

DO AUTOR DE COMO FAZER AMIGOS  
E INFLUENCIAR PESSOAS

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

# DALE CARNEGIE

**A ARTE DE  
MANTER BOAS  
RELAÇÕES**

# ÍNDICE

---

PREFÁCIO .....	9
CAPÍTULO 1	
Sim, tem carisma .....	15
CAPÍTULO 2	
Faça novos amigos — mantenha velhos amigos .....	43
CAPÍTULO 3	
Os três «C» — cooperação, colaboração, companheirismo .....	65
CAPÍTULO 4	
Conquistar a confiança .....	89
CAPÍTULO 5	
Conheça a sua equipa .....	113
CAPÍTULO 6	
Conquistar as pessoas para a sua maneira de pensar .....	135
CAPÍTULO 7	
Lidar com pessoas difíceis .....	157
CAPÍTULO 8	
Como discordar sem ser desagradável .....	177

CAPÍTULO 9	
O segredo para prestar e receber um serviço melhor .....	205
CAPÍTULO 10	
Dominar as emoções .....	221
ANEXO A	
Sobre a Dale Carnegie & Associates, Inc. ....	237
ANEXO B	
Os princípios de Dale Carnegie .....	239

## PREFÁCIO

---

Algumas pessoas são magnéticas — tão luminosas, brilhantes, alegres e atraentes que nunca têm de forçar, ou sequer pedir, para entrar seja onde for. A porta escancara-se e são convidadas a entrar. Só a sua presença é tranquilizadora e agradável. Sabem convencer, quase sem murmurar uma palavra. São populares no seu meio social e nos grupos comunitários e progridem rapidamente no trabalho e na carreira.

É difícil fugir ao encanto de uma personalidade gentil. É difícil ignorar a pessoa que a possui. Existe algo nela que nos atrai e, por mais ocupados ou preocupados que estejamos, ou por muito que não nos agrade sermos interrompidos, não obstante queremos interagir com essas pessoas magnéticas.

É esta qualidade indescritível que alguns líderes como Ronald Reagan, Barack Obama e o imperador Akihito, do Japão, possuíam a um nível notável.

Não gostaria de ser uma dessas pessoas magnéticas? Bom, pode sê-lo. O magnetismo pessoal não é necessariamente inato. Qualquer pessoa que queira desenvolver uma personalidade calorosa, extrovertida e acolhedora pode fazê-lo — se dominar determinadas técnicas.

Há pessoas naturalmente magnéticas, mas quando analisamos o seu caráter descobrimos que possuem certas qualidades que admiramos instintivamente, aquelas que atraem todos os seres humanos, como a generosidade, magnanimidade, cordialidade, simpatia generalizada, gentileza e otimismo.

Não, não precisa de nascer com as características que fazem de si uma pessoa magnética. Essas características são depressa adquiridas se dedicar tempo e esforço a desenvolvê-las. Dale Carnegie e os seus sucessores na Dale Carnegie & Associates, Inc. têm mais de noventa anos de experiência a ajudar homens e mulheres de todas as idades, nacionalidades e níveis de escolaridade a adquirirem essas características e a conquistarem e conservarem mais amigos, a avançarem nas suas carreiras e a terem uma vida mais enriquecida. Este livro baseia-se nos seus ensinamentos. Entre as competências que irá aprender neste livro incluem-se:

- Como tornar-se uma pessoa carismática
- Como fazer novos amigos e manter os velhos amigos
- Como influenciar as pessoas com quem interage criando um ambiente agradável de cooperação e de colaboração
- Como conquistar a confiança
- Como avaliar e compreender a personalidade dos outros para poder relacionar-se com eles com mais eficácia
- Como vender as suas ideias, conceitos e sugestões no trabalho, nas relações com familiares e amigos e com todas as pessoas com quem se relaciona

- Como agir e reagir quando confrontado com pessoas difíceis
- Como discordar sem ser desagradável
- Como compreender e dominar as suas emoções e as dos outros

A nossa personalidade não se limita ao nosso corpo. Não depende de sermos simplórios ou bonitos, instruídos ou incultos. Neste livro irá aprender a aperfeiçoar a capacidade que todos possuímos de desenvolver aquela atmosfera subtil e misteriosa de personalidade que atrai as pessoas e superar as tendências que tendem a afastá-las.

