

COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS

Amostra

Dale

Prefácio
Ricardo Basaglia

Carnegie

COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2026

Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas

Copyright © 2026 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Life é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.

ISBN: 978-85-508-2809-1

Translated from original *How to Win Friends and Influence People*. PORTUGUESE language edition published by Alta Life.

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C215c

Carnegie, Dale, 1888-1955.

Como fazer amigos e influenciar pessoas / Dale

Carnegie; prefácio Ricardo Basaglia. tradução Andresa

Vidal. – 1.ed. – Rio de Janeiro: Alta Life, 2026.

276 p.; il.; 15,7 x 23 cm.

Título original: *How to Win Friends and Influence People*

ISBN 978-85-508-2809-1

1. Relações interpessoais. 2. Influência pessoal. 3. Comunicação interpessoal. 4. Liderança. I. Basaglia, Ricardo. II. Título.

CDD 158.2

Índice para catálogo sistemático:

1. Psicologia aplicada: relações interpessoais: influência pessoal 158.2

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Esta é uma obra de ficção. Os nomes, personagens, lugares, organizações e situações retratadas são produtos da imaginação do autor. Qualquer semelhança com pessoas reais, vivas ou mortas, eventos ou localidades é mera coincidência.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Coordenadora Editorial: Mariana Portugal

Vendas Governamentais: Cristiane Mutûs

Produtora Editorial: Isabella Gibara

Tradução: Andresa Vidal

Diagramação e Capa: Rita Motta



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Editora
afiliada à:



albr
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
EDITORES INDEPENDENTES

ASSOCIADO



Sumário

Prefácio	1
Um Atalho para a Distinção — Um esboço biográfico de Dale Carnegie	7
Como Esse Livro Foi Escrito e Por Quê	19
Nove Sugestões Para Tirar o Máximo Proveito Deste Livro	27
PARTE UM — TÉCNICAS FUNDAMENTAIS PARA LIDAR COM PESSOAS	33
1. “Se Quer Colher o Mel, Não Derrube a Colmeia”	35
2. O Grande Segredo Para Lidar Com as Pessoas	49
3. “Quem Consegue Fazer Isso Tem o Mundo Todo ao Seu Lado. Quem Não Consegue Segue um Caminho Solitário”	61
PARTE DOIS — MANEIRAS DE FAZERAS PESSOAS GOSTAREM DE VOCÊ	79
1. Faça Isto e Será Bem-Vindo em Qualquer Lugar	81
2. Uma Maneira Simples de Causar uma Boa Primeira Impressão	93
3. Se Você Não Fizer Isto, Terá Problemas	101
4. Um Jeito Fácil de se Tornar um Bom Conversador	109

5. Como Interessar as Pessoas	119
6. Como Fazer Com Que as Pessoas Gostem de Você Instantaneamente	123
PARTE TRÊS — COMO CONVENCERAS PESSOAS AO SEU MODO DE PENSAR	135
1. Você Não Pode Vencer Uma Discussão	137
2. Um Jeito Certo de Fazer Inimigos — e Como Evitá-lo	145
3. Se Você Estiver Errado, Admita	155
4. Uma Gota de Mel	163
5. O Segredo de Sócrates	171
6. A Válvula de Segurança no Trato Com Reclamações	177
7. Como Obter Colaboração	183
8. Uma Fórmula Que Fará Verdadeiros Milagres Por Você	189
9. O Que Todo Mundo Quer	195
10. Um Apelo Que Todo Mundo Gosta	203
11. Os Filmes Fazem Isso. A Tv Faz Isso... Por Que Você Não Faz?	209
12. Quando Nada Mais Funcionar, Tente Isto	215
PARTE QUATRO — SEJA UM LÍDER: COMO MUDAR AS PESSOAS SEM OFENDER NEM PROVOCAR RESSENTIMENTOS	219
1. Se Você Precisa Apontar uma Falha, Comece Assim	221
2. Como Criticar... Sem Ser Detestado Por Isso	227
3. Fale Primeiro Dos Seus Próprios Erros	231
4. Ninguém Gosta de Receber Ordens	237
5. Deixe a Outra Pessoa Salvar a Própria Dignidade	241
6. Como Estimular as Pessoas ao Sucesso	245
7. Dê Um Bom Nome ao Cachorro	251
8. Faça o Erro Parecer Fácil de Corrigir	257

Amostra

Amostra

Prefácio

Poucas coisas atravessam quase um século sem perder a relevância. A tecnologia muda. As profissões mudam. As empresas mudam. Mas um grande desafio humano permanece o mesmo: como criar vínculos verdadeiros, conquistar confiança e influenciar pessoas de forma genuína?

Este livro segue sendo um dos maiores clássicos da história por uma razão simples: ele fala de algo que não envelhece. Ele fala de pessoas.

Quando Dale Carnegie escreveu estas páginas, o mundo era outro. A comunicação à distância era lenta, os eventos presenciais reinavam absolutos. A influência era construída exclusivamente na proximidade física, nos círculos sociais restritos e nas organizações hierárquicas. Hoje, vivemos em uma era de hiperconexão. Um post pode alcançar mais gente em minutos do que um programa de rádio nos anos 1930. Reuniões acontecem por vídeo, relações profissionais atravessam fronteiras, e líderes precisam lidar com gerações que pensam e agem de forma muito diferente.

E, ainda assim, a essência não mudou. O que move carreiras, negócios e sociedades continua sendo a capacidade de se relacionar, ouvir, respeitar e inspirar. Inclusive, nem todo alcance digital se converte em resultado real e, sem dúvida, interações fora do ambiente virtual continuam imprescindíveis.

