

BESTSELLER MUNDIAL,
PUBLICADO EM MAIS DE 30 IDIOMAS

AUTOR COM
MAIS DE
50 MILHÕES
DE LIVROS
VENDIDOS

DALE CARNEGIE

COMO
FAZER AMIGOS
E INFLUENCIAR
PESSOAS



*Dedico este livro a um homem
que não precisa de o ler:
o meu querido amigo Homer Croy*

ÍNDICE

COMO E PORQUE FOI ESCRITO ESTE LIVRO	13
--	----

PRIMEIRA PARTE

Técnicas fundamentais para lidar com as pessoas

CAPÍTULO 1	
«Se queres colher mel, não dês pontapés na colmeia»	25
CAPÍTULO 2	
O grande segredo para lidar com as pessoas	39
CAPÍTULO 3	
«Aquele que o conseguir fazer tem o mundo consigo. Àquele que não conseguir espera-o um caminho solitário»	53

SEGUNDA PARTE

Seis maneiras de fazer com que as pessoas gostem de si

CAPÍTULO 1	
Faça isto e será bem-vindo em qualquer lado	79
CAPÍTULO 2	
Uma maneira simples de causar boa impressão	93

CAPÍTULO 3	
Se não fizer isto terá problemas	103
CAPÍTULO 4	
Uma forma fácil de se tornar um bom conversador	113
CAPÍTULO 5	
Como interessar as pessoas	125
CAPÍTULO 6	
Como fazer com que as pessoas gostem de si de imediato	129

TERCEIRA PARTE

Doze maneiras de conquistar as pessoas para o seu modo de pensar

CAPÍTULO 1	
Não se pode vencer uma discussão	147
CAPÍTULO 2	
Uma maneira certa de fazer inimigos — e como evitá-la	155
CAPÍTULO 3	
Se estiver errado, admita-o	169
CAPÍTULO 4	
O melhor caminho para a mente de alguém	177
CAPÍTULO 5	
O segredo de Sócrates	187
CAPÍTULO 6	
A válvula de segurança para lidar com reclamações	195
CAPÍTULO 7	
Como obter cooperação	203

CAPÍTULO 8	
A fórmula que fará maravilhas por si	213
CAPÍTULO 9	
O que todas as pessoas querem	219
CAPÍTULO 10	
Um apelo de que todos gostam	227
CAPÍTULO 11	
O cinema faz. A rádio faz. Porque não o faz?	235
CAPÍTULO 12	
Quando nada mais resultar, experimente isto	239

QUARTA PARTE

Nove maneiras de mudar as pessoas sem as ofender nem provocar ressentimentos

CAPÍTULO 1	
Se <i>tem</i> de apontar defeitos, esta é a forma de começar	247
CAPÍTULO 2	
Como criticar — e não ser odiado por isso	253
CAPÍTULO 3	
Fale primeiro dos seus próprios erros	255
CAPÍTULO 4	
Ninguém gosta de receber ordens	259
CAPÍTULO 5	
Deixe a outra pessoa salvar a face	261
CAPÍTULO 6	
Como incentivar as pessoas para o sucesso	265

CAPÍTULO 7

Dê um bom nome a um cão	271
-------------------------------	-----

CAPÍTULO 8

Faça com que o erro pareça fácil de corrigir	275
--	-----

CAPÍTULO 9

Faça a outra pessoa feliz por fazer aquilo que lhe sugeriu	279
---	-----

COMO E PORQUE FOI ESCRITO ESTE LIVRO

Dale Carnegie

Nos primeiros trinta e cinco anos do século XX, as editoras americanas publicaram mais de 200 mil livros. Muitos eram tremendamente desinteressantes e muitos foram fracassos financeiros. «Muitos», disse eu? O diretor de uma das maiores editoras do mundo confessou-me que, ao fim de setenta e cinco anos de experiência editorial, a sua empresa ainda perdia dinheiro em sete de cada oito livros publicados.

Então, porque tive a ousadia de escrever mais outro livro? E depois de tê-lo escrito, porque é que alguém se daria ao trabalho de o ler?

São duas boas perguntas a que vou tentar responder.

Desde 1912 que ministro, em Nova Iorque, cursos de formação para empresários e profissionais. A princípio só ministrava cursos sobre como falar em público — cursos destinados a treinar adultos, baseados na experiência, a pensarem rapidamente e a expressarem as suas ideias com mais clareza, eficácia e consistência, quer em reuniões de negócios, quer perante grupos.

No entanto, à medida que o tempo passava fui-me apercebendo de que, embora essas pessoas precisassem de formação para comunicarem com eficácia, precisavam ainda mais

de formação na delicada arte dos relacionamentos humanos nos contactos profissionais e sociais diários.