Emerson afirma: «O que você é fala tão alto que não consigo ouvir o que diz.» Não conseguimos esconder o que somos ou como nos sentimos porque irradiamos a nossa atmosfera, a nossa personalidade; e esta é fria ou quente, atraente ou repelente de acordo com os nossos traços e características dominantes.

As características que atraem são extrovertidas, dinâmicas; as que repelem são retraídas; ou seja, as pessoas que não têm magnetismo são egocêntricas, pensam demasiado nelas; não partilham o suficiente; estão sempre à procura de algo, de absorver ou receber qualquer benefício, a tentar obter uma vantagem. Falta-lhes compaixão, cordialidade e boa camaradagem; não são sociáveis.

Os homens e as mulheres são ímanes humanos. Tal como um íman de aço que é arrastado numa pilha de lixo apenas atrai as coisas que têm afinidade com ele, também nós estamos constantemente a atrair e a estabelecer relações com

coisas e pessoas que correspondem aos nossos pensamentos e ideais.

O nosso ambiente, parceiros e condição geral são o resultado da nossa atração mental. Estas coisas chegaram até nós no plano material porque nos concentrámos nelas e nos relacionámos com elas mentalmente; são as nossas afinidades e permanecem connosco enquanto continuar a existir afinidade com elas na nossa mente.

Seja qual for o seu ramo de atividade, a sua reputação e sucesso dependem em grande medida da qualidade da impressão que causa nos outros. Por isso, é importante desenvolver uma personalidade magnética e forte.

Isso não é difícil. Todas as pessoas podem cultivar a capacidade de agradar e a força de caráter para se tornarem uma verdadeira força no mundo. Desde que se saiba quais as qualidades e características que distinguem as qualidades que são, ou não, magnéticas, é relativamente fácil cultivar umas e eliminar as outras. Pode cultivar as qualidades mentais de generosidade, magnanimidade, alegria e altruísmo e erradicar as que se lhes opõem. À medida que o fizer irá sentir-se mais interessado pelos outros e eles, por sua vez, mais interessados em si. Irá sentir-se melhor acolhido onde quer que vá e mais solicitado. Por outras palavras, se cultivar as qualidades que tanto admira nos outros — as mesmas que o atraem — tornar-se-á atraente para eles. Quando estiver imbuído destas qualidades, elas irão caracterizá-lo e irá adquirir uma personalidade atraente e magnética.

Para ser magnético, deve encarar a vida da maneira correta. O pessimismo, o egoísmo, o azedume, a ausência

de simpatia e de entusiasmo, tudo isto tende a destruir o magnetismo pessoal. Uma pessoa esperançosa, otimista, radiosa, sã e com um grande coração é que irradia aquele tipo de magnetismo pessoal que todos admiramos, que chama a atenção, que atrai e prende todo o género de pessoas.

Se quer ter uma personalidade atraente e magnética, acima de tudo cultive o hábito de ser cordial, de cumprimentar as pessoas com uma saudação calorosa e sincera, com o coração aberto; isto fará maravilhas por si. Irá descobrir que a rigidez, a desconfiança, a indiferença e o desinteresse pelos outros, que agora tanto o perturbam, desaparecem. As pessoas irão aperceber-se de que o seu interesse por elas é autêntico, que quer verdadeiramente conhecê-las, agradar-lhes e interessá-las. A prática da cordialidade irá revolucionar o seu poder social. Vai desenvolver qualidades atraentes que nunca sonhou possuir. Para ser popular precisa de cultivar a cordialidade. Tem de abrir de par em par a porta do seu coração e não, como muitos fazem, apenas entreabri-la, como se dissesse às pessoas que conhece: «Pode dar uma espreitada, mas não pode entrar enquanto eu não souber se será um conhecimento desejável.»

Não tenha medo de abrir o seu coração; escancare a porta. Afaste todas as reservas; não aborde uma pessoa como se tivesse medo de cometer um erro. Aproxime-se com a segurança de que pode e vai fazer um amigo e estabelecer um relacionamento agradável e gratificante.

Deu o primeiro passo na busca para conseguir esse magnetismo ao ler este livro. Para aproveitá-lo ao máximo, leia-o do princípio ao fim de modo a apreender o conceito

geral de como tornar-se uma pessoa magnética. Depois, releia cada capítulo e comece a aplicar as orientações para concretizar cada um dos aspetos apresentados. Isso irá pô-lo no caminho que trouxe êxito, felicidade e enriquecimento a milhões de homens e mulheres que estudaram e implementaram os ensinamentos de Dale Carnegie.

