THE QUICK AND EASY WAY TO EFFECTIVE SPEAKING

Copyright © 1962 by Dorothy Carnegie

Direitos reservados para o Brasil por:

DISTRIBUIDORA RECORD DE SERVIÇOS DE IMPRENSA S.A.

Av. Erasmo Braga. 255, 8.º — Rio de Janeiro — RJ

Impresso no Brasil

Índice

Introdução ..... 11

Primeira Parte — Fundamentos da Oratória positiva ..... 13

Capítulo 1. ADQUIRINDO A HABILIDADE BÁSICA ..... 15

1. Tire partido da experiência alheia ..... 16

2. Não perca de vista o seu objetivo ..... 21

3. Predisponha sua mente para o sucesso ..... 25

4. Agarre-se a todas as oportunidades de praticar ..... 27

Capítulo 2. DESENVOLVENDO A CONFIANÇA ..... 30

1. Conheça a verdade sobre o medo de falar em público ..... 31

2. Prepare-se de maneira adequada ..... 34

— Jamais decore um discurso palavra por palavra ..... 35

— Reúna e ponha em ordem suas idéias antecipadamente ... 38

— Treine com seus amigos aquilo que vai dizer ..... 39

3. Predisponha sua mente para o sucesso ..... 39

— Deixe-se absorver pelo seu tema ..... 40

— Afaste sua atenção dos estímulos negativos que possam prejudicá-lo ..... 40

— Instile confiança em si próprio ..... 40

4. Aja confiantemente ..... 41

Capítulo 3. FALE E IMPRESSIONE DE MODO RÁPIDO E FÁCIL ... 44

1. Fale de algum assunto em que você tenha competência, adquirida através da experiência ou do estudo ..... 45

— Conte-nos o que a vida lhe ensinou ..... 46

— Procure os tópicos em seu passado ..... 48

2. Certifique-se de que está empolgado pelo seu tema ..... 51

3. Anseie por que os ouvintes participem de sua palestra ..... 53

Segunda Parte — Oração, Orador, Auditório ..... 57

Capítulo 4. CONQUISTANDO O DIREITO DE FALAR ..... 59

1. Limite o seu assunto ..... 60

2. Desenvolva o poder de reserva ..... 61

3. Intercale no que diz ilustrações e exemplos ..... 64

— Humanize suas palavras ..... 65

— Personalize suas palavras pelo emprego de nomes ..... 66

— Seja específico: Complete sua fala com detalhes ..... 67

— Dramatize sua fala pelo emprego do diálogo ..... 68

— Visualize, demonstrando sobre o que está falando ..... 70

4. Use palavras concretas e familiares que criem quadros ..... 70

Capítulo 5. VITALIZANDO A PALESTRA .....74

1. Escolha assuntos que você encare com seriedade ..... 75

2. Dê vida a seus sentimentos a respeito de seu tópico ..... 80

3. Aja com sinceridade ..... 81

Capítulo 6. PARTILHANDO A PALESTRA COM O AUDITÓRIO ..... 83

1. Fale tendo em vista os interesses de seus ouvintes ..... 84

2. Faça uma apreciação sincera e honesta ..... 87

3. Identifique-se com o auditório ..... 89

4. Faça com que o auditório participe de sua palestra ..... 92

5. Seja modesto ..... 93

Terceira Parte — O objetivo de discursos preparados e de improviso ..... 97

1. Apresente um exemplo próprio, um incidente de sua vida ... 105

— Monte o seu exemplo sobre uma experiência pessoal simples ..... 106

— Comece sua fala com um detalhe de seu exemplo ..... 107

— Cite em seu exemplo os detalhes relevantes ..... 108

— Torne a viver sua experiência enquanto a relata ..... 110

2. Apresente o seu ponto, aquilo que você deseja que o auditório faça ..... 111

— Apresente o objetivo de forma breve e específica ..... 112

— Torne o objetivo fácil de execução pelos ouvintes ..... 112

— Apresente o objetivo com força e convicção ..... 113

3. Cite a razão ou o benefício que o auditório pode esperar .. 113

— Assegure-se de que a razão esteja relacionada com o exemplo ..... 113

— Assegure-se de que destaca uma razão, e apenas uma .114

Capítulo 8. A PALESTRA INFORMATIVA ..... 116

1. Restrinja o seu assunto de modo a preencher o tempo à sua disposição ..... 118

2. Organize suas ideias em sequência ..... 119

3. Enumere seus pontos à medida que os apresenta ..... 120

4. Compare o desconhecido com o que é familiar ..... 121

— Transforme o fato num quadro ..... 122

— Evite termos técnicos ..... 124

5. Empregue meios de auxílio visual ..... 127

Capítulo 9. A FALA PARA CONVENCER ..... 131

1. Conquiste a confiança, fazendo-se merecedor ..... 133

2. Obtenha uma resposta afirmativa ..... 133

3. Fale com entusiasmo contagiante ..... 137

4. Demonstre respeito e afeição pelo seu auditório ..... 139

5. Comece de maneira amistosa ..... 140

Capítulo 10. A FALA DE IMPROVISO ..... 145

1. Pratique falar de improviso ..... 146

2. Esteja mentalmente preparado para falar de improviso ..... 149

3. Cite um exemplo imediatamente ..... 150

4. Fale com animação e força ..... 150

5. Use o princípio do “aqui e agora” ..... 150

6. Não fale de improviso — Apresente uma fala de improviso ..... 152

Quarta Parte — A Arte da Comunicação ..... 157

Capítulo 11. FAZENDO O PRONUNCIAMENTO ..... 159

1. Saia da concha de seu acanhamento ..... 160

2. Não procure imitar os outros — Seja você mesmo ..... 161

3. Converse com o auditório ..... 163

4. Ponha seu coração naquilo que diz ..... 166

5. Pratique para tornar sua voz forte e flexível ..... 168

Quinta Parte — O Desafio da Palavra Fácil ..... 171

Capítulo 12. APRESENTANDO ORADORES, ENTREGANDO E

RECEBENDO PRÊMIOS ..... 173

1. Prepare cuidadosamente aquilo que vai dizer ..... 175

2. Siga a fórmula T-I-O ..... 177

3. Seja entusiástico ..... 182

4. Seja calorosamente sincero ..... 182

5. Prepare com cuidado sua fala de apresentação ..... 183

6. Expresse os seus sentimentos sinceros na fala de agradecimento ..... 184

Capítulo 13. PREPARANDO UM DISCURSO MAIS LONGO ..... 187

1. Atraia a atenção imediatamente ..... 188

— Comece sua fala com um incidente-exemplo ..... 188

— Faça suspense ..... 189

— Cite um fato que prenda a atenção ..... 191

— Peça que levantem as mãos ..... 193

— Prometa dizer aos ouvintes como podem obter algo que desejam ..... 194

— Exponha algo ..... 195

2. Evite atrair uma atenção desfavorável ..... 196

— Não comece com desculpas ..... 196

— Evite o início do caso “engraçado” ..... 197

3. Apóie suas principais ideias ..... 198

— Use estatísticas ..... 198

— Use o testemunho de peritos ..... 199

— Use analogias ..... 200

— Faça uma demonstração ..... 201

4. Apele para a ação ..... 203

— Sintetize ..... 205

— Peça ação ..... 206

Capítulo 14. APLICANDO O QUE APRENDEU ..... 209

1. Use detalhes específicos na conversação quotidiana ..... 211

2. Use em seu trabalho as técnicas da linguagem positiva ..... 212

3. Procure oportunidades de falar em público ..... 213

4. Persista ..... 214

5. Mantenha à sua frente a certeza da recompensa ..... 216

## Introdução

Dale Carnegie deu início ao seu primeiro curso sobre a arte de falar em público em 1912, para a Associação Cristã de Moços, na Rua 125, na cidade de Nova York. Àquela época, o falar em público era considerado mais uma arte do que uma habilidade, e o ensino visava mais à formação de oradores e gigantes das tribunas, do tipo eloquente. O comerciante ou profissional médio, que meramente desejasse exprimir-se com mais facilidade e autoconfiança em seu próprio meio, não estava disposto a gastar o seu tempo ou o seu dinheiro no estudo da mecânica da palavra, dicção, regras da retórica e arte da gesticulação. Os cursos de Dale Carnegie sobre como falar com eficiência obtiveram êxito imediato, porque deram a esses homens os

resultados que eles desejavam. Dale abordava o falar em público não como uma das belas artes que exigem talentos e aptidões especiais, mas como uma habilidade que qualquer uma pessoa normalmente inteligente pode adquirir e desenvolver à sua vontade.

Atualmente os cursos de Dale Carnegie se encontram difundidos por todo o mundo e a validade dos seus conceitos é reconhecida por

milhares de estudantes de toda a parte, por homens e mulheres de todas as camadas sociais e profissionais que, com êxito, melhoraram sua oratória e sua capacidade pessoal de impressionar.

O livro que Dale Carnegie escreveu para seus cursos, Como Falar em Público e Influenciar Pessoas no mundo dos Negócios, teve mais de cinquenta impressões, foi traduzido em onze línguas e Dale Carnegie o reviu várias vezes a fim de mantê-lo atualizado com seus próprios conhecimentos e sua própria experiência. A cada ano utilizou-se do livro um número de pessoas maior do que o ezpresso pela soma dos matriculados nas maiores universidades.

Esta quarta versão do livro baseou-se nas próprias notas e ideias de meu marido. O título foi por ele mesmo escolhido, antes que a morte interrompesse o seu trabalho. Procurei ter em mente sua filosofia básica de que falar positivamente é mais do que “dizer algumas palavras” para um auditório: é a expressão reveladora de uma personalidade humana.

Cada atividade de nossas vidas é uma espécie de comunicação, mas é através da palavra que o homem se distingue concretamente de outras formas de vida. Ele é o único, dentre todos os animais, que dispõe do dom da comunicação verbal e é através da qualidade de sua palavra que melhor expressa sua própria individualidade, sua essência. Quando o homem se mostra incapaz de dizer claramente aquilo que deseja, seja por nervosismo, por timidez ou por um enevoado processo de raciocínio, sua personalidade se anula, se ensombrece ou se confunde.

Negócios, vida social e satisfações pessoais dependem, grandemente, da capacidade de uma pessoa comunicar aos semelhantes aquilo que ela é, o

que sente e em que acredita. Hoje, como nunca, em uma atmosfera internacional cheia de tensões, medo e insegurança, precisamos manter abertos os canais de comunicação entre os povos. Espero que este livro seja útil em todos esses sentidos, não só para aqueles que desejam apenas agir com maior facilidade e autoconfiança para finalidades práticas, como para os que buscam expressarem-se mais completamente como indivíduos que procuram uma realização pessoal mais profunda.

Dorothy Carnegie

# PRIMEIRA PARTE

## Fundamentos da Oratória Positiva

Em todas as artes há poucos princípios e muitas técnicas.

Nos capítulos de que se compõe a primeira parte deste livro abordamos os princípios da oratória positiva e as atitudes que dão vida a esses princípios.

Como adultos, estamos interessados em uma maneira fácil e rápida de falar e impressionar. A única forma pala qual podemos obter resultados rapidamente é assumindo a atitude correta para atingir o nosso objetivo e firmando um sólido cabedal de princípios sobre os quais basear aquela atitude.

# CAPÍTULO 1

## Adquirindo a Habilidade Básica

Comecei a dar aulas sobre a arte de falar em público em 1912, ano em que o Titanic afundou nas águas geladas do Atlântico Norte.

Desde então, mais de setecentas e cinquenta mil pessoas foram diplomadas por esses cursos.

Nas reuniões de demonstração, que precedem a primeira aula do Curso de Dale Carnegie, é dada às pessoas a oportunidade de dizerem o que pretendem conseguir e o que esperam ganhar com esse treinamento.

Naturalmente, a fraseologia é variável; no entanto, o desejo central, o intuito básico, na grande maioria dos casos, permanece surpreendentemente o mesmo: “Quando me pedem que me ponha de pé e fale, sinto-me tão embaraçado e tão aterrorizado que não posso pensar com clareza, não me posso concentrar, não me posso lembrar o que pretendia dizer. Quero adquirir autoconfiança, firmeza e capacidade de pensar quando de pé. Quero reunir meus pensamentos de uma forma lógica e quero ser capaz de falar de modo claro e convincente perante um grupo social ou comercial.”

Isso não lhe parece familiar? O leitor já não terá experimentado o mesmo sentimento de impropriedade? Não daria uma pequena fortuna em troca da capacidade de falar em público, convincente e persuasivamente? Tenho a certeza de que sim. O próprio fato de que o leitor esteja percorrendo as paginas deste livro é uma prova do seu interesse em adquirir a capacidade de falar para impressionar.

Sei o que você, leitor, irá dizer, ou o que diria se pudesse falar comigo: “Mas Sr. Carnegie, o senhor realmente julga que eu possa adquirir a necessária confiança para me levantar e enfrentar um grupo de pessoas, dirigindo-me a elas de modo fluente e coerente?”

Passei quase toda a minha vida ajudando pessoas a se livrarem de seus temores e a adquirirem a coragem e a confiança. Eu poderia escrever vários livros com os casos dos milagres ocorridos em minhas aulas. Assim, não é uma questão de achar. Eu sei que você pode, se seguir a orientação e as sugestões contidas neste livro.

Haverá qualquer sombra remota de razão pela qual você não poderia, em uma posição vertical, raciocinar tão bem, perante um auditório, como o faz quando se encontra sentado? Haverá alguma razão para que você sinta borboletas em seu estômago e se torne vítima de “tremedeira” quando se levanta para falar a um auditório?

Você, com certeza, percebe que essa condição pode ser remediada e que, pela prática e pelo treinamento, poderá afastar esse medo de auditório e adquirir autoconfiança.

Este livro ajudará o leitor a atingir tal objetivo. Este livro não é um compêndio comum. Não está cheio de regras concernentes à mecânica da dicção. Não trata dos aspectos fisiológicos da articulação e da enunciação das palavras. É o produto destilado de toda uma vida dedicada a treinar adultos na arte de falar em público.

Ele começa com você, leitor, do modo que você é e desse ponto de partida caminha naturalmente até a conclusão do que você deseja ser. Tudo o que você tem a fazer, leitor, é cooperar — seguir as prescrições deste livro, aplicá-las em todas as situações em que precisa falar, e persistir.

A fim de colher o máximo de benefícios, com rapidez e desembaraço, as quatro regras que se seguem serão de grande utilidade.

Primeiro: TIRE PARTIDO DA EXPERIÊNCIA ALHEIA

Não existe animal algum, em cativeiro ou em liberdade, semelhante a um orador nato. Nos períodos da História, em que o falar em público era considerado uma arte refinada, exigindo uma cerrada

atenção ás leis da retórica e ao requinte, era mais difícil nascer-se orador. Atualmente consideramos o falar em público como uma espécie de conversação ampliada. Completamente desaparecidos estão o estilo grandiloquente e a voz retumbante. O que gostamos de ouvir, e nossos jantares de reuniões, nos sermões das igrejas, na televisão e no rádio, é a palavra direta, concebida de acordo com o senso comum e dedicada à proposição de que gostamos de oradores que conversem conosco e não que falam para nós.