Também me fui apercebendo de que eu próprio precisava dessa formação. Ao olhar em retrospectiva, fico espantado com a minha frequente falta de delicadeza e compreensão. Como desejava que um livro destes tivesse vindo parar às minhas mãos há vinte anos! Que dádiva incalculável teria sido!

Lidar com pessoas é, provavelmente, a maior dificuldade que enfrentamos, em particular nos negócios. Sim, e isso é também verdade para a dona de casa, o arquiteto ou o engenheiro. Numa investigação realizada há anos sob a orientação da Carnegie Foundation for Advancement of Teachers descobriu-se um facto significativo e importante, mais tarde confirmado por outros estudos feitos no Carnegie Institute of Technology. Essas investigações revelaram que mesmo em áreas técnicas como a engenharia, cerca de 15% do sucesso financeiro deve-se ao conhecimento técnico e 85% deve-se à competência em engenharia humana — à personalidade e à capacidade de liderar pessoas.

Durante muitos anos, ministrei cursos no Engineers' Club of Philadelphia e também para a divisão de Nova Iorque do American Institute of Electrical Engineers. Ao todo, mais de 1500 engenheiros frequentaram as minhas aulas. Eles procuraram-me porque, ao fim de anos de observação e experiência, acabaram por perceber que, na engenharia, os que são mais bem pagos nem sempre são os que possuem mais conhecimentos. Pode contratar-se, por exemplo, apenas capacidades técnicas em engenharia, contabilidade, arquitetura ou qualquer outra profissão com ordenados modestos.

O mercado dispõe de uma vasta oferta. Mas a pessoa que possui conhecimentos técnicos e a capacidade de expressar ideias, de assumir a liderança e de despertar o entusiasmo nos outros — essa pessoa irá obter rendimentos mais elevados.

No auge da sua atividade, J. D. Rockefeller disse a Matthew C. Brush que «a capacidade de lidar com pessoas é um ativo tão comprável como o açúcar ou o café». «E eu pago mais por essa capacidade do que por qualquer outra», disse John D.

Não seria de esperar que todas as universidades ministrassem cursos para desenvolver a mais valiosa capacidade que existe? Mas se existe um curso prático e de senso comum desse tipo para adultos em alguma universidade, até agora desconheço.

A Universidade de Chicago e as United YMCA Schools realizaram um inquérito para descobrir o que os adultos querem, de facto, aprender.

O inquérito custou 25 mil dólares e demorou dois anos. A última parte do inquérito foi realizada em Meriden, no Connecticut. Foi escolhida como uma cidade típica norte-americana. Todos os adultos de Meriden foram inquiridos e foi-lhes pedido que respondessem a 156 perguntas — perguntas como «Qual é a sua atividade ou profissão? A sua escolaridade? Como passa os tempos livres? Qual é o seu rendimento? Os seus passatempos? As suas ambições? Os seus problemas? Que temas está mais interessado em estudar?», etc. O inquérito revelou que a saúde é o principal interesse dos adultos e que em segundo lugar aparecem as pessoas: como entender e relacionar-se com as pessoas; como fazer com que as pessoas gostem de si; como conquistar os outros para a sua maneira de pensar.

A comissão que fez o inquérito resolveu, então, implementar esse curso para adultos em Meriden. Procuraram diligentemente um manual prático sobre o tema e não encontraram. Por fim, abordaram uma das autoridades mundiais em educação de adultos e perguntaram-lhe se conhecia algum livro que respondesse às necessidades daquele grupo. «Não», respondeu. «Sei o que esses adultos querem. Mas o livro de que precisam nunca foi escrito.»

Eu sabia, por experiência própria, que isso era verdade, porque há anos que procurava um livro prático sobre relações humanas.

Como esse livro não existia, tentei escrever um para utilizar nos meus cursos. Aqui está ele. Espero que gostem.

Ao preparar este livro, li tudo o que consegui encontrar sobre o tema — tudo, desde Dorothy Dix, passando pelos registos do tribunal de família, o *Parent's Magazine* e até o professor Overstreet. Alfred Adler e William James. Contratei também um investigador experiente para passar um ano e meio em várias bibliotecas a ler tudo o que pudesse ter-me escapado, a vasculhar em obras eruditas sobre psicologia, a debruçar-se sobre centenas de artigos de revistas, a pesquisar em inúmeras biografias, para tentar perceber como os grandes líderes de todos os tempos lidaram com pessoas. Lemos as biografias dos grandes homens de todos os tempos. Lemos as histórias de vida de todos os grandes líderes, desde Júlio César a Thomas Edison. Recordo-me que, só de Theodore Roosevelt, lemos cerca de cem biografias. Estávamos decididos a não poupar em tempo, nem em despesas, para descobrir todas as ideias práticas que cada um utilizou ao longo dos tempos para fazer amigos e influenciar pessoas.