Depois de 20 anos atuando como headhunter e tendo conversado com mais de 10 mil executivos em entrevistas, cafés e reuniões, percebi que as carreiras que prosperam não são as dos mais técnicos ou

brilhantes apenas, mas as dos que sabem construir confiança. Esse é um dos pontos que desenvolvo também em meu livro *Lugar de Potência*: não basta ter competência, é preciso saber multiplicar valor através das relações.

Se antes "fazer amigos e influenciar pessoas" era um diferencial, hoje é questão de sobrevivência. Um CEO que não consegue engajar sua equipe perde talentos. Um profissional que não sabe se conectar gera desconfiança e desperdiça oportunidades. Um líder que não entende a força da reputação digital corre o risco de ser invisível no mundo real.

Nas palestras que faço por todo o Brasil, uma das perguntas mais recorrentes é: "Como me diferenciar em meio a tanta competição e velocidade?". A resposta não está apenas em aprender novas ferramentas ou dominar mais técnicas, mas em revisitar princípios que parecem simples, mas que são eternos.

Carnegie falava em se interessar genuinamente pelo outro. Hoje, isso se traduz em cultivar relações que não sejam apenas transacionais. Significa dar feedbacks construtivos, reconhecer publicamente, ouvir com atenção mesmo quando há pressa, usar as redes sociais para gerar valor e não apenas autopromoção.

O paradoxo da era da inteligência artificial

Vivemos um momento singular na história. Pela primeira vez, máquinas conseguem processar informações, gerar textos, analisar dados e até simular conversas de maneira cada vez mais sofisticada. A inteligência artificial promete automatizar tarefas, acelerar decisões e amplificar nossa capacidade produtiva. E, de fato, promete e entrega.

Mas aqui está o paradoxo: quanto mais a tecnologia avança, mais valiosas se tornam as habilidades que as máquinas não conseguem replicar. A capacidade de construir confiança, de ler o não dito em uma conversa, de inspirar uma equipe em momento de crise, de fazer alguém se sentir verdadeiramente visto e valorizado – essas competências seguem sendo exclusivamente humanas.

Certa vez, em uma conversa com um CEO de uma empresa de tecnologia, ele me contou algo revelador: "Contratamos pela técnica, mas promovemos pela conexão. Temos engenheiros excelentes que

dominam algoritmos complexos, mas os que lideram times são aqueles que sabem motivar, mediar conflitos e criar um ambiente onde as pessoas querem dar o melhor de si". É isso.

A inteligência artificial pode sugerir a melhor estratégia de comunicação, pode até redigir um e-mail persuasivo. Mas ela não sente empatia. Não percebe a hesitação na voz de um colaborador. Não identifica o momento certo de oferecer apoio ou de celebrar uma conquista. Essas nuances fazem toda a diferença entre uma liderança mediana e uma liderança transformadora.

Velocidade versus profundidade

Outro desafio do nosso tempo é a velocidade. Tudo acontece rápido demais. Respondemos mensagens em segundos, tomamos decisões em videoconferências, consumimos informações em fragmentos. A cultura do imediatismo criou a ilusão de que relacionamentos também podem ser instantâneos e superficiais.

Mas a verdade é que confiança não se constrói em cliques. Influência genuína não se compra com likes. As relações que realmente importam – aquelas que abrem portas, que sustentam carreiras, que criam legados – exigem tempo, consistência e presença real.

Carnegie dedicava páginas inteiras a ensinar como lembrar o nome das pessoas, como demonstrar interesse, como fazer elogios sinceros (todo mundo tem algo de elogiável!), como fazer os outros se sentirem importantes. Em uma era de notificações infinitas e atenção fragmentada, esses princípios são mais raros e, portanto, mais poderosos. Quem consegue estar verdadeiramente presente em uma conversa, sem olhar para o celular, sem pensar na próxima reunião, cria uma conexão que nenhum algoritmo pode substituir.

Tenho observado que os profissionais mais bem-sucedidos hoje não são necessariamente os mais conectados digitalmente, mas os que sabem equilibrar quantidade e qualidade nas suas relações. São aqueles que respondem rápido quando necessário, mas que também dedicam tempo para conversas significativas. Que usam a tecnologia como ponte, não como substituta da presença.

A necessidade inegociável das relações humanas

Há algo irônico no fato de vivermos a era mais conectada da história e, ao mesmo tempo, enfrentarmos epidemias de solidão e desconexão emocional. Estudos recentes apontam que, apesar de termos centenas de contatos online, muitas pessoas sentem que não têm com quem contar de verdade.

Carnegie compreendia algo fundamental: as pessoas não querem apenas informação, querem conexão. Não buscam apenas eficiência, buscam significado. E significado nasce do encontro genuíno entre seres humanos.

No ambiente corporativo, essa necessidade se manifesta de forma clara. As empresas mais admiradas não são apenas as mais lucrativas ou tecnologicamente avançadas, mas aquelas que criam culturas onde as pessoas se sentem pertencentes, valorizadas e inspiradas. E essas culturas não surgem de processos automatizados, mas da aplicação diária dos princípios que Carnegie ensinou: reconhecimento sincero, escuta ativa, empatia genuína, capacidade de admitir erros e disposição para enxergar o melhor das pessoas.

Influenciar não é manipular. É multiplicar. É criar impacto positivo a partir de quem você é.

