

# COMO SE TORNAR INESQUECÍVEL

OS DEZ ELEMENTOS ESSENCIAIS  
PARA SER SEMPRE LEMBRADO

**DALE**  
**CARNEGIE**  
**TRAINING**



Companhia  
Editora Nacional

Mais de 7 milhões de pessoas  
já experimentaram as ideias da  
dale carnegie training

Segundo os conceitos do bestseller  
*Como fazer amigos e influenciar pessoas*

DALE CARNEGIE TRAINING

**COMO  
SE TORNAR  
INESQUECÍVEL**

OS DEZ ELEMENTOS ESSENCIAIS  
PARA SER SEMPRE LEMBRADO

Título original: Make Yourself Unforgettable: how to become the person everyone remembers and no one can resist

Copyright © 2011 by Dale Carnegie & Associates Inc.

Copyright © 2012 Companhia Editora Nacional

**Diretor Superintendente:** Jorge Yunes

**Gerente Editorial:** Silvia Tocci Masini

**Editores:** Isney Savoy, Rodrigo Mendes de Almeida

**Editor-assistente:** Thiago Mlaker

**Tradução:** Antonio Carlos Vilela

**Coordenação de Arte:** Márcia Matos

**Diagramação:** Luciana Di Iorio

**CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte**

**Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ**

C728

Como se tornar inesquecível: seja a pessoa de quem todos se lembram e a quem ninguém consegue resistir / Dale Carnegie & Associates, Inc; tradução Antonio Carlos Vilela. - 1.ed. - São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

216p.

Tradução de: Make yourself unforgettable: how to become the person everyone remembers and no one can resist

ISBN 978-85-04-01870-7

1. Comunicação empresarial. 2. Relações humanas. 3. Comunicação interpessoal. I. Dale Carnegie & Associates.

12-1980.

CDD: 658.45

CDU: 005.47

1ª edição - São Paulo - 2012  
Todos os direitos reservados



Av. Alexandre Mackenzie, 619 – Jaguaré  
São Paulo – SP – 05322-000 – Brasil – Tel.: (11) 2799-7799  
[www.editoranacional.com.br](http://www.editoranacional.com.br) / [editoras@editoranacional.com.br](mailto:editoras@editoranacional.com.br)  
CTP, Impressão e acabamento IBEP Gráfica

# Sumário

---

Capa

Página de Título

Direitos Autorais

Introdução

1. A energia inesquecível
2. *Classe* em meio à crise
3. Inspiração, não imitação
4. Honestidade com honra
5. Ouvir – a principal habilidade da comunicação
6. Princípios inabaláveis
7. *Classe* e confiança
8. Empatia para (quase) todo mundo
9. Desenvolvendo confiança em sua equipe
10. Gestão de estresse
11. Paciência com um objetivo
12. Inteligência além do intelecto
13. Resiliência sem arrependimento
14. Generosidade além da zona de conforto
15. Coragem, o outro lado do medo
16. Dinheiro e *classe*
17. Não se preocupe, tenha *classe*
18. Realização, produtividade e mais

Epílogo

# Introdução

---

Provavelmente você já conhece o poema reproduzido abaixo. Ele é, afinal, um dos poemas mais conhecidos da língua inglesa – e talvez pudesse ser chamado de “o poema mais popular do mundo”.

O poema “Se” foi publicado por Rudyard Kipling em 1909. Kipling disse que ele foi inspirado pelas façanhas de um oficial britânico na África do Sul, mas hoje o poema transcende tempo e espaço. Aqui, no início de nosso livro sobre os princípios de *classe* e o conceito de se tornar inesquecível, não pode haver introdução melhor do que o poema de Rudyard Kipling. Pode ser que você queira ler novamente os versos a seguir enquanto avança pelo livro. Na verdade, pode ser uma boa ideia voltar a ele muitas vezes enquanto segue sua vida...

Se você puder manter a calma quando todo mundo  
À sua volta já a perdeu e diz que você é o culpado;  
Se, quando duvidam de você, puder manter sua autoconfiança  
E ainda puder desculpá-los pela dúvida;  
Se você conseguir esperar, sem se cansar da espera,  
Ou, te caluniarem não responder com calúnia,  
Ou, se for odiado não ceder espaço ao ódio,  
E ainda assim não quiser parecer superior ou muito sábio;

Se você puder sonhar – e não fizer dos sonhos seu mestre;  
Se você puder pensar – e não fizer dos pensamentos sua meta;  
Se você puder encontrar o Triunfo e Derrota  
E tratar esses dois impostores da mesma forma;  
Se você puder suportar a verdade que lhe dizem  
Distorcida por aqueles que querem te ver cair,  
Ou ver as coisas a que dedicou a vida se acabarem,  
E se abaixar para reconstruí-las com ferramentas velhas;

Se você puder fazer uma pilha com todas as suas conquistas  
E arriscá-las em uma jogada de cara ou coroa,

E perdê-las, e começar novamente do início  
E nunca dizer uma palavra sobre a perda;  
Se você puder forçar coração, nervos e músculos  
A persistirem mesmo depois de esgotados,  
E aguentar quando não há mais nada em você  
Exceto a Determinação que fica a repetir: “Agente!”;

Se você puder falar com multidões e manter sua virtude,  
Ou andar com Reis e não perder a simplicidade;  
Se nem adversários cruéis nem amigos queridos podem ferir você;  
Se todos os homens confiam em você, mas não em demasia;  
Se você puder preencher cada minuto  
Dando valor a todos os segundos,  
Sua é a Terra e tudo que existe nela,  
E – o que é mais valioso – você será um Homem, meu filho!<sup>1</sup>

Esse não é um retrato açucarado do mundo! Como Kipling a descreve muito bem, a vida não é um mar de rosas. Você vai ouvir mentiras e vai ser enganado, culpado, traído, desapontado e nada garante um resultado positivo. Mesmo que consiga passar por tudo isso, Kipling não dá nenhuma garantia de que você alcançará riqueza, saúde ou sabedoria. É verdade que ele disse: “Sua é a Terra e tudo que existe nela”. Mas o que isso quer dizer? Será que alguém quer “a Terra e tudo que existe nela”?

Contudo, seja qual for sua recompensa, Kipling faz uma promessa sobre o que você vai ser. Você será um homem. Ou melhor, você será

A resposta a essa pergunta será útil para nossa compreensão do significado de *classe*. Se ser um Homem é a recompensa para todas as provas e tribulações da nossa existência terrena, isso deve ser algo mais abrangente do que o sexo masculino. Na verdade, isso diz respeito à sabedoria. Se você ler o poema com cuidado, cada estrofe descreve vários testes, para os quais a resposta certa é sempre a resposta mais difícil. Por que a resposta difícil é a correta? Mais uma vez, não há promessa de recompensa material. Existe apenas um estado de existência que você um dia alcançará. E se quisermos ser consistentes com o universo que o poema criou, é possível que ninguém reconheça que você é um Homem – a não ser você mesmo.

Talvez esse seja o último teste, e parece o mais difícil.

Em última análise, a verdadeira recompensa para a *classe* é o autor respeito.

Pessoas de *classe* sabem que têm *classe*, mesmo que ninguém perceba. Quem você é quando ninguém está olhando? Quando, do fundo do seu coração, você puder responder: “Sou a pessoa que real-mente quero ser”, você terá alcançado o objetivo que é o tema deste livro. E esse pode ser o propósito da sua vida como um todo.

Então, adiante...

---

## A energia inesquecível

---

*Classe* – a energia rara que torna as pessoas verdadeiramente inesquecíveis – é mais fácil de reconhecer do que definir. Nós a reconhecemos quando a vemos, mas o que “ela” é? Este livro irá ajudar você a responder a essa pergunta e também a ser “uma pessoa de *classe*” em todas as áreas da sua vida. Quando você conseguir isso – o que não é fácil – terá se tornado literalmente inesquecível.

(A propósito, assim como a *classe* é fácil de ser reconhecida, a falta dela também aparece facilmente em um homem ou uma mulher. E isso não é algo que você queira que as pessoas percebam em você!)

Nós teremos muito mais a dizer sobre *classe* e por que ela é importante nos próximos capítulos. Você terá a oportunidade de atualizar sua própria definição de *classe* – e irá desenvolver instrumentos práticos e poderosos para se tornar inesquecível para todas as pessoas que conhecer. Seja nos negócios ou em qualquer outra área da sua vida, nada é mais importante. Talvez você ainda não compreenda, neste momento, por que a *classe* é tão importante, mas ao final deste livro compreenderá.

Nós começaremos discutindo o sentido muitas vezes confuso de *classe*, e também o efeito *muito claro* que ela pode ter tanto nas interações pessoais como nas comerciais. Vamos ver como *classe* foi um fator decisivo em um momento crítico da história americana, e também investigar como as lições daquele momento podem servir para você.

Nos próximos capítulos vamos analisar os elementos essenciais à *classe* no sentido mais verdadeiro da palavra. E no último capítulo do livro vamos verificar como a *classe* se mostra através de conquistas no mundo material – para você e também para aqueles ao seu redor. Essa competência para proporcionar o sucesso para os outros é uma das qualidades mais admiráveis de *classe*. Assim como um grande esportista, uma pessoa de *classe* pratica seu

esporte em alto nível, o que transforma seus colegas de time em melhores jogadores.

Para começar nosso estudo de *classe*, e ver o que ela pode fazer, vamos avaliar um caso. Nunca houve exemplo mais claro de *classe* em ação do que no primeiro debate presidencial televisionado da história, que aconteceu em 26 de setembro de 1960. Os debatedores eram John F. Kennedy, então senador por Massachusetts, e o vice-presidente Richard M. Nixon.