Entrevistei pessoalmente dezenas de pessoas de sucesso, algumas delas mundialmente famosas — Marconi, Franklin D. Roosevelt, Owen D. Young, Clark Gable, Mary Pickford, Martin Johnson — para tentar descobrir as técnicas que usavam nos relacionamentos humanos.

A partir deste material organizei uma curta apresentação. Intitulei-a «Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas». «Curta», digo. A princípio *era* curta, mas agora transformou-se numa palestra que dura hora e meia. Durante anos, dei esta palestra aos alunos dos cursos de adultos no Carnegie Institute, em Nova Iorque.

Dava a palestra e incentivava os presentes a irem testá-la nos seus contactos profissionais e sociais, e a voltarem à aula para falarem das suas experiências e dos resultados alcançados. Que tarefa interessante! Aqueles homens e mulheres, ansiosos por autoaperfeiçoamento, ficaram fascinados com a ideia de trabalharem num novo tipo de laboratório — o primeiro e único laboratório de relações humanas que alguma vez existiu.

Este livro não foi escrito no sentido habitual da palavra. Cresceu como cresce uma criança. Cresceu e desenvolveu-se a partir desse laboratório e das experiências de milhares de adultos.

Há alguns anos, começámos por um conjunto de regras impressas num cartão do tamanho de um postal. No ano seguinte, imprimimos um cartão maior, depois um folheto, depois uma série de brochuras, cada uma maior em tamanho e abrangência. Agora, após quinze anos de experiência e investigação, surgiu este livro.

As regras nele estabelecidas não são meras teorias ou suposições. Resultam como que por magia. Por mais incrível

que pareça, vi a aplicação destes princípios revolucionar literalmente a vida de muitas pessoas.

Um exemplo: um homem que tinha 314 empregados frequentou um destes cursos. Durante anos, tinha liderado, criticado e sancionado os empregados sem limites nem discrição. Da sua boca não saíam palavras amáveis, de encorajamento ou apreço. Depois de estudar os princípios apresentados neste livro, este empregador alterou drasticamente a sua filosofia de vida. A sua organização é agora inspirada numa nova lealdade, um novo entusiasmo e um novo espírito de trabalho em equipa. Trezentos e catorze inimigos transformaram-se em 314 amigos. Tal como ele disse com orgulho num discurso perante a turma: «Quando andava pela minha empresa, ninguém me cumprimentava. Os meus empregados desviavam o olhar quando me viam aproximar. Agora são todos meus amigos e até o porteiro me trata pelo nome.»

Este empresário obteve mais lucro, mais tempo livre e — o que é infinitamente mais importante — tornou-se mais feliz na empresa e em casa.

Inúmeros vendedores aumentaram drasticamente as suas vendas usando estes princípios. Muitos conquistaram mais clientes, alguns dos quais já tinham abordado em vão. Os executivos passaram a ter mais autoridade e um salário superior. Um deles relatou que teve um aumento de salário de 5000 dólares num ano em grande medida porque aplicou estas regras. Outro, um executivo da Philadelphia Gas Works Company, estava prestes a ser despromovido aos sessenta e cinco anos devido à sua conflitualidade e falta de habilidade para liderar pessoas. Esta formação não só o salvou da

despromoção aos sessenta e cinco anos, como lhe valeu uma promoção com aumento de salário.

É muito frequente os cônjuges que vêm ao jantar do final do curso dizerem-me que o ambiente em casa é muito mais feliz desde que os maridos ou as mulheres começaram aquela formação.

É frequente as pessoas ficarem espantadas com os resultados que conseguem obter. Parece magia. Em alguns casos, devido ao entusiasmo, telefonavam-me para casa ao domingo porque não conseguiam esperar quarenta e oito horas para me comunicar as suas realizações numa sessão normal do curso.

Um homem ficou tão abalado com uma palestra sobre estes princípios que os discutiu até altas horas da noite com outros colegas de turma. Às 03h00, os outros foram para casa. Mas ele estava tão abalado por se aperceber dos seus erros e tão inspirado pela visão de um novo mundo, mais rico, que se abria perante si, que não conseguiu dormir. Não dormiu nessa noite, no dia seguinte e na noite a seguir.

Quem era ele? Um indivíduo ingénuo e sem experiência, pronto a abraçar uma nova teoria? Não. Longe disso. Era um *marchand* de arte, sofisticado e *blasé*, um homem cosmopolita que falava fluentemente três línguas e era licenciado por duas universidades europeias.

Enquanto escrevia este capítulo, recebi uma carta de um alemão da velha guarda, um aristocrata, cujos antepassados foram, durante gerações, oficiais do exército sob o comando dos Hohenzollern. A sua carta, escrita a bordo de um transatlântico, a falar da aplicação destes princípios quase tocava o fervor religioso.