Recentemente, acompanhei um caso que ilustra perfeitamente esse ponto. Um executivo extremamente competente tecnicamente estava sendo preterido em promoções. Quando conversamos, ficou claro: ele dominava os números, mas não conquistava aliados. Não sabotava ninguém, não era mal-educado – simplesmente não investia nas relações. Após aplicar alguns dos princípios que Carnegie ensinou há quase um século, em seis meses ele foi promovido. O que mudou não foi sua competência técnica, mas sua capacidade de se conectar, de fazer os outros se sentirem valorizados, de construir pontes em vez de silos.

O legado que permanece

O mundo mudou, mas os fundamentos seguem os mesmos. Talvez a maior diferença seja que agora não temos desculpa: a oportunidade de nos conectarmos está em cada tela, reunião, conversa de corredor ou

mensagem enviada. O analógico é o espaço "premium", o digital é o complemento imprescindível.

Ao abrir este livro, você está entrando em contato com princípios que já ajudaram milhões de pessoas a transformarem suas vidas. Meu convite é que você leia cada capítulo como se fosse escrito hoje – porque, de certo modo, foi. A essência de Carnegie é atemporal, e a sua prática é mais urgente do que nunca.

Como costumo dizer em minhas palestras: não existe tecnologia que substitua a confiança. E confiança se constrói na arte de se relacionar. Este livro é o seu guia nessa jornada.

Ricardo Basaglia

Mestre em Administração de Empresas pela FGV/EAESP com extensão em Behavioral Science of Management pela Universidade de Yale e autor do best-seller *Lugar de Potência: Lições de carreira e liderança de mais de 10 mil entrevistas, cafés e reuniões.*

Produz conteúdo de carreira e liderança nas redes sociais (@ricbasaglia) e no podcast Lugar de Potência.

Amostra

Um Atalho para a Distinção — Um esboço biográfico de Dale Carnegie

por Lowell Thomas

Era uma fria noite de janeiro de 1935, mas nem o clima conseguiu afastá-los. Duas mil e quinhentas pessoas lotaram o grande salão de baile do Hotel Pennsylvania, em Nova York. Todos os assentos disponíveis estavam ocupados antes das 7h30. Às 8 horas, a multidão ansiosa ainda continuava chegando. Logo, até a ampla sacada estava abarrotada. Pouco depois, encontrar um espaço para ficar de pé virou artigo de luxo, e centenas de pessoas, cansadas após um dia inteiro de trabalho, permaneceram em pé por uma hora e meia naquela noite para assistir... o quê?

Um desfile de moda?

Uma corrida de bicicleta de seis dias ou uma aparição de Clark Gable?

Não. Essas pessoas foram atraídas até lá por um anúncio de jornal. Duas noites antes, tinham se deparado com este anúncio de página inteira no New York Sun:

Aprenda a Falar com Eficácia
Prepare-se para a Liderança

Coisa antiga? Sim, mas acredite se quiser, na cidade mais sofisticada do mundo, em plena depressão com 20% da população vivendo de

ajuda pública, duas mil e quinhentas pessoas saíram de casa e correram até o hotel em resposta a esse anúncio.

As pessoas que responderam pertenciam aos estratos mais altos da economia: executivos, empresários e profissionais.

Esses homens e mulheres tinham vindo para ouvir o lançamento de um curso ultramoderno e prático de “Oratória eficaz e influência sobre homens de negócios” — um curso oferecido pelo Instituto Dale Carnegie de Oratória Eficaz e Relações Humanas¹.

Por que esses dois mil e quinhentos homens e mulheres de negócios estavam lá?

Por causa de uma súbita necessidade de mais educação, provocada pela depressão?

Aparentemente, não, pois esse mesmo curso vinha lotando plateias em Nova York todas as temporadas, ao longo dos vinte e quatro anos anteriores. Nesse período, mais de quinze mil pessoas do meio empresarial e profissional haviam sido treinadas por Dale Carnegie. Mesmo grandes organizações, céticas e conservadoras, como a Westinghouse Electric Company, a McGraw-Hill Publishing Company, a Brooklyn Union Gas Company, a Brooklyn Chamber of Commerce, o American Institute of Electrical Engineers e a New York Telephone Company ofereceram esse treinamento em seus próprios escritórios, como benefício para seus membros e executivos.

O fato de que essas pessoas, dez ou vinte anos depois de saírem da escola primária, do ensino médio ou da faculdade, busquem esse tipo de treinamento é um fato gritante sobre as chocantes deficiências do nosso sistema educacional.

O que os adultos realmente querem estudar? Essa é uma pergunta importante; e, para respondê-la, a Universidade de Chicago, a Associação Americana para Educação de Adultos e as Escolas da Associação Cristã de Moços (ACM) realizaram uma pesquisa ao longo de dois anos.

Essa pesquisa revelou que o principal interesse dos adultos é a saúde. Também revelou que o segundo maior interesse é desenvolver habilidades nas relações humanas — eles querem aprender a técnica

1. Dale Carnegie Institute of Effective Speaking and Human Relations.

de se relacionar e influenciar outras pessoas. Não querem se tornar oradores públicos, nem ouvir uma série de discursos pomposos sobre psicologia; querem sugestões que possam usar imediatamente nos negócios, nas relações sociais e em casa.

Então era isso o que os adultos queriam estudar, não era?

“Muito bem”, disseram as pessoas que conduziram a pesquisa. “Ótimo. Se é isso o que querem, vamos dar a eles.”

Procurando por um livro didático, descobriram que nunca havia sido escrito um manual prático para ajudar as pessoas a resolverem seus problemas cotidianos nas relações humanas.