Ao longo dos anos, muitos livros foram escritos sobre esse evento, mas raramente ele foi discutido do ponto de vista de *classe* – na forma como estamos usando a palavra. E *classe* foi um fator decisivo no debate. Ela foi a diferença entre o perdedor e o ganhador, e nesse sentido alterou o curso da história.

John F. Kennedy e Richard Nixon estavam em ótima forma quando desse encontro televisivo. Ambos tinham boas razões para se sentirem otimistas quanto à eleição. Seus currículos eram muito diferentes, mas também muito impressionantes.

Os dois candidatos foram nomeados, em 1960, na primeira votação da convenção nacional de seus partidos. Kennedy, cuja nomeação saíra antes, conquistara impressionantes vitórias sobre o experiente senador Hubert Humphrey nas primárias. As vitórias de Kennedy em West Virginia e Wisconsin tinham demonstrado suas chances de ganhar a presidência, já que havia dúvidas sobre a real possibilidade de um católico ganhar uma eleição fora de um estado que fosse predominantemente católico, como Massachusetts.

A religião de Kennedy tinha levantado incertezas dentro do seu partido, mas os Democratas deixaram a preocupação de lado depois de West Virginia e Wisconsin. Então, imediatamente após sua nomeação, Kennedy tomou uma decisão ousada e politicamente prática ao selecionar seu companheiro de chapa. Sua escolha de Lyndon Johnson, senador pelo Texas, pode ter surpreendido alguns de seus tradicionais partidários no nordeste dos EUA, mas os Democratas ficaram com uma chapa poderosa nacionalmente. Johnson, que era o líder da maioria no Senado, era um político muito experiente, que conhecia Washington por dentro e por fora. Ele era um guerreiro e, normalmente, um vencedor.

Talvez a única desvantagem da escolha de Johnson como vice-presidente era que ele e Kennedy mal se suportavam! Mas Kennedy pôs suas emoções de lado para tomar uma decisão prática e eficaz. Essa foi uma decisão “de *classe*”? Vamos voltar a essa questão mais tarde.

Duas semanas após a nomeação de Kennedy, Richard Nixon tor-nou-se o candidato republicano. Com a perspectiva histórica proporcionada pelo

escândalo de Watergate, pode ser difícil, hoje, ter a noção correta da popularidade de Nixon quando de sua nomeação. Naquela época, os EUA estavam preocupados com a ameaça nuclear que vinha da União Soviética. Nixon ganhara evidência ao discutir energicamente com o premiê soviético Nikita Krushev em uma feira de negócios. Ele também enfrentara uma multidão antiamericana durante sua visita à Venezuela. Nixon parecia oferecer segurança e competência em um momento assustador da história americana. É verdade que ele já tinha passado por situações constrangedoras. Mas ele sempre se saía bem. E parecia que era o que estava para acontecer novamente. Ele era, definitivamente, o favorito para ganhar a eleição presidencial.

As posições defendidas por Kennedy e Nixon eram semelhantes em alguns aspectos e muito diferentes em outros. Os dois falavam da grandeza dos EUA em termos mais ou menos convencionais. Mas Kennedy desafiava a complacência das pessoas e, ainda assim, conseguia parecer otimista. Em muitos de seus discursos ele se referia à “disparidade de mísseis” – uma suposta vantagem que os soviéticos possuíam no número de armas intercontinentais. Essa disparidade não existia, mas, assim como na escolha de Lyndon Johnson, Kennedy parecia disposto a sacrificar certas coisas para conquistar seus objetivos.

O Partido Republicano geralmente assumia uma linha dura nas questões de defesa. Assim, pode ser difícil imaginar Richard Nixon como um pacifista. Mas, comparado a Kennedy, foi assim que ele pareceu na eleição de 1960. Não fazia muito tempo que o presidente Eisenhower – que fora o supremo comandante aliado na guerra contra a Alemanha nazista – lançara o alerta de que o crescimento do “complexo industrial-militar” ameaçava dominar a vida americana. O discurso de Eisenhower a esse respeito era digno do mais ardente pacifista, e Kennedy provavelmente concordou com a maior parte dele, mas preferiu se lançar como o defensor da liberdade dos EUA ante a ameaça militar soviética.

Como vice-presidente em exercício, os discursos de campanha de Nixon mencionavam o presente seguro e um futuro melhor, mas ele falava disso no contexto dos princípios republicanos, como a livre iniciativa e a diminuição dos gastos do governo. Além da mensagem de pró-americanismo, Kennedy e Nixon compartilhavam a preocupação com a ameaça soviética e outras questões de política externa, embora Kennedy pusesse mais ênfase na necessidade de fortalecimento das forças armadas. A semelhança de discurso dos dois candidatos forçou suas campanhas a procurar formas de distinguir um do outro.

A eleição se transformou em um debate sobre experiência. Os dois candidatos

tinham chegado ao Congresso no mesmo ano, 1946, mas Nixon procurava se mostrar mais qualificado na política externa exibindo suas credenciais de vice-presidente. A questão da experiência parecia ser um ponto fraco na campanha de Kennedy, e antes do primeiro debate Nixon aparentava ganhar força. Isso era crucial porque, na época, o número de Democratas no país era muito maior que o de Republicanos. A corrida para a Casa Branca estava tão disputada que qualquer pequena vantagem poderia render enormes dividendos.

Mas, assim como Nixon parecia encontrar seu ponto forte, aconteceram diversos eventos de mídia que tiveram forte influência no resultado da eleição.

A ênfase que Nixon punha em sua experiência nas políticas interna e externa era prejudicada por seu próprio chefe. No outono de 1960, o presidente Eisenhower dava uma coletiva de imprensa, atividade de que ele nunca gostara. Ele estava com pressa para acabar com a entrevista. Então, um jornalista perguntou sobre quais grandes decisões de governo tiveram a participação do vice-presidente Nixon. Eisenhower respondeu: “Se você me der uma semana, talvez eu me lembre de uma”. O presidente não estava querendo menosprezar Nixon. Ele tentou fazer uma piada sobre seu próprio cansaço e sua falta de concentração. Mas o comentário foi um presente para Kennedy. Isso lhe ofereceu a oportunidade de minar a questão da superioridade de Nixon. Kennedy disse: “Sim, o Sr. Nixon é experiente – mas sua experiência está na fraqueza, na fuga do embate e nas políticas derrotistas”.

Outros problemas também começaram a atrapalhar Richard Nixon. Após a Convenção Nacional Republicana ele prometera fazer campanha em todos os cinquenta estados, mas uma infecção no joelho deixou-o de molho por duas semanas. Depois, indo contra a opinião de seus colaboradores mais próximos, ele retomou a campanha em condições de saúde ainda não ideais. E aquele candidato cansado teve, então, que voltar sua atenção para o primeiro debate presidencial televisionado da história. Nixon fora campeão em debate estudantil e gostou da oportunidade de falar com seu oponente em rede nacional de TV, mas, como a história mostra, as sutilezas da comunicação ficaram contra o vice-presidente.

Kennedy dedicou uma tremenda quantidade de tempo preparando-se para esse evento. O sucesso recente da transmissão de suas respostas sobre religião provara que a televisão tinha imenso potencial para ajudar em seu sucesso. Além disso, uma apresentação forte contra o amplamente favorito Nixon ajudaria a estabelecer sua credibilidade e aumentaria a confiança do público em sua capacidade de liderança. O vice-presidente também foi preparado para o debate,

mas o resultado não seria decidido pelo conteúdo.

Nixon também teve má sorte em outros eventos de mídia. Kennedy marcou pontos importantes com os negros quando apareceu para ajudar Martin Luther King Jr., quando este foi preso em Atlanta. O vice-presidente foi pego em um conflito de interesses e teve de ficar em silêncio nesse caso, que foi muito divulgado. Kennedy usou a cobertura da imprensa para fortalecer sua imagem carismática e compassiva. Perto do final da campanha, Eisenhower apareceu para mostrar seu apoio a Nixon. Essa ação foi desprezada pelos Democratas e possivelmente fez o vice-presidente parecer incapaz de vencer a eleição sozinho. Essa suposta fraqueza repercutiu na imprensa. Combinadas ao fraco desempenho de Nixon no primeiro debate, à gafe de Eisenhower e a outros triunfos de Kennedy na mídia, pequenos erros de comunicação como esse ajudaram a minar a força do candidato republicano.

John F. Kennedy foi capaz de colocar Nixon na defensiva com sua inesperada compreensão dos fatos, mas Nixon soube responder às críticas do oponente. A maior questão do debate foi o apelo visual do atraente Kennedy contra a aparência doentia de um Nixon abatido. Diversos fatores contribuíram para a imagem ruim de Richard Nixon. Seus problemas de saúde, que o acompanharam até o debate, resultaram em grande perda de peso. O fundo do estúdio de televisão, recém-pin-tado de cinza, misturava-se com o terno de Nixon. Em suas inserções durante os comentários de Kennedy, Nixon aparecia enxugando o suor da testa. Ele parecia acuado e abalado. Enquanto isso, a aparência de Kennedy era ótima.

Costuma-se dizer que as pessoas que ouviram o debate no rádio pensaram que Nixon tinha ganhado o embate, enquanto os milhões que o assistiram pela TV consideravam Kennedy o vencedor incontestado. Há uma razão simples para isso. Nixon fez uma apresentação excelente, mas Kennedy tinha – ou parecia ter – uma vantagem avassaladora em *classe*.

O que queremos dizer com vantagem em classe? Isso não significa que Kennedy estivesse mais bem vestido do que Nixon, embora se possa dizer que sim. O significado real é o primeiro ponto importante para se compreender *classe*. A vantagem em classe de John Kennedy estava na aparência tranquila, calma e controlada. Nixon podia ter conteúdo, mas Kennedy tinha *classe*. Na verdade, nada do que foi dito naquela noite tinha grande importância em termos de políticas públicas ou relações exteriores. Não houve frases de efeito nem declarações bombásticas, e as questões discutidas parecem totalmente irrelevantes no mundo de hoje. Mas o que persistiu foram imagens de um John F.