## CAPÍTULO 1

---

# Sim, tem carisma

Quando Robert conheceu Lisa, a sua nova chefe, ficou impressionado com a sua «personalidade» agradável. Havia algo no modo como se apresentou que fez com que Robert confiasse nela, a admirasse e se sentisse à vontade. «Esta mulher tem carisma. Quem me dera ser como ela», pensou.

Podemos pensar que pessoas como Lisa nasceram assim. Algumas facetas da nossa personalidade são inatas — o aspeto físico, a compreensão básica e alguns talentos —, mas todos temos capacidade para tirar o máximo partido destas características e desenvolvê-las para se tornarem aquele tipo de «personalidade» que os outros irão admirar.

Não é fácil tornar-se uma pessoa carismática, mas começa com um forte desejo e empenho para desenvolver as características inatas.

## OS TRAÇOS DE PERSONALIDADES PODEM SER ADQUIRIDOS

Existe algo na personalidade de uma pessoa que escapa ao fotógrafo, que o pintor não consegue reproduzir, que o escultor não é capaz de esculpir. Essa subtileza que todos sentem mas ninguém consegue descrever, que nenhum biógrafo alguma vez registou num livro, tem muito a ver com o sucesso de alguém na vida.

Algumas personalidades são maiores do que a beleza física e mais fortes do que a cultura. O carisma, aquele encanto especial que algumas pessoas emanam, pode influenciar as personalidades mais fortes e, por vezes, até controlar o destino de nações.

As pessoas que possuem este poder magnético influenciam-nos inconscientemente. Quando estamos na sua presença temos uma sensação de abertura. Despertam em nós possibilidades de que antes não fazíamos ideia. O nosso horizonte amplia-se; sentimos uma nova força a agitar-se no nosso ser; experimentamos uma sensação de alívio, como se nos libertássemos de um grande peso que há muito nos oprimia. Não seria ótimo se as pessoas reagissem a si do mesmo modo?

Grande parte do encanto de uma personalidade magnética advém de uma atitude refinada e delicada. O tato também é um aspeto muito importante. É preciso saber ao certo o que fazer e ser capaz de fazer a coisa certa no momento certo. O discernimento e o bom senso são indispensáveis a quem pretende adquirir esse poder mágico. O bom gosto também é um dos aspetos do carisma.

Os traços de personalidade *podem* ser adquiridos. As pessoas não são todas iguais. Temos de reconhecer que nem todos temos a mesma inteligência, força física ou níveis de energia, mas com esforço podemos tornar-nos carismáticos. Podemos optar e trabalhar para desenvolver os traços de personalidade que queremos adquirir. O fundamental é o empenho.

Christopher L. era inteligente, dedicado ao trabalho e muito trabalhador, mas tímido. Quando foi preterido para uma promoção, abordou timidamente o diretor de recursos humanos e perguntou-lhe por que razão. O diretor de RH disse-lhe: «Chris, és um bom trabalhador, mas não possuis as características necessárias para teres sucesso como supervisor. Se queres progredir na carreira, além de dominares o teu trabalho também tens de ser capaz de lidar facilmente com subordinados, colegas e chefes. Se te concentrares nisso, podes adquirir essas características.» Por sugestão dele, Chris matriculou-se no Curso de Dale Carnegie e aplicou os princípios que aprendeu. Venceu a timidez e começou a fazer sugestões, a falar nas reuniões e a travar amizade com os colegas que costumava ignorar. Quando surgiu outra oportunidade, Chris foi o primeiro candidato escolhido.

## SEJA ALEGRE E OTIMISTA

As pessoas carismáticas são inteligentes, alegres e esperançosas e procuram o lado bom e belo da vida em vez do feio; o nobre em vez do ignóbil; o radiante e alegre em vez do escuro e triste; o esperançoso em vez do desesperado;

o lado luminoso em vez do escuro. Ter a cara sempre virada para a luz do Sol é tão fácil como olhar a todo o tempo para as sombras e faz toda a diferença entre estar satisfeito e insatisfeito, felicidade e infelicidade, prosperidade e adversidade, êxito e fracasso.