Eis aí uma bela encrenca! Durante centenas de anos, volumes eruditos foram escritos sobre grego, latim e matemática avançada; assuntos pelos quais o adulto médio não dá a mínima. Mas sobre o único tema pelo qual ele tem uma sede de conhecimento, uma verdadeira paixão por orientação e ajuda... nada!

Isso explicava a presença de duas mil e quinhentas pessoas ansiosas, lotando o grande salão de baile do Hotel Pennsylvania, em resposta a um anúncio de jornal. Ali, aparentemente, finalmente estava aquilo que elas há muito vinham procurando.

No ensino médio e na faculdade, haviam se debruçado sobre livros, acreditando que o conhecimento, por si só, era o passe mágico necessário para recompensas financeiras e profissionais.

Mas bastou alguns anos no ambiente rígido e competitivo da vida profissional e dos negócios trouxeram uma dura decepção. Viram que alguns dos maiores sucessos empresariais foram conquistados por homens que possuíam, além do conhecimento, a habilidade de falar bem, de convencer as pessoas a adotarem seu modo de pensar e de “vender” a si mesmos e suas ideias.

Logo perceberam que, para quem aspira a usar o chapéu de capitão e conduzir o navio dos negócios, a personalidade e a capacidade de se comunicar são mais importantes do que o domínio de verbos em latim ou um diploma de Harvard.

O anúncio no *New York Sun* prometia que a palestra seria muito divertida. E foi. Dezoito pessoas que haviam feito o curso foram alinhadas diante do microfone, e quinze delas receberam exatamente setenta e cinco segundos cada para contar sua história. Apenas setenta

e cinco segundos de fala, então “bang”, o presidente batia o martelo e gritava:

— Tempo! Próximo orador!

O evento transcorreu com a velocidade de uma manada de búfalos cruzando as planícies. Os espectadores ficaram de pé por uma hora e meia para assistir à apresentação.

Os oradores representavam um verdadeiro recorte da sociedade: vários representantes comerciais, um executivo de rede de lojas, um padeiro, o presidente de uma associação comercial, dois banqueiros, um corretor de seguros, um contador, um dentista, um arquiteto, um farmacêutico que havia vindo de Indianápolis a Nova York para fazer o curso, e um advogado que viera de Havana para se preparar para fazer um importante discurso de três minutos.

O primeiro orador tinha um nome gaélico: Patrick J. O'Haire. Nascido na Irlanda, fez apenas quatro anos de escola, migrou para a América, trabalhou como mecânico e depois como motorista.

Agora, porém, ele tinha 40 anos, uma família que crescia e precisava de mais dinheiro, então tentou vender caminhões. Sofrendo de um complexo de inferioridade que, segundo ele, “estava destroçando seu coração”, precisava ficar andando de um lado para o outro na frente de um escritório uma meia dúzia de vezes antes de reunir coragem suficiente para abrir a porta.

Estava tão desanimado como vendedor que já pensava em voltar ao trabalho manual, em uma oficina mecânica, quando um dia recebeu uma carta convidando-o para uma reunião de apresentação do Curso Dale Carnegie de Oratória Eficaz.

Ele não queria ir. Temia ter que conviver com um monte de formados em faculdade, achava que estaria deslocado. Mas sua esposa, desesperada, insistiu para que ele fosse, dizendo:

— Pode fazer bem a você, Pat. Deus sabe como você precisa disso.

Ele foi até o local onde a reunião seria realizada e ficou parado na calçada por cinco minutos até conseguir reunir confiança suficiente para entrar na sala.

Nas primeiras vezes em que tentou falar na frente dos outros, ficou tonto de medo. Mas, à medida que as semanas passavam, perdeu completamente o pavor de plateias e logo descobriu que adorava falar; quanto maior o público, melhor. Também perdeu o medo de lidar com

peessoas individualmente e com seus superiores. Passou a apresentar suas ideias e, em pouco tempo, foi promovido para o departamento de vendas. Tornou-se um membro valioso e muito querido em sua empresa. Naquela noite, no Hotel Pennsylvania, Patrick O'Haire ficou diante de duas mil e quinhentas pessoas e contou, de forma alegre e animada, a história de suas conquistas. O público foi tomado por ondas e mais ondas de riso. Poucos palestrantes profissionais teriam conseguido uma performance como a dele.

O palestrante seguinte, Godfrey Meyer, era um banqueiro de cabelos grisalhos, pai de onze filhos. Na primeira vez que tentou falar na aula, ficou literalmente mudo. Sua mente se recusou a funcionar. Sua história é uma ilustração vívida de como a liderança tende a gravitar em torno da pessoa que sabe se comunicar.

Ele trabalhava em Wall Street e vivia em Clifton, Nova Jersey, havia 25 anos. Durante todo esse tempo, não participara ativamente dos assuntos da comunidade e conhecia, talvez, umas quinhentas pessoas.

Pouco depois de se matricular no curso de Carnegie, recebeu o valor dos impostos e ficou furioso com o que considerou cobranças injustas. Normalmente, teria ficado em casa, remoendo sua raiva, ou reclamando com os vizinhos. Mas, em vez disso, naquela noite, colocou o chapéu, foi até a reunião da cidade e descarregou sua indignação em público.

Como resultado daquele discurso indignado, os cidadãos de Clifton, Nova Jersey, incentivaram-no a concorrer ao conselho municipal. Assim, durante semanas, ele foi de uma reunião a outra, denunciando o desperdício e os excessos da administração pública.