Kennedy de aparência confiante e tranquila – a *classe* em pessoa, apesar de Richard Nixon ser muito mais experiente no governo e mais conhecido que ele.

Como isso aconteceu? Em meio a tudo o que foi escrito sobre o primeiro debate presidencial, três pontos se destacam. Vamos retornar a esses pontos de várias formas ao longo do livro, então, enquanto são apresentados, reflita sobre como eles podem estar presentes em sua vida e em sua carreira. Talvez você nunca se candidate a presidente, mas com certeza irá se deparar com algumas das decisões que Kennedy e Nixon fizeram há cinquenta anos. Em um nível mais superficial essas decisões podem parecer meros detalhes irrelevantes, mas elas diziam respeito, na verdade, a algo mais. Elas tinham a ver com *classe* – ou a percepção de *classe* – e sobre como comunicar essa impressão com eficácia.

Primeiro, os participantes do debate estavam lá por razões muito diferentes. Para Kennedy, o debate era uma opção positiva. Relativamente desconhecido, ele tinha tudo a ganhar e pouco a perder. Para Nixon, contudo, o debate era uma obrigação. O pior de tudo era que ele mesmo tinha se imposto essa obrigação, indo contra a opinião do seu comitê. Os assessores de Nixon insistiram para que ele não debatesse com Kennedy, mas Nixon se sentia obrigado a fazê-lo. Ele sentia ter algo a provar, talvez mais para si mesmo do que para qualquer outra pessoa. Assim, suas ações baseavam-se em insegurança em vez de força.

Essa é uma dinâmica muito interessante – ela pode afetar qualquer pessoa que tenha que tomar decisões, independentemente de circunstâncias externas. Quanto mais poderoso um indivíduo se torna, mais ele sente que tem de provar que merece seu poder. Ele precisa de apoio e confirmação constantes, o que em geral se manifesta como uma comitiva de gente que concorda com tudo para que o tomador de decisão possa afastar as dúvidas que tem sobre si mesmo.

A *classe* nunca se manifesta de má vontade. *Classe* é sempre uma opção positiva, ou até mesmo alegre. Ainda que suas ações sejam objetivamente de *classe*, o efeito positivo é cancelado se a motivação for negativa. E não se deixe enganar: a motivação negativa sempre se revela, às vezes de formas inesperadas e constrangedoras.

Existe uma ligação essencial entre *classe* e comunicação. Pessoas de *classe* são aquelas que conseguem comunicar claramente quem são e qual é sua visão. Você não tem que ser a pessoa mais inteligente do recinto para ser o líder. É amplamente aceito, por muitos historiadores, que dois dos homens mais inteligentes a ocupar a presidência dos EUA foram Jimmy Carter e Richard Nixon. Carter era formado em engenharia elétrica, enquanto Nixon tinha um diploma de Direito pela Duke University. Ainda assim, concorde-se ou não com

suas políticas, Ronald Reagan é lembrado como um presidente popular e eficaz, o Grande Comunicador, o homem responsável por ganhar a Guerra Fria. Quando disse: “Derrube esse muro”, ele se tornou inesquecível. Não foi devido a qualquer título acadêmico que tivesse. Foi por causa do que ele disse e como disse.

Pessoas inesquecíveis falam em termos de visão. Frequentemente, sua mensagem não é sobre o que fizeram ou irão fazer, mas sobre o que veem. Elas pintam o quadro de um mundo que os outros não conseguem imaginar, e compartilham essa visão com palavras. Elas não usam estatísticas para convencer os outros; elas usam imagens vívidas.

Ser um grande comunicador exige duas qualidades distintas. A primeira é otimismo. Pessimismo não tem *classe*. Um indivíduo inesquecível enxerga além da situação atual para imaginar uma época melhor. Quando esse tempo chegará? Como a melhoria vai acontecer? Detalhes!

Segundo, um grande comunicador expõe essa visão em palavras simples, para que todos possam compreender. O uso de vocabulário rebuscado não ajuda. O que ajuda é usar linguagem que possa ser claramente compreendida por motoristas de caminhão e cientistas – simples, compreensível e fácil de repetir.

Frases como *eu consigo ver*, *eu imagino* ou *eu acredito* são ferramentas poderosas. Seus pensamentos ajudam a pintar um quadro dessa imagem. Por exemplo, de nada ajuda citar estatísticas sobre como a produtividade e a felicidade geral aumentam quando as pessoas gostam de ir para o trabalho. Ninguém lhe escutará se você afirmar a importância de se desenvolver uma série de sistemas e processos para aumentar, gradualmente, a satisfação dos funcionários no trabalho para que a qualidade melhore. Essas são afirmações corretas, mas quem se deixaria inspirar por elas?

Mas suponha que você diga isto: “Eu imagino um futuro, não muito distante, em que cada trabalhador ame o seu trabalho. Esse é o mundo que eu vejo. Você consegue se imaginar indo para o trabalho, todos os dias, amando o que faz e as pessoas com que trabalha? Como você acha que isso afetaria seu trabalho e mesmo sua vida pessoal? Esse é o mundo que eu imagino e ele é possível se nós trabalharmos juntos para criá-lo. Junte-se a mim. Seja um líder. Inspire as pessoas. Se você quiser, eu sei que teremos sucesso. Se você liderar as pessoas à sua volta, se você inspirá-las, cada um de nós vai acordar e amar ir para o trabalho. Você vai participar ou não?” (O significado é o mesmo, mas a mensagem é muito diferente.)

“Não pergunte o que seu país pode fazer por você, pergunte o que você pode

fazer por seu país”, disse John F. Kennedy em seu discurso inaugural em 1961. Por que isso foi inesquecível? Por que ele foi inesquecível? Kennedy não pediu ao povo americano para segui-lo, nem lhe pediu para liderar. Ele desafiou os americanos a servir. Essa é a ironia de uma pessoa realmente de *classe*. Pessoas verdadeiramente inspiradoras e inesquecíveis não sentem motivação para liderar pessoas. Sua motivação é servi-las. Essa sutil inversão de lógica conquista, para o líder, a lealdade e o respeito daqueles que, no final, irão servi-lo em retribuição. Para que as pessoas sejam inesquecíveis, elas precisam de seguidores. Por que qualquer indivíduo iria querer seguir alguém a menos que sentisse que essa pessoa serve aos seus interesses?

Quanto mais você conseguir fazer isso, mais conquistará a confiança de todos à sua volta. Não porque você é “o chefe”, mas porque você sabe do que as pessoas precisam e está determinado a fazê-las conseguir.

Um indivíduo inesquecível gosta de ajudar os outros a se tornarem versões melhores deles mesmos. Uma pessoa inesquecível não se propõe a fazer o trabalho dos outros. Ela pinta um quadro de como os outros podem fazer seu próprio trabalho.

A propósito, essa é, exatamente, a intenção deste livro! Então, por favor, siga para o capítulo 2.

---

## *Classe em meio à crise*

---

Em todas as áreas da vida acontecem fatos que parecem estar além do nosso controle ou responsabilidade. Durante uma tempestade, a árvore do seu vizinho cai sobre o telhado da sua casa – ou, pior ainda, a sua árvore cai na casa do vizinho. Uma pessoa fica doente, enquanto outra permanece saudável. Joe ganha na loteria, enquanto Jim perde seu bilhete. Uma boa parte da vida é aleatória. Uma boa parte dela é simplesmente resultado da sorte.

Bem, isso até pode ser verdade, mas do ponto de vista da *classe*, isso não é modo de se comportar! Se você realmente deseja ter *classe*, se você realmente quer se tornar inesquecível, precisa aceitar cem por cento da responsabilidade. Com certeza você deve aceitar a responsabilidade por si mesmo, mas deve também ser capaz de aceitá-la por outras pessoas que não estejam em condições de fazer o mesmo. E, finalmente, você deve até mesmo aceitar a responsabilidade por coisas que parecem obviamente fora do seu controle. Você pode não ter feito a árvore cair, mas talvez pudesse prever que isso aconteceria se ventasse forte. Não é preciso dizer que isso é complicado e não acontece normalmente. Mas é a forma de encarar as coisas com *classe*.

Mas não é só isso. Você não tem só que aceitar total responsabilidade. Você tem que fazer parecer fácil. Se para você agir com *classe* é uma luta, vai ter que esconder essa dificuldade a qualquer custo.

Reflita sobre a história a seguir. Ted era motorista de caminhão de uma indústria familiar. Sua mulher estava para dar à luz. Durante o parto surgiram complicações que acabaram resultando em uma conta hospitalar de vinte mil dólares. Embora sua mulher e seu filho estivessem saudáveis, Ted teria de lidar com um problema financeiro. As letras miúdas do contrato do seu plano de saúde deixavam em dúvida se a conta do hospital estaria coberta, mas parecia que não. Pelo menos foi o que o plano de saúde disse para Ted.

Ted não tinha de onde tirar vinte mil dólares, então ele foi falar com Warren,

proprietário da empresa em que ele trabalhava. Warren ouviu Ted contar seu problema e lhe disse que ele mesmo iria telefonar para o plano de saúde. Warren tinha a impressão de que as despesas de Ted deveriam estar cobertas e, em caso contrário, ele estava disposto a descobrir o porquê.

Alguns dias depois, Warren se encontrou com Ted no início do dia. “Tenho boas notícias”, disse Warren. “Falei com a empresa do plano de saúde e eles concordaram em cobrir suas despesas hospitalares. Você não vai receber mais cobranças.”