Helen Keller, a mulher cega e surda que tinha todas as razões para lamentar a sua sorte e para ser pessimista, disse: «O otimismo é a fé em ação; nada pode ser feito sem esperança.»

Os homens e mulheres que mais êxito tiveram na vida sempre foram alegres e otimistas, geriram os seus negócios com um sorriso no rosto e aceitaram com calma as mudanças e as oportunidades desta vida mortal, enfrentando as adversidades e o sucesso da mesma maneira.

Muitas vezes pode facilitar a sua situação, ter um aumento de salário, obter uma promoção, fazer mais vendas e ser um chefe ou profissional mais eficaz sendo sempre jovial e animado e, ao mesmo tempo, tendo momentos agradáveis e felizes.

*Gosta de se relacionar com pessoas rabugentas, deprimidas e infelizes ou prefere relacionar-se com pessoas felizes e riosas? Os seus sentimentos e atitudes são tão contagiantes quanto o sarampo. Por isso, deve irradiar aquilo que deseja que os outros tenham.*

DALE CARNEGIE

## SORRIA

Um sorriso é um sinal de simpatia. No ser humano, é o equivalente a um cão a abanar a cauda. É evidente que não pode estar sempre a sorrir. Um sorriso não é algo que se põe de um modo mecânico, como um chapéu. Um sorriso autêntico é apenas a expressão exterior de um estado interior. Pode ser delicado e encantador sem estar propriamente a sorrir. Há situações em que o sorriso é de todo inadequado, e de certeza que, a não ser numa instituição para pobres de espírito, ninguém sorri durante todo o tempo. Um sorriso deve vir do coração. Abre caminho de dentro para fora e reflete-se nos seus olhos, na voz e nas atitudes. Aja de um modo jovial e sentir-se-á jovial. Não se consegue fingir um sorriso. Um sorriso falso parece exatamente isso — falso.

Elaine B., assistente administrativa no município suburbano de Filadélfia, contou como isso funcionou no seu caso:

Certa manhã, iniciei o dia de trabalho decidida a experimentar o poder do pensamento jovial. Eu era uma daquelas pessoas macambúzias que raramente sorria. Tinha lido que se fosse jovial podia mudar a minha vida para melhor. Por isso, sorri enquanto caminhava pela rua e fiquei surpreendida ao dar comigo animada. A minha postura ficou mais vertical, o passo mais leve, e tive a sensação de que caminhava pelo ar. Olhei para os rostos das mulheres por quem passava e vi tanta preocupação e ansiedade, descontentamento e até irritação,

que me compadecei delas e desejei poder partilhar um pouquinho da luz do Sol que sentia invadir-me.

Quando cheguei ao escritório, cumprimentei a rececionista com um comentário que, por mais que me esforçasse, não conseguiria ter feito em condições diferentes. Não sou naturalmente espirituosa. Aquilo foi um mote agradável para iniciar o dia. O presidente do município era um homem muito ocupado e preocupava-se muito com as suas funções. Aproximou-se de mim com a testa franzida e fez alguns comentários críticos ao meu trabalho. Regra geral ter-me-ia sentido muito magoada (sou demasiado sensível por natureza), mas naquele dia tinha decidido que nada iria estragar a alegria e respondi-lhe de um modo jovial. Parou de franzir a testa, foi outra base agradável que se estabeleceu e assim continuei ao longo do dia, não permitindo que nenhuma nuvem estragasse a sua beleza para os outros ou para mim.

Depois do trabalho fui a uma reunião na minha igreja e mantive a mesma atitude. Nunca fui muito popular entre os meus correligionários, mas onde antes sentia afastamento e falta de simpatia, encontrei compatibilidade e uma amizade calorosa. As pessoas vêm ao nosso encontro se nos dermos ao trabalho ir até elas. A partir de então, decidi derramar a luz do Sol no caminho de todas as pessoas com quem me cruzasse. Irá ver a felicidade a brotar como flores à sua volta e nunca mais terá falta de amigos ou de companhia.

Um sorriso pode ajudar a vencer um adversário. Sharon M., uma adolescente que é voluntária numa casa de repouso no Connecticut, contou a história de uma doente idosa e forte que estava a criar bastantes dificuldades às enfermeiras. Recusava deixar-se tratar e, com exceção dos meios de contenção (que tinham relutância em usar), não conseguiam mantê-la controlada. Quando estava na cadeira de rodas, a doente começava a bater com força no tabuleiro acoplado e tentava sair deslizando por baixo dele. Porém, ficava presa na cadeira e desatava a gritar pelas enfermeiras.