Havia 96 candidatos na disputa. Quando os votos foram contados, eis que o nome de Godfrey Meyer liderava. Quase da noite para o dia, ele se tornou uma figura pública entre as quarenta mil pessoas de sua comunidade. Como resultado de seus discursos, fez oitenta vezes mais amigos em seis semanas do que havia conseguido em 25 anos.

E seu salário como conselheiro municipal significava que ele teve um retorno de 1.000% ao ano sobre o investimento feito no curso de Carnegie.

O terceiro orador, presidente de uma grande associação nacional de fabricantes de alimentos, contou como antes era incapaz de se levantar e expressar suas ideias nas reuniões do conselho diretor.

Ao aprender a pensar com rapidez, duas coisas surpreendentes aconteceram: logo foi eleito presidente da sua associação e, nessa função, passou a fazer discursos por todo o território dos Estados Unidos. Trechos de suas falas foram divulgados pelas agências de notícias e publicados em jornais e revistas especializadas de todo o país.

Em dois anos, depois de aprender a falar com mais eficácia, ele conseguiu mais divulgação gratuita para sua empresa e seus produtos do que havia conseguido anteriormente com 250 mil dólares investidos em publicidade direta. Esse orador admitiu que antes hesitava em telefonar para alguns dos executivos mais importantes de Manhattan e convidá-los para almoçar. Mas, como resultado do prestígio que adquiriu com seus discursos, essas mesmas pessoas passaram a telefonar para ele, convidando-o para almoçar e pedindo desculpas por estarem tomando seu tempo.

A capacidade de falar bem é um atalho para a distinção. Coloca a pessoa sob os holofotes, eleva-a acima da multidão. E quem consegue falar de maneira aceitável geralmente recebe o crédito por uma habilidade muito superior à que realmente possui.

Um movimento pela educação de adultos vinha espalhando-se por todo o país; e a força mais espetacular desse movimento era Dale Carnegie, um homem que ouviu e criticou mais palestras feitas por adultos do que qualquer outro homem vivo. Segundo uma charge do “Acredite se quiser”, de Ripley, ele havia criticado 150 mil discursos. Se esse número impressionante não causa impacto, lembre-se de que isso equivale a uma palestra para quase cada dia que se passou desde que Colombo descobriu a América. Ou, colocando de outra forma: se todas as pessoas que falaram diante dele tivessem usado apenas três minutos e aparecido sucessivamente, seriam necessários dez meses, ouvindo dia e noite, para escutá-las.

A própria trajetória de Dale Carnegie, cheia de contrastes marcantes, era um exemplo impressionante do que uma pessoa pode conquistar quando é obcecada por uma ideia original e tomada de entusiasmo.

Nascido em uma fazenda no Missouri, a dezesseis quilômetros da linha férrea, ele nunca tinha visto um bonde até os doze anos de idade. Mas quando chegou aos 46, já conhecia os cantos mais distantes do mundo, de Hong Kong a Hammerfest, e, em determinado momento,

chegou mais perto do Polo Norte do que a base do Almirante Byrd na Little America estava do Polo Sul.

Esse rapaz do Missouri, que um dia colheu morangos e arrancou carrapichos por cinco centavos a hora, tornou-se o bem-sucedido formador de executivos de grandes corporações na arte da autoexpressão.

Esse antigo vaqueiro, que um dia tocou gado, marcou bezerros e consertou cercas no oeste de Dakota do Sul, mais tarde foi a Londres para se apresentar com o patrocínio da família real britânica.

Esse sujeito, que fracassou completamente nas primeiras meia dúzia de vezes em que tentou falar em público, acabou tornando-se meu empresário pessoal. Muito do meu sucesso se deve ao treinamento com Dale Carnegie.

O jovem Carnegie teve que lutar muito para conseguir uma educação, pois a má sorte estava sempre assolando violentamente a antiga fazenda no noroeste do Missouri. Ano após ano, o rio 102 transbordava, acabando com o milho e levando embora o feno. Temporada após temporada, os porcos gordos adoeciam e morriam de cólera, o mercado de gado e mulas desabava, e o banco ameaçava executar a hipoteca.

Doente de tanto desânimo, a família vendeu a propriedade e comprou outra fazenda perto da State Teachers' College, em Warrensburg, Missouri. Pensão e refeições podiam ser conseguidas na cidade por um dólar ao dia, mas o jovem Carnegie não tinha condições de pagar. Então ficou na fazenda e ia a cavalo para a faculdade, percorrendo cerca de cinco quilômetros todos os dias. Em casa, ele ordenhava as vacas, cortava lenha, alimentava os porcos e estudava os verbos em latim à luz de uma lamparina a querosene, até seus olhos ficarem embaçados e ele cochilar.

Mesmo quando ia para a cama à meia-noite, ele programava o despertador para as três da manhã. Seu pai criava porcos de raça Duroc-Jersey, e havia o risco, durante as noites de frio intenso, de que os leitões congelassem até a morte. Por isso eram colocados em um cesto, cobertos com um saco de estopa e postos atrás do fogão da cozinha. Fiéis à sua natureza, os porquinhos exigiam uma refeição quente às três da manhã. Assim, quando o despertador tocava, Dale Carnegie saía de debaixo das cobertas, levava o cesto com os leitões até a mãe, esperava que mamassem e, depois, os trazia de volta para o calor da cozinha.