Ted agradeceu efusivamente a seu chefe. Ele estava, realmente, muito agradecido por Warren tê-lo defendido. Warren morreu muitos anos depois e, no funeral, a viúva de seu patrão contou a Ted o que tinha acontecido: Warren tinha pagado, de seu próprio bolso, a conta do hospital. Ele podia pagar, claro, de modo que dinheiro não era um problema. A única coisa que preocupava Warren era a possibilidade de Ted descobrir que ele pagara a conta. Assumir a responsabilidade financeira por alguém que precisava de ajuda foi um ato de *classe*, mas deixar os outros saberem não teria sido.

Pessoas de *classe* não gostam de ver ninguém sem graça. Não importa se o constrangimento vem de um problema sério, como no caso de Ted, ou de algo relativamente menor. O famoso compositor Cole Porter, por exemplo, era famoso por se comportar com *classe* em todos os aspectos. Ele adorava receber amigos em seu apartamento no Hotel Waldorf-Astoria, em Nova York. Em uma dessas oportunidades, um convidado de Porter estava admirando sua coleção de cristais finos.

De repente, um estrondo. O convidado derrubara uma tigela antiga que valia vários milhares de dólares. Apenas um momento antes o apartamento estava pleno de música e risos. Então, fez-se um silêncio mortal quando Cole Porter se ergueu do piano e se aproximou do convidado. “Oh, você derrubou uma tigela”, disse Porter enquanto pegava outra peça de sua coleção. “Acontece toda hora. Elas são tão escorregadias.” Então, “acidentalmente” de propósito, ele deixou cair sua tigela. “Opa, agora fui eu”, disse Porter sorrindo. “Como eu disse, acontece o tempo todo. Não se preocupe com isso. Bem-vindo ao clube.”

Como você teria lidado com essa situação? O possível constrangimento ou desconforto do seu convidado seria sua preocupação mais importante? Ou você estaria mais preocupado com o custo do vidro quebrado e se teria condições de substituí-lo? Assumiria a responsabilidade por acertar a situação, mesmo não sendo sua culpa? Resumindo, você teria reagido como uma pessoa comum ou teria tido *classe*?

A *classe* sempre encontra formas de se mostrar, mas o teste real aparece nas catástrofes. Por essa razão, pessoas de *classe* procuram se condicionar a encarar problemas como oportunidades. Isso pode soar como lugar-comum, mas alguns indivíduos vivem de acordo com essa regra – e são verdadeiramente inesquecíveis. O falecido W. Clement Stone, que criou um império bilionário no ramo de seguros, possuía um jeito único de reagir às más notícias. Através de disciplina pessoal, ele se treinara a exclamar “excelente” não importando o quão terrível fosse a informação. Stone tinha a determinação de encontrar a oportunidade positiva escondida em cada desastre. Se não houvesse oportunidade oculta, ele criaria uma.

Como dissemos, não é fácil. Entretanto, não é para ser fácil.

Em 1982 oito pessoas morreram quando alguém pôs veneno em frascos de Tylenol à venda em uma drogaria de Chicago. O CEO da Johnson & Johnson imediatamente assumiu a responsabilidade pelo que aconteceu, ainda que a empresa não tivesse culpa pelo envenenamento de seu produto. Mais de 31 milhões de frascos de Tylenol foram recolhidos e destruídos, a um custo de 100 milhões de dólares. Terá sido essa uma boa decisão? À época, o CEO da Johnson & Johnson era James

Burke. “O teste de um executivo e de uma companhia é sua reação à catástrofe”, disse ele. Em outras palavras, enfrentar problemas difíceis não é apenas algo que você é forçado a fazer. Essa é a razão pela qual você está onde está, e é a chance de mostrar quem e o que você é.

É uma questão de estabelecer um padrão mais elevado para si mesmo, e então viver de acordo – o que é um bom começo para uma definição do real significado de “*classe*”.

## APARÊNCIA E REALIDADE

O psicólogo clínico Taibi Kahler, Ph.D., realizou alguns estudos esclarecedores sobre motivação humana. Kahler identificou uma série de crenças específicas que fazem as pessoas entrarem em ação – às vezes com resultados positivos, mas frequentemente produzindo desenlaces auto-destrutivos. Quando as pessoas se comportam sem *classe*, não é porque decidem se portar assim. Pelo contrário, sua motivação pode ser muito positiva, mas é desorientada. Para se compreender esse mecanismo pode ser útil o estudo dos quatro instintos motivacionais de Kahler.

O primeiro instinto motivacional identificado por Kahler é a necessidade de ser “perfeito”. Isso significa, de acordo com Kahler, que “você precisa ser perfeito. Precisa estar certo em todos os aspectos. Você precisa ter sucesso em tudo que faz. E precisa vencer sempre”.

Nós podemos ver como essa crença afetou Richard Nixon em seu primeiro debate presidencial. Ele se sentiu obrigado a participar, a enfrentar o desafio, e a vencer – apesar das muitas razões óbvias para fazer o contrário. Ele queria ser “de *classe*”, o que é, em si, uma intenção positiva. O problema foi que ele agiu impulsionado pelo medo. Ele tinha receio de ser visto como menos que perfeito. Infelizmente, foi assim que o público o viu.

Outros instintos potencialmente autodestrutivos são:

- O desejo de parecer forte o tempo todo. Isso se baseia no engano fundamental segundo o qual nunca mostrar fraqueza é igual a força.
- Um sentimento de urgência e uma necessidade de estar “na liderança” o tempo todo. Enquanto quantidades significativas de pessoas muito bem-sucedidas foram identificadas como extraordinárias desde o início, muitas não o foram. A necessidade de ser “o mais jovem milionário” ou de se ter o “me-lhor desempenho antes dos 30 anos” é uma armadilha em que ninguém deveria cair. Mas muitos caem.
- O desejo de agradar aos outros a qualquer custo, e ver isso con-firmado através de elogios e agradecimentos. Merecer e receber reconhecimento podem ser impulsos valiosos, mas não quando se necessita ouvir dos outros que você foi bem. Da mesma forma, é bom poder fazer as vontades dos outros, mas não quando se tem um sentimento subjacente de que não se é “bom o suficiente”, a menos que as pessoas estejam satisfeitas com você.

## A CONEXÃO CARNEGIE

Embora a palavra *classe* não apareça em seus livros, os conceitos que estamos discutindo são fundamentais ao trabalho de Dale Carnegie e ao impacto que ele teve nas vidas de milhões de pessoas. Vamos ver agora o que Dale Carnegie disse seguindo essa linha de raciocínio. Acredito que você perceberá como essas ideias são próximas aos conceitos que estamos desenvolvendo – principalmente a importância de se aceitar responsabilidades, e encarar a

responsabilidade não como um fardo, mas como uma oportunidade.

Como já dissemos, isto não é física avançada. *Classe* não precisa ser complicada. Vimos, na questão do debate entre Nixon e Kennedy, como algumas ideias básicas sobre comportamento adequado e uma boa primeira impressão assumiram grande importância.

O que você pensa sobre a forma como se veste, por exemplo? Estar bem vestido e bem arrumado é um aborrecimento ou uma oportunidade? E quanto às condições de seu escritório ou espaço de trabalho? Nessas questões aparentemente pessoais, você é congruente com a imagem da sua organização ou diverge dela?

Se você sente necessidade de se diferenciar nessas áreas – “marchar no seu próprio ritmo” – pode estar cometendo um erro. Não se trata de liberdade contra conformidade. Mas sim do que interessa a você, da forma mais simples e direta. Quando Richard Nixon vestiu seu terno cinza para o debate, talvez tenha visto aí uma chance para mostrar que podia usar a cor que quisesse. Talvez alguém tenha lhe dito que um terno de cor escura ficaria melhor na TV, mas ele exerceu seu direito de escolher suas próprias roupas. Mas ninguém na plateia pensou dessa forma. Os telespectadores simplesmente reagiram negativamente à aparência de Richard Nixon. As pessoas que não podiam vê-lo – que ouviam o debate pelo rádio – gostaram do que Nixon tinha a dizer. Mas, para aqueles que podiam enxergá-lo, sua mensagem foi superada pela aparência. Simples assim.

Agora, vamos examinar a mesma questão de outro ângulo. Quando fala com alguém, você escuta seu interlocutor com total atenção ou se distrai com sua aparência, seu modo de falar ou outros detalhes? Escutar é só uma questão de esperar o outro parar para que você possa falar ou é uma habilidade que deseja genuinamente desenvolver? É surpreendente como são raros os bons ouvintes, e ao se tornar uma dessas pessoas raras, você dá um grande passo no sentido de se tornar inesquecível.

Como você reage quando alguém diz algo de que discorda? Você se irrita imediatamente com certos tópicos ou certas pessoas? Todos temos nossos pontos fracos, mas, outra vez, um aspecto importante de *classe* é saber se controlar e aceitar responsabilidade. Quando alguém diz algo que parece totalmente sem sentido, pode se tratar de uma pessoa desinformada. Mas não é sua responsabilidade contar isso para o mundo. Sua responsabilidade é responder com frieza, calma e controle – em uma palavra, *classe*.

O título do livro mais famoso de Dale Carnegie é *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. Esse título é famoso em todo o mundo e sua simplicidade é

uma de suas forças –, mas para que realmente possamos compreendê-lo é necessário olhar com mais atenção para uma palavra. Surpreendentemente, essa palavra é o “e”. Em uma conversa comum, “e” é apenas um elemento de ligação, uma conjunção. Mas aqui essa letra tem uma função mais importante. *E* no livro de Dale Carnegie significa “a fim de”. As duas partes desse título não apenas coexistem. Uma nasce da outra. Não se trata apenas de fazer amigos e influenciar pessoas. Fazer amigos *permite* que você influencie pessoas. Fazer amigos *lhe dá o poder* de influenciar pessoas. No menor número possível de palavras, *ganhar a afeição conquista respeito*.

