em excesso       |
| Desafiador, restritivo  | Flexível quanto às orientações   | Orientações rigorosas para si mesmo, mas não para os outros   |
| Verbalmente cáustico  | Franco, mas sensível e educado   | Reservado, indireto, contido                                  |
| Extremamente direto — impõe os seus pensamentos e ideias aos outros                       | Direto, mas atencioso  | Evita expressar sentimentos, pensamentos ou ideias            |
| Exige   | Pede   | Deseja  |

## AJUDAR OS OUTROS A TEREM AUTOESTIMA

Enquanto pais, podemos reforçar a autoconfiança e a autoestima nos nossos filhos. Enquanto gestores, podemos reforçar a autoconfiança e a autoestima nos colaboradores. Enquanto professores ou formadores, podemos reforçar a autoconfiança e a autoestima nas nossas turmas ou equipas. Ensiná-los a acreditarem neles. Dar-lhes a oportunidade de se expressarem.

Harvey Mackey, fundador e CEO da Mackey Envelope Co. e autor de muitos livros de autoaperfeiçoamento, disse numa entrevista ao *Personal Excellence*:

*Resumindo, é importante dar a todos a sensação de que são importantes. Num ambiente mau, todos se sentem vítimas. Num bom ambiente, as pessoas sentem que todos têm o mesmo valor — talvez não o mesmo poder, mas o mesmo valor. Um trabalhador da linha de produção pode não conseguir fazer valer os seus anseios do mesmo modo que um executivo sénior, mas o trabalhador da linha de produção tem as mesmas oportunidades de ser ouvido, do mesmo modo que a criança mais pequena tem o mesmo tempo para se expressar à mesa de jantar. A mensagem subjacente é veemente e clara: você é especial e todos nos importamos consigo. Para que o seu filho e o seu funcionário tenham sucesso individualmente e toda a família ou organização prospere, cada um tem de se importar com o outro.*

## RESUMO

- Nunca devemos permitir-nos pensar sobre nós de forma mesquinha, limitada e fraca. Nunca devemos considerar-nos fracos, ineficazes e doentios, mas perfeitos, completos, inteiros.
- Nunca devemos pensar na possibilidade de passar pela vida como falhados ou parcialmente falhados.
- Devemos afirmar resolutamente que existe no mundo um lugar para nós e que iremos preenchê-lo.
- Devemos treinar-nos para esperar grandes feitos de nós. Nunca admitir, nem sequer pela nossa postura, que achamos que estamos destinados a pequenos feitos durante toda a vida. Se praticarmos e mantivermos persistentemente um pensamento positivo, produtivo e grandioso, um dia esta atitude mental irá arranjar espaço para nós e criar aquilo que desejamos.
- Nada virá ao nosso encontro sem uma causa, e essa causa é mental. Os pensamentos são forças e através deles criamos as nossas condições e a nós próprios. Os pontos dessas pequenas forças estão constantemente a esculpir, a moldar o caráter e a dar forma à vida. Não podemos fugir ao nosso pensamento. Temos de ser como ele.
- A autoestima é perecível. Tem de ser alimentada e reforçada a todo o tempo. É alimentada por palavras, ações, atitudes, pela experiência e o empenho que pomos nela.

- Devemos adquirir o hábito de substituir essas palavras negativas que usamos para nos descrever por palavras positivas. Em vez de palavras de desespero, palavras de esperança, em vez de palavras de fracasso, palavras de sucesso, em vez de palavras de derrota, palavras de vitória. Em vez de palavras de preocupação, palavras de incentivo, em vez de palavras de apatia, palavras de entusiasmo, em vez de palavras de ódio, palavras de amor, palavras de autoestima.

## **A NOSSA VIDA NÃO É DETERMINADA PELAS NOSSAS CIRCUNSTÂNCIAS, MAS PELO MODO COMO AS ENCARAMOS.**

É frequente ouvirmos que devíamos passar 8 horas do nosso dia a trabalhar, 8 horas a dormir e as 8 horas que restam a descansar. Porém, a realidade da maioria das pessoas é muito diferente: trabalhamos mais de 8 horas, dormimos pouco e o tempo «livre» de que dispomos é muitas vezes passado em deslocações, tarefas ou obrigações a que não podemos escapar. Muitas pessoas dão por si a levar uma vida repetitiva, monótona, sem nada que distinga os dias uns dos outros.

Mas a vida pode — e deve — ser mais do que isso. O modo como passamos os nossos dias depende de nós: podemos escolher encarar os problemas no trabalho com confiança e assertividade, podemos escolher viver cada dia com entusiasmo e alegria, podemos escolher ver o lado positivo do que nos acontece.

Neste livro, Dale Carnegie, mestre do desenvolvimento pessoal, mostra como a motivação, a autoconfiança e o entusiasmo podem ser cultivados, para pôr em marcha uma mudança de perspetiva que nos ajudará a viver melhor.



Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

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

 editoraobjectiva

 penguinlivros

ISBN: 978-989-583-569-0



9

789895835690