Havia seiscentos estudantes na State Teachers' College, e Dale Carnegie era um dos poucos, de uma meia dúzia isolada, que não podiam se dar ao luxo de morar na cidade. Ele sentia vergonha da pobreza que o obrigava a voltar para a fazenda e ordenhar as vacas todas as noites. Sentia vergonha do casaco, que estava apertado demais, e das calças, que eram curtas demais. Desenvolvendo rapidamente um complexo de inferioridade, começou a procurar algum atalho para se destacar. Logo percebeu que havia certos grupos na faculdade que desfrutavam de influência e prestígio: os jogadores de futebol e beisebol, e os colegas que venciam os concursos de debates e oratória.

Percebendo que não tinha talento para os esportes, decidiu vencer um dos concursos de oratória. Passou meses preparando seus discursos. Praticava enquanto cavalgava até a faculdade e na volta; praticava os discursos enquanto ordenhava as vacas; e depois subia em um fardo de feno no celeiro e, com grande entusiasmo e gestos teatrais, discursava para os pombos assustados sobre os assuntos do dia.

Mas, apesar de toda a sua dedicação e preparação, sofreu derrota após derrota. Tinha 18 anos, era sensível e orgulhoso. Ficou tão desanimado, tão deprimido, que até pensou em suicídio. E então, de repente, começou a vencer, não apenas um concurso, mas todos os concursos de oratória da faculdade.

Outros estudantes pediram a ele que os treinasse; e eles começaram a vencer também.

Depois de se formar na faculdade, ele começou a vender cursos por correspondência para os fazendeiros entre as dunas do oeste de Nebraska e do leste de Wyoming. Apesar de toda a sua energia e de seu entusiasmo sem limites, não conseguiu se firmar. Ficou tão desanimado que, no meio do dia, foi para o quarto do hotel em Alliance, Nebraska, atirou-se sobre a cama e chorou em desespero. Ansiava voltar para a faculdade, queria se refugiar da dura batalha da vida; mas não podia. Então decidiu ir para Omaha e encontrar outro emprego. Não tinha dinheiro para comprar a passagem de trem, então viajou em um trem de carga, alimentando e dando água a dois vagões cheios de cavalos selvagens em troca da passagem. Depois de chegar a South Omaha, conseguiu um emprego vendendo bacon, sabão e banha para a Armour and Company. Seu território ficava nas Badlands, entre fazendeiros e comunidades indígenas do oeste de Dakota do

Sul. Ele percorria essa região de trem de carga, diligência e cavalo, e dormia em hotéis pioneiros, onde a única divisão entre os quartos era um lençol de musselina. Estudava livros sobre técnicas de vendas, montava broncos selvagens, jogava pôquer com os índios e aprendeu a cobrar pagamentos. E, quando, por exemplo, um lojista do interior não conseguia pagar à vista pelo bacon e pelos presuntos que encomendara, Dale Carnegie pegava uma dúzia de pares de sapatos da prateleira, vendia os sapatos para os trabalhadores da ferrovia e enviava o dinheiro para a Armour and Company.

Costumava viajar no trem de carga com milhas por dia. Quando o trem parava para descarregar mercadorias, ele corria até a cidade, visitava três ou quatro comerciantes, fechava os pedidos e, quando o apito soava, saía correndo de novo, a toda velocidade, e se pendurava no trem ainda em movimento.

Em dois anos, ele transformou um território improdutivo, que ocupava o 25º lugar, e o elevou à primeira posição entre todas as 29 rotas de vendas que saíam de South Omaha. A Armour and Company ofereceu-lhe uma promoção, dizendo: “Você conseguiu aquilo que parecia impossível.” Mas ele recusou a promoção, pediu demissão, foi para Nova York, estudou na American Academy of Dramatic Arts e viajou pelo país interpretando o papel do Dr. Hartley na peça *Polly of the Circus*.

Ele jamais seria um Booth ou um Barrymore². Teve o bom senso de reconhecer isso. Assim, voltou ao trabalho com vendas, vendendo automóveis e caminhões para a Packard Motor Car Company.

Não entendia nada de máquinas e tampouco se importava com isso. Profundamente infeliz, precisava se forçar a cumprir sua tarefa a cada dia. Sonhava ter tempo para estudar e escrever os livros com que sonhara ainda na faculdade. Então, pediu demissão. Decidiu que passaria seus dias escrevendo contos e romances, e que se sustentaria dando aulas em uma escola no turno da noite.

Ensinar o quê? Ao olhar para trás e avaliar sua formação universitária, percebeu que o treinamento em oratória tinha feito mais por sua autoconfiança, coragem, postura e capacidade de lidar com pessoas

2. Famílias influentes de atores célebres nos Estados Unidos. [N.T.]

nos negócios do que todos os outros cursos da faculdade juntos. Por isso, insistiu para que as escolas da Y.M.C.A. em Nova York lhe dessem a chance de ministrar cursos de oratória para pessoas do mundo dos negócios.

O quê? Transformar empresários em oradores? Absurdo. O pessoal da Y.M.C.A. sabia disso. Já havia tentado esse tipo de curso e sempre fracassaram. Quando se recusaram a pagar-lhe um salário de dois dólares por noite, ele concordou em dar aulas com base em comissão, recebendo uma porcentagem dos lucros líquidos, se houvesse algum lucro. E, em menos de três anos, em vez de dois dólares por noite, estavam pagando a ele trinta dólares à noite nesse mesmo acordo.

O curso cresceu. Outras unidades da “Y” souberam dele, depois outras cidades. Dale Carnegie logo se tornou uma espécie de orador itinerante de prestígio, percorrendo Nova York, Filadélfia, Baltimore e, mais tarde, Londres e Paris. Todos os livros didáticos disponíveis eram acadêmicos demais e impraticáveis para as pessoas de negócios que lotavam seus cursos. Por causa disso, ele escreveu seu próprio livro, intitulado *Public Speaking and Influencing Men in Business*. Esse livro se tornou o texto oficial de todas as Y.M.C.A.s, assim como da American Bankers’ Association e da National Credit Men’s Association.