Sobre isso, vamos dizer só mais uma vez: não é como física avançada! É simples. Não é necessariamente fácil, mas não é complicado. Vamos concluir este capítulo com alguns princípios – não apenas para pensar-mos neles, mas para que possamos *agir* a partir deles, e começando hoje.

Primeiro, como parte de seu compromisso consigo mesmo para ser uma pessoa de *classe* e inesquecível, não critique, condene ou se queixe. Ponto final. Por que não? Bem, você gosta de ouvir as reclamações dos outros? Ouvir alguém condenar o comportamento de outra pessoa faz você gostar desse alguém? Ouvir uma lista de críticas de alguém deixa você mais disposto a ser influenciado por essa pessoa? Acredito que as respostas a essas perguntas falam por si mesmas.

Em vez de criticar ou se queixar crie, em si mesmo, sentimentos de estima e gratidão. Não faça isso porque você quer ser uma Pollyanna. Faça por *interesse próprio*. Mais uma vez, pense em como se sente perto de pessoas otimistas e que sabem valorizar os outros? É provável que esse seja o tipo de indivíduo que você queira como amigo. E, como Dale Carnegie demonstrou, amigos são as pessoas que nos influenciam. Geralmente, procuramos nos esquecer de pessoas que são constantemente negativas, mas pessoas genuinamente positivas não são apenas memoráveis – elas são inesquecíveis.

Qual a melhor forma de demonstrar estima, gratidão, otimismo e outros sentimentos positivos? Mais uma vez, o que você fala pode ser cancelado pela sua aparência, então, *sorria!* O que poderia ser mais simples? Não precisamos nos aprofundar nos benefícios de sorrir, mas é interessante observar o que as pesquisas têm mostrado. Sorrir – ou seja, flexionar os músculos da face – estimula a produção de certas substâncias neuroquímicas no cérebro que estão associadas a sentimentos de prazer e bem-estar. Assim, no nível biológico mais básico, sorrir faz bem para a saúde.

E rir pode até ser melhor do que sorrir. Há mais de vinte anos, Norman

Cousins escreveu um livro de sucesso que contava como ele assistia a comédias para lidar com uma doença séria. Desde então, houve muitos estudos sobre os efeitos físicos e emocionais do riso. Um estudo interessante analisou a frequência com que as pessoas riem em vários estágios da vida. Com três anos nós rimos muito – centenas de vezes por dia. Daí em diante ocorre uma diminuição gradual do riso ao longo dos anos, mas então algo surpreendente acontece: algumas pessoas começam a rir mais, enquanto outras param de rir por completo.

Parte disso pode ter causas genéticas, mas lembre-se: um aspecto essencial da *classe* é assumir cem por cento da responsabilidade. Pode ser simplesmente “natural” que nos tornemos menos felizes enquanto envelhecemos. Mas isso não significa que você tem que deixar isso acontecer. Também pode ser natural ficar fisicamente mais fraco e ganhar peso enquanto se envelhece, mas milhões de pessoas procuram resistir a esse processo. Você pode assumir um compromisso de manter suas emoções positivas ao mesmo tempo em que mantém seu corpo saudável. Entretanto, *compromisso* é uma palavra fundamental. Nada acontece sem esforço. Nada acontece por acaso. Como já discutimos, a *classe* não vem facilmente. Você só tem que fazer parecer que sim!

Nos próximos dois capítulos vamos analisar aspectos específicos da *classe* – o que são, como desenvolvê-los e como podem beneficiar você e as pessoas à sua volta. Mas o conceito de responsabilidade total, discutido neste capítulo 2, é o alicerce sobre o qual tudo o mais é construído.

Você tem o poder de ser uma pessoa de *classe*. Você tem tudo de que precisa para ser inesquecível.

---

## Inspiração, não imitação

---

Fale com qualquer pessoa que trabalhe no departamento de recursos humanos de uma grande empresa e ouvirá uma mensagem paradoxal. A boa notícia é que as pessoas que se candidatam a cargos gerenciais estão mais bem qualificadas do que nunca. Possuem histórico acadêmico brilhante, geralmente com formação em administração ou contabilidade. Elas têm sólida experiência profissional e apresentam sinceras cartas de recomendação de seus superiores. Essas pessoas sabem se apresentar com eficácia nas entrevistas, quando demonstram excelente conhecimento da empresa para a qual esperam trabalhar e da economia como um todo.

A má notícia é que todo mundo parece ótimo no papel e na entrevista, mas todo mundo também parece igual. Os candidatos descobriram uma fórmula para se apresentar como gerentes competentes e qualificados, que não causam distúrbios nem cometem erros, mas ninguém consegue dizer: “Eu tenho ideias que são realmente novas e originais!” As pessoas têm medo de se apresentar como inovadoras, e assim a inovação tornou-se uma arte perdida.

Esse é um problema para as empresas americanas. Mas também é uma oportunidade de ouro para quem dá valor à originalidade e sabe como empregá-la no trabalho. Você pode se destacar instantaneamente da multidão destacando o que você acerta em vez daquilo que você não erra. Para tanto, você precisa conhecer seus pontos fortes e fracos e saber como maximizar sua contribuição. Mas, mais que qualquer coisa, você vai precisar de inspiração – o poder de gerar energia e entusiasmo através do que você fala, da sua aparência e, principalmente, do que você faz. Esses são alguns dos tópicos que iremos abordar neste capítulo.

Como primeiro passo de se tornar inesquecível para os outros, reflita sobre a forma como você mesmo se vê. A imagem é construída a partir da percepção que se tem de si mesmo. Se a sua percepção não está sincronizada com a forma como

quer ser percebido, terá dificuldades em causar uma impressão positiva – ainda mais se não estiver totalmente consciente do problema. Isso acontece com muitas pessoas. Por alguma razão, tendemos a pensar menos em nós mesmos do que gostaríamos. Também apresentamos a tendência a nos ver sob uma luz menos favorável do que os outros nos veem.

Pode ser que você não queira parecer egocêntrico ou que não queira aumentar sua autoestima à custa dos outros, mas se pôr para baixo não é, definitivamente, uma boa maneira de se destacar. Então, reconheça agora que merece pensar sobre si mesmo de modo muito mais positivo do que está acostumado. Isso vai fazer não só com que se sinta mais confiante e merecedor do sucesso, mas também vai aproximá-lo da verdadeira imagem que o mundo tem de você.

Enquanto você se menosprezar, não se surpreenda se o mundo fizer o mesmo. Mas o objetivo deste livro, e deste capítulo em particular, é ajudar o leitor a se diferenciar das outras pessoas.

Vamos começar a caminhar nessa direção. Nós vamos analisar suas conquistas mais importantes em três diferentes áreas da sua vida: seu trabalho e sua carreira; sua formação; e seus relacionamentos com a família e os amigos. Vamos considerar as coisas que você fez bem – e se não fez algumas delas tão bem quanto gostaria, será nessas áreas que irá se comprometer a melhorar. Essas são coisas das quais você merece ter orgulho – e se não tem orgulho agora, esta é a oportunidade de mudar a situação.

E lembre-se: refletir sobre suas conquistas – passadas, atuais e futuras – não significa que está sendo egocêntrico ou egoísta. Você está ape-nas recebendo os créditos que merece, e apenas fazer isso irá destacá-lo, imediatamente, da multidão.

## TRABALHO E CARREIRA

Talvez o seu ganha-pão atual seja exatamente o que sempre desejou fazer – ou você pode estar em um emprego ou numa empresa em que nunca imaginou trabalhar. Você pode estar feliz com o que faz, ou desapontado. Mas, por enquanto, vamos deixar tudo isso de lado. Sem levar em conta as especificidades do lugar em que trabalha, ou por que trabalha lá, procure identificar a maior realização da sua carreira. Pode ser algo que você fez para seu empregador ou para si mesmo, ou algo que fez para ajudar um colega.

Para compreender isso, imagine que você é Bill Gates, um dos homens mais

ricos do mundo. Passeie pela sua casa de 4.500 metros quadrados perto de Seattle e reflita sobre essa questão. Qual foi a melhor coisa que você fez em sua carreira? Em termos de decisão administrativa, certamente um dos pontos altos foi o licenciamento do seu sistema operacional de computador para a IBM, o que foi feito praticamente de graça e lhe assegurou o direito de licenciar o sistema para outros fabricantes de computador. A IBM ficou feliz com o acordo porque, afinal, ninguém iria querer competir com a mais poderosa empresa de computadores do mundo, certo? Com aquela decisão, seu sistema e sua empresa tornaram-se dominantes em todo o mundo, e você, Bill Gates, estava no caminho de uma fortuna de 60 bilhões de dólares.

Mas pode ser que você queira olhar para a maior realização de sua carreira de outro ângulo. Em vez de refletir sobre a decisão que o ajudou a ganhar tanto dinheiro, talvez prefira analisar a decisão de distribuir grande parte dele. Afinal, nenhuma outra pessoa na história foi um filantropo na mesma escala de Bill Gates. Nações na África e na Ásia estão recebendo bilhões de dólares e apoio médico e educacional. Isso pode não ser tão divulgado quanto sua casa enorme no lago Washington, com suas obras de arte digital, mas é certamente algo de que se orgulhar.

A escolha da sua maior realização profissional é uma decisão pessoal. Pode ser algo óbvio ou sutil. Mas deve ser algo que faça você ter orgulho de si mesmo quando pensa nela. Então pense bem e faça sua escolha.