Outro homem, um velho nova-iorquino, licenciado em Harvard, cujo nome se destaca no *Social Register*, rico e proprietário de uma grande fábrica de carpetes, afirmou que aprendeu mais em catorze semanas com este sistema de formação sobre a delicada arte de influenciar pessoas do que aprendera sobre o mesmo tema durante quatro anos na universidade. Absurdo? Ridículo? Fantástico? É claro que tem o direito de contestar esta afirmação com qualquer adjetivo à escolha. Limito-me a relatar, sem comentários, a declaração de um licenciado em Harvard, conservador e extremamente bem-sucedido, numa intervenção pública para cerca de 600 pessoas no Yale Club de Nova Iorque na tarde de quinta-feira, 23 de fevereiro de 1933.

«Comparado como devíamos estar», disse o famoso professor William James, de Harvard, «estamos apenas semi-despertos. Apenas usamos uma pequena parte dos nossos recursos físicos e mentais. Em termos gerais, o ser humano vive muito aquém dos seus limites. Possui poderes de várias ordens que habitualmente não usa».

Esses poderes que «habitualmente não usa»! O único propósito deste livro é ajudá-lo a descobrir, desenvolver e aproveitar esses ativos adormecidos que não utiliza.

«A educação», disse o Dr. John G. Hibben, reitor da Universidade de Princeton, «é a capacidade de enfrentar as situações da vida».

Se, quando acabar de ler os três primeiros capítulos deste livro, não estiver mais bem apetrechado para enfrentar as situações da vida, então irei considerar que este livro falhou rotundamente no seu caso. Porque «o grande objetivo

da educação», afirmou Herbert Spencer, «não é o saber, mas a ação».

E este é um livro de ação.

Esta introdução, como a maioria das introduções, já está demasiado longa. Por isso, vamos lá. Vamos diretos ao assunto. Passemos de imediato ao Capítulo 1.

PRIMEIRA PARTE

Técnicas fundamentais para lidar com as pessoas

CAPÍTULO 1

«Se queres colher mel, não dês pontapés na colmeia»

A 7 de maio de 1931, a cidade de Nova Iorque testemunhou a maior caça ao homem a que alguma vez assistira. Após semanas de busca, «Two Gun» Crowley — o assassino, o pistoleiro que não fumava nem bebia — estava em apuros, encurralado no apartamento da namorada na West End Avenue.

Cento e cinquenta polícias e detetives montaram cerco ao seu esconderijo no último andar. Abriram buracos no telhado e, com gás lacrimogéneo, tentaram que Crowley, o «assassino de polícias», saísse. Depois, montaram as metralhadoras nos edifícios circundantes e, durante mais de uma hora, ecoaram tiros de pistola e de metralhadora numa das melhores áreas residenciais de Nova Iorque. Agachado atrás de uma poltrona, Crowley disparou sem parar contra a polícia. Dez mil pessoas empolgadas observavam a batalha. Nunca se vira nada semelhante nas ruas de Nova Iorque.

Quando Crowley foi capturado, o comissário de polícia Mulrooney declarou que aquele desesperado com duas armas era um dos criminosos mais perigosos alguma vez identificado na história de Nova Iorque. «Mata por tudo e por nada», disse o comissário.

Mas qual era a ideia que «Two Gun» Crowley tinha de si próprio? Sabemo-lo porque, enquanto a polícia disparava no apartamento, ele escreveu uma carta endereçada «A quem possa interessar». E, enquanto o fazia, o sangue que lhe brotava das feridas deixou um rasto vermelho no papel. Nessa carta, Crowley dizia: «Por baixo do meu casaco está um coração cansado, mas um coração bom — um coração que não faria mal a ninguém.»

Pouco tempo antes, Crowley estava numa sessão de carícias com a namorada numa estrada rural em Long Island. Subitamente, um polícia aproximou-se do carro e disse: «Mostre-me a sua carta.»

Sem dizer uma palavra, Crowley pegou na arma e abateu o polícia com uma rajada de balas. Enquanto o polícia caía, moribundo, Crowley saiu do carro, arrancou-lhe o revólver e disparou outro tiro no corpo inanimado. E foi este o assassino que escreveu: «Por baixo do meu casaco está um coração cansado, mas um coração bom — um coração que não faria mal a ninguém.»

Crowley foi condenado à cadeira elétrica. Quando chegou ao local da execução, em Sing Sing, será que disse «Isto é o que me acontece por matar pessoas»? Não, disse: «Isto é o que me acontece por me defender.»

O fundamental da história é que «Two Gun» Crowley não se considerava culpado de nada.

Esta atitude é invulgar entre os criminosos? Se acha que sim, leia isto:

«Passei os melhores anos da minha vida a proporcionar pequenos prazeres às pessoas, a ajudá-las a divertirem-se, e em troca recebo insultos, a existência de um homem perseguido.»