Nessa altura, Sharon interveio. Como sabia que a doente gostava que a empurrassem na cadeira de um lado para o outro no corredor, aproximou-se dela, olhou-a de frente e brindou-a com um grande sorriso. A doente ficou espantada com aquela mudança súbita de um ambiente de conflito para uma abordagem amistosa de uma cuidadora. Acalmou-se e Sharon falou-lhe suavemente e passeou-a na cadeira. Depois disso, deixou que Sharon a alimentasse e lhe prestasse outros cuidados.

Dale Carnegie apresenta algumas sugestões sobre a arte do sorriso:

*Primeiro, tem de ter a atitude mental certa em relação ao mundo e à sua população. Enquanto não o conseguir, não será muito bem-sucedido. Mas mesmo um sorriso superficial é uma ajuda, porque gera felicidade nos outros e para si funciona como um boomerang. Gerar um sentimento*

*agradável no outro faz com que se sinta bem e em breve o seu sorriso será autêntico. Quando sorri também está a abafar qualquer sentimento desagradável ou artificial que tenha experimentado. Quando sorri para outra pessoa, está a dizer-lhe de um modo subtil que gosta dela, pelo menos até certo ponto. Ela irá compreender o significado e gostar mais de si. Experimente habituar-se a sorrir. Nada tem a perder. As ações falam mais alto do que as palavras e um sorriso diz: «Gosto de si. Faz-me feliz. Estou satisfeito por o ver.» Um esgar pouco sincero? Não. Isso não engana ninguém. Sabemos que é mecânico e ressentimo-nos. Refiro-me a um sorriso sincero, caloroso, que vem de dentro, o tipo de sorriso que terá um grande valor no mercado.*

DALE CARNEGIE

## **AS PESSOAS CARISMÁTICAS SÃO ENTUSIASTICAS**

As pessoas carismáticas são entusiásticas em relação à sua vida, trabalho, relacionamentos e objetivos. O entusiasmo vem do mais profundo de nós. A palavra «entusiasmo» tem origem em duas palavras gregas que significam «Deus

cá dentro». O entusiasmo não pode ser fingido. Fingir que se está entusiasmado através de gestos artificiais, sorrisos falsos e comentários exagerados é facilmente detetado. Se acredita que aquilo que está a fazer vale a pena, tem sentido, é empolgante e atingível, isso será visível na sua conduta e ações.

As pessoas que são entusiásticas em relação a si próprias e às suas ações realizam o seu trabalho com a certeza do sucesso. Os trabalhadores que encetam as suas tarefas com energia, determinação e entusiasmo transmitem confiança ao empregador de que aquilo que empreendem não só será feito, como será bem feito.

Por mais perfeita e robusta que seja uma locomotiva a vapor e independentemente da sua potência, se a água não for aquecida a 212° o comboio não avançará um centímetro. Água quente, água um grau abaixo do ponto de ebulição, não serve. Por mais inteligentes que sejamos ou por melhor preparação académica que tenhamos, sem o vapor do entusiasmo, que impele a máquina humana, a nossa vida será ineficaz.

Dale Carnegie conta a seguinte história acerca dos efeitos do entusiasmo nas vendas:

Numa noite de verão, observei a capacidade de venda de dois comerciantes que tinham instalado telescópios na rua 42, frente à Biblioteca Pública de Nova Iorque, para observar as estrelas. Um deles cobrava dez centimos por uma breve observação da Lua. O outro, que tinha um telescópio um pouco maior, cobrava vinte e cinco centimos.

O que cobrava vinte e cinco cêntimos tinha quatro vezes mais clientes do que o que cobrava apenas dez. É verdade que a visão era um pouco melhor no telescópio dos vinte e cinco cêntimos, mas a principal razão para o êxito deste telescópio mais caro era a personalidade do comerciante encarregado dele. Era uma pessoa que irradiava entusiasmo e falava sobre observar a Lua com tanta emoção que, se fosse preciso, nem se jantava para a ver. O que tinha o telescópio de dez cêntimos não falava e limitava-se a receber ordens.

O mundo sempre abriu caminho ao entusiasmo. Multiplica a nossa força e eleva ao máximo qualquer competência que tenhamos.