Dale Carnegie afirmava que todas as pessoas sabem falar quando ficam com raiva. Dizia que, se você acertasse o homem mais ignorante da cidade no queixo e o derrubasse, ele se levantaria e falaria com uma eloquência, paixão e ênfase que rivalizariam com as do mundialmente famoso orador William Jennings Bryan no auge de sua carreira. Afirmava que quase qualquer pessoa pode falar bem em público, desde que tenha autoconfiança e uma ideia fervendo e borbulhando por dentro.

O caminho para desenvolver a autoconfiança, segundo ele, é fazer justamente aquilo que você teme fazer e acumular uma série de experiências bem-sucedidas. Por isso, forçava cada participante a falar em todas as sessões do curso. A plateia é compreensiva. Todos estão no mesmo barco; e, com a prática constante, desenvolvem uma coragem, uma confiança e um entusiasmo que se transferem para a fala em outras situações da vida.

Dale Carnegie diria que, de tudo o que fez, seu trabalho não foi ensinar oratória, isso era apenas um detalhe, seu verdadeiro trabalho

era ajudar as pessoas a vencerem seus medos e a desenvolverem coragem.

Ele começou apenas com a intenção de oferecer um curso de oratória, mas os alunos que apareciam eram homens e mulheres de negócios. Muitos deles não viam o interior de uma sala de aula havia trinta anos. A maioria pagava a mensalidade em parcelas. Eles queriam resultados — e queriam rápido —, resultados que pudessem usar já no dia seguinte, em entrevistas de negócios e ao falar em público diante de grupos.

Assim, ele foi obrigado a ser ágil e prático. Consequentemente, desenvolveu um sistema de treinamento único; uma combinação marcante de oratória, técnicas de vendas, relações humanas e psicologia aplicada.

Sem se prender a regras rígidas, criou um curso tão real quanto o sarampo... só que bem mais divertido.

Quando as aulas terminavam, os formandos criavam os próprios clubes e continuavam a se reunir quinzenalmente por anos a fio. Um grupo de dezenove pessoas, na Filadélfia, encontrava-se duas vezes por mês durante o inverno, por dezessete anos. Frequentemente, os participantes viajavam 80 ou até 160 quilômetros para assistir às aulas. Um aluno costumava fazer a viagem semanalmente, de Chicago a Nova York. O professor William James, de Harvard, costumava dizer que a pessoa média desenvolve apenas 10% de sua capacidade mental latente. Dale Carnegie, ao ajudar homens e mulheres de negócios a desenvolverem essas potencialidades, criou um dos movimentos mais significativos da educação de adultos.

Lowell Thomas, 1936

Amostra

Como Esse Livro Foi Escrito e Por Quê

por Dale Carnegie

Durante os primeiros 35 anos do século XX, as editoras dos Estados Unidos publicaram mais de 250 mil livros diferentes. A maioria era terrivelmente entediante e muitos foram fracassos financeiros. “Muitos”, eu disse? O presidente de uma das maiores editoras do mundo confessou que sua empresa, após 75 anos de experiência editorial, ainda perdia dinheiro com 7 em cada 8 livros que publicava.

Por que, então, eu tive a ousadia de escrever mais um livro? E, depois de tê-lo escrito, por que você deveria se dar ao trabalho de lê-lo?

Perguntas justas, ambas; e vou tentar respondê-las.

Desde 1912, venho conduzindo cursos educacionais para homens e mulheres de negócios e profissionais em geral em Nova York. No início, oferecia apenas cursos de oratória; cursos projetados para treinar adultos, pela prática, a pensar rapidamente e a expressar suas ideias com mais clareza, eficácia e segurança, tanto em entrevistas de negócios quanto diante de grupos.

Mas, com o passar dos anos, percebi que, por mais que esses adultos precisassem de um treinamento eficaz em expressão, necessitavam ainda mais de formação na delicada arte de se relacionar com as pessoas, no convívio diário, nos negócios e nos contatos sociais.

Aos poucos, também percebi que eu mesmo precisava muito desse tipo de treinamento. Ao olhar para trás, fico espantado com minha própria e frequente falta de tato e de compreensão. Como eu gostaria

que um livro como este tivesse sido colocado em minhas mãos há vinte anos! Que dádiva inestimável teria sido.

Lidar com pessoas provavelmente é o maior desafio que você enfrenta, especialmente se trabalha no mundo dos negócios. Sim, e isso também é verdade se você é dona de casa, arquiteto ou engenheiro. Pesquisas realizadas há alguns anos, sob os auspícios da Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, revelaram um fato dos mais importantes e significativos — um fato posteriormente confirmado por outros estudos feitos no Carnegie Institute of Technology. Essas investigações mostraram que, mesmo em áreas técnicas como a engenharia, cerca de 15% do sucesso financeiro se deve ao conhecimento técnico, e aproximadamente 85% resultam da habilidade em engenharia humana, ou seja, da personalidade e da capacidade de liderar pessoas.