Quem assim fala é Al Capone. Sim, o antigo Inimigo Público Número Um da América e o mais sinistro chefe de gangues que alguma vez metralhou Chicago. Capone não se recriminava. Na verdade, considerava-se um benfeitor público — um benfeitor público não apreciado e incompreendido.

O mesmo aconteceu com Dutch Schultz antes de ser abatido por outros *gangsters* em Newark. Dutch Schultz, um dos bandidos mais famosos de Nova Iorque, disse numa entrevista a um jornal que era um benfeitor público. E acreditava nisso.

Acerca deste assunto, troquei correspondência interessante com Lewis Lawes, diretor da prisão de Sing Sing, que declarou que «são poucos os criminosos de Sing Sing que se consideram más pessoas. São tão humanos como nós. Por isso racionalizam, explicam. São capazes de dizer porque tiveram de arrombar um cofre ou de ser rápidos a premir o gatilho. A maioria tenta, através de uma forma de raciocínio falacioso ou lógico, justificar os seus atos antissociais mesmo para si próprios, e por isso afirmam com veemência que nunca deviam ter sido presos».

Se Al Capone, «Two Gun» Crowley, Dutch Schultz e os homens e mulheres desesperados atrás das grades não se culpam de nada, o que dizer das pessoas com quem contactamos?

O falecido John Wanamaker confessou uma vez: «Aprendi há trinta anos que repreender é um disparate. Já tenho bastante dificuldade em ultrapassar as minhas limitações, quanto mais preocupar-me com o facto de Deus não ter distribuído equitativamente o dom da inteligência.»

Wanamaker aprendeu cedo esta lição; mas eu tive de andar por este mundo um terço de século até começar

a perceber que, em 99% das vezes, as pessoas não se criticam, por mais erradas que estejam.

A crítica é fútil porque deixa o indivíduo na defensiva e, em geral, leva-o a debater-se para se justificar. A crítica é perigosa porque fere o orgulho das pessoas, atinge a sua autoestima e desperta o ressentimento.

O exército alemão não deixa um soldado apresentar uma queixa ou fazer uma crítica assim que algo acontece. Primeiro, tem de dormir sobre o assunto e acalmar-se. Se apresentar a queixa de imediato, é castigado. Devia haver uma lei assim na vida civil — uma lei para os pais lamurientos, as esposas resmungonas, os empregadores severos e para toda a parafernália desagradável de críticos permanentes.

Encontram-se exemplos da futilidade da crítica espalhados por milhares de páginas de História. Tomemos como exemplo a famosa disputa entre Theodore Roosevelt e o presidente Taft — uma disputa que dividiu o Partido Republicano, pôs Woodrow Wilson na Casa Branca, deixou um rasto marcante ao longo da Primeira Guerra Mundial e alterou o curso da História. Vamos rever brevemente os factos: quando Theodore Roosevelt saiu da Casa Branca, em 1908, apoiou a eleição de Taft para a presidência e foi para África caçar leões. Quando regressou, explodiu. Acusou Taft de conservadorismo, tentou garantir a nomeação para um terceiro mandato, formou o Partido Progressista (popularmente conhecido como Bull Moose Party) e quase destruiu o Partido Republicano. Na eleição seguinte, William Howard Taft e o Partido Republicano só ganharam dois estados — Vermont e Utah. Foi a maior derrota de sempre do partido.

Theodore Roosevelt responsabilizou Taft; mas o presidente Taft responsabilizou-se? Claro que não. Com lágrimas nos olhos, Taft exclamou: «Não sei como poderia ter feito algo diferente do que fiz.»

De quem foi a culpa? De Roosevelt ou de Taft? Sinceramente, não sei e não me interessa. O que pretendo salientar é que todas as críticas de Theodore Roosevelt não convenceram Taft de que estava errado. Apenas fizeram com que Taft se esforçasse para se justificar e que reiterasse com lágrimas nos olhos: «Não sei como poderia ter feito algo diferente do que fiz.»

Ou vejamos o escândalo do petróleo de Teapot Dome. Lembram-se? Durante anos manteve os jornais a fazer eco da indignação. Abalou a nação! Não havia memória de algo semelhante ter acontecido na vida pública da América. Eis os factos essenciais do escândalo: Albert Fall, secretário do Interior da administração do presidente Harding, era responsável pela concessão das reservas petrolíferas do governo em Elk Hill e Teapot Dome — reservas petrolíferas que tinham sido reservadas para uso futuro da marinha. O secretário Fall lançou um concurso público? Não. Entregou o contrato vantajoso e chorudo diretamente ao seu amigo Edward L. Doheny. E o que fez Doheny? Concedeu ao secretário Fall aquilo a que alegremente chamou um «empréstimo» de 100 mil dólares. A seguir, de forma autoritária, o secretário Fall ordenou aos Marines dos Estados Unidos que estavam no distrito que afastassem os concorrentes, cujos poços adjacentes estavam a sugar petróleo das reservas de Elk Hill. Estes concorrentes, afastados dos seus terrenos com armas e baionetas, recorreram ao tribunal — e fizeram rebentar

o escândalo de Teapot Dome. O escândalo foi de tal ordem que arruinou a administração Harding, enojou toda a nação, ameaçou destruir o Partido Republicano e pôs Albert B. Fall atrás das grades.