A despeito do que inúmeros compêndios escolares nos possam levar a pensar, o falar em público não é uma arte fechada, que só possa ser dominada após anos de aperfeiçoamento da voz e de luta com os mistérios da retórica. Tenho passado quase toda a minha carreira de professor provando às pessoas como é fácil falar em público, desde que sejam seguidas algumas regras, poucas, mas importantes. Quando comecei a lecionar, na Associação Cristã de Moços, na cidade de Nova York, em 1912, eu não sabia disso mais do que meus primeiros alunos. Dei aquelas primeiras

aulas de forma muito semelhante ao que me tinha sido ensinado em meus anos de universitário em Warrensburg, no Missouri. Não tardei a descobrir, no entanto, que estava seguindo a trilha errada; eu estava procurando ensinar a adultos no mundo dos negócios como se eles fossem calouros universitários. Percebi a futilidade de citar Webster, Burke, Pitt e O'Connell como exemplos a serem imitados. O que os alunos desejavam era ter coragem suficiente para se porem de pé e apresentarem um relatório claro e coerente em sua próxima reunião de negócios. Não se passou muito tempo até que eu atirasse os compêndios pela janela, me firmasse no pódio e, com algumas ideias simples, trabalhasse com os meus alunos até que eles pudessem

apresentar seus relatórios de uma forma convincente. Deu certo, pois continuavam a voltar, pedindo mais.

Eu gostaria de dar ao leitor uma oportunidade de examinar os arquivos de cartas de reconhecimento, em minha casa ou nos escritórios de meus representantes em diferentes partes do mundo.

Essas cartas foram escritas por lideres industriais cujos nomes são frequentemente citados nas seções comerciais do New York Times e do Wall Street Journal, por governadores de estado e por membros do Parlamento, por diretores de Universidades e por celebridades do mundo das diversões. Há alguns outros milhares de donas de casas, sacerdotes, professores, jovens de ambos os sexos cujos nomes não são ainda bem conhecidos, mesmo em suas próprias comunidades, executivos já em exercícios ou em preparação, trabalhadores especializados ou não, membros de sindicatos, estudantes de universidades e mulheres do mundo dos negócios. Todas essas pessoas sentiam necessidade de autoconfiança e da capacidade de se expressarem razoavelmente em público. Estavam tão agradecidas por terem conseguido ambas as coisas que se deram ao trabalho de me escrever cartas de agradecimento.

Dos milhares de pessoas que estudaram comigo ocorre-me um exemplo, enquanto escrevo, devido ao dramático impacto sobre mim exercido na ocasião. Há alguns anos atrás, pouco depois de haver começado frequentar

minhas aulas, D. W. Ghent, um bem sucedido comerciante de Filadélfia, convidou-me para almoçar. Ghent inclinou-se por cima da mesa e disse:

— Furtei-me a todas as oportunidades de falar em diferentes reuniões, Sr. Carnegie, e não foram poucas. Mas, atualmente, sou o

presidente de uma Junta de Conselho da Universidade. Tenho que presidir às reuniões. O senhor crê ser possível que eu aprenda a falar na minha idade?

Assegurei-lhe. Com base em minha experiência com outros homens em situação semelhante e que haviam freqüentado meus cursos, que eu não tinha qualquer dúvida de que ele seria bem sucedido.

Cerca de três anos mais tarde, tornamos a almoçar juntos no Manufacturer's Club. Sentamo-nos na mesma sala e à mesma mesa que havíamos ocupado quando de nosso primeiro almoço.

Lembrando-lhe nossa conversa anterior, perguntei-lhe se minha predição havia sido verdadeira. Ghent sorriu, tirou do bolso uma caderneta vermelha e me mostrou uma série de compromissos de palestras para os próximos meses. "A capacidade de realizar essas palestras", confessou ele, "o prazer que sinto ao realizá-las, os serviços que posso prestar à comunidade... tudo isso se encontra entre as coisas que me são mais gratas na vida."

Isso, no entanto, não era tudo. Com um sentimento de justificado orgulho, Ghent lançou o seu trunfo. O Grupo de sua igreja havia convidado o Primeiro-Ministro da Inglaterra para falar durante uma reunião em Filadélfia. E o membro local escolhido para apresentar o distinto estadista, em uma de suas raras viagens aos Estados Unidos, não era outro senão o Sr. D. W. Ghent.

Este era o homem que se inclinara por sobre a mesa há menos de três anos antes para me perguntar se eu acreditava que ele alguma vez viesse a ser capaz de falar em público!

Eis outro exemplo. O falecido David M. Goodrich, Presidente da Junta Diretora da Companhia B. F. Goodrich, veio um dia ao meu escritório.

— Em toda a minha vida — começou ele, — nunca fui capaz de falar sem me sentir gelado de medo. Como Presidente da Junta tenho que orientar as reuniões. Conheço há anos todos os membros da Junta, intimamente, e não tenho qualquer dificuldade em falar com eles enquanto estamos todos sentados em torno da mesa. Mas, no momento em que me levanto para falar, sinto-me aterrorizado.

Dificilmente posso pronunciar uma única palavra. Vem sendo assim há anos. Não creio que o senhor possa fazer coisa alguma por mim.

Meu problema é muito sério. Já existe há muito tempo.

— Bem, — respondi, — se o senhor acha que não posso fazer nada em seu favor, por que me veio procurar?

— Apenas por uma razão, — tornou ele. — Tenho um contador que se encarrega dos problemas relativos à minha contabilidade pessoal.

É um sujeito tímido e, para chegar ao seu pequeno escritório, tem que passar pela minha sala. Durante anos ele tem-se esgueirado pela minha sala, olhando para o chão e praticamente sem dizer nada.

Ultimamente, porém, ele está transformado. Entra na minha sala com o queixo para cima e com o olhar vivo e dá um “Bom dia, Sr.

Goodrich”, com confiança e alegria. Fiquei surpreso com a mudança.

Por isso perguntei-lhe: “O que está havendo com você?” Respondeu-me que estava frequentando o seu curso de treinamento. Aí está, foi devido à transformação de que fui testemunha no assustado homenzinho que eu vim procurá-lo.

Disse ao Sr. Goodrich que, se ele frequentasse as aulas regularmente e fizesse o que lhe disséssemos, dentro de poucas semanas teria prazer de falar na presença de auditórios.

— Se o senhor conseguir uma coisa dessas, — replicou ele, — serei um dos homens mais felizes deste país.

Goodrich passou a frequentar as aulas, fez um progresso fenomenal e, três meses mais tarde, convidei-o a participar de uma reunião de três mil pessoas no salão de bailes do Hotel Astor, e dizer-lhe o que ele havia obtido com a nossa orientação. Desculpou-se; não poderia ir, devido a um compromisso prévio. No dia seguinte me telefonou.

— Peço desculpas, — disse ele. — desfiz o compromisso. Irei e farei o que me pediu. Devo-lhe isso. Falarei na reunião e direi ao auditório o que consegui com o seu treinamento. Fá-lo-ei com a esperança de que o meu caso possa inspirar alguns dos ouvintes a se livrarem dos temores que infernizam suas vidas.

Pedi-lhe que falasse durante dois minutos apenas. Goodrich se dirigiu as três mil pessoas, durante onze minutos.

Em meus cursos presenciei milhares de milagres como esse. Vi homens e mulheres cujas vidas foram transformadas por essa orientação, muitos deles obtendo promoções muito além do que podiam sonhar, ou conseguindo posições proeminentes nos seus negócios, profissões e comunidades. Por vezes, isso foi obtido por meio de um único pronunciamento feito no momento exato.

Permitam-me que lhes conte o caso de Mario Lazo.

Anos atrás, recebi um telegrama de Cuba que me deixou intrigado.

“A não ser que o senhor me responda dizendo que não o faça, vou à Nova York treinar para fazer um discurso”. Estava assinado: “Mario Lazo”. Quem era ele? Fiquei intrigado! Nunca ouvira esse nome antes.

Quando o Sr. Lazo Chegou à Nova York, declarou:

— O Havana Country Club vai celebrar o quinquagésimo aniversário do fundador do clube e fui convidado para lhe entregar uma taça de prata e fazer o principal discurso da noite. Conquanto eu seja advogado, nunca, durante toda a minha vida, fiz um discurso em público. Estou aterrorizado ante a perspectiva de ter que fazê-lo. Se eu fracassar, ficarei profundamente

embaraçado perante minha esposa e perante mim mesmo, socialmente. Além disso, tal fato poderá baixar meu prestígio junto à minha clientela. Eis aí por que vim lá de longe, de Cuba, em busca de seu auxílio. Só me posso demorar três semanas.

Durante essas três semanas fiz com que Mario Lazo passasse de aula para outra, falando três ou quatro vezes por noite. Três semanas mais tarde, ele discursava perante o distinto auditório reunido no Havana Country Club. Seu discurso foi tão notável que a revista Time o citou sob o título de Notícias do Exterior e descreveu Mario Lazo como um "orador de língua de prata."

Parece um milagre, não é mesmo? E é um milagre — um milagre de domínio do medo, em pleno século vinte.

Segundo. NÃO PERCA DE VISTA O SEU OBJETIVO

Quando o Sr. Ghent se referiu ao prazer que lhe dava sua capacidade recém-adquirida de falar em público, ele tocou naquilo que, acredito (mais do que qualquer outro fator), contribuiu para o seu êxito. É verdade que ele seguiu a orientação e cumpriu fielmente suas obrigações. No entanto, estou certo de que assim procedeu conscientemente, pois se via a si mesmo como um orador bem sucedido. O Sr. Ghent se projetou no futuro e se pôs a trabalhar a fim de que suas perspectivas se transformassem em realidade. Isso é, exatamente, o que o leitor deve fazer.

Concentre sua atenção no que a autoconfiança e a capacidade de falar mais eficazmente significarão para você. Pense no que isso lhe pode significar socialmente, nos amigos que fará, no aumento de sua capacidade de prestar serviços ao seu grupo cívico, social ou religioso, na influencia que você poderá exercer em seus negócios.

Em resumo, prepare-se para sua liderança.

Em um artigo intitulado "A Palavra e a Liderança nos Negócios", S.

C. Allyn, presidente da Junta Diretora da Companhia Nacional de Registro de Fundos e da UNESCO, escreveu no Quarterly Journal of Speech:

“Na história de nosso comércio, inúmeros homens atraíram a atenção sobre suas pessoas devido ao seu ótimo desempenho em uma tribuna. Há alguns anos um jovem, que era então o encarregado de uma pequena filial em Kansas, pronunciou um discurso

bastante fora do comum e é hoje o nosso vice-presidente para o setor de vendas.”

Eu sei que esse vice-presidente é, atualmente, o presidente da Companhia Nacional de Registro de Fundos.

Não é possível prever-se até onde o leitor será levado em sua capacidade de falar de pé. Henry Blackstone, um de nossos diplomados, presidente da Servo Corporation of America, diz: “A capacidade de se comunicar eficientemente com outras pessoas e de obter sua cooperação é uma qualidade que procuramos entre os homens que se encontram em ascensão.”

Leitor, pense na satisfação e no prazer que sentirá quando, pondo-se de pé, compartilhar confiantemente os seus pensamentos e os seus sentimentos com o auditório. Viajei várias vezes em redor do mundo, mas conheço poucas coisas que dêem maior deleite do que manter a atenção de um auditório pelo poder da palavra falada.

Tem-se um sentimento de força, de poder. “Dois minutos antes de começar a falar”, declarou um de meus graduados, “eu preferiria ser chicoteado a iniciar de fato minhas palavras; no entanto, dois minutos antes de chegar ao fim destas, eu preferiria levar um tiro a parar.”

Agora, leitor, comece a imaginar-se diante de um auditório ao qual você tenha sido chamado a dirigir-se. Veja-se a si mesmo avançando com confiança, perceba o silêncio fazer-se na sala quando você começa a falar, sinta a absorção atenta do auditório à medida que você se aproxima ponto a ponto de sue objetivo, goze o calor dos aplausos quando você desce da tribuna e escute as palavras de

apreço com que os membros individuais do auditório o cumprimentam quando a reunião termina. Acreditem-me, há em tudo isso uma verdadeira

magia, uma excitação que nunca será esquecida.

William James, o mais destacado professor de Psicologia de Harvard, escreveu seis frases que poderão ter um profundo efeito em sua vida, leitor, seis frases que são o “abre-te-sésamo” para a caverna do tesouro da coragem de Ali Babá:

“Em quase todos os assuntos, você será salvo pela sua paixão por eles. Se você tiver por um resultado o cuidado o suficiente, é quase certo que o conseguirá.

Se você desejar ser bom, será bom. Se você desejar ser rico, será rico. Se você desejar aprender, aprenderá. Somente então você realmente deverá desejar essas coisas, e desejá-las com exclusivismo, e não desejar uma centena de outras coisas

incompatíveis , com a mesmo intensidade.”

Aprender a falar com sucesso a grupos de pessoas trar-lhe-á benefícios outros que a mera capacidade de pronunciar discursos formais em público. Na verdade, se você nunca proferiu um discurso em público em sua vida , são inúmeros os benefícios a serem obtidos desse treinamento. Por exemplo, o treinamento para falar em público é a estrada para a autoconfiança. Uma vez que você perceba que pode pôr-se de pé e falar inteligentemente a um grupo de pessoas, é lógico presumir-se que poderá dirigir-se a indivíduos com maior confiança e mais à vontade. Muitas pessoas, homens e mulheres, se matricularam em meu curso sobre como falar eficientemente porque se sentiam acanhadas e constrangidas nos grupos sociais. Quando verificaram ser capazes de pôr-se de pé e se

dirigirem aos seus colegas de classe sem que o teto desabasse sobre suas cabeças, perceberam o ridículo da inibição. Começaram a impressionar as outras pessoas, seus familiares, amigos, sócios, colegas, fregueses e clientes com sua atitude recém-adquirida.

Inúmeros dentre nossos diplomados, como o Sr. Goodrich, foram impelidos a seguir o curso pela notável modificação operada nas personalidades

daqueles que o cercavam.

Este tipo de treinamento também afeta as personalidades de formas que não se notam de imediato. Não há muito tempo perguntei ao Dr. David Allen cirurgião de Atlantic City e ex-presidente da Associação Médica Americana, quais, em sua opinião, eram os benefícios do treinamento para falar em público, em termos de saúde física e mental. Ele sorriu e disse que poderia responder melhor passando uma receita "que farmácia alguma poderia aviar. A receita tinha que ser aviada pelo próprio indivíduo; se ele julgar que não é capaz de fazê-lo, está errado."

Tenho a receita em cima de minha mesa. Fico impressionado todas as vezes que a leio. Ei-la, exatamente como o Dr. Allen a passou:

"Empregue o melhor de seus esforços em

desenvolver a capacidade de permitir que outras pessoas enxerguem dentro de sua cabeça e de seu coração. Aprenda a fazer com que suas idéias e seus pensamentos sejam claros para as outras pessoas, em público, individualmente ou em grupos. Você verificará, à medida que for melhorando com seus esforços, que está – você mesmo- causando nas pessoas uma impressão, um impacto que nunca conseguiu antes.

"Você poderá colher um duplo benefício desta prescrição médica. Sua autoconfiança aumenta à medida que você aprende a falar com outras pessoas e toda a sua personalidade melhorará e ganhará mais calor. Isso significa que você está melhor emocionalmente

e,

se

você

está

melhor

emocionalmente, estará melhor fisicamente. Falar em público, no nosso mundo de hoje, está ao alcance de todos, homens e mulheres, jovens e velhos. Eu, pessoalmente, não gozei das vantagens que advêm, nos negócios e na indústria, para quem fala em público. Apenas tenho ouvido dizer que são muitas.

Mas conheço suas vantagens quanto à saúde. Fale, sempre que puder, a poucos ou muitos; você o fará cada vez melhor, como eu mesmo vim a verificar; falando, você sentirá seu espírito como nunca lhe aconteceu antes.