O entusiasmo é um excelente angariador de negócios. É tão contagiante que, antes de darmos por isso, estamos infetados por ele, apesar de tentarmos proteger-nos. Se o seu coração estiver no seu trabalho, em geral o seu entusiasmo faz com que um potencial cliente se esqueça de que está a tentar fazer uma venda.

É importante assumir o papel que queremos desempenhar e desempenhá-lo com entusiasmo. Se ambiciona fazer grandes coisas, tem de ser entusiástico em relação a si e assumir tudo o que isso exige.

Muitas vezes, o seu trabalho pode não ser empolgante nem sequer interessante. Pode ser monótono, aborrecido e cansativo. Procure algo nele que possa gerar entusiasmo. Arranje uma maneira de o fazer melhor ou mais depressa. Estabeleça objetivos quantitativos e qualitativos que o obriguem

a esforçar-se para os alcançar. Se não o conseguir fazer no seu trabalho, arranje outra atividade na sua comunidade, na família, na igreja ou num grupo político ou social e dedique-se a ela.

*Está aborrecido com a vida? Empenhe-se num trabalho no qual acredite profundamente, viva para ele, morra por ele e encontrará a felicidade que nunca pensou poder alcançar.*

DALE CARNEGIE

Existe algo no ambiente que rodeia as pessoas entusiásticas, que acreditam que vão vencer, algo na sua aparência que, antes que seja desferido o primeiro golpe, já têm meio combate ganho. O entusiasmo permeia o ambiente e transmite aos outros a garantia de que podemos realizar aquilo a que nos propomos. Com o decorrer do tempo, somos reforçados não apenas pelo poder do nosso entusiasmo, mas também pelo de todos os que nos conhecem. Os nossos amigos e conhecidos afirmam e reafirmam a nossa capacidade de termos êxito e de tornar cada triunfo mais fácil de alcançar do que o anterior. O nosso equilíbrio, confiança e competência aumentam na proporção direta do número das nossas realizações. A própria intensidade do entusiasmo que temos ao fazer aquilo que empreendemos está decididamente relacionada com o grau da nossa realização.

O entusiasmo é a dinâmica da nossa personalidade. Sem ele, quaisquer competências que possamos possuir permanecem adormecidas, e é seguro dizer que todos temos mais força latente do que alguma vez aprenderemos a usar. Podemos ter

conhecimento, bom senso e facilidade de raciocínio, mas ninguém o saberá, nem sequer nós, enquanto não descobirmos como pôr o coração no pensamento e na ação.

Quando sentimos entusiasmo por aquilo que estamos a fazer, a emoção, a alegria e o sentimento de satisfação interior permeiam toda a atividade. Nem sempre é fácil sentir entusiasmo em relação a muitas das coisas que temos de fazer todos os dias, mas é possível se, pelo menos, fizermos um esforço.

Devemos ser entusiásticos não apenas em relação às nossas competências e a nós, mas também com aquilo que estamos a fazer — o produto que estamos a criar ou a vender, a música que estamos a compor ou a tocar, o texto que estamos a escrever. O entusiasmo é o ingrediente secreto do êxito para as pessoas mais bem-sucedidas, bem como o gerador da felicidade na vida daqueles que o possuem.

Não se consegue fingir entusiasmo. Podemos ser verdadeiramente entusiásticos se fizermos disso parte integrante da nossa vida. Descubra algo que possa entusiasamá-lo. Não confunda entusiasmo com barulho, volume, gritos ou berros. Dale Carnegie define o entusiasmo como uma qualidade espiritual fervorosa muito profunda — uma excitação reprimida. Diz ele: «Se o seu coração arde com o desejo de ajudar os outros, sentir-se-á excitado. O entusiasmo irá irradiar nos seus olhos, no rosto, na alma e em toda a sua personalidade. Sentir-se-á inspirado e a sua inspiração irá inspirar os outros.»

Para se entusiasmar verdadeiramente com algo, tem de sentir essa paixão no mais fundo de si. Porém, muitas vezes temos de fazer coisas nas quais não estamos muito empenhados. Uma maneira de criar entusiasmo consiste em procurar

algo com que possa sentir-se empolgado. Ao concentrar-se nisso irá gerar um entusiasmo autêntico.