Fall foi cruelmente condenado — condenado como poucos homens com funções públicas alguma vez o foram. Arrependeu-se? Nunca! Anos mais tarde, Herbert Hoover deu a entender num discurso público que a morte do presidente Harding se deveu à preocupação e ansiedade por ter sido traído por um amigo. Quando a senhora Fall ouviu isto, saltou na cadeira, chorou, cerrou os punhos e gritou: «O quê! Harding traído por Fall? Não! O meu marido nunca traiu ninguém. Nem esta casa cheia de ouro tentaria o meu marido a agir mal. Ele é que foi traído, massacrado e crucificado.»

Ora aqui está: a natureza humana em ação, quem procede mal a acusar todos menos a si próprio. Somos todos assim. Por isso, quando nos sentirmos tentados a criticar alguém amanhã, lembremo-nos de Al Capone, de «Two Gun» Crowley e de Albert Fall. Lembremo-nos de que as críticas são como os pombos-correio. Regressam sempre a casa. Lembremo-nos de que a pessoa que vamos corrigir e condenar provavelmente irá justificar-se e, por sua vez, condenar-nos; ou, como Taft, dirá: «Não sei como poderia ter feito algo diferente do que fiz.»

Na manhã de sábado, 15 de abril de 1865, Abraham Lincoln jazia moribundo num quarto de uma pensão barata, do outro lado da rua do Ford's Theatre, onde John Wilkes Booth o alvejara. O corpo comprido de Lincoln estava na diagonal numa cama afundada, demasiado pequena para ele. Por cima da cama havia uma reprodução barata do famoso quadro

A Feira de Cavalos, de Rosa Bonheur, e uma fraca luz amarelada tremeluzia no candeeiro a gás.

Enquanto Lincoln jazia moribundo, Stanton, o secretário da Guerra, disse: «Aqui jaz o líder de homens mais perfeito que o mundo alguma vez conheceu.»

Qual era o segredo do sucesso de Lincoln para lidar com pessoas? Estudei a vida de Abraham Lincoln durante dez anos e dediquei outros três a escrever e a reescrever um livro intitulado *Lincoln the Unknown*. Creio que fiz um estudo tão pormenorizado e exaustivo quanto possível da personalidade de Lincoln e da sua vida familiar. Estudei em particular o método de Lincoln para lidar com pessoas. Entregava-se à crítica? Sim. Quando era jovem e vivia em Pigeon Creek Valley, no Indiana, não apenas criticava como escrevia cartas e poemas a ridicularizar as pessoas e deixava-os nas estradas rurais, onde certamente seriam encontrados. Uma dessas cartas despertou ressentimentos que arderam toda uma vida.

Mesmo depois de Lincoln se ter tornado advogado em Springfield, no Illinois, atacava abertamente os seus opositores em cartas publicadas nos jornais. Mas uma vez exagerou.

No outono de 1842, ridicularizou um político vaidoso e belicoso, chamado James Shields. Lincoln ridicularizou-o numa carta anónima publicada no *Springfield Journal*. A cidade riu às gargalhadas. Shields, sensível e orgulhoso, ferveu de indignação. Descobriu quem escreveu a carta, montou o seu cavalo, perseguiu Lincoln e desafiou-o para um duelo. Lincoln não queria lutar. Era contra os duelos, mas não podia escapar a salvar a honra. Pôde escolher as armas. Como tinha os braços muito compridos, escolheu o sabre de cavalaria

e recebeu lições de esgrima de um oficial da academia de West Point; no dia combinado, ele e Shields encontraram-se num banco de areia no rio Mississípi, preparados para lutar até à morte, mas no último minuto os padrinhos interromperam e cancelaram o duelo.

Este foi o incidente mais sórdido da vida de Lincoln. Ensinou-lhe uma lição inestimável sobre a arte de lidar com pessoas. Nunca mais escreveu uma carta insultuosa. Nunca mais ridicularizou ninguém. E a partir dali quase nunca criticou alguém por qualquer razão.

Durante a Guerra Civil, Lincoln pôs muitas vezes um novo general no comando do exército do Potomac e cada um, à vez — McClellan, Pope, Burnside, Hooker e Meade —, falhou tragicamente e levou Lincoln a andar de um lado para o outro, desesperado. Metade da nação culpava com veemência estes generais incompetentes, mas Lincoln, «sem maldade com ninguém, com caridade para todos», manteve-se em silêncio. Uma das suas citações favoritas era: «Não julgueis, se não quiserdes ser julgados.»