Por muitos anos, conduzi cursos a cada temporada no Clube de Engenharia da Filadélfia, e também cursos para a filial de Nova York do Instituto Americano de Engenheiros Elétricos. Provavelmente, mais de 1.500 engenheiros passaram pelas minhas aulas. Eles me procuraram porque enfim perceberam, após anos de observação e experiência, que os profissionais mais bem pagos da engenharia nem sempre são aqueles que mais sabem sobre engenharia. É possível, por exemplo, contratar bons profissionais em engenharia, contabilidade, arquitetura ou qualquer outra profissão pagando salários modestos. Mas a pessoa que possui conhecimento técnico e, além disso, a capacidade de expressar ideias, assumir liderança e despertar entusiasmo entre as pessoas... essa pessoa está destinada a alcançar os salários mais altos.

No auge de sua atividade, John D. Rockefeller disse que “a habilidade de lidar com pessoas é uma mercadoria tão comprável quanto açúcar ou café”. E acrescentou: “E pagarei mais por essa habilidade do que por qualquer que exista.”

Não seria de se supor que toda faculdade do país oferecesse cursos para desenvolver essa habilidade tão valorizada? Mas, se existe ao menos um curso prático e sensato desse tipo oferecido para adultos, em alguma faculdade do país, ele passou despercebido por mim até o momento em que escrevo estas linhas.

A Universidade de Chicago e as Escolas da Associação Cristã de Moços (ACM) conduziram uma pesquisa para determinar o que os adultos desejam estudar.

Essa pesquisa custou 25 mil dólares e levou dois anos. A última parte do levantamento foi realizada em Meriden, Connecticut, escolhida como uma cidade típica americana. Todos os adultos de Meriden foram entrevistados e convidados a responder a 156 perguntas; questões como: “Qual é sua profissão? Sua formação? O que você faz em seu tempo livre? Qual é sua renda? Quais são seus hobbies? Suas ambições? Seus problemas? Quais assuntos mais tem interesse em estudar?” E assim por diante. Essa pesquisa revelou que a saúde é o principal interesse dos adultos, e que o segundo maior interesse são as pessoas: como compreendê-las e se relacionar com elas; como fazer com que gostem de você; e como convencer os outros a adotarem o seu modo de pensar.

Assim, o comitê responsável por essa pesquisa resolveu oferecer um curso desse tipo para adultos, em Meriden. Procuraram diligentemente por um livro prático sobre o tema e não encontraram nenhum. Finalmente, recorreram a uma das maiores autoridades mundiais em educação de adultos e perguntaram se ele conhecia algum livro que atendesse às necessidades desse público.

— Não — respondeu ele. — Sei o que esses adultos querem. Mas o livro de que precisam nunca foi escrito.

Eu sabia, por experiência, que essa afirmação era verdadeira, pois eu mesmo vinha procurando há anos um manual prático e funcional sobre relações humanas. Como tal livro não existia, tentei escrever um, para uso em meus próprios cursos. E aqui está. Espero que você goste.

Na preparação deste livro, li tudo o que pude encontrar sobre o assunto: de colunas de jornal a artigos de revista, registros dos tribunais de família, os escritos dos antigos filósofos e dos novos psicólogos. Além disso, contratei um pesquisador especializado, que passou um ano e meio em várias bibliotecas lendo tudo o que eu não havia conseguido, vasculhando tomos eruditos sobre psicologia, examinando centenas de artigos de revistas, investigando inúmeras biografias, tentando descobrir como os grandes líderes de todas as épocas lidaram com as pessoas.

Lemos suas biografias. Lemos as histórias de vida de todos os grandes líderes, de Júlio César a Thomas Edison. Lembro que lemos mais de cem biografias de Theodore Roosevelt, só para citar um exemplo. Estávamos determinados a não poupar tempo nem recursos para descobrir toda e qualquer ideia prática que alguém já tenha usado ao longo da história para fazer amigos e influenciar pessoas.

Inventores como Marconi e Edison; líderes políticos como Franklin D. Roosevelt e James Farley; líderes empresariais como Owen D. Young; astros de cinema como Clark Gable e Mary Pickford; e exploradores como Martin Johnson. E assim tentamos descobrir as técnicas que eles usavam nas relações humanas.

A partir de todo esse material, preparei uma palestra curta. Dei a ela o título de *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. Como eu disse, “curta”. E era curta no começo, mas logo se expandiu para uma conferência que durava uma hora e meia. Durante anos, apresentei essa palestra para os adultos nos cursos do Instituto Carnegie, em Nova York.

Eu fazia a palestra e incentivava os ouvintes a saírem, testarem aquilo em seus contatos profissionais e sociais, e depois voltarem à aula para contar suas experiências e os resultados que haviam obtido. Uma tarefa bem interessante! Esses homens e mulheres, ávidos por desenvolvimento pessoal, ficavam fascinados com a ideia de trabalhar em um novo tipo de laboratório — o primeiro e único laboratório de relações humanas para adultos que já existiu.

Este livro não foi escrito da maneira tradicional. Ele cresceu como uma criança. Cresceu e se desenvolveu a partir daquele laboratório, das experiências de milhares de adultos.

Anos atrás, começamos com um conjunto de regras resumidas em um cartão não muito maior do que um cartão postal. Na temporada seguinte, imprimimos um cartão maior, depois um folheto, depois uma série de livretos, cada um se expandindo em tamanho e abrangência. Após quinze anos de experimentação e pesquisa, este livro surgiu.

As regras que apresentamos aqui não são meras teorias ou suposições. Elas funcionam como mágica. Por mais incrível que pareça, eu vi a aplicação desses princípios literalmente revolucionar a vida de muitas pessoas.

Para ilustrar: um homem com 314 funcionários ingressou em um desses cursos. Durante anos, ele havia conduzido, criticado e