Foque-se na atividade em que está empenhado. Aprenda o máximo que puder sobre o tema. A aprendizagem leva ao conhecimento, e o conhecimento muitas vezes gera entusiasmo em relação aos assuntos aprendidos.

Assim que domina um tema, muitas vezes, inconscientemente, fica mais entusiasmado como ele. Quando a ABC Electronics contratou George ele esperava ser integrado na equipa de vendas, mas a empresa colocou-o no departamento de Compras a tratar do registo de ordens de compra, entregas e faturas. Ao fim de alguns meses sentia-se tão infeliz que queria despedir-se e procurar outro emprego. Quando falou com o pai sobre o que sentia, foi aconselhado a fazer uma avaliação justa antes de se despedir. O pai disse-lhe: «George, fizeste todos os esforços para aprender mais acerca da função de compras, como se integra no âmbito geral e como podes utilizar a tua criatividade no trabalho? Antes de desistires, esforça-te por aprender tudo o que puderes sobre o trabalho.» Nas semanas seguintes, George falou com os colegas acerca das ramificações daquilo que estava a fazer. Estudou os documentos da empresa sobre os produtos que estava a processar e como a função de compras se integrava no conjunto de operações da empresa. Durante este processo, a sua atitude mudou. Agora, todos os dias anseia por ir trabalhar. O chefe reparou no seu entusiasmo e é considerado um funcionário com um potencial elevado. Mais importante ainda, a sua vida tornou-se mais empolgante e satisfatória porque gosta mesmo daquilo que faz.

Os grandes empreendedores sempre se entusiasmaram com o seu trabalho. Um estudo sobre a vida de grandes homens e mulheres, quer estejam no governo, nos negócios, na ciência ou nas artes, revela que o elemento comum a todos eles é o entusiasmo em relação ao seu trabalho e à vida. O entusiasmo permitiu a Beethoven compor grandes sinfonias apesar da surdez. O entusiasmo permitiu a Colombo convencer a rainha Isabel a financiar a sua viagem de descoberta e a avançar quando parecia impossível conseguir. O Dr. Salk recusou desistir da investigação para a cura da poliomielite porque estava entusiasmado com as suas potencialidades.

O entusiasmo é o ingrediente secreto do carisma. É um elemento essencial do sucesso, bem como um gerador de felicidade na vida de quem o possui. Norman Vincent Peale resumiu-o dizendo: «O que acontece na mente é o que determina o resultado. Quando um indivíduo sente verdadeiramente entusiasmo, isso pode ver-se no brilho dos seus olhos, na sua personalidade atenta e vibrante. É visível na garra de todo o seu ser. O entusiasmo faz a diferença na sua atitude para com os outros e na atitude dos outros para consigo. Faz a grande diferença entre ser um zé-ninguém e uma pessoa carismática.

*O entusiasmo não é apenas uma expressão exterior. Funciona a partir de dentro.*

*O entusiasmo nasce do gosto genuíno por alguma fase do que está a fazer.*

DALE CARNEGIE

## AS PESSOAS CARISMÁTICAS SÃO VISÍVEIS

Quando Josh C. soube que não estava sequer a ser tido em conta para a promoção a chefe do seu departamento, ficou arrasado. O seu chefe direto durante os últimos cinco anos, Todd Perkins, tinha-lhe garantido que, quando se reformasse, iria recomendá-lo para o lugar.

Infelizmente, Todd morreu no mês anterior, dois anos antes da reforma planeada, e a empresa contratou um chefe vindo de fora.

Porque não pensaram em Josh? Ninguém, a não ser Todd, conhecia a competência de Josh. Na verdade, nenhum dos gerentes de nível superior conhecia Josh. Ele era invisível. Se tivesse desenvolvido uma personalidade carismática, todos, e não apenas o seu chefe, o conheceriam.

Na maior parte das organizações, há muitas pessoas extremamente competentes que, tal como Josh, nunca irão progredir porque ninguém sabe quem são. Para evoluir na carreira é preciso ser visível para os gestores, e não apenas para o chefe direto. As pessoas carismáticas são visíveis.

Como é que alguém se torna visível? O primeiro requisito é a competência. Se for incompetente e visível, isso trabalhará contra si. Josh era competente, mas apenas a competência não era suficiente. Quando Josh ia a reuniões com o chefe, nunca apresentava ideias. Se tinha um comentário a fazer, anotava-o e entregava-o ao chefe, que fazia o comentário. Quando lhe perguntaram porque não apresentava as suas ideias, confessou que tinha medo de falar perante outras pessoas.