E quando a senhora Lincoln e outros falavam mal dos sulistas, Lincoln respondia: «Não os critiquem. Estão apenas a fazer o que nós faríamos nas mesmas circunstâncias.»

Porém, se alguém alguma vez teve a oportunidade de criticar, foi sem dúvida Lincoln. Vejamos apenas um exemplo.

A batalha de Gettysburg foi travada durante os três primeiros dias de julho de 1863. Durante a noite de 4 de julho, Lee começou a retirar para sul, enquanto nuvens de tempestade descarregavam um dilúvio sobre o campo. Quando Lee chegou a Potomac com o seu exército derrotado, deparou com um rio a transbordar, intransponível, tendo atrás de si um

exército vitorioso. Lee estava encurralado. Não conseguia escapar. Lincoln percebeu. Era uma oportunidade de ouro, um presente do céu — a oportunidade de capturar o exército de Lee e pôr termo à guerra de imediato. Então, num ímpeto de esperança, Lincoln ordenou a Meade que não convocasse um conselho de guerra e que atacasse Lee imediatamente. Lincoln telegrafou as suas ordens e enviou um mensageiro especial a Meade exigindo uma ação imediata.

E o que fez o general Meade? Exatamente o oposto do que lhe foi ordenado. Convocou um conselho de guerra, violando diretamente as ordens de Lincoln. Hesitou. Procrastinou. Enviou por telégrafo uma série de desculpas. Recusou categoricamente atacar Lee. Por fim, as águas recuaram e Lee escapou pelo Potomac com as suas tropas.

Lincoln ficou furioso. «O que significa isto?», gritou Lincoln ao seu filho Robert. «Santo Deus! O que significa isto? Tivemo-los ao nosso alcance, bastava esticar as mãos e eram nossos; no entanto, nada do que dissesse ou fizesse conseguiu fazer o exército mexer-se. Nestas circunstâncias, qualquer general podia ter derrotado Lee. Se lá tivesse ido, eu próprio o derrotava.»

Amargamente desiludido, Lincoln sentou-se e escreveu esta carta a Meade. Não se deve esquecer que nessa época da sua vida Lincoln era demasiado conservador e contido na sua fraseologia. Por isso, em 1863, esta carta vinda de Lincoln representava uma forte reprimenda.

Meu caro General,
 Não acredito que perceba a magnitude do
 infortúnio que a fuga de Lee representa. Ele esteve

ao nosso alcance e, se tivéssemos apertado o cerco, juntamente com outros sucessos recentes, a guerra teria chegado ao fim. Assim, a guerra irá prolongar-se indefinidamente. Se, na passada segunda-feira, não conseguiu atacar Lee em segurança, como poderá fazê-lo a sul do rio, quando só poderá levar consigo poucos homens, apenas dois terços do exército de que naquela altura dispunha? Seria pouco razoável esperar, e eu não espero, que possa fazer alguma coisa. Perdeu a sua oportunidade de ouro e sinto-me deveras dececionado com isso.

O que acha que Meade fez quando leu a carta?

Meade nunca leu a carta. Lincoln nunca a enviou. Foi encontrada entre os seus papéis após a sua morte.

Penso — e é apenas um palpite — que, depois de escrever a carta, Lincoln olhou pela janela e disse para si: «Espera. Talvez não deva precipitar-me. Para mim é muito fácil, aqui sentado na tranquilidade da Casa Branca, ordenar a Meade que ataque; mas se estivesse em Gettysburg e tivesse visto tanto sangue como Meade viu durante a última semana e me ecoassem nos ouvidos os gritos e gemidos dos feridos e moribundos, talvez também não estivesse tão ansioso por atacar. Se tivesse o temperamento tímido de Meade, talvez fizesse o mesmo que ele. De qualquer modo, são águas passadas. Se enviar esta carta alivio os meus sentimentos, mas irá fazer com que Meade tente justificar-se. Fará com que me condene. Irá provocar ressentimentos, prejudicar o seu desempenho como comandante e talvez o force a demitir-se do exército.»

Por isso, conforme referido, Lincoln pôs a carta de lado, porque já aprendera com amarga experiência que as críticas duras e reprimendas acabam invariavelmente em futilidade.

Theodore Roosevelt dizia que, enquanto presidente, quando se via confrontado com problemas complexos, costumava recostar-se e olhar para o retrato de Lincoln que tinha pendurado por cima da secretária na Casa Branca e perguntar-se: «O que é que Lincoln faria se estivesse no meu lugar? Como resolveria o problema?»

Da próxima vez que nos sentirmos tentados a repreender alguém, podemos tirar uma nota de cinco dólares do bolso, olhar para o retrato de Lincoln e perguntar: «Como é que Lincoln resolveria este problema?»