## SUA FORMAÇÃO

Nossa próxima categoria de realização diz respeito à sua formação acadêmica, e a sua definição disso deve ser ampla. Você obteve nota máxima em toda a sua vida escolar? Em caso positivo, isso é ótimo e com certeza é algo de que se orgulhar. Mas, sem querer desmerecer seu esforço, isso não é algo que vai diferenciar você da multidão. Conforme qualquer reitor de admissão das principais universidades americanas pode afirmar, é possível preencher todas as vagas de todas as carreiras com alunos que tiveram notas excelentes no Ensino Médio. Da mesma forma, todo candidato aos principais programas de MBA obteve médias ótimas na graduação. Então, em vez de depender das medidas objetivas e padronizadas para mensurar o sucesso acadêmico, pense naquilo que sabe e que (talvez) ninguém mais saiba.

O que você aprendeu realmente a fazer, seja escrever, pintar, cos-turar ou

consertar seu carro? Como adquiriu essa habilidade? Você aprendeu com alguém, leu a respeito ou desenvolveu sozinho? Foi fácil desenvolver essa competência ou foram necessários muito esforço e estudo? Uma conquista de formação, aqui, significa qualquer coisa que você aprendeu realmente bem – e da qual talvez ninguém mais tenha o mesmo alto nível de conhecimento. O que você aprendeu que o deixa realmente orgulhoso? Pense nisso.

## SEUS RELACIONAMENTOS MAIS PRÓXIMOS

Agora vamos analisar uma parte da sua vida que você provavelmente deveria considerar a mais importante de todas. Pode parecer estranho, mas ela tende a se perder em meio à luta que travamos para realizar nossos objetivos.

Se perguntar às pessoas o que elas querem fazer com suas vidas, você pode receber todo tipo de resposta. Mas se lhes perguntar por que – principalmente se houver crianças em suas vidas –, vai ouvir uma variação da mesma resposta: “por mim mesmo”, “pela minha família”, “por aqueles que estão mais perto e dependem de mim”.

Pessoas na faixa dos 20 anos de idade podem dar essas respostas, e também pessoas na faixa dos 60. Uma quantidade tremenda de emoção e esforços é direcionada para nossos relacionamentos, mas quando é que paramos para perceber a recompensa de tudo isso? Quando é que nos damos algum tempo para avaliar o que realizamos por e com as pessoas que fazem parte da nossa vida? É isso que eu gostaria que você fizesse neste momento.

Qual é a sua maior realização nos seus relacionamentos pessoais, seja com a família ou com amigos íntimos? Quando foi que você, ao olhar para trás, pôde dizer: “Isso é o que faz todo o esforço valer a pena”? Pode ser um casamento, uma formatura ou algo menos público. Mas deve ser uma ocasião que faz você se sentir bem consigo mesmo e com o que realizou em um relacionamento pessoal.

Agora, ao olhar para suas conquistas no trabalho, na sua formação e nos seus relacionamentos pessoais, você irá encontrar razões autênticas para se sentir bem consigo mesmo. Lembre-se sempre desse sentimento e não se esqueça dos momentos da sua vida que o ligam a ele. Você pode usar essas memórias como pontos de conexão que não deixem você se afastar desse sentimento de identidade positiva. Esse afastamento pode acontecer facilmente em nosso mundo rápido e competitivo. Assim, resista. Ao fazer isso, você dá um grande

passo para se tornar inesquecível para todas as pessoas que lhe conhecerem. E, o mais importante, você se tornará inesquecível para si mesmo.

## DESTACANDO-SE DA MULTIDÃO

Nós vimos que, no mercado de trabalho atual ser qualificado não é o bastante, principalmente se as suas boas qualificações são as mesmas de todo mundo. Vamos ver então, no restante do capítulo, formas de se diferenciar. Vamos ver como você pode mostrar seu valor – como executivo, como colega e até mesmo como amigo. Vamos analisar também como ser original, para que possa ser tão bom quanto seus concorrentes ou até melhor sendo diferente de forma positiva. Ao realizar esses dois objetivos você terá percorrido um longo caminho para se tornar inesquecível.

Liderança profissional é baseada em dois elementos: visão e competência técnica. Os altos executivos de qualquer indústria sempre têm pelo menos um desses dois elementos. Às vezes, mas raramente, eles possuem ambos. Resumindo, visão é a capacidade de enxergar o que os outros não veem. Como, por exemplo, quando um executivo da Ford chamado Lee Iacocca percebeu que havia mercado para um automóvel que fosse carro de corrida e de passeio ao mesmo tempo – ele desenvolveu o Mustang. Ou quando Steven Jobs concluiu que computadores precisavam ser vendidos em uma única caixa, como os aparelhos de televisão, em vez de em peças soltas.

Há cerca de cem anos Walter Chrysler era um gerente de planta de um fabricante de locomotivas. Então, ele decidiu entrar no ramo dos automóveis, que era a nova indústria que estava acontecendo naquele momento. O problema era que Chrysler não entendia muito de carros, a não ser que eles começavam a ser mais numerosos que os cavalos nas vias públicas. Para remediar esse problema, Chrysler comprou um Ford Modelo T, que estava começando a fazer sucesso. Para aprender seu funcionamento, ele o desmontou completamente e remontou. Então, para garantir que tinha compreendido tudo, ele repetiu a operação. Depois, para ter certeza absoluta de que sabia o que fazia um carro funcionar, ele o desmontou e remontou mais 48 vezes, totalizando cinquenta operações. Quando terminou, Chrysler não só tinha sua visão de milhares de carros nas estradas americanas, mas também tinha os detalhes mecânicos desses carros gravados em seu cérebro.

Talvez você já tenha visto o filme *Vendedor de ilusões*. Ele conta a história de

um homem de fala acelerada que chega a uma cidadezinha propondo-se a criar e treinar uma banda musical. Contudo, ele não sabe tocar nenhum instrumento, não tem ideia de como conduzir uma banda e não tem qualquer talento musical.

*Vendedor de ilusões* é uma comédia, mas não é completamente irreal. Alguns executivos na indústria de informática não sabem formatar um documento. Alguns executivos automobilísticos não sabem trocar um pneu. Já houve um vice-presidente que não sabia soletrar *batata*. Não é uma boa ideia desconhecer as competências técnicas fundamentais da sua área de atuação, e é uma péssima ideia ser pego na ignorância. Então, vamos ver o que você pode fazer para evitar esses problemas.

O primeiro passo é fazer algumas perguntas reveladoras a si mesmo. Se responder *não* a essas questões, vai precisar trabalhar esse problema imediatamente. E mesmo que a maioria de suas respostas for positiva, você pode usar essas perguntas como orientação. Elas podem sugerir novos passos para se desenvolver nessas áreas. Elas podem direcionar sua atenção para pessoas que você conhece e sabe que são muito competentes ou impressionantes de alguma forma – pessoas com quem você pode aprender e que deveria conhecer melhor. De qualquer modo, as questões que vamos apresentar podem ajudar você a fazer mais.

Aqui estão alguns itens sobre competência técnica para você refletir a respeito:

*Suas ideias e opiniões são prontamente aceitas?* Ou suas sugestões são frequentemente questionadas e descartadas, principalmente por serem consideradas inviáveis?

*Em que medida os outros pedem sua opinião?* Você costuma ser consultado sobre decisões de natureza técnica? Ou as pessoas parecem não ter confiança no seu conhecimento?

*Você se mantém atualizado a respeito das novidades em sua empresa e área de atuação?* Ou você tem a tendência de continuar fazendo as coisas da forma como sempre foram feitas?

Refleta sobre essas questões. Enquanto isso, seguem algumas ações específicas que você pode realizar para aumentar sua competência técnica, e também para garantir que ela seja reconhecida.

Leia as revistas técnicas e consulte os principais sites da internet de sua área. Saiba os nomes e títulos dos executivos das maiores empresas. Seja capaz de

discutir novos produtos e serviços de um ponto de vista operacional. Assegure-se de saber usar o jargão de sua área; as palavras que os especialistas usam para se identificar uns com os outros. E, o mais importante, faça um esforço real para aprender o lado técnico da sua atividade. Se conseguir fazer isso, irá se destacar da grande maioria das pessoas que hoje ocupam cargos gerenciais. O esforço compensa. Ao ser tecnicamente competente, você será visto como muito valioso – e, como a competência técnica está cada vez mais rara, você também será visto como total e inesquecivelmente original.

## VOCÊ TEM DIFICULDADE PARA SE COMUNICAR?

Nós vimos como se destacar ao dominar as questões técnicas do seu ramo de atividade. Mas isso não basta; você precisa também saber comunicar o seu conhecimento para as pessoas com que trabalha. Todos nós conhecemos gente que domina sua área, mas que não consegue compartilhar aquilo que sabe.

O estranho é que os indivíduos que não são grandes comunicadores costumam não perceber que têm esse problema. Um engenheiro pode encher um quadro com diagramas e números, esperando que seus interlocutores entendam exatamente o que ele quer dizer. Mas aquilo pode não significar nada para ninguém. Pode ser algo totalmente incompreensível e, o que é pior, ninguém vai admitir que não entendeu. Então, vamos agora avaliar sua habilidade de comunicação e pensar em formas de melhorá-la. Afinal, não adianta ter ideias originais se ninguém consegue entendê-las. Se for esse o caso, você pode até se tornar inesquecível, mas vai ser pelas razões erradas!

Aqui estão algumas perguntas e ideias para ajudar você.

Você gosta da companhia das pessoas com que trabalha? Essa pode ser uma boa forma de saber se elas gostam de estar com você. Certa vez, perguntaram ao ator Marlon Brando se ele se considerava o melhor ator de Hollywood. Aquela era uma pergunta capciosa, mas Brando a respondeu de modo criativo. Ele disse: “Não importa se eu sou o melhor ator. Eu sou o ator melhor posicionado. As pessoas me conhecem e me querem por perto. Eu torno a vida interessante para elas. É divertido para mim e para elas. Nem sempre eu sou um cara bonzinho, mas nunca sou o mesmo cara duas vezes. É por isso que os estúdios me querem em seus filmes, e é por isso que o público quer me ver neles”. Você é como Marlon Brando nesse aspecto? Você se dá bem com seus colegas mesmo, quando não é obrigado? Se a sua resposta é “sim”, você está no caminho certo. Se for

“não”, pergunte-se com quem você preferiria estar. Então considere fazer uma mudança de carreira nessa direção.