”É um sentimento maravilhoso, que remédio algum jamais poderá conseguir para você.”

O segundo sinal-guia, então, é ver-se a você mesmo obtendo êxito ao fazer aquilo que agora teme e concentrar-se nos benefícios que você obterá através de sua capacidade de falar aceitavelmente perante diferentes grupos. Lembre-se das palavras de William James:

“Se você tiver por um resultado o cuidado suficiente é quase certo que o conseguirá.”

Terceiro: PREDISPONHA SUA MENTE PARA O SUCESSO

Pediram-me uma vez, em um programa de rádio, que contasse em três sentenças, a mais importante lição por mim aprendida. Eis o que

eu disse: “A maior lição que já aprendi é a extraordinária importância daquilo que pensamos. Se eu souber o que alguém pensa, saberei o que esse alguém é, pois os pensamentos de cada pessoa fazem dela aquilo que ela é. Transformando os nossos pensamentos, poderemos transformar nossas vidas.”

Você, leitor, lançou suas vistas sobre o objetivo de um aumento de confiança e de uma comunicação mais eficiente. De agora em diante, você deverá pensar mais positivamente – e não negativamente –

sobre suas chances de obter êxito, nesse empenho. Você deverá desenvolver um otimismo alegre sobre os resultados de seus esforços no sentido de falar perante grupos de pessoas. Você deve apor o sinete da determinação em todas as palavras e ações que dedicar ao desenvolvimento dessa capacidade.

Eis uma história que constitui uma prova dramática da necessidade de uma resoluta determinação por parte de qualquer pessoa que deseja enfrentar o desafio de falar mais expressivamente. O homem sobre o qual estou escrevendo subiu tanto na escala da administração que se tornou uma figura lendária no alto comércio.

No entanto, a primeira vez que se pôs de pé para falar, na Universidade, as palavras lhe fugiram. Não conseguiu ir além da metade da palestra de cinco minutos que lhe fora determinada pelo professor. Empalideceu e desceu da tribuna em lágrimas.

O homem que passou por essa experiência em seus dias de jovem estudante não se deixou frustrar por esse fracasso. Estava determinado a ser um bom orador e não abandonou essa determinação enquanto não se tornou consultor econômico do governo, gozando do respeito mundial. Seu nome é Clarence B.

Randall. Em um de seus acatados livros Freedom’s Faith, ele diz algo sobre o falar em público:

“Eu tenho, em ambas as mangas, insígnias por serviços prestados em todas as vezes em que falei em almoços e jantares de associações industriais, câmaras de comércio, clubes rotarianos, campanhas de coleta de fundos, organizações de alunos etc. Tomei parte na Primeira Guerra Mundial através de um patriótico discurso pronunciado em Esnacaba, Michigan; já tomei parte em representações em lugarejos, para fins de caridade, Mickey Rooney, e para fins de educação com o Presidente James Bryant Conant, de Harvard, e com o Conselheiro Robert M. Hutchins, da Universidade de Chicago; já cheguei mesmo a pronunciar em mau francês um discurso de encerramento de jantar.

Creio saber algo sobre aquilo a quem um auditório prestará atenção e a maneira como quer ouvi-lo. E não existe absolutamente nada sobre isso que um homem digno de exercer importante responsabilidade no comércio não seja capaz de aprender, se o desejar.”

Concordo com o Sr. Randall. A vontade de obter êxito deve ser uma parte vital no processo de se tornar um orador bem-sucedido. Se eu pudesse, leitor, penetrar em sua mente e avaliar a intensidade de seu desejo e as luzes e as sombras de seus pensamentos, poderia provar, quase com certeza, a rapidez de seu progresso no sentido de seu objetivo de aprimoramento da capacidade de comunicação.

Em uma de minhas aulas, no Centro-Oeste, um homem se pôs de pé, na primeira noite, e tranquilamente declarou que como construtor, não ficaria satisfeito em quanto não se tornasse um porta-voz da Associação Americana de Construtores. Não desejava outra coisa senão viajar por este país, para cima e para baixo, e falar a todos que encontrasse sobre os problemas e realizações de sua indústria. Joe Haverstick sabia o que queria. Ele era o tipo de aluno

que delicia o professor, levava tudo ao máximo de seriedade.

Desejava ser capaz de falar não apenas sobre questões locais mas, também sobre questões de âmbito nacional, e não havia meia-força em sua vontade. Preparava suas palestras completamente, treinava-as com cuidado e jamais perdeu nenhuma aula, embora aquela fosse a época do ano mais atribulada para os homens de sua profissão.

Aconteceu com ele precisamente o que aconteceu com alunos desse tipo — progrediu a uma velocidade que a ele mesmo surpreendeu.

Em dois meses, tornou-se um dos mais notáveis membros de sua classe. Foi eleito seu presidente.

O professor que deu esse curso se achava em Norfolk, na Virginia, cerca de um ano mais tarde, e me escreveu: "Já me tinha esquecido de Joe Haverstick, lá do Ohio, quando, uma manhã; enquanto tomava café, abri o Virginia Pilot.

Lá estava um retrato de Joe e uma notícia a seu respeito. Na noite anterior, ele havia falado perante um enorme auditório de construtores daquela área e fiquei sabendo que Joe não era apenas um porta-voz da Associação Nacional de Construtores; era o seu presidente".

Assim, para obter êxito neste campo, você, leitor, precisa ter as qualidades que são essenciais em qualquer esforço digno: vontade que chegue ao entusiasmo, persistência capaz de vencer montanhas e autoconfiança para acreditar que será bem sucedido.

Quando Júlio César atravessou o Canal da Mancha, partindo da Gália, e desembarcou suas legiões no que agora a Inglaterra, o que fez ele para assegurar o sucesso de seu exercito? Algo muito inteligente: deteve seus soldados nos branquicentos penhascos de Dover; e, olhando para as ondas sessenta metros abaixo, viram as chamas consumindo todos os navios nos quais haviam chegado. Em território inimigo, rompido o último elo com o Continente,

queimados os últimos meios de retirada, somente uma coisa lhes era deixada: avançar, conquistar. Foi exatamente o que fizeram.

Tal era o espírito do imortal César. Por que, leitor, não será este, também, o seu espírito quando você se lançar a conquista do seu medo de auditório? Faça com que todos os fragmentos de pensamentos negativos sejam consumidos pelas chamas e cerre portas de aço sobre todos os acessos ao irresoluto passado.

Quarto: AGARRE-SE A TODAS AS OPORTUNIDAS DE PRATICAR

O curso dado por mim na Associação Cristã de Moços da Rua 125, antes da Primeira Guerra Mundial, modificou-se ao ponto de não ser mais reconhecido. A cada ano novas ideias foram sendo introduzidas nas aulas, enquanto velhas ideias eram postas de lado. No entanto, uma das características do curso permanece inalterada. Todos os alunos de uma classe devem pôr-se de pé uma vez, ou duas na maioria dos casos, e falar perante seus companheiros. Por quê?

Porque ninguém pode aprender a falar em público sem falar em público, do mesmo modo que ninguém pode aprender a nadar sem entrar na água. Você, leitor, poderá ler todos os livros que existem sobre o falar em público — inclusive este — e, ainda assim, não ser capaz de fazê-lo. Este livro é um guia completo. Mas é necessário que o leitor ponha em prática suas sugestões.

Quando perguntaram a Bernard Shaw como aprendera a falar em publico tão irresistivelmente, ele respondeu: "Do mesmo modo como aprendi a patinar —obstinadamente fazendo de mim mesmo um tolo, até me tornar acostumado a isso". Quando jovem, Shaw era uma das pessoas mais tímidas de Londres. Com freqüência andava para baixo e para cima no Embankment, antes de se aventurar a bater em uma porta. "Poucos homens" confessou ele, "terão sofrido

mais por covardia ou se terão sentido mais horrivelmente envergonhados por causa dela."

Finalmente ele se referiu ao método mais rápido e mais seguro já imaginado para vencer a timidez, a covardia e o medo. Ele decidiu transformar o seu ponto mais fraco em seu maior bem. Filiou-se a uma sociedade de debates. Entregando o seu coração à causa do socialismo e falando em prol desta causa, George Bernard Shaw transformou-se em um dos mais confiantes e brilhantes oradores da primeira metade do século vinte.

Oportunidades de falar existem em todas as partes. Associe-se a organizações e ofereça-se para missões que exijam que você fale.

Ponha-se de pé e se afirme em reuniões publicas, ainda que seja apenas para apoiar uma moção. Não ocupe uma cadeira de trás nas reuniões departamentais. Fale! Lecione nas escolas dominicais.

Torne-se um líder do escotismo. Associe-se a qualquer grupo de cujas reuniões você tenha oportunidade de participar ativamente. Basta que você olhe em torno de sua pessoa para ver que dificilmente existe

qualquer

atividade

comercial,

comunitária,

política,

profissional ou mesmo distrital que não o desafie a se pôr de pé e falar. Você nunca poderá saber o quanto está progredindo, a não ser que fale, torne a falar e fale mais uma vez.

— Sei de tudo isso, — disse-me uma ocasião um jovem executivo comercial, — mas hesito em me defrontar com a experiência do aprendizado.

— Experiência! — repliquei. — Afaste esse pensamento de sua cabeça. Você jamais pensou no aprendizado com o espírito correto

— o espírito de conquistador.

— Que espírito é esse? - quis saber ele.

O espírito da aventura, — respondi-lhe, e conversei um pouco com ele sobre o caminho para o sucesso através do falar em público, e sobre o entusiasmo e o desdobramento da personalidade.

—Farei uma tentativa, — admitiu ele finalmente. — Mergulharei nessa aventura.

À medida que você, leitor, ler este livro e for pondo em prática os seus princípios, estará também, mergulhando na aventura. Você verificará tratar-se de uma aventura em que o seu poder de autodireção e a sua visão o sustentarão. Você verá que se trata de uma aventura que poderá modificá-lo por dentro e por fora.

CAPÍTULO 2

Desenvolvendo a Confiança

"Há cinco anos, Sr. Carnegie, fui até o hotel onde o senhor estava fazendo uma de suas demonstrações. Cheguei à porta do salão de conferências, mas parei. Eu sabia que, se entrasse naquele salão e me matriculasse no curso, mais cedo ou mais tarde teria que fazer um discurso. Minha mão, já na maçaneta, gelou. Não pude entrar.

Voltei-me e sai do hotel.

"Se, então, eu soubesse como o senhor torna fácil vencer o medo, o medo paralisante de enfrentar um auditório, eu não teria perdido estes últimos cinco anos".

O homem que proferiu essas reveladoras palavras não falava sentado a uma mesa ou a uma secretaria. Ele estava-se dirigindo a um auditório de cerca de duzentas pessoas. Era a cerimônia de diplomação de um de meus cursos na cidade de Nova York. À medida

que ele falava, iam-me impressionando, particularmente, sua atitude e sua autoconfiança. Aí estava um homem, raciocinava eu, cuja capacidade como executivo seria tremendamente aumentada pela firmeza e pela confiança recém-adquiridas. Como seu professor, eu me sentia deliciado de ver que ele havia aplicado um golpe mortal no medo e não pude deixar de imaginar como esse homem teria sido mais bem-sucedido e mais feliz se sua vitória sobre o medo tivesse ocorrido cinco ou dez anos antes.

Segundo Emerson, "o medo derrota maior número de pessoas do que qualquer outra coisa no mundo". Meu Deus, o quanto vim eu a me tornar consciente da amarga verdade desse conceito e o quanto me é grato saber que durante minha vida fui capaz de salvar do medo inúmeras pessoas! Quando comecei a dar minhas aulas, em 1912, pouco percebia que este treinamento viria revelar-se um dos melhores métodos já concebidos para ajudar pessoas a eliminarem seus medos e seus sentimentos de inferioridade. Verifiquei que o aprender a falar em público é o método da própria natureza para dominar o acanhamento e para a formação da coragem e da

autoconfiança. Por quê? Porque falar em público faz com que entremos em luta com nossos temores.

Durante os anos em que treinei homens e mulheres a falarem em público, adquiri algumas ideias para ajudar você, leitor, a rapidamente dominar o nervosismo e a desenvolver a confiança em umas poucas semanas de pratica.

Primeiro: CONHEÇA A VERDADE SOBRE O MEDO DE FALAR EM

PÚBLICO

Fato número um

Você não é única pessoa que tem medo de falar em público.

Levantamentos realizados em universidades mostram que oitenta a noventa por cento de todos os estudantes matriculados em cursos de oratória sofrem de nervosismo diante da assistência no início das aulas. Estou inclinado a acreditar que, no início de meus cursos, este número é maior entre os adultos, quase chegando aos cem por cento Fato número dois

É útil uma certa dose de nervosismo! Este é um meio natural de nos prepararmos para fazer face aos desafios incomuns de nosso meio-ambiente. Assim, quando você sentir o seu pulso bater mais rápido e sua respiração acelerar-se, não fique alarmado. Seu corpo, sempre alerta aos estímulos externos, está se aprontando para entrar em ação. Se essas preparações físicas forem mantidas dentro de limites, você será capaz de pensar mais rápido, de falar com mais influência e, de um modo geral, de se expressar com maior intensidade do que sob circunstâncias normais.

Fato Número Três

Muitos oradores profissionais me asseguraram que jamais perderam completamente o seu nervosismo diante da assistência.

Este medo está quase sempre presente pouco antes de começarem a falar e poderá persistir durante as primeiras frases de seus discursos.

Este é o preço que pagam esses homens e mulheres por serem como cavalos de corrida e não como cavalos de tração. Oradores que se dizem "frios como um pepino" em todas as circunstâncias têm, normalmente, a casca grossa como um pepino e a mesma inspiração de um pepino.

Fato Número Quatro

A principal causa de você ter medo de falar em público é simplesmente o fato de que você não está acostumado a falar em publico. "O medo é o filho bastardo da ignorância e da incerteza", diz o Professor Robinson em The Mind in the Making ("A Mente em Ação"). Para a maioria das pessoas, o falar em público e uma qualidade desconhecida e, como consequência, sobrecarrega as pessoas com os fatores da ansiedade e do medo. Para o iniciante é uma série complexa de situações estranhas, mais complicadas, digamos, do que aprender a jogar tênis ou a dirigir automóvel. Para tornar simples e fáceis essas situações atemorizantes, o remédio é: prática, prática, prática. Você verificará, leitor, como já aconteceu com milhares e milhares que o falar em público pode ser uma alegria e não uma agonia, meramente por ir aumentando sua bagagem com um rosário de bem-sucedidas experiências.

A história de como Albert Edward Wiggam, destacado orador e psicólogo popular, dominou o seu medo, tem sido para mim uma inspiração desde que a ouvi pela primeira vez. Ele conta como se sentia aterrorizado ante a ideia de se ter de pôr de pé, no ginásio, e declamar durante cinco minutos.

"À medida que o dia se aproximava", escreve ele, "eu me tornava positivamente doente. Sempre que o aterrorizante pensamento me ocorria, todo o sangue me afluía à cabeça e as maçãs de meu rosto ficavam tão quentes que eu me dirigia à parte de trás do edifício da escola para encostá-las nos frios tijolos da parede, a fim de tentar reduzir o rubor que delas se apossava. Na Universidade foi a mesma coisa.