## **FALE**

Uma das maneiras mais eficazes de se tornar conhecido dos executivos da sua organização consiste em participar ativamente nas reuniões em que está presente. A maioria das pessoas que conhecem bem as respectivas áreas tem muito para oferecer. O receio de falar em público tem sido identificado como um dos medos mais comuns dos indivíduos. Contudo, é um medo que pode ser vencido com treino e prática.

Muitas faculdades disponibilizam cursos de oratória e há programas especiais, como o Curso de Dale Carnegie de Oratória Eficaz e Relações Humanas, que já ajudaram inúmeras pessoas a vencer este medo.

## **MOSTRE INTERESSE PELOS OBJETIVOS DOS OUTROS**

As pessoas carismáticas não são egoístas. Interessam-se e preocupam-se com os colegas. Quando perguntaram a Valeria P. a que atribuía a sua ascensão relativamente rápida na empresa, ela respondeu: «Às minhas orelhas grandes.» E explicou: «Escuto realmente os outros, não apenas quando falam comigo, mas quando falam com as pessoas à minha volta. No início da minha carreira, enquanto esperava que uma reunião começasse, um homem ao meu lado estava a falar do controlo de qualidade estatístico com outra pessoa do grupo. Uma semana depois, descobri um artigo sobre

o assunto numa publicação comercial. Lembrei-me da conversa, recortei o artigo e enviei-o ao homem que tinha mostrado interesse nele. Ele agradeceu e contou a outro gestor que eu tinha sido muito atenciosa. Como aquele gesto teve um significado tão grande para ele, decidi passar a enviar cópias de artigos a vários colegas da empresa. Não tardei a conquistar a reputação de pessoa atenta, sempre à procura de informação que pudesse ser útil aos outros. Isso fez com que fosse requisitada por executivos para ser transferida para os respetivos departamentos, e cada transferência era uma progressão na minha carreira.»

## **VOLUNTARIE-SE**

As pessoas carismáticas estão dispostas a assumir tarefas especiais. Quando Bill concluiu o curso na faculdade, entrou para o departamento de Recursos Humanos de uma empresa que fazia parte da Fortune 500. Não levou muito tempo a perceber que havia pelo menos outros vinte jovens inteligentes com quem tinha de competir para progredir. Para vencer a concorrência, precisava de fazer algo mais do que ser um excelente executante.

Uns meses mais tarde, Bill ofereceu-se para presidir à campanha anual de angariação de fundos para a United Way. No desempenho desta tarefa visitou todos os departamentos da sede e conheceu a maior parte dos executivos e dos responsáveis da empresa. Durante os três anos seguintes, Bill presidiu a esta campanha.

# **DALE CARNEGIE DIZ-NOS AS REGRAS DE OURO DE QUALQUER RELAÇÃO E COMO APLICÁ-LAS. E ISSO PODE MUDAR RADICALMENTE A SUA VIDA.**

Ser uma pessoa gregária e carismática é muitas vezes encarado como algo que ou se é ou não se é. Como se se tratasse de algo natural, intrínseco a cada um, genético. No entanto, se observarmos com atenção, é possível distinguir qualidades comuns a quem partilha essa forma de ser e de estar na vida, como a generosidade, a empatia, o otimismo, a cordialidade, a disponibilidade. Desenvolver uma personalidade mais sedutora e influenciar as pessoas e o ambiente ao nosso redor está, portanto, ao alcance de qualquer um, independentemente das nossas origens.

Com este livro, ficarão claras quais as fundações de qualquer relação sólida, seja ela profissional ou pessoal: construir relações baseadas na confiança mútua; criar um ambiente de trabalho agradável onde a cooperação e a camaradagem sejam palavras de ordem; avaliar as diferentes personalidades para melhor nos relacionarmos com os outros; agir e reagir quando confrontados com pessoas difíceis; discordar sem ser desagradável; compreender e dominar as nossas emoções e as dos outros.

Desenvolver boas competências sociais é vital para uma boa liderança e para uma vida mais plena. Dale Carnegie ensina-lhe como fazê-lo.



Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

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

editoraobjectiva

penguinlivros

ISBN 9789897848094



9 789897 848094 >