Você se comunica com seus colegas mesmo quando não é necessário – por telefone, e-mail ou pessoalmente? Ou você se sente mais à vontade sozinho? Provavelmente nunca existiu pessoa com mais dificuldades nessa área do que Howard Hughes. Inegavelmente, ele foi perito na parte técnica e também inesquecível. Ele podia projetar um avião, pilotá-lo e ainda dirigir um filme a respeito. Mas era muito, muito difícil para ele manter contato pessoal com seus empregados. Certa vez, Hughes entrevistou um candidato para um cargo de engenheiro. Ao final da entrevista, Hughes disse ao homem que ele não era apto àquele cargo, mas que havia outra posição disponível que poderia lhe interessar. O salário era o mesmo do que o de engenheiro e o trabalho era muito mais simples. Tudo o que o candidato tinha que fazer era ficar numa suíte de hotel das nove às cinco, todos os dias, e se o telefone tocasse, ele tinha que atendê-lo no primeiro toque. Isso era tudo. Nenhuma outra informação foi dada e nenhuma pergunta podia ser feita. Era só uma questão de atender ao telefone no primeiro toque. O homem aceitou o trabalho e passou três semanas naquele quarto de hotel. O telefone nunca tocou e ele não conseguiu aguentar. O homem pediu demissão.

Esse exemplo pode parecer exagerado, mas isso é o que acontece quando se dá uma tarefa a alguém sem lhe explicar o objetivo e a lógica que estão por trás. O objetivo pode ser claro para você, mas esse é só o começo. Você precisa torná-lo para os outros. Se não puder fazer isso, é melhor que tenha tanto dinheiro quanto Howard Hughes, porque o desenvolvimento da sua carreira pode ser bem limitado.

#### *Mais alguns pontos:*

Quando sua opinião diverge de alguém, você sempre sente a necessidade de vencer? Então, escolha suas palavras com cuidado. A forma como você se expressa será lembrada por muito mais tempo do que aquilo que você fala.

Quando alguém é alvo da fúria de outra pessoa, você instintivamente se alinha com um dos lados? Não se apresse a julgar alguém, mesmo que os outros o façam. Qualquer discussão tem dois lados, e também existe a opção sábia de não se envolver caso não seja necessário.

Acima de tudo, destacar-se como empregado ou executivo exige equilibrar-se em uma corda bamba. É ótimo ser sociável, mas não é bom ser sociável e só. É muito bom ser desenvolto dentro da cultura da organização, mas não é bom ficar

muito tempo em volta da mesinha do café.

*“Vocês realmente gostam de mim!”*

Quando a atriz Sally Field disse essas palavras ao receber o Prêmio da Academia, ela tocava em um problema que muitas pessoas sentem. Pesquisas demonstram que três coisas passam pela cabeça de quem encontra uma pessoa pela primeira vez. Primeiro, é feita uma avaliação da inteligência e do repertório do outro. Esta pessoa está no mesmo nível de conhecimento do mundo que eu, ou estamos em níveis muito diferentes? Ela está muito abaixo de mim, intelectualmente, ou eu me sinto intimidado por esse Einstein?

Para uma pessoa de *classe*, o melhor é não ser percebido em nenhum dos extremos da escala. A maioria das pessoas se sente constrangida diante de gênios, e repelidas por quem faz pose de intelectual. Cabeças de vento também são o contrário de atraentes – então, haja de acordo.

A segunda avaliação que fazemos de novos conhecidos é financeira. A pessoa é rica ou o oposto? Ela usa cartão de crédito para fazer supermercado ou é dona do supermercado?

Mais uma vez, não há muito benefício em ser visto em qualquer dos dois extremos. Assim como acontece com a grande inteligência, é difícil nos identificarmos com a grande riqueza. E estar na presença de dificuldades financeiras pode ser assustador para muita gente. Então, esteja ciente de que questões relativas a dinheiro passam pela cabeça dos novos conhecidos e procure não deixar que elas se tornem um ponto de separação.

Assim, logo no início de um novo contato as pessoas avaliam se o novo conhecido é inteligente e/ou rico. Mas a terceira avaliação é, definitivamente, a mais importante, e é uma qualidade que mencionamos no final do capítulo anterior. A terceira coisa que as pessoas se perguntam é se poderiam ser suas amigas. Não se você pode ajudá-las de alguma forma, nem se você joga tênis bem ou não, mas se poderiam ter sua amizade. Os seres humanos desejam isso mais do que qualquer coisa de um novo conhecido – e Dale Carnegie foi um dos primeiros a esclarecer isso.

Não é fácil definir exatamente o que pode suscitar a amizade nos outros. Mas a habilidade de acender essa fagulha é o elemento mais importante na empreitada de se destacar da multidão de pessoas que passa pela vida de alguém. Em quatro princípios curtos – um deles cabe em uma única palavra – Carnegie foi quem mais se aproximou de revelar o segredo da amizade, que é literalmente o segredo do sucesso. Nosso tópico, neste capítulo, foi fazer você se destacar

como um indivíduo original e inspirado, e esses pontos certamente ajudarão nesse aspecto. Mas eu sugiro enfaticamente que você os tenha em mente como base para tudo que vai ler nos próximos capítulos. Lembre-se: amizade é o que os seres humanos mais desejam, e é assim que nós a fornecemos:

1. Tenha um interesse genuíno pelas pessoas. *Genuíno* é a palavra-chave. Não finja. Treine-se para realmente se interessar pela vida dos outros. Você pode ser alguém verdadeiramente fascinante, mas isso não significa que seja único. Mostre aos outros que com preende isso.
2. Lembre-se que o nome de uma pessoa é, para ela, a palavra mais importante em qualquer idioma. Concentre-se em decorar o nome da pessoa logo que a conhecer. Use o nome durante a conversa para não esquecê-lo.
3. Faça a pessoa se sentir importante – e faça-o com sinceridade. Mais uma vez, sinceridade é fundamental. Um provérbio antigo diz: “Sabedoria é a capacidade de aprender algo de cada um”. Se você quer ser sábio, se deseja ser inesquecível, se quiser ser uma pessoa de classe, descubra qual a coisa importante que pode aprender sobre uma única pessoa – aquela com quem você está conversando no momento.
4. Sorria. O que poderia ser mais simples? Sorria. Agora!

---

## Honestidade com honra

---

Nós vivemos em uma sociedade que valoriza as habilidades de comunicação. E nos tornamos muito exigentes quanto à expressão dessas habilidades. Nós gostamos das pessoas que sabem se expressar bem, mas também sabemos que existe mais de uma forma de fazer isso.

No capítulo 1 vimos como John F. Kennedy conseguiu criar uma impressão favorável em seu debate com Richard Nixon. Mas Ronald Reagan e Barack Obama foram igualmente eficazes em seus debates, embora tenham estilos completamente diferentes. Mas eles tinham uma coisa em comum: todos foram inesquecíveis.

À luz disso, é possível generalizar alguma conclusão sobre o que a boa comunicação envolve? Certos princípios estão presentes em toda comunicação eficaz, mas o número de formas pelas quais esses princípios podem ser aplicados é quase infinito. Na verdade, a quantidade de modos de aplicá-los é igual à quantidade de pessoas dispostas a usá-los. Então, preste atenção. Ao final deste capítulo você saberá qual estilo de comunicação irá tornar *you* uma inesquecível pessoa de *classe*.

### DIZER A VERDADE

A base da comunicação eficaz pode ser expressa em uma palavra: *honestidade*. Isso significa *dizer a verdade*. Para nosso objetivo deste momento, vamos assumir que você aceitou essa premissa. Ser uma pessoa de *classe* pressupõe não fazer nada de enganoso. Tornar-se inesquecível não envolve aparar as bordas da verdade. Mas você vai ver que a honestidade encontra formas diferentes para se expressar – o que não beneficia apenas você, mas também seus interlocutores.

Às vezes, por exemplo, o melhor é pegar o caminho mais curto e rápido para

a verdade. O Galinho Chicken Little não fez rodeios! Ele se apresentou e disse: “O céu está caindo!” A emergência era real, ou, pelo menos, ele sentiu que era e quis transmitir a informação essencial no menor tempo possível. Mesmo quando não se trata de uma informação essencial, você pode ter que ser bastante direto com algumas pessoas. É o que elas querem e precisam.

A palavra que vamos usar para indicar essa forma direta de comunicação será *franqueza*. Essa é uma qualidade que algumas pessoas dizem apreciar. “Apenas os fatos.”

Vamos observar rapidamente um exemplo do valor da comunicação franca – e os problemas que podem resultar da sua ausência.

Janice é a diretora de marketing de uma empresa de produtos para o lar. Certa manhã ela é convocada, inesperadamente, para uma reunião com seu supervisor e o diretor de operações da empresa. O objetivo da reunião é discutir formas de melhorar a comunicação. Mas, para surpresa de Janice, parece que a maior parte da discussão já aconteceu sem a presença dela. Seu chefe lhe conta que parte de suas responsabilidades será terceirizada para um prestador de serviços.

Janice está na empresa há dez anos. A novidade a pega de surpresa. Ela entende que reorganizações são necessárias, às vezes, mas por que ela não participou das discussões iniciais? E mais: por que lhe disseram que ela iria participar de uma reunião quando as decisões já tinham sido tomadas?

A razão é simples. O supervisor de Janice achou que se tivessem lhe contado francamente o que planejavam, ela ficaria com raiva. Talvez eles tivessem razão. Mas ela ficou com ainda mais raiva por ter sido deixada de fora das deliberações.