Conhece alguém que gostasse de mudar, corrigir e melhorar? Ótimo. Concordo com isso. Mas porque não começar por si? Numa perspetiva puramente egoísta, é muito mais proveitoso do que tentar melhorar os outros — sim, e muito menos perigoso.

«Quando a luta de um homem começa por ele próprio», disse Browning, «é porque tem algum valor». Provavelmente vai demorar até ao Natal a aperfeiçoar-se. Mas depois pode descansar durante essa época e dedicar o Ano Novo a corrigir e a criticar as outras pessoas.

No entanto, primeiro aperfeiçoe-se a si.

«Não se queixe da neve no telhado da casa do seu vizinho quando a soleira da sua porta não está limpa», disse Confúcio.

Quando ainda era jovem e me esforçava por causar uma boa impressão, escrevi uma carta disparatada a Richard Harding Davis, um autor que outrora se destacou no

panorama literário norte-americano. Estava a preparar um artigo sobre escritores para uma revista e pedi a Davis que me falasse do seu método de trabalho. Umas semanas antes tinha recebido uma carta de alguém com a seguinte anotação no final: «Ditada, mas não lida.» Fiquei muito impressionado. Achei que aquele escritor devia ser alguém muito importante, famoso e ocupado. Eu não estava ocupado, mas ansioso por causar uma boa impressão a Richard Harding Davis, por isso terminei a minha curta mensagem com estas palavras: «Ditada, mas não lida.»

Ele nunca se deu ao trabalho de responder à carta. Limitou-se a devolver-me, tendo escrivinhado no fim: «A sua falta de educação só é ultrapassada pela sua falta de educação.» É verdade, tinha cometido um erro e talvez merecesse aquela reprimenda. Mas como sou humano, fiquei de tal modo ressentido que quando, dez anos depois, li a notícia da morte de Richard Harding Davis, o único pensamento que ainda persistia na minha mente — e envergonho-me de confessá-lo — era o da mágoa que me tinha causado.

Se quisermos provocar um ressentimento que pode arrastar-se por décadas e durar até à morte, basta cedermos a uma crítica mordaz, por mais que nos pareça justa.

Quando lidamos com pessoas, não devemos esquecer que não estamos a lidar com criaturas de lógica. Estamos a lidar com criaturas de emoção, criaturas com preconceitos e motivadas pelo orgulho e a vaidade.

A crítica é uma centelha perigosa — uma centelha que pode desencadear uma explosão no paiol do orgulho —, uma explosão que por vezes apressa a morte. Por exemplo, o general Leonard Wood foi criticado e impedido de ir com o seu

exército para França. Esse golpe no seu orgulho provavelmente encurtou-lhe a vida.

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

Benjamin Franklin, que tinha falta de tato na juventude, tornou-se tão diplomático, tão hábil a lidar com pessoas que foi nomeado embaixador norte-americano em França. O segredo do seu sucesso? «Não direi mal de nenhum homem e direi tudo de bom que souber de cada pessoa», disse.

Qualquer tolo pode criticar, condenar ou queixar-se — e é aquilo que a maioria faz.

Mas é preciso carácter e autocontrolo para se ser compreensivo e perdoar.

«Um grande homem demonstra a sua grandeza com a maneira pela qual trata os pequenos», disse Carlyle.

Em vez de condenar as pessoas, vamos tentar compreendê-las. Vamos tentar perceber porque fazem o que fazem. Isto é muito mais proveitoso do que a crítica e alimenta a simpatia, a tolerância e a bondade. «Saber tudo é perdoar tudo.»

Como disse o Dr. Johnson: «O próprio Deus não se propõe julgar o Homem até ao final dos seus dias.»

Porque deveremos nós fazê-lo?

**A FACILIDADE EM INICIAR E MANTER
RELAÇÕES PESSOAIS É UMA DAS IMAGENS
QUE MAIS ASSOCIAMOS AO SUCESSO.
E, SEGUNDO DALE CARNEGIE,
COM RAZÃO PARA TAL.**

Saber mover-se em vários círculos sociais, revelar facilidade em fazer amigos ou espoletar fascínio no nosso interlocutor podem ser determinantes para o sucesso, mais do que o conhecimento técnico que possuímos ou o quanto trabalhamos. Movido por esta convicção, Dale Carnegie transformou as suas palestras num livro de referência, com linguagem acessível e passos simples, mas fundamentais, para que qualquer pessoa possa começar, aqui e agora, o seu caminho para o sucesso.

Bestseller em todo o mundo e considerado um dos mais influentes de sempre pela revista *Time*, *Como fazer amigos e influenciar pessoas* é um livro essencial que já mudou a vida de milhões de leitores desde a sua publicação, em 1936.



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt

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

ISBN: 978-989-589-885-5



9 789895 898855