"De uma feita decorei cuidadosamente o começo de uma declaração, Adam e Jefferson não existem mais. Quando me deparei com o auditório, minha cabeça rodava tanto que eu mal sabia onde me encontrava. Consegui dizer em voz entrecortada a frase inicial,

declarando que Adam e Jefferson morreram. Não fui capaz de dizer mais nada, de modo que fiz uma reverência e... voltei solenemente para o meu lugar, no meio de grandes aplausos. O presidente levantou-se e disse, "Bem, Edward, sentimo-nos chocados com essa triste notícia, mas nos esforçaremos por saber suportá-la". Para as gargalhadas que se seguiram, a morte, com certeza, teria sido um grande alívio. Fiquei doente durante alguns dias.

Certamente a última coisa que eu poderia esperar era me tornar orador".

Um ano depois de se graduar na Universidade, Albert Wiggam se encontrava em Denver. A campanha política de 1896 estava fervendo sobre o tema da Prata Livre. Um dia, ele leu um panfleto explicando o que se propunham os adeptos da Prata Livre; ficou tão indignado com o que considerou como erros e promessas vazias de Bryan e seus adeptos que empenhou seu relógio, a fim de conseguir dinheiro suficiente para retornar a sua terra natal, o Estado de Indiana. De volta à sua terra, ofereceu-se para falar sobre o tema saneamento da moeda. Muitos de seus colegas dos bancos escolares se encontravam entre os seus ouvintes. "Quando comecei", escreve ele, "o quadro de minha oração sobre Adam e Jefferson se apossou de mim. Fiquei chocado e tremi; tudo me pareceu perdido, mas como Chauncey Depew dizia com frequencia, eu e os ouvintes conseguimos, de alguma forma, sobreviver à introdução. Encorajado, mesmo por esse pequeno êxito, continuei falando durante o que me pareceu serem uns quinze minutos. Para minha surpresa, descobri que estivera falando durante uma hora e meia!

Como resultado, dentro de poucos anos era eu a mais surpreendida das pessoas ao verificar que me encontrava ganhando a vida como orador profissional.

"Conheci, em primeira mão, aquilo que William James queria dizer com o hábito do sucesso".

Sim, Albert Edward Wiggam aprendeu que um dos modos mais seguros de dominar o medo devastador de falar perante grupos e pessoas é aumentar a própria bagagem com um rosário de experiência bem-sucedidas.

Você, leitor, devera contar com uma certa dose de medo como um acessório natural de seu desejo de falar em público, e deve aprender a depender de uma. quantidade limitada de nervosismo diante do auditório para ajudá-lo a proferir um discurso melhor.

Se o nervosismo diante do auditório fugir ao seu controle e restringir seriamente a eficiência de suas palavras, por causar bloqueios mentais, falta de fluência, tiques incontroláveis e demasiados espasmos musculares, não se desespere. Os sintomas não são incomuns em principiantes. Se você se esforçar, verá que o grau de nervosismo não tardará a reduzir-se até o ponto em que se traduzirá numa ajuda e não num embaraço.

Segundo: PREPARE-SE DE MANEIRA ADEQUADA

Há alguns anos atrás, o principal orador de um almoço do Rotary Club de Nova York era um destacado funcionário do governo.

Esperávamos ouvi-lo descrever as atividades de seu departamento.

Quase de imediato tornou-se óbvio que ele não preparara o seu discurso. Inicialmente, procurou falar de improviso. Falhando nessa tentativa, tirou do bolso um punhado de notas que, evidentemente, não estavam em maior ordem do que uma plataforma de estrada de ferro carregada com sucata de ferro. Mexia e remexia nessas notas, tornando-se cada vez mais embaraçado e mais incapaz de proferir

suas palavras. Minuto a minuto ia ficando mais desanimado e mais assustado. Mas continuou, tateando, desculpando-se, procurando dar alguma aparência de sentido ao emaranhado de suas notas e levando o copo com água, com mãos trêmulas, aos seus ressequidos lábios. O homem nada mais era do que um quadro triste de alguém completamente dominado pelo medo, devido à quase total falta de preparação. Finalmente sentou-se, um dos mais humilhados oradores que até hoje eu vi. Fizera o seu discurso do modo que, segundo Fousseau, devem ser escritas as cartas de amor: começou sem saber o que dizer e terminou sem saber o que tinha dito.

Desde 1912 um de meus deveres profissionais tem sido o de avaliar mais de cinco mil discursos por ano. Dessa experiência uma grande lição se destaca sobre todas as demais, como o Monte Everest em relação às montanhas: somente o orador preparado merece ter confiança. Como pode alguém pensar em atacar a fortaleza do medo, se entrar em combate com armas obsoletas ou sem munição?

"Acredito", disse Lincoln, "que jamais serei suficientemente velho para falar com desembaraço, quando não tiver nada para dizer".

Se você, leitor, deseja desenvolver sua autoconfiança, por que não fazer a única coisa que lhe dará segurança como orador? "O amor perfeito", escreveu o Apóstolo João, "vence o medo". Assim, faça uma preparação perfeita. Daniel Webster declarou que mais facilmente apareceria perante um auditório seminu do que semipreparado.

JAMAIS DECORE UM DISCURSO PALAVRA POR PALAVRA

Quando falamos em preparação perfeita, será que estamos querendo dizer que você deve decorar o seu discurso? A esta pergunta respondo com um categórico NÃO! Em suas tentativas de se protegerem contra os perigos de um embotamento mental diante

do auditório, inúmeros oradores mergulharam de cabeça na armadilha de decorar o que pretendiam dizer. Uma vez viciado nesse tipo de narcótico mental, o orador está desesperançadamente amarrado a um método de preparação que consome precioso tempo e destrói a naturalidade na tribuna.

Quando H. V. Kaltenborn, o decano dos comentaristas de notícias americano, estudava na Universidade de Harvard, tomou parte num concurso de oratória. Para isso, selecionou uma história curta, intitulada "Cavalheiros, o Rei". Decorou-a palavra por palavra e treinou-a centenas de vezes. No dia do concurso, ele anunciou o título, "Cavalheiros, o Rei". Em seguida, o seu cérebro se apagou. Não se apagou apenas; obscureceu-se. Kaltenborn ficou aterrorizado.

Desesperado, começou a contar a história com suas próprias palavras. Foi, entre todos, o mais surpreendido dos rapazes, quando o júri lhe conferiu o primeiro prêmio. Daquele dia ate hoje H. V.

Kaltenborn não mais leu nem decorou discurso algum. O que ocorrera com ele constitui o segredo do sucesso de sua carreira no rádio. Ele prepara algumas notas e se dirige naturalmente aos seus ouvintes, sem qualquer coisa escrita.

Quem escreve e decora o que pretende dizer está desperdiçando tempo e energias e, ao mesmo tempo, cortejando o desastre.

Durante toda a nossa vida falamos espontaneamente. Jamais pensamos em palavras. Pensamos em ideias. Se as ideias forem Claras, as palavras virão natural e inconscientemente, como o ar que respiramos.

Até mesmo Winston Churchill teve que aprender a lição pela maneira dura. Quando jovem, Churchill escrevia e decorava os seus discursos. Um dia, quando proferia um discurso decorado perante o Parlamento da Inglaterra, sentiu-se imobilizado nas trilhas do seu cérebro. Sua mente estava vazia. Ficou embaraçado, humilhado.

Repetiu a última frase que havia dito. De novo sentiu a mente vazia e o rosto enrubescer. Sentou-se. Daquele dia em diante, Winston Churchill jamais procurou proferir um discurso decorado.

Se decorarmos, palavra por palavra, aquilo que vamos dizer, provavelmente nos esqueceremos quando nos defrontarmos com os nossos ouvintes. Mesmo que não nos esqueçamos das palavras que vamos dizer, possivelmente iremos proferi-las de forma mecânica.

Por quê? Porque elas não sairão de nossos corações e sim da nossa cabeça. Quando conversamos com alguém na intimidade, sempre pensamos algo que desejamos dizer e dizemos aquilo que queremos, sem pensar nas palavras. Isto é o que temos feito durante toda a nossa vida. Por que, agora tentar mudar? Se escrevermos e decorarmos aquilo que pretendemos dizer, poderemos passar pela mesma experiência por que passou Vance Bushnell.

Vance era diplomado pela Escola de Belas-Artes de Paris e, mais tarde, se tornou vice-presidente de uma das maiores companhias de seguros do mundo — a Equitable Life Assurance Society. Anos atrás, pediram-lhe que proferisse um discurso numa reunião a que compareceriam dois mil representantes da Equitable Life em todo país, e que seria realizada em White Sulphur Springs, na Virgínia Ocidental. Naquela ocasião ele se encontrava apenas há dois anos no ramo dos seguros, mas tinha obtido grande êxito, razão pela qual foi programado que fizesse uma palestra de vinte minutos.

Vance sentiu-se deliciado em fazê-lo. Sentiu que isso lhe daria prestígio. Infelizmente, porém, ele escreveu e decorou o que pretendia dizer. Treinou quarenta vezes em frente a um espelho.

Tinha tudo decorado: todas as palavras, todos os gestos, todas as expressões faciais. Estava sem falhas, pensava ele.

No entanto, quando se pôs de pé para proferir seu discurso, ficou aterrorizado. Disse: "Minha parte, nesse programa, é..." Seu cérebro esvaziou-se. Em sua confusão, recuou dois passos e procurou começar de novo. Mais uma vez sentiu o cérebro vazio. Tornou a recuar dois passos e procurou começar mais uma vez. Três vezes fez a mesma coisa. A tribuna se elevava a um metro e pouco; não havia uma grade a retaguarda; uma distância de cerca de metro e meio separava da parede a parte de trás da plataforma. Assim, quando recuou pela quarta vez, ele desabou da plataforma e desapareceu no espaço vazio à sua retaguarda. O auditório explodiu em gargalhadas.

Um homem chegou a cair da cadeira e rolar no corredor. Jamais na história da Equitable Life Assurance Society, antes ou depois de Vance, pessoa alguma apresentou um ato tão engraçado. A parte surpreendente da história e que o auditório pensou que, de fato, se tratasse da representação de algum ato. Os mais antigos da Equitable Life ainda comentam, até hoje, o ato de Vance.

Mas e o orador Vance Bushnell? Ele mesmo me confessou ter sido a ocasião mais embaraçosa de sua vida. Sentiu-se tão infeliz que pediu demissão.

Os superiores de Vance Bushnell persuadiram-no a rasgar o pedido.

Conseguiram restaurar sua autoconfiança e Vance Bushnell, anos mais tarde, se tornou o mais persuasivo orador de sua organização.

No entanto, jamais decorou novamente um discurso. Vamo-nos beneficiar de sua experiência.

Tenho ouvido falar inúmeras pessoas, de ambos os sexos, que procuram proferir discursos decorados, mas não me lembro sequer de um único orador que não teria demonstrado mais vida, mais efeito, mais sentido humano, se tivesse atirado na cesta de papéis suas palavras decoradas. Quem assim haja procedido poderá ter

esquecido alguns de seus pontos principais. Poderá ter divagado, mas pelo menos, terá sido humano.

Disse Abe Lincoln, uma ocasião: "Não gosto de escutar um sermão apriorístico. Quando escuto um homem pregar, gosto de vê-lo agir como se estivesse lutando contra abelhas". O que Lincoln queria dizer e que gostava de ouvir um orador libertar-se e entusiasmar-se.

Orador algum poderá agir como se estivesse lutando contra abelhas se procurar lembrar-se de palavras decoradas.

## REÚNA E PONHA EM ORDEM SUAS IDEIAS ANTECIPADAMENTE

Qual, então, é a maneira apropriada de preparar um discurso ou uma palestra? Simplesmente esta: procure, no âmago de seus conhecimentos, experiências significativas que lhe ensinaram algo sobre a vida, reúna seus pensamentos, suas ideias, suas convicções, emanadas dessas experiências. Uma verdadeira preparação significa meditar sobre os seus tópicos. Como disse o Dr. Charles Reynold Brown, há alguns anos, em uma notável série de conferências na Universidade de Yale: "Medite sobre o seu tópico, até que ele se tome suave e fluente... em seguida anote todas essas ideias, com poucas palavras, o necessário apenas para fixá-las... anote-as em pedaços de papel — você verificará como é mais fácil arrumar e organizar esses pedaços

de papel quando procurar pôr em ordem o material de que dispõe". Isso não parece um programa difícil, apenas exige um pouco de concentração e meditação.

## TREINE COM SEUS AMIGOS AQUILO O QUE VAI DIZER

Deverá você, leitor, treinar o que vai dizer, em alguma espécie de ordem? Absolutamente. Há um método seguro, fácil e eficiente. Use as ideias que você escolheu para o seu discurso nas conversações cotidianas com os seus amigos e colegas de trabalho. Em lugar de falar de assuntos tais como resultados do futebol, incline-se sobre a

mesa do almoço e diga qualquer coisa como, por exemplo: "Sabe Joe, passei por uma experiência incomum, um desses dias. Gostaria de falar com você a esse respeito". Joe, provavelmente, gostara de ouvir o que você tem a dizer. Observe suas reações. Escute seus comentários. Talvez ele tenha alguma ideia interessante e que seja valiosa. Ele ignora que você está treinando um discurso ou uma palestra, o que, realmente, não tem importância. Com toda a probabilidade, porém, ele dirá que apreciou a conversa.

Allan Nevis, o distinguido historiador, dá aos escritores um conselho semelhante: "Arranje um amigo que esteja interessado no assunto e fale sobre tudo o que você aprendeu. Desse modo você poderá descobrir fatos de interpretação que talvez lhe tenham passado despercebidos, argumentos que não tenham sido alinhados e a forma mais adequada para a história que você tem a contar".

## Terceiro: PREDISPONHA SUA MENTE PARA O SUCESSO

No primeiro capítulo, como o leitor deve estar lembrado, esta frase foi usada com referência a formação da correta atitude no sentido do treinamento em geral para falar em público. A mesma regra se aplica a tarefa com que agora você se defronta, isto é, a tarefa de fazer de cada oportunidade de falar uma experiência bem sucedida. Há três modos de obter-se tal resultado:

## DEIXE-SE ABSORVER PELO SEU TEMA

Depois de selecionar o seu assunto, ordená-lo de acordo com um plano, e treiná-lo "conversando" com seus amigos, a sua preparação ainda não está completa. Você deverá firmar-se na importância de seu tema. Você deverá assumir a atitude que inspirou todos os personagens verdadeiramente grandes da História: acreditar em sua causa. Como inflamar os fogos da fé em sua mensagem? Explorando

todas as fases de seu tema, arrebatando os seus significados mais profundos e perguntando a si mesmo como suas palavras ajudarão os ouvintes a se tornarem melhores pessoas pelo fato de as terem escutado.

AFASTE SUA ATENÇÃO DOS ESTÍMULOS NEGATIVOS QUE POSSAM

PREJUDICÁ-LO

Por exemplo, imaginar-se cometendo erros gramaticais ou chegando a um súbito fim no meio de suas palavras é certamente uma projeção negativa que poderá afetar sua confiança antes de começar a falar. É especialmente importante manter sua atenção afastada imediatamente antes de chegar sua vez. Concentre-se no que os outros oradores ou conferencistas estão dizendo, dando-lhes toda sua atenção e, desse modo, não se desenvolverá em você um exagerado nervosismo.

INSTILE CONFIANÇA EM SI PRÓPRIO

A não ser quando empenhado em uma grande causa a que tenha dedicado toda sua vida, todos os oradores experimentarão momentos de dúvida sobre o seu tema. O orador indagará a si mesmo se aquele assunto é o apropriado para a sua pessoa e se o auditório estará interessado nele. Ele será lamentavelmente tentado a mudar de tema. Em tais ocasiões, quando o negativismo, provavelmente, vai arrasar por completo sua confiança, e necessário que você a instile, em si próprio. Em termos claros e diretos, diga a si mesmo que o assunto lhe é apropriado, pois resulta de sua experiência e do seu raciocínio sobre a vida. Diga a si mesmo que você está mais qualificado do que qualquer outro membro do auditório para abordar esse

particular assunto, e, por Deus, você empregará o melhor dos seus esforços para levá-lo a bom termo.

Será isso um princípio fora de moda? Talvez, mas atualmente, os

modernos psicólogos experimentais concordam em que a motivação baseada na auto-sugestão e um dos mais fortes incentivos a um rápido aprendizado, mesmo quando simulada. Quão mais poderoso, então, não será o efeito de uma sincera instilação de confiança, baseada na verdade?

Quarto: AJA CONFIANTEMENTE

O mais famoso psicólogo dos Estados Unidos, William James, escreveu:

"A ação parece seguir-se ao sentimento, mas, na realidade, a ação e o sentimento caminham juntos. Regulando a ação, que se encontra sob um controle mais direto da vontade, podemos, indiretamente, regular o sentimento que não se encontra nessa mesma situação.

"Assim, o soberano caminho voluntário para a cordialidade, caso você perca sua cordialidade espontânea, é levantar-se cordialmente e agir e falar como se a cordialidade já ali estivesse. Se uma tal conduta não o fizer sentir-se cordial, nada mais o fará nessa ocasião.

"Assim, para sentir-se bravo, aja como se você fosse bravo, empregue toda sua vontade até o fim e um revestimento de coragem, muito provavelmente, substituirá o revestimento do medo".

Aplique o conselho do Professor James. Para desenvolver a coragem, quando se defrontar com um auditório, aja como se você tivesse coragem. É claro que, se você não estiver preparado, de pouco lhe adiantará agir assim. Mas, se você souber o que vai dizer, avance resolutamente e tome uma respiração profunda. De fato, respire profundamente durante trinta segundos antes de se defrontar com um auditório. O aumentado suprimento de oxigênio fará com que você se sinta mais leve e lhe dará coragem. O grande tenor

Jean de Reszke costumava dizer que, quando se conseguia manter a respiração, de modo a se poder "sentar em cima dela", o nervosismo desaparecia.

Concentre todo o seu poder, olhe seu auditório diretamente nos olhos e comece a falar como se todos os ouvintes lhe estivessem devendo dinheiro. Imagine que de fato é assim. Imagine que eles ali se encontram reunidos para lhe solicitarem um aumento de crédito.

O efeito psicológico, que em você se exercerá, será benéfico.

Caso duvide de que essa filosofia faça sentido, você mudará de opinião após uma conversa de alguns minutos com praticamente qualquer pessoa que tenha feito o curso e que o tenha precedido na prática das ideias em que este livro se baseia. Como você não poderá falar com essas pessoas, aceite a palavra de um americano que será sempre um símbolo de coragem. Esse homem foi, uma ocasião, a mais tímida das criaturas humanas; pela prática da autoconfiança, veio a tornar-se uma das mais ousadas; foi ele o guardião da fé, o condutor dos auditórios, o grande Presidente dos Estados Unidos, Theodore Roosevelt.

"Tendo sido um rapaz doentio e desajeitado", confessa ele em sua autobiografia, "fui, quando jovem, inicialmente, nervoso e sem confiança em minha força. Tinha que me exercitar dolorosa e laboriosamente, não só com relação a meu corpo como também com relação ao meu espírito e ao meu ânimo."

Felizmente Roosevelt revelou como obteve a transformação.

"Quando menino", escreveu ele, li uma passagem num livro de Marryat que me impressionou. Nessa passagem, o capitão de um pequeno navio de guerra inglês explica ao herói como adquirir a qualidade do destemor. Diz ele que quase todos os homens, inicialmente, têm medo ao entrarem em ação, mas o que se tem a

fazer é manter o controle de tal forma que se possa agir como se não se sentisse medo. Se isso puder ser mantido durante bastante tempo, acabará

por transformar o fingimento em realidade e o homem de fato se tornará intimorato, praticando o destemor quando não o sente.

"Foi esta a teoria em que me baseei. Havia inúmeros tipos de coisas sobre as quais eu inicialmente me sentia amedrontado, desde os ursos pardos aos cavalos comuns e aos pistoleiros; no entanto, agindo como se não sentisse medo, eu gradualmente passei a não ter medo. A maioria dos homens poderia passar pela mesma experiência, se assim o desejassem."

Dominar o medo de falar em público tem um tremendo valor de transferência para tudo mais que podemos fazer. Os que respondem a esse desafio verificam que se tornam melhores pessoas, devido a isso. Verificam que a sua vitória sobre o medo de falar na presença de grupos os leva a uma vida mais rica e mais completa.

Um vendedor escreveu: "Depois de ter estado de pé algumas vezes diante da classe, senti que podia bater-me com qualquer um. Uma manhã me encaminhei até à porta de um agente de compras particularmente difícil e, antes que ele pudesse dizer "não", espalhei minhas amostras em cima de sua mesa; ele me fez o maior pedido que até hoje recebi."

Uma dona de casa disse a um de nossos representantes: "Eu tinha medo de convidar os vizinhos a virem a nossa casa, temerosa de que não conseguisse manter a conversação. Após comparecer a algumas aulas e ter falado de pé, dei um mergulho e fiz a minha primeira reunião. Foi um grande sucesso. Não tive qualquer problema em estimular a conversação do grupo, dentro de linhas interessantes."

Em uma cerimônia de graduação, um balconista assim se expressou: "Eu tinha medo dos clientes e lhes dava a impressão de que me estava desculpando. Após falar algumas vezes perante a classe, verifiquei que me estava manifestando com mais segurança e mais atitude e comecei a responder as objeções com autoridade. Minhas vendas subiram quarenta e cinco por cento no mês seguinte aquele em que comecei a falar perante a classe."

Todas essas pessoas descobriram que era fácil dominar outros medos e ansiedades e obter êxito onde antes haviam falhado. Você também, leitor, verificará que o falar em público o capacitará a enfrentar tudo o que o dia-a-dia lhe apresenta com o seguro toque que a confiança Ihe proporciona. Você terá capacidade para enfrentar os problemas e conflitos da vida com um senso de domínio.

Aquilo que tem sido uma série de situações insolúveis poderá tornar-se um brilhante desafio para a maior alegria de viver.

## CAPÍTULO 3

## Fale e Impressione de Modo Rápido e Fácil

Raramente vejo televisão durante o dia. No entanto, um amigo me pediu, recentemente, que eu assistisse a um programa vespertino que se destinava principalmente as donas de casa. Esse programa tinha um elevado índice de audiência e o meu amigo desejava que eu o visse por julgar que a parte do programa que era compartilhada pelo auditório me iria interessar. E de fato assim foi. Assisti ao programa inúmeras vezes, fascinado pela maneira como o seu apresentador obtinha êxito em conseguir com que pessoas do auditório falassem de uma forma tal que atraia e prendia minha atenção. Essas pessoas, obviamente, não eram locutores profissionais. Jamais haviam sido treinadas na arte da comunicação.

Algumas delas cometiam erros gramaticais e pronunciavam mal as

palavras. Todas elas, porém, estavam interessadas. Quando começavam a falar pareciam perder todo o medo de se encontrarem perante as câmaras e mantinham a atenção do auditório.

Por que isso? Sei a resposta porque venho empregando a técnica usada nesse programa há muitos anos. Essas pessoas, homens e mulheres comuns e simples, estavam prendendo a atenção de ouvintes em todo o país; falavam a respeito de si mesmas, sobre os seus momentos mais embaraçosos, suas recordações mais agradáveis, ou como haviam conhecido seus cônjuges.

Não estavam preocupadas com sua dicção nem com a construção de suas frases.

Mesmo assim, obtinham o seio da aprovação do auditório — atenção completa ao que tinham a dizer. Esta é uma prova insofismável do que, para mim, é a primeira das três regras principais para aprender a falar em público de modo fácil e rápido.

Primeiro: FALE DE ALGUM ASSUNTO EM QUE VOCÊ TENHA COMPETÊNCIA, ADQUIRIDA ATRAVÉS DA EXPERIÊNCIA OU DO

ESTUDO.

Os homens e mulheres, cujas histórias vividas tornaram interessante o programa de televisão, estavam falando de suas próprias experiências pessoais. Estavam falando sobre algo que conheciam. Imaginem que programa enfadonho não teria resultado se pedisse a essas pessoas que definissem o comunismo ou que descrevessem a estrutura das Nações Unidas. Ainda assim, este é exatamente o erro que inúmeros oradores cometem em incontáveis reuniões e banquetes. Resolvem falar de assuntos sobre os quais têm pouco ou nenhum conhecimento pessoal e aos quais devotaram pouca ou nenhuma atenção. Escolhem um tema como Democracia, Patriotismo ou Justiça e, depois de uma frenética luta de pesquisa através de um livro de citações ou de um manual do orador para todas as ocasiões, lançam apressadamente alguma generalização

vagamente lembrada de um curso de ciências políticas por eles feito anos atrás, na Universidade, e continuam a falar numa arenga que não se distingue de coisa alguma a não ser pela extensão. Jamais ocorre a esses oradores que o auditório esteja interessado em fatos verídicos que lancem por terra esses fugidios conceitos.

Em uma reunião de área dos instrutores de Dale Carnegie, no Hotel Conrad Hilton, de Chicago, há alguns anos um aluno de oratória começou a falar da seguinte maneira: "Liberdade, Igualdade, Fraternidade. São essas as ideias mais poderosas existentes no dicionário da humanidade. Sem liberdade a

vida não é digna de ser vivida. Imaginemos o que seria a vida se nossa liberdade de ação fosse limitada por todos os lados."

Isso foi tudo o que disse o orador, pois o instrutor sabiamente o interrompeu e, em seguida, lhe perguntou por que ele acreditava naquilo que estava dizendo. Foi-Ihe indagado se tinha alguma prova ou experiência pessoal em apoio do que ele acabara de dizer. Foi então que ele nos contou uma surpreendente história.

Ele havia lutado com as forças francesas subterrâneas. Contou-nos as indignidades a que ele e sua família haviam sido submetidos pelos alemães. Descreveu, em linguagem vívida, como havia escapado à polícia secreta e como, finalmente, conseguira chegar aos Estados Unidos. Terminou dizendo: "Enquanto vinha hoje descendo pela Avenida Michigan, em direção a esse hotel, eu tinha a liberdade de vir para cá ou ir a qualquer outro lugar, se o desejasse. Entrei neste hotel sem que me fosse necessário apresentar uma carteira de identidade e, quando esta reunião estiver terminada, poderei ir a qualquer lugar de Chicago que eu deseje. Acreditem-me, a liberdade é algo pelo que vale a pena lutar". O auditório aplaudiu-o de pé.

## CONTE-NOS O QUE A VIDA LHE ENSINOU

Oradores que falam sobre o que a vida Ihes ensinou nunca deixam de prender a atenção de seus ouvintes. Sei, por experiência própria, que os oradores não são facilmente persuadidos a adotarem esse ponto de vista, pois evitam lançar mão de experiências pessoais como demasiado triviais e demasiado restritivas. Eles preferem pairar sobre o reino das ideias gerais e dos princípios filosóficos, onde, infelizmente, o ar é por demais rarefeito para que nele possam respirar os mortais comuns. Dão-nos editoriais quando estamos com fome de notícias. Nenhum de nós está contra ouvir editoriais quando nos são oferecidos por quem tenha adquirido o direito de nos oferecer — um editor ou um redator de jornal. Ainda assim, o ponto continua a ser: Fale sobre o que a vida lhe ensinou e terá em mim um devotado ouvinte.

Diz-se de Emerson que ele estava sempre pronto a escutar qualquer pessoa, por mais humilde que fosse, pois achava que poderia aprender algo de todos

os homens que encontrasse. Eu tenho ouvido maior número de homens falarem do que qualquer outra pessoa fora da Cortina de Ferro e posso afirmar, com toda a sinceridade, que nunca ouvi uma conversação cansativa quando a pessoa falava sobre o que a vida Ihe havia ensinado, não importa quão leve ou trivial possa ter sido a lição.

Vejamos um exemplo. Há alguns anos atrás, um de nossos professores estava conduzindo um curso sobre como falar em público, para funcionários de categoria dos bancos de Nova York.

Naturalmente os membros de tal grupo, premidos pelas demandas do tempo, com frequência achavam dificuldade em se prepararem adequadamente ou efetuarem o que concebiam como preparação.

Durante todas as suas vidas eles haviam estado raciocinando com suas próprias ideias individuais, meditando sobre suas próprias convicções pessoais, vendo as coisas pelos seus distintos pontos de

vista, vivendo suas próprias experiências originais. Durante quarenta anos vinham armazenando material para palestras. Para alguns deles, porém, foi difícil perceber uma coisa dessas.

Numa sexta-feira, certo cavalheiro, ligado a um dos bancos dos subúrbios da cidade — que, para o nosso objetivo, designaremos como o Sr. Jackson — verificou que eram quatro e trinta e... sobre o que falaria ele? Saiu de seu escritório, comprou na banca de Jornal o Forbe's Magazine e, na viagem até o Federal Reserve Bank, onde teria lugar à aula, leu um artigo intitulado "Você Tem Apenas Dez Anos para Obter Êxito". Leu o artigo, não porque tivesse algum interesse especial a respeito, mas porque desejava dizer algo para preencher sua quota de tempo.

Uma hora mais tarde ele se pôs de pé e tentou falar de maneira convincente e interessante sobre o que continha tal artigo.

Qual o resultado, o inevitável resultado?

Ele não havia digerido, não havia assimilado o que estava procurando dizer. "Procurando dizer" — e a expressão exata. Ele estava procurando. Não havia qualquer mensagem real em sua busca por uma saída, o que toda a sua maneira e todo o seu tom revelavam inconfundivelmente. Como poderia ele esperar que o auditório estivesse mais impressionado do que ele mesmo estava? O Sr.

Jackson continuava a se referir ao artigo, a citar que o autor dissera isso e aquilo. Havia, em suas palavras, um excesso de Forbe's Magazine, mas, lamentavelmente, pouco do Sr. Jackson.

Após terminal sua fala, o instrutor observou-lhe:

— Sr. Jackson, não estamos interessados nessa obscura personalidade que escreveu esse artigo. O autor não se encontra

aqui. Não podemos vê-lo. Estamos, no entanto interessados no senhor e em suas ideias. Diga-nos aquilo que o senhor pensa, pessoalmente, e não o que qualquer outra pessoa tenha dito. Ponha no que diz um pouco mais do Sr. Jackson. Quer-nos falar sobre esse mesmo assunto na semana que vem? Torne a ler esse mesmo artigo e pergunte a si mesmo se o senhor concorda ou não com o autor. No caso positivo, ilustre os pontos de concordância com observações de sua própria experiência. Se o senhor não concordar com o autor, diga-nos por que. Façamos com que esse artigo seja o ponto de partida para a sua palestra.

O Sr. Jackson releu o artigo e concluiu que não concordava absolutamente com o autor. Rebuscou sua memória à procura de exemplos com que provar seus pontos de discordância. Ele desenvolveu e expandiu suas ideias com detalhes colhidos de sua própria experiência como executivo de um banco. Na semana seguinte voltou e fez uma palestra plena de suas próprias convicções, baseada nos seus conhecimentos anteriores. Ao invés do artigo requentado de uma revista, ele nos ofertou o ouro de sua própria mina, moedas cunhadas em suas próprias instalações. Deixo a você, leitor, imaginar qual das duas palestras produziu na classe um impacto maior.

PROCURE OS TÓPICOS EM SEU PASSADO

Uma vez pediu-se a um grupo de nossos instrutores que escrevessem em uma tira de papel o que consideravam como o maior problema que eles tinham com os principiantes. Quando as tiras de papel foram recolhidas, verificou-se que o problema mais frequentemente encontrado nas sessões iniciais de meu curso era

"conseguir que os iniciantes falassem sobre os tópicos apropriados."

Qual é o tópico apropriado? Você poderá ter a certeza, leitor, de que dispõe do tópico apropriado, se já o viveu e se ele surgiu de sua própria experiência e reflexão. Como encontrar o seu tópico?

Mergulhando na sua memória e procurando no seu passado as passagens importantes de sua vida que Ihe causaram uma vívida impressão. Há alguns anos atrás, fizemos um levantamento dos tópicos que prendiam a atenção das classes. Verificamos que os tópicos mais aprovados pelos ouvintes eram os relacionados com certas áreas razoavelmente definidas da experiência passada de alguém.

Primeiros Anos da Vida e Educação. Tópicos sobre a família, lembranças da infância e os dias de escola invariavelmente atraem a atenção, pois quase todos nós estamos interessados na maneira pela qual as outras pessoas enfrentaram e dominaram os obstáculos encontrados no meio-ambiente em que foram criadas.

Sempre que possível, ilustre suas explanações com exemplos e casos de seus primeiros anos de vida. A popularidade das peças, filmes e histórias que mostram como foram enfrentados os desafios do mundo nos primeiros anos de vida de alguém, atesta o valor dessa área como assunto de palestras. Como, porém, pode você, leitor, estar certo de que alguém se irá interessar no que lhe aconteceu quando era jovem? Há um teste para isso. Se algo permanecer vividamente em sua memória, depois de decorridos muitos anos, é quase certo que o auditório estará interessado nesse fato.

Lutas Iniciais para Progredir. Esta é uma área de interesse humano.

Aí, mais uma vez, o interesse de um grupo pode ser mantido através do relato de suas primeiras tentativas para imprimir no mundo as suas marcas. Como você, leitor, conseguir obter um determinado emprego ou seguir uma determinada profissão? A que modificação de circunstâncias se deveu sua carreira? Conte-nos seus fracassos,

suas esperanças, seus triunfos, enquanto você lutava por firmar-se no mundo competitivo. Um quadro real da vida de quase todo o mundo — se apresentado com modéstia — é, quase certamente, material de fácil combustão.

Passatempos e Recreação. Tópicos nessa área são baseados em uma escolha pessoal e, como tal, são assuntos que atraem a atenção.

Você não errará ao falar de algo que fez por puro prazer. Seu entusiasmo natural pelo seu passatempo favorito ajudará a fazer com que esse assunto seja bem aceito pela assistência.

Áreas Especiais de Conhecimento. Muitos anos de trabalho no mesmo setor tê-lo-ão transformado, leitor, em um perito nesse campo. Você pode estar certo de que obterá uma respeitável atenção se abordar aspectos de sua vida ou profissão baseado em anos de experiências ou de estudos.

Experiências Incomuns. Você já encontrou algum grande homem?

Esteve sob fogo durante a guerra? Foi submetido, em sua vida, a alguma crise espiritual? Essas experiências são o melhor material para temas.

Crenças e Convicções. Talvez você tenha dedicado uma grande parte de seu tempo e de seus esforços em pensar a respeito de sua posição com relação a assuntos vitais com que se defronta o mundo de hoje. Se você houver dedicado muitas horas ao estudo de assuntos de importância, adquiriu o direito de falar sobre eles. Mas, ao fazê-lo, tenha a certeza de que apresenta exemplos específicos para suas convicções. Os auditórios não apreciam palestras eivadas de generalizações. Por favor, não considere a leitura casual de alguns artigos publicados em jornais como preparação para falar sobre

esses tópicos. Se você tiver conhecimento sobre o seu tópico apenas um pouco maiores do que os seus ouvintes, é melhor evitá-lo. Por outro

lado, se você devotou anos de estudo a algum assunto, este assunto é, indubitavelmente, um tópico feito sob medida para você.

Positivamente, utilize-o.

Como foi ressaltado no Capítulo Dois, a preparação de uma palestra não consiste meramente em ordenar algumas palavras mecanicamente em um pedaço de papel ou em decorar uma série de frases. Tampouco consiste em retirar ideias de segunda-mão de algum livro lido apressadamente ou de algum artigo de jornal. A preparação consiste em rebuscar no cérebro e no coração à procura de alguma das convicções essenciais que a vida ali tenha depositado.

Jamais duvide de que o material ali se encontra. Ele ali está! Grandes depósitos de material, a espera que você os descubra. Não desdenhe esse material como demasiado pessoal ou demasiado fraco para que um auditório o ouça. Tenho-me divertido intensamente e emocionado profundamente com tais relatos, muito mais do que com os de meus oradores profissionais.

Somente falando de alguma coisa sobre a qual você adquiriu o direito de falar e que você será capaz de satisfazer o segundo requisito para aprender a falar em público rápida e facilmente.

Vejamos esse segundo requisito.

Segundo: CERTIFIQUE-SE DE QUE ESTÁ EMPOLGADO PELO SEU

TEMA

Nem todos os tópicos, sobre os quais eu e você adquirimos o direito de falar, nos empolgam. Por exemplo, como um devoto de

"faça-o você mesmo", eu certamente estou qualificado para falar sobre limpeza da louça. Mas, seja como for, não consigo empolgar-me por esse tema. Na realidade, eu preferia esquecer tudo a esse respeito. Mesmo assim,

tenho escutado donas de casa — ou seja, executivas da administração doméstica — realizarem palestras sobre

este mesmo tópico. De algum modo se desenvolveu em seus íntimos uma tal fúria indignada sobre a tarefa eterna de lavar louça, ou imaginarem métodos engenhosos de se desincumbirem de tão desagradável encargo, que se tornaram de fato empolgadas a esse respeito. Como consequência, elas conseguiram impressionar ao falarem sobre o tema de limpeza de louça.

Eis aqui uma pergunta que o ajudará, leitor, a decidir sobre a adequabilidade dos tópicos sobre os quais você se sente capacitado a discutir em público: se alguém se levantasse e se opusesse frontalmente aos seus pontos de vista, você poderia falar com convicção e sinceramente em defesa de sua posição? Se você se sentir capaz de fazê-lo, aí está o seu tópico certo.

Recentemente encontrei algumas notas que escrevi em 1926, depois de ter visitado a Sétima Sessão da Liga das Nações, em Genebra, na Suíça. Eis o parágrafo escrito: "Depois de três ou quarto oradores completamente sem vida terem lido os seus manuscritos, Sir George Foster, do Canadá, subiu à tribuna. Com imensa satisfação observei que não tinha anotações nem papéis de qualquer espécie: ele gesticulava quase sem parar. Punha seu coração naquilo que estava dizendo. Ele possuía algo que desejava ardentemente que fosse levado a bom termo. O fato de estar sinceramente procurando transmitir ao auditório certas convicções que abrigava em seu próprio coração era tão claro como o Lago de Genebra, do lado de fora da janela. Princípios que eu vinha defendendo em minhas aulas estavam sendo lindamente ilustrados naquele discurso."

Frequentemente me lembro do discurso de Sir George. Ele estava sendo franco e sincero. Somente escolhendo tópicos que sentimos em nosso coração e sobre os quais raciocinamos, essa sinceridade pode ser manifestada. O Bispo Fulton J. Sheen, um dos mais dinâmicos oradores da América, aprendeu cedo, na vida, essa lição.

"Fui escolhido para a equipe de debates da Universidade", escreveu ele em seu livro Life is Worth Living, "e na noite anterior ao debate da Notre Dame nosso professor me chamou ao seu gabinete e me repreendeu.

— "Você está completamente errado. Nunca tivemos, em toda a história deste estabelecimento, alguém que fosse pior orador do que você."

— "Bem, — disse eu, procurando justificar-me, — se estou assim tão errado, por que o senhor me escolheu para a equipe?

— "Porque, — respondeu ele, — você sabe pensar; não porque saiba falar. Vá ali para aquele canto. Escolha um parágrafo de seu discurso e repasse-o". Li e reli o parágrafo inúmeras vezes, durante uma hora, ao fim da qual ele perguntou: "Encontrou algum erro?"

"Não", respondi. Mais uma hora e meia, duas horas, duas horas e meia, ao fim das quais me encontrava exausto, perguntou ele: "Você não descobriu ainda qual é o erro?"

"Sendo de natural rápido, após duas horas e meia eu peguei o ponto. Respondi: — "Sim. Não estou sendo sincero. Não estou sendo eu mesmo. Não estou falando como se realmente estivesse sentindo."

Foi nesse ponto que o Bispo Sheen aprendeu a lição da qual jamais se esqueceria: pôs sua pessoa em sua palestra. Ele se empolgou pelo seu tema. Somente então o sábio professor afirmou: "Agora você está pronto para falar."

Quando um dos nossos alunos diz "Eu não me empolgo com coisa alguma. Minha vida sempre foi monótona", os nossos instrutores

sabem que devem perguntar-lhe o que faz ele em tempo livre. Um vai ao cinema, outro joga boliche, um terceiro cultiva rosas. Um deles disse que colecionava caixas de fósforos. À medida que o instrutor continuava a lhe fazer perguntas sobre esse passatempo incomum, ele foi-se animando gradualmente. Não tardou a que estivesse empregando gestos para descrever os armários em que guardava sua coleção. O homem disse ao instrutor que possuía caixas de fósforos de quase todas as partes do mundo. Quando ele se achava empolgado sobre o seu tópico favorito, o instrutor o interrompeu.

"Por que você não nos fala sobre este assunto? Parece-me fascinante". Disse o homem achar que ninguém estaria interessado!

Eis aí um homem que durante anos se dedicara a um passatempo que constituía quase uma paixão para ele; ainda assim, sentia-se negativo quanto a seu valor como tema de palestra. O instrutor assegurou a esse aluno que a única maneira pela qual avaliar se um determinado assunto interessa é perguntar-se a si mesmo que interesse tem você nele. Naquela noite ele falou com todo o fervor de um verdadeiro colecionador e vim a saber, mais tarde, que ele obtivera uma certa dose de reconhecimento local, tendo sido convidado a comparecer a vários clubes de almoço para falar sobre a arte de colecionar caixas de fósforos.

Esse exemplo conduz diretamente ao terceiro princípio-guia para aqueles que desejam uma forma fácil e rápida de aprender a falar em público.

Terceiro: ANSEIE POR QUE OS OUVINTES PARTICIPEM DE SUA PALESTRA

Há três fatores envolvidos durante uma palestra ou discurso: o orador ou conferencista, o discurso ou mensagem e o auditório. As duas primeiras regras deste capítulo trataram das interligações entre o orador ou conferencista e o discurso ou mensagem. Até este ponto

não se falou no discurso ou palestra propriamente. Somente quando o orador ou conferencista se dirige a um auditório vivo a palestra ou discurso passa a ter existência. A palestra deve ser bem preparada.

Ela deve estar relacionada com um assunto pelo qual o conferencista ou orador se sinta empolgado. No entanto, para um êxito completo, outro fator deve ser considerado no proferir o discurso ou palestra. É

preciso fazer-se com que os ouvintes sintam que o que vai ser dito lhes é importante. Não basta que o orador esteja empolgado com o seu tópico; ele deve, também, estar ansioso por transmitir seu interesse aos ouvintes. Em todos os destacados oradores públicos, na história da eloquência, existe o toque inconfundível do vencedor e do evangelista, use-se lá o nome que se

queira. O orador persuasivo deseja sinceramente que os seus ouvintes sintam o que ele está sentindo, concordem com o seu ponto de vista, façam aquilo que ele julga que lhes á acertado fazerem, apreciem e revivam com ele sua experiência. O auditório e não ele mesmo deve ser o seu centro. Ele sabe que o sucesso ou o fracasso de sua palestra não lhe cabe decidir

— será decidido no cérebro e no coração daqueles que o ouvem.

Treinei inúmeros homens da seção nova-iorquina do Instituto Americano de Bancos a falarem durante uma campanha de economia. Um dos homens, em particular, não estava conseguindo sair-se bem com os seus ouvintes. O primeiro passo para ajudar esse homem foi inflamar o seu cérebro e o seu coração de entusiasmo pelo seu tema. Disse-lhe que procurasse por si mesmo pensar sobre o assunto até tornar-se entusiasmado a respeito. Pedi-lhe que se lembrasse de que, de acordo com os registros do Tribunal de Sucessões de Nova York, mais de 85 por cento das pessoas nada deixam ao morrerem, somente 3,3 por cento deixam 10.000 dólares ou mais. Ele deveria ter em mente, de forma constante, que não estava pedindo a ninguém que lhe fizesse um favor ou algo que não pudesse ser feito. Ele deveria dizer para si mesmo: "Estou preparando essas pessoas para que tenham alimentos, roupa e

conforto quando forem velhas e deixem suas viúvas e filhos em segurança quando morrerem". Ele tinha que se lembrar de que estava realizando um grande serviço social. Em resumo, tinha que ser um cruzado.

O homem meditou sobre esses fatos. Inflamou-se em seu cérebro.

Soergueu o próprio interesse, estimulou o próprio entusiasmo e veio a sentir que, de fato, tinha uma missão a cumprir. Então, todas as vezes em que ia falar, havia uma aura em suas palavras que levavam a convicção. Conseguia convencer os seus ouvintes das vantagens da economia porque estava possuído da vontade ansiosa de ajudar as pessoas. Já não era apenas um orador munido de fatos; era um missionário procurando converter os ouvintes a uma causa justa.

Durante certa época de minha carreira de professor eu confiava consideravelmente nas regras de oratória contidas nos livros. Ao fazê-lo, estava meramente refletindo alguns dos maus hábitos que me haviam sido instilado por professores que não me tinham apartado das bombásticas mecânicas da locução.

Jamais esquecerei minha primeira lição sobre oratória. Tinham-me ensinado a deixar que o meu braço pendesse molemente a meu lado, com a palma da mão voltada para trás, os dedos semicerrados e o polegar tocando minha perna. Foi-me ensinado a levar o braço para cima em uma curva pitoresca, a fim de que o punho descrevesse uma volta clássica, e em seguida desdobrasse primeiro o polegar, depois o indicador, e, por fim, o dedo mínimo. Quando todo o estético e ornamental movimento tivesse sido executado, o braço deveria retraçar a curva e tornar a repousar ao lado da perna. Toda a mecânica era artificial e afetada. Nela não havia nada sincero ou honesto.

Meu instrutor não fez qualquer tentativa para que eu pusesse em minhas palavras minha própria individualidade, para que eu falasse como um normal ser humano vivo, conversando de um modo enérgico com os meus ouvintes.

Comparem esse estilo mecânico de oratória com as três principais regras apresentadas neste capítulo. Elas são a base de meu método de treinamento para falar e convencer. Você se ira deparar com elas inúmeras vezes neste livro. Nos três próximos capítulos, estas regras serão explicadas, uma por uma.

RECAPITULAÇÃO DA PRIMEIRA PARTE

FUNDAMENTOS DA ORATÓRIA POSITIVA

Capitulo 1. ADQUIRINDO A HABILIDADE BÁSICA 1. Tire partido da experiência alheia

2. Não perca de vista o seu objetivo

# 3. Predisponha sua mente para o sucesso

4. Agarre-se a todas as oportunidades de praticar Capitulo 2. DESENVOLVENDO A CONFIANÇA

1. Conheça a verdade sobre o medo de falar em público 2. Prepare-se da maneira adequada

— Jamais decore um discurso palavra por palavra

— Reúna e ponha em ordem suas ideias antecipadamente

— Treine com seus amigos aquilo que vai dizer

## 3. Predisponha sua mente para o sucesso

— Deixe-se absorver pelo seu tema

— Afaste sua atenção dos estímulos negativos que possam prejudicá-lo

— Instile confiança em si próprio

4. Aja confiantemente

Capitulo 3. FALE E IMPRESSIONE DE MODO RÁPIDO E FÁCIL

1. Fale de algum assunto em que você tenha competência adquirida através da experiência ou do estudo

— Conte-nos o que a vida Ihe ensinou

— Procure os tópicos em seu passado

2. Certifique-se de que está empolgado pelo seu tema 3. Anseie por que os ouvintes participem de sua palestra SEGUNDA PARTE

Oração, Orador, Auditório

Nesta parte trataremos do triângulo da oratória — os três aspectos a serem considerados na palestra ou discurso.

Primeiro, há a própria palestra ou discurso. Tomamos conhecimento do conteúdo da palestra e de como deve ela ser revestida da tessitura de nossa experiência.

Segundo, há o orador. Aqui, nesta parte, abordamos os atributos da mente, do corpo e da voz que devem fornecer a energia para o discurso ou palestra.

Em terceiro lugar, há o auditório, que é o alvo das palavras e o árbitro final do sucesso ou do fracasso da mensagem do orador.

# CAPÍTULO 4

## Conquistando o Direito de Falar

Há muitos anos atrás, um doutor em Filosofia e um homem inculto, mas arguto, que passara sua juventude na Marinha Inglesa foram matriculados em um de nossos cursos em Nova York. O diplomado em Filosofia era um professor universitário, enquanto o ex-marujo era proprietário de uma pequena empresa de transportes em uma rua secundária. As palavras deste último eram muito mais bem recebidas pela classe do que as do professor. Por quê? O professor empregava um inglês elegante. Era urbano, culto, refinado. Suas palavras eram sempre lógicas e claras. Faltava-lhes, porém, algo essencial — solidez. Eram palavras vagas e generalizadas. Jamais ilustrou um de seus pontos com algo de experiência pessoal. O que dizia, normalmente, nada mais era do que uma série de ideias abstratas, ligadas entre si por débil fio de lógica.

Por outro lado, o proprietário da pequena empresa de transportes era positivo, concreto, pitoresco. Falava em termos de fatos da vida cotidiana. Apresentava-nos um ponto e logo o apoiava, relatando-nos o que Ihe acontecera no decorrer de suas atividades como negociante. Descrevia as pessoas com quem tinha de lidar e suas dores de cabeça em se manter em dia com as leis. A virilidade e o frescor de sua fraseologia faziam com que suas palestras fossem altamente Instrutivas e divertidas.

Cito este exemplo, não porque seja típico de professores universitários ou de homens de empresas de transportes, mas somente porque ele ilustra o poder de atrair atenção exercida pelos detalhes ricos e coloridos de uma palestra.

Há quatro maneiras de se desenvolver material oratório capaz de garantir a atenção do auditório. Se você leitor, seguir esses quatro

passes na sua preparação, estará no bom caminho no sentido de obter a ansiosa atenção dos seus ouvintes.

Primeiro: LIMITE O SEU ASSUNTO

Uma vez que tenha selecionado o seu tópico, o primeiro passo é delimitar a área que você deseja cobrir e manter-se estritamente dentro desses limites. Não cometa o erro de tentar cobrir todo o campo. Um jovem tentou falar durante dois minutos sobre o tema

"Atenas, desde o ano 500 a.C. até a Guerra da Coréia".

Completamente inútil! Mal tinha ele passado da fundação da cidade quando teve que sentar-se, mais uma vítima da compulsão de querer abarcar muito em pouco tempo. Sei que este é um exemplo extremo, mas já ouvi milhões de falas menos ambiciosas em escopo e que, no entanto, deixaram de atrair a atenção pela mesma razão —

abrangiam demasiados pontos. Por quê? Porque é impossível para a mente atentar para uma monótona série de pontos concretos. Se suas palavras soaram como as do Almanaque Mundial, você não será capaz de prender por muito tempo a atenção. Tome um assunto simples, como uma viagem ao Parque Nacional de Yellowstone. Em sua ansiedade por nada deixar de fora, a maioria das pessoas terá algo a dizer sobre todas as vistas panorâmicas do Parque. O auditório será levado de um ponto a outro com estonteante velocidade. No final, tudo o que ficará como lembrança é um borrão de quedas-d'água, montanhas e gêiseres. Deixaria muito mais recordações uma palestra em que o orador se limitasse a um aspecto do Parque, como por exemplo a vida silvestre ou as fontes de água quente. Haveria, então tempo para desenvolver o tipo de detalhes pictóricos que fariam com que o Parque Yellowstone ganhasse vida, em todo o seu colorido rico e variado.

Isso é verdadeiro para qualquer assunto, seja ele vendas, feitura de tortas, isenção de impostos ou mísseis balísticos. É preciso que você, leitor, antes de começar, limite e selecione o seu assunto, comprimindo-o dentro de uma área que preencha o tempo que você tem a disposição.

Em uma palestra curta, de menos de cinco minutos de duração, tudo que você pode esperar é levar a termo um ou dois pontos. Se a duração for mais

longa, até uns trinta minutos, poucos oradores obterão êxito se procurarem cobrir mais de quatro ou cinco ideias principais.

Segundo: DESENVOLVA O PODER DE RESERVA

É mais fácil pronunciar uma palestra que deslize pela superfície do que aprofundar-se nos fatos. No entanto, quando você escolhe o caminho fácil, leitor, pouca ou nenhuma impressão causará no auditório. Depois de você ter comprimido o seu assunto, o passo seguinte é perguntar a si mesmo que questões aprofundarão sua compreensão e o prepararão para falar com autoridade sobre o tópico por você escolhido. "Por que acredito nisto? Quando vi este ponto exemplificado na vida real? O que, exatamente, estou procurando provar? Como, precisamente, aconteceu?"

Questões como essas exigem respostas que lhe darão poder de reserva, o poder que faz com que as pessoas permaneçam sentadas e prestem atenção. Dizia-se de Luther Burbank, o mago da botânica, que ele produzia um milhão de espécimes de plantas para encontrar um ou dois exemplares da mais alta qualidade. Com uma fala se dá a mesma coisa. Reúna uma centena de pensamentos relacionados com o seu tema e desfaça-se em seguida de noventa.

"Sempre procuro reunir dez vezes mais informações do que as que vou utilizar, de algumas feitas cem vezes mais", declarou John Gunther não há muito tempo. O autor dos livros Inside, de grande vendagem, estava-se referindo ao modo pelo qual se preparava para escrever um livro ou proferir uma palestra.

Em certa ocasião, seus atos comprovaram suas palavras. Em 1956, ele estava trabalhando em uma série de artigos sobre hospitais para doentes mentais. Para isso visitou instituições, conversou com supervisores, enfermeiros e pacientes. Um amigo meu se encontrava com ele, prestando-lhe ligeira assistência na pesquisa, e me disse que eles devem ter percorrido quilômetros sem conta subindo e descendo escadas, ao longo dos corredores, de pavilhão em pavilhão, dia após dia. O Sr. Gunther tomava anotações. De volta a seu gabinete, manuseava relatórios dos governos

estaduais, do governo federal e de hospitais particulares e resmas de estatísticas de comitês.

"No final", disse-me o meu amigo, "ele escreveu quatro artigos curtos, suficientemente simples e ilustrados para se constituírem em palestras agradáveis. O papel em que os artigos foram escritos pesava, talvez, alguns gramas. As cadernetas de anotações e tudo mais que Gunther usou como base para os poucos gramas do produto devem ter pesado uns dez quilos".

O Sr. Gunther sabia que estava lidando em terreno aurífero, de exploração lucrativa. Sabia que não poderia desprezar coisa alguma.

Conhecedor dessa espécie de coisas, nela empenhava o seu cérebro e colhia as pepitas de ouro.

Um médico, meu amigo declarou: "Posso-lhe ensinar, em dez minutos, como extrair um apêndice. Mas ser-me-ão precisos quatro anos para lhe ensinar o que fazer, se alguma coisa sair errada". Com

a oratória se dá a mesma coisa. Prepare-se, sempre, para fazer face a qualquer emergência, tal como uma mudança de ênfase devido as observações de um orador precedente, ou uma pergunta bem dirigida feita por alguém do auditório no período de debate que se seguir a sua fala.

Você, também, pode adquirir poder de reserva pela seleção do seu tópico o mais cedo possível. Não vá adiando a escolha até um dia ou dois antes daquele em que deve falar. Se você se decidir sobre o tópico com antecedência, gozará da inestimável vantagem de ter o seu subconsciente trabalhando para você. Nos mementos ociosos do dia, quando não estiver trabalhando, explore o seu assunto, refine as ideias que você quer transmitir ao seu auditório. O tempo normalmente gasto em devaneios quando você está voltando para casa em seu automóvel, esperando um ônibus ou viajando no metrô, pode ser devotado a meditação sobre o tema de sua fala. É durante esse período de incubação que surgirão clarões interiores, juntamente por ter você escolhido o seu tópico com bastante antecedência e estar o seu subconsciente trabalhando nele.

Norman Thomas, orador soberbo, que tem conquistado a respeitosa atenção de auditórios bastante opostos aos seus pontos de vista políticos, afirmou: "Se deseja que um discurso tenha alguma importância, o orador deve viver com o tema ou com a mensagem, virando-o e revirando-o em seu cérebro. Ele ficará surpreendido com as inúmeras ilustrações úteis ou formas de apresentar seu tema que Ihe ocorrerão enquanto caminha por uma rua, lê um jornal ou se apronta para ir para a cama, ou quando se levanta pela manhã. Uma fala medíocre é, muitas vezes, meramente o inevitável e apropriado reflexo de um pensamento medíocre e a consequência de um conhecimento imperfeito do assunto em tela".

Enquanto você se encontrar envolvido nesse processo, sentirá uma forte tentação de escrever sua palestra, palavra por palavra. Procure

não fazê-lo, pois, uma vez que você tenha estabelecido um roteiro, provavelmente se sentirá satisfeito com ele e poderá parar de lhe dedicar mais algum pensamento construtivo. Além disso, há o perigo de decorar o que escreveu. Mark Twain tinha algo a dizer a respeito de memorização: "Coisas escritas não são para serem ditas; sua forma é literária; são duras e inflexíveis e não emprestam a si mesmas um efeito feliz ao serem proferidas com a língua. Ainda que sua finalidade seja unicamente divertir e não instruir, elas terão que ser engatilhadas, repartidas, postas sob a forma coloquial e transportadas para o estilo comum de uma fala espontânea; de outro modo, as palavras maçarão o auditório, em lugar de diverti-lo".

Charles P. Kettering, cujo gênio inventivo produziu as centelhas do crescimento da General Motors, foi um dos mais renomados e vigorosos oradores da América. Perguntado se costumava escrever tudo ou parte do que dizia, respondeu: "Acredito que o que tenho a dizer seja por demais importante para ser escrito no papel. Prefiro gravar na mente de meus ouvintes e em suas emoções, com todo o peso do meu ser. Não pode existir uma folha de papel entre mim e aqueles a quem quero impressionar".

Terceiro: INTERCALE NO QUE DIZ ILUSTRAÇÕES E EXEMPLOS

Em seu livro, Art of Readable Writing, Rudolf Flesch inicia um dos capítulos dizendo: "Somente histórias são realmente legíveis". Em seguida, ele mostra que esse princípio é seguido pelo Time e pelo Reader's Digest. Quase todos os artigos nessas duas publicações de alta tiragem ou são escritos como meras narrativas ou são generosamente entremeados com ilustrações. Não se pode negar o poder de uma história em prender a atenção ao falar perante grupos ou ao escrever para revistas.

Norman Vicent Peale, cujos sermões têm sido ouvidos por milhões de pessoas através do rádio e da televisão, diz que a sua forma favorita de material de apoio em uma palestra é a ilustração ou o

exemplo. Uma vez, ele declarou a um entrevistador do Quarterly Journal of Speech que "o exemplo verdadeiro é o melhor método que conheço de tornar uma ideia clara, interessante e persuasiva.

Usualmente lanço mão de vários exemplos em apoio dos pontos principais".

Os leitores de meus livros logo se apercebem de como utilizo ilustrações como meio de demonstrar os principais pontos de minhas mensagens. As regras contidas no livro "Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas" podem ser arroladas em uma página e meia. As outras duzentas e trinta páginas do livro estão cheias de histórias e ilustrações para ressaltar como outras pessoas empregaram essas técnicas com efeito completo.

Como podemos adquirir essa importante técnica de lançar mão de material ilustrativo? Há cinco maneiras de consegui-lo: Humanize, Personalize, Especifique, Dramatize e Visualize.

HUMANIZE SUAS PALAVRAS

Pedi, uma vez, a um grupo de homens de negócio americanos, em Paris, que falassem sobre "Como Obter Êxito". Quase todos eles se limitaram a arrolar um punhado de qualidades abstratas e a dar opiniões sobre o valor do trabalho duro, persistente e ambicioso.

Interrompi a classe e Ihes disse algo mais ou menos como isto:

"Não queremos receber lições. Ninguém gosta disso. Lembrem-se, os senhores devem estar proporcionando entretenimento; do contrário, não prestaremos qualquer atenção ao que quer que estejam dizendo. Lembrem-se também de que uma das mais interessantes coisas do mundo é uma amizade sublimada. Assim, contem-nos as histórias de dois homens que tenham conhecido. Digam-nos por que

um deles obteve êxito e o outro não. Escutaremos satisfeitos e —

lembrem-se — possivelmente lucraremos com o que vamos ouvir".

Naquele curso havia um certo senhor que, invariavelmente, achava difícil interessar-se ou interessar seu auditório. Nessa noite, porém, tocado pela sugestão de interesse humano, ele nos falou a respeito de dois de seus colegas de universidade. Um deles era tão conservador que havia comprado camisas em diferentes lojas da cidade, feito gráficos mostrando quais se lavavam melhor, duravam mais e prestavam mais serviços por dólar investido. Sua mente só racionava com centavos de dólar; ainda assim, ao diplomar-se — em uma escola de engenharia — tinha a seu próprio respeito uma opinião tão elevada que não queria começar a galgar sua carreira vindo de baixo, como estava acontecendo com os outros diplomados.

Ainda por ocasião da terceira reunião de formatura da turma, ele estava fazendo quadros de suas camisas, enquanto aguardava que alguma coisa extraordinária aparecesse em seu caminho. Essa coisa nunca apareceu. Um quarto de século se passou desde então e esse homem, insatisfeito e amargurado na vida, mantém ainda uma posição sem importância.

O orador, então, comparou com esse fracasso a história de um de seus colegas que ultrapassou todas as expectativas. Tratava-se de uma pessoa muito sociável. Todo mundo gostava dele. Embora tivesse a ambição de vir a realizar grandes coisas mais tarde, começou a vida como projetista. Estava, porém, atento às oportunidades. Estavam, então, sendo feitos os planos para a Feira Mundial de Nova York. Ele sabia que lá precisariam de talentos como engenheiros e, assim, demitiu-se de seu emprego em Filadélfia e se deslocou para Nova York. Ali formou uma sociedade e se

lançou imediatamente no negócio de construções. Prestaram serviços consideráveis a companhia telefônica e, finalmente, esse engenheiro foi admitido nessa empresa com um grande salário.

Registrei aqui, apenas, um mero esboço do que o orador disse. Ele fez sua palestra tornar-se interessante e ilustrada com uma vintena de detalhes divertidos e de interesse humano. Falou durante muito tempo — esse homem que, normalmente, não podia encontrar material para preencher uma fala de três minutos — e ficou surpreendido ao saber, quando parou, que havia ocupado a tribuna, nessa ocasião, durante dez minutos. O que dissera tinha sido tão interessante que pareceu curto para todo mundo. Foi, de fato, o seu primeiro triunfo.

Quase todas as pessoas podem beneficiar-se desse incidente. A fala média conteria muito mais apelo se fosse rica de casos de interesse humano. O orador deveria tentar o destaque de apenas alguns pontos e ilustrá-los com casos completos. Tal método de montagem de um discurso ou palestra dificilmente falha em atrair e prender a atenção.

É claro, leitor, que a fonte mais rica de material de interesse humano é o seu próprio passado. Não hesite em nos falar sobre as suas experiências, temeroso de que não deva falar sobre a sua própria pessoa. O auditório só objeta a ouvir uma pessoa falar de si mesma quando ela o faz de forma egoística e ofensiva. Nos demais casos, os auditórios se mostram tremendamente interessados em ouvir os casos pessoais contados pelos oradores. Os exemplos pessoais são a maneira mais segura de prender a atenção; não os despreze.

PERSONALIZE SUAS PALAVRAS PELO EMPREGO DE NOMES

Positivamente, quando você contar casos que envolvem outras pessoas, cite-lhes os nomes, ou, caso deseje proteger-lhes as identidades, empregue nomes fictícios. Mesmo nomes comuns e

impessoais como "Sr. Smith" ou "Joe Brown" são muito mais descritivos do que "esse homem" ou "uma pessoa". O rótulo identifica e individualiza. Rudolf Flesch ressalta: "Nada empresta mais realismo a um caso do que

nomes; nada é tão irrealístico como o anonimato. Imaginem uma história cujo herói não tenha nome".

Se sua fala for plena de nome e de pronomes pessoais, pode ter certeza de que obterá a atenção do auditório, pois você estará utilizando do ingrediente que não tem preço — o interesse humano.

SEJA ESPECÍFICO: COMPLETE SUA FALA COM DETALHES

A esta altura, você, leitor, poderá dizer: "Isso é muito bom, mas como posso ter a certeza de que estou intercalando em minha fala detalhes suficiente?" Há um teste para esse fim. Use uma fórmula simples, de cinco perguntas, empregada por todos os repórteres ao escreverem um artigo novo: Quando? Onde? Quem? O que? Por quê? Segundo essa fórmula, os seus exemplos terão cor e vida.

Permitam-me que ilustre este conselho com um exemplo, de minha própria autoria, publicado no Reader's Digest.

Após terminar a universidade, passei dois anos viajando pelo Dakota do Sul, como caixeiro-viajante da Armour. Percorria meu território viajando em trens de carga. Um dia, tive que permanecer em Redfield, naquele mesmo Estado, durante duas horas, a fim de me utilizar de um trem que ia para o Sul. Como a cidade de Redfield não estava incluída em meu território, eu não podia usar o tempo disponível para efetuar vendas. Dentro de um ano eu deveria ir para Nova York, a fim de estudar na Academia Americana de Artes Dramáticas, e decidi utilizar o tempo de folga para praticar como orador. Vagando pelo pátio da ferrovia, comecei a ensaiar uma cena do Macbeth. Erguendo os braços, exclamei dramaticamente: "Será uma adaga o que vejo na minha frente, com o punho voltado para

minha mão? Oh, deixem-me empunhá-la; ela não é minha, mas vejo-lhe o aço".

"Ainda me sentia imerso nesta cena quando quatro policiais saltaram em cima de mim e me perguntaram por que eu estava assustando mulheres. Eu não poderia ter ficado mais surpreendido se eles me tivessem acusado de

estar roubando um trem. Os policiais me disseram que uma dona de casa tinha-me observado por trás da janela de sua cozinha, a uns cem metros de distância. Ela nunca vira tanta movimentação. Por isso chamara a polícia que, ao se aproximar, ouviu minhas palavras a respeito da adaga.

"Informei-os de que me encontrava "praticando Shakespeare", mas, antes de me soltarem, foi necessário que eu lhes apresentasse meu talão de pedidos da Armour."

Notem que essa anedota responde as perguntas a que me refiro acima.

É claro que excesso de detalhes é pior do que nenhum detalhe.

Todos nós nos aborrecemos com descrições intermináveis de detalhes superficiais e irrelevantes. Observe como, no incidente em que quase fui preso em uma cidade da Dakota do Sul, há uma resposta breve e concisa a cada uma das cinco perguntas da fórmula.

Se você, a sua fala, adicionar detalhes em demasia, seu auditório riscará suas observações, recusando-se a lhe emprestar sua completa atenção. E, para quem fala, nada há de mais severo do que a falta de atenção.

DRAMATIZE SUA FALA PELO EMPREGO DO DIÁLOGO

Suponhamos que você, leitor, deseje ilustrar como conseguiu acalmar um irado freguês, valendo-se de uma das regras das relações humanas. Você poderá começar como se segue:

"Outro dia um homem entrou em meu escritório. Ele estava muito zangado porque o aparelho que havia adquirido para sua casa na semana anterior não estava funcionando apropriadamente. Disse-lhe que faríamos tudo que estivesse em nossas mãos para remediar a situação. Não durou muito tempo sua zanga, e ele pareceu satisfeito em saber que tínhamos a intenção de acertar as coisas da melhor maneira". Essa ilustração tem uma virtude — é bastante específica; mas faltam-lhe nomes, detalhes específicos e, acima de tudo, o diálogo real que daria vida ao incidente. Vejamos como fica se Ihe adicionarmos essas qualidades.

"Na última quinta-feira, a porta de meu escritório se abriu e, levantando os olhos, deparei-me com Charles Blexam, um de meus fregueses assíduos. Nem tive tempo de lhe oferecer uma cadeira.

"Ed, é o fim da picada", disse ele. Pode mandar agora mesmo um caminhão lá a minha casa e tirar de meu porão aquela máquina de lavar roupa."

"Perguntei-lhe o que havia. Ele respondeu excitadamente:

"— Ela não funciona. As roupas se enredam todas e minha mulher encheu com ela.

"Pedi-Ihe que se sentasse e explicasse tudo com mais detalhes.

"— Não tenho tempo para sentar-me — disse ele. Estou atrasado para o meu emprego e gostaria que jamais tivesse vindo até aqui para comprar um aparelho desses, em primeiro lugar. Acredite-me,

nunca mais voltarei. — Nessa altura deu um murro na mesa, derrubando o retrato de minha mulher.

— "Escute aqui, Charley, — disse-lhe eu, — se você se sentar e me disser tudo o que está acontecendo, prometo-lhe que farei o que estiver a meu alcance.

"Com isso ele sentou-se e discutimos calmamente o assunto."

Nem sempre é possível intercalar um diálogo em sua fala, mas você deve dramatizar o incidente para o ouvinte. Se quem fala tem qualidades de imitação e pode reproduzir o tom original das vozes, o diálogo impressiona mais. O diálogo, além disso, dá a suas palavras a aura da autenticidade da conversação de todos os dias, e faz com que você se apresente como uma pessoa real, falando em uma mesa de jantar e não como um pedante representando um papel perante uma sociedade esclarecida ou um orador declamando para um microfone.

VISUALIZE, DEMONSTRANDO SOBRE O QUE ESTÁ FALANDO

Os psicólogos nos dizem que mais de oitenta e cinco por cento de nossos conhecimentos nos chegam através de impressões visuais.

Sem dúvida, isso explica a enorme influência da televisão como meio de propaganda e como meio de diversão. O falar em público, também, é tanto uma arte visual quanto auditiva.

Uma das melhores maneiras de enriquecer uma palestra com detalhes é incorporar nela demonstrações visuais. Você poderá passar horas a me explicar como manejar um taco de golfe e deixar-me entediado. Mas ponha-se de pé e me mostre como faz ao impulsionar uma bola com o taco e serei todo olhos e ouvidos. Do mesmo modo, se você empregar os braços e os ombros para me

descrever as manobras erráticas de um avião, estarei muito mais atento no resultado final do seu relato.

Lembro-me de uma palestra apresentada em uma classe industrial, que foi uma obra-prima de detalhe visual. O orador estava, com naturalidade, fazendo uma crítica divertida de inspetores e da eficiência dos peritos. Sua mímica, reproduzindo os gestos e os trejeitos desses cavalheiros, enquanto examinavam uma máquina quebrada, era mais engraçada do que qualquer outra coisa que eu já tivesse visto na televisão. O que é mais, os detalhes visuais tornou aquela palestra memorável — eu, por exemplo, jamais me esquecerei e tenho a certeza de que os outros membros daquela classe ainda falam a seu respeito.

É uma boa ideia, leitor, perguntar a você mesmo: "Como posso introduzir em minha palestra alguns detalhes visuais?" Passe, então, as demonstrações, pois, como observavam os antigos chineses, um quadro vale por dez mil palavras.

Quarto: USE PALAVRAS CONCRETAS E FAMILIARES QUE CRIEM

QUADROS

No processo de atrair e de prender a atenção, finalidade primeira de todos os oradores, há uma ajuda, uma técnica, que é da maior importância. O orador médio não parece aperceber-se de sua existência. Provavelmente ele jamais pensou a esse respeito. Refiro-me ao processo de empregar palavras que criam quadros. O orador que se ouve com facilidade é o que faz com que imagens flutuem ante os nossos olhos. Os que empregam símbolos descoloridos, lugares-comuns e conceitos enevoados levam o auditório ao cochilo.

Quadros, quadros, quadros. Eles são tão livres como o ar que respiramos. Intercalando-os em suas palestras e em suas conversações, você divertirá mais e será mais influente.

Herbert Spencer, em seu famoso ensaio sobre "A Filosofia do Estilo", destacou, há muito tempo, a superioridade dos termos que produzem quadros brilhantes:

"Não pensamos em generalidade, mas em particularidades...

Devemos evitar sentenças tais como:

A severidade dos artigos do código penal de uma nação está em relação direta com os hábitos, costumes e diversões dessa nação!

"Em lugar de sentenças como esta, devemos escrever: Os homens serão punidos pela força, pelo fogo ou pela tortura na relação direta de seu deleite com batalhas, touradas e combates de gladiadores.”

Frases que formam quadros enchem as páginas da Bíblia e das obras de Shakespeare, como abelhas em torno de um alambique de cidra. Por exemplo, um escritor de lugares-comuns teria dito que certa coisa seria "supérflua", procurando melhorar o perfeito. Como Shakespeare expressaria o mesmo pensamento? Com uma frase descritiva que se tornou imortal: "Dourar o ouro polido, colorir o lírio, perfumar a violeta."

Você jamais se deteve para observar que os provérbios que passam de geração a geração são, quase todos eles, ditados verbais?

"Mais vale um pássaro na mão do que dois voando". "Podemos levar um cavalo até o bebedouro, mas não podemos obrigá-lo a beber". Do mesmo modo, você encontrará esse mesmo elemento — o quadro —

em quase todas as comparações que ter vivido durante séculos e se

tornaram encanecidas pelo uso — "Sabido como uma raposa",

"Escuro como a noite", "Duro como uma pedra."

Lincoln, continuamente, empregava terminologia visual. Quando se aborrecia com os extensos, complicados e burocráticos relatórios que vinham ter a sua mesa, na Casa Branca, a eles objetava, não com uma fraseologia descolorida, mas com uma frase pictórica, quase impossível de ser esquecida. "Quando mando um homem comprar um cavalo", disse ele, "não quero que ele me diga quantos pelos o cavalo tem na cauda. Quero, apenas, saber suas características."

Faça com que os seus apelos à vista sejam definidos e específicos.

Pinte quadros mentais que se destaquem tão distinta e claramente como a galhada de um veado contra o pôr do sol. Por exemplo, a palavra "cão" apresenta um quadro mais ou menos definido desse animal — talvez um cocker spaniel, um terrier escocês, um S.

Bernardo, ou um lulu da Pomerânia. Observe que imagem bastante diferente salta diante de seus olhos quando um orador fala em

"buldogue" — o termo é menos amplo. Um "buldogue malhado" não forma um quadro ainda mais explícito? Não é mais claro referir-se a

"um pônei Shetland negro" do que a "um cavalo"? Um galo garnisé branco, com uma perna quebrada, não apresenta um quadro mais claro e mais definido do que, meramente, a palavra "ave"?

Em The Elements of Style, William Strucke Jr. afirma: "Todos aqueles que estudaram a arte de escrever estão de acordo em um ponto, a saber: a

maneira mais segura de despertar e prender a atenção do leitor é ser específico, definido, concreto. Os maiores escritores — Homero, Dante, Shakespeare — impressionam grandemente porque tratam de particulares e relatam os detalhes que verdadeiramente importam. Suas, palavras formam quadros".

Isso é tão verdadeiro ao falar como ao escrever.

Uma ocasião, há muitos anos, dediquei uma das sessões de meu curso de oratória a uma experiência do estilo concreto. Adotamos uma regra segundo a qual, em cada sentença, o orador devia inserir um fato ou um nome próprio, um número ou uma data. Os resultados foram revolucionários. Os membros da classe instituíram um jogo de apanharem-se uns aos outros em generalidades; não se passou muito tempo antes que estivessem empregando, não a terminologia enevoada que paira sobre as cabeças de um auditório, mas a linguagem vigorosa e direta do homem das ruas.

"Um estilo abstrato", observou o filósofo francês Alain, "é sempre mau. Suas frases devem ser cheias de pedras, metais, mesas, cadeiras, animais, homens e mulheres."

Isso também e válido para a conversação de todos os dias. De fato tudo o que foi dito neste capítulo a respeito do uso de detalhes em palestras perante grupos se aplica a conversação em geral. É o detalhe que deflagra a conversação. Qualquer pessoa que pretenda conversar, convencendo e influenciando, pode tirar proveito de seguir o que contém este capítulo. Os vendedores descobrirão, também, a magia dos detalhes quando aplicados a suas propostas. As pessoas em cargos executivos, donas de casa e professores verificarão que o emprego de detalhes reais e concretos ajudará muito no ensino e na prestação de informações, melhorando-os grandemente.

## CAPÍTULO 5

## Vitalizando a Palestra

Logo depois da Primeira Guerra Mundial eu me encontrava em Londres, trabalhando com Lowell Thomas, que vinha apresentando uma série de brilhantes palestras sobre Allenby e Lawrence da Arábia a casas lotadas. Um domingo, entrei ao acaso no Hyde Park, dirigindo-me até o local próximo à entrada do Marble Arch, onde

oradores de todos os credos, cores e convicções políticas e religiosas podem verbalizar suas opiniões sem a interferência da Lei. Durante um momento escutei um católico explicando a doutrina de infalibilidade do Papa; em seguida, desloquei-me para as proximidades de uma outra multidão, atenta ao que um socialista tinha a dizer sobre Karl Marx. Encaminhei