O que aconteceu foi uma forma de desonestidade. Em um sentido mais amplo, foi uma falta de *classe* – que, como você se lembra, é baseada em se assumir a responsabilidade integral por suas ideias e ações. O que aconteceu foi o oposto de se assumir responsabilidade. Foi uma tentativa de se espalhar a responsabilidade para que ninguém tivesse que assumi-la – nem mesmo a alta gerência da empresa. Em vez de se esforçarem para se tornar inesquecíveis, todos estavam querendo ficar invisíveis.

Até mesmo altos executivos tentam frequentemente evitar discussões diretas com as pessoas que serão afetadas por uma decisão. Em vez de ir diretamente ao gerente em questão, os executivos procuram lançar balões de ensaio pela empresa para testar reações e reunir apoio. Isso, contudo, apenas espalha boatos, desgasta o trabalho em equipe e enfraquece a comunicação.

Se Janice soubesse que iria se deparar com esse tipo de desonestidade, o que

poderia ter feito? Que atitude de *classe* ela poderia ter tomado para proteger seus interesses?

Idealmente, Janice teria desenvolvido um relacionamento tão con-fiável com seus supervisores que a comunicação franca não os teria assustado. É verdade que se eles fossem executivos melhores não estariam com medo, mas nem todos são tão competentes quanto deveriam. Depois, se Janice suspeitasse que estavam para ocorrer mudanças, ela poderia ter falado francamente com os outros. “Existe algo que eu deva saber?” seria uma boa forma de abordar o assunto. Às vezes você precisa se inserir na comunicação, o que não é ser intrometido ou insubordinado. Trata-se apenas de garantir que seus interesses não sejam negligenciados, especialmente por razões insignificantes. Isso é literalmente tornar-se inesquecível de um modo prático.

Mesmo que uma decisão seja imposta a você enquanto gerente, não é necessário que você apenas a aceite. Se um gerente sente que decisões sobre ele estão sendo tomadas às suas costas, ele pode perguntar: “Eu fiz algo que deixasse vocês relutantes de falar comigo? Se eu fiz, gostaria de conversar a respeito para que eu possa participar efetivamente do que está acontecendo”. Falar francamente dessa maneira fornece a abertura necessária ao diálogo – ou força uma abertura, se isso for necessário.

A respeito da franqueza, é preciso ter consciência que ela quase sempre inclui algum risco. Se você pretende falar francamente, mas não sente que há risco envolvido, provavelmente não está sendo realmente franco. Pense na fábula “A nova roupa do imperador”, na qual um garoto arrisca sua vida ao dizer a verdade de modo direto. É preciso coragem para ser franco. É preciso *classe*. Mas quando você sente que a honestidade tem que ser comunicada diretamente, não há alternativa.

## CONQUISTANDO CORAÇÕES E MENTES

A sua condição de pessoa de *classe* enfrenta seus maiores desafios – e também suas maiores oportunidades – quando você precisa conquistar a cooperação dos outros. Isso acontece principalmente quando eles têm ideias ou opiniões diferentes das suas. Situações assim exigem um equilíbrio cuidadoso de habilidades. Apenas para se enfrentar a situação pode ser necessária uma dose de determinação pessoal. Pode parecer que é mais fácil fingir que não existam diferenças do que tomar atitudes para se chegar a uma solução mutuamente

satisfatória. É preciso sensibilidade para se extrair os verdadeiros objetivos dos interlocutores através de perguntas e capacidade de ouvir sem criticar.

Muitos dos princípios sobre os quais Dale Carnegie escreve em *Como fazer amigos e influenciar pessoas* aplicam-se diretamente à comunicação. Tenha os seguintes pontos em mente:

- *Para conseguir o melhor resultado de uma discussão, evite-a.*
- *Mostre respeito pela opinião de outra pessoa. Nunca lhe diga que está errada.*
- *Se você estiver errado, admita rápida e enfaticamente.*
- *Comece de modo amigável. Consiga que a outra pessoa diga “sim” imediatamente.*
- *Deixe que a outra pessoa fale bastante.*
- *Deixe que a outra pessoa pense que a ideia é dela.*
- *Fale com suavidade.*
- *Sorria adequadamente.*
- *Se não puder evitar o confronto, não ache que precisa conseguir uma rendição incondicional. Sempre mantenha uma abertura para que seu interlocutor possa fazer uma retirada honrosa.*

## RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Este inteligente método para resolução de conflitos não é tão fácil quanto possa parecer. Às vezes você pode não se sentir calmo, racional ou aberto. O psicólogo William James escreveu: “Parece que a ação segue o sentimento, mas, na verdade, ação e sentimento andam juntos; e ao controlar a ação, que fica sob controle mais direto da vontade, conseguimos regular indiretamente o sentimento”.

Em outras palavras, quando você adota as ações de uma pessoa calma e racional, você se torna calmo e racional. Quando você age com a mentalidade aberta, sua mente realmente se abre. E quase que por mágica, a pessoa com quem você interage espelha esse comportamento e adota os mesmos sentimentos.

## DIPLOMACIA

Às vezes, as pessoas que não conseguem se expressar bem tentam transformar isso em virtude. “Eu posso não ser muito bom com palavras”, dizem, “mas pelo menos você sabe que eu sou honesto.”

Qual é o fundamento de uma declaração como essa? Primeiro, existe a implicação de que as pessoas que *são* boas com as palavras sejam suspeitas de desonestidade. Tal ideia está completamente errada. A honestidade pode ter muitas formas. Nem todo mundo gosta de ouvir a “verdade crua”.

Comunicadores inesquecíveis são indivíduos que sabem o que devem falar, mas que também estão cientes das necessidades das pessoas que os ouvem. Vamos analisar o que isso envolve, passo a passo.

## DIPLOMACIA EM AÇÃO

Antes de qualquer coisa, é importante o estabelecimento de harmonia entre os interlocutores. Conversas francas podem criar confronto – de forma positiva, esperamos –, mas a comunicação diplomática deve sempre ocorrer em uma atmosfera de civilidade. Sob a superfície pode estar acontecendo muita coisa que não precisa ser explicitada. Isso não quer dizer que você esteja sendo desonesto. Significa, apenas, que você está sendo diplomático.

Em seguida, introduza o problema de forma calma e controlada. Um tom acusador ou de crítica raramente é útil. Isso só dá às pessoas uma desculpa para erguer suas defesas e levar a discussão para o lado pessoal. Se você estiver com raiva, pode se sentir tentado a desmerecer as realizações do outro e dizer-lhe que ele não vale nada. Mas isso só irá provocar uma resposta no mesmo nível.

Garanta que a outra pessoa tenha a oportunidade de contar seu lado da história. Escute, respeitosamente, tudo que seu interlocutor tiver para falar. Mais uma vez, evite enfrentamento e discussões.

Faça sugestões construtivas, com o cuidado de que sejam ditas de modo a não desmerecer ou humilhar seu interlocutor. Enfatize *o quê* deve ser melhorado em vez de *quem*. Baseie a discussão no ato errado, não nas falhas de caráter da pessoa que o cometeu. Encoraje a mudança positiva através de questionamento eficaz e audição ativa. Então providencie um acompanhamento descontraído para verificar o progresso e fazer quaisquer novas correções.

Encerre a reunião reassegurando ao empregado seu valor para a organização.

Se você for realmente uma pessoa de *classe*, o outro sairá da reunião motivado a seguir as sugestões que lhe foram feitas. E isso não será por causa do medo, mas porque ele consegue ver um futuro positivo para si mesmo junto a você e à empresa.

E aqui está mais uma tática para se ter em mente. Algumas pessoas a acham fácil; outras a consideram difícil. *Não erga sua voz*. Depois que os decibéis se elevam acima de certo nível, em um encontro entre duas pessoas, nada de positivo sairá daí. Com certeza acontecem coisas quando as pessoas gritam umas com as outras, mas não são coisas positivas. Uma das piores reputações que um gerente pode conseguir é a de que ele “gosta de gritar”.

Teddy Roosevelt disse: “Fale macio e carregue um porrete grande”. Se você não tiver um porrete grande, apenas fale macio.

## DISCIPLINA: O INGREDIENTE FINAL

Após mais de 35 anos como executivo de seguros em Chicago, Jim estava pronto para se aposentar. Ele e Joyce, sua mulher, tinham comprado uma casa na Flórida e estavam ansiosos para passar seu primeiro inverno longe do gelado Centro-Oeste americano. Eles estavam animados até com a longa viagem de carro para o sul. Não tinham pressa e poderiam demorar o quanto quisessem na jornada até a casa nova.

No final, a viagem demorou um pouco mais do que eles desejavam. Eles atravessavam o norte do Alabama quando, às dez da manhã, um estrondo veio de sob o carro. Não foi uma explosão; parecia mais um ruído metálico – seguido de um barulho alto e contínuo. O que quer que fosse aquilo, não podia ser bom. Imediatamente Jim desacelerou o carro para velocidade de pedestre e mudou para a faixa da direita da rodovia. Felizmente, havia uma saída logo à frente. Pelo menos eles não ficariam presos no acostamento da interestadual. Indo o mais devagar possível, Jim subiu a rampa de saída. O barulho continuava, mas mais devagar, proporcional à velocidade do carro. Jim e Joyce não falaram palavra – apenas se entreolharam. Eles tinham passado por muita coisa juntos ao longo dos anos, mas não esperavam que a aposentadoria começasse assim.

Chegando ao alto da saída, Jim alegrou-se ao ver um posto de serviços à frente. Ainda seguindo o mais devagar possível, chegou ao posto e desligou o motor.

Lá, Jim e Joyce encontraram Norm, um homem que conheceriam muito bem

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

## Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "Como Se Tornar Inesquecível" e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

### Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

**COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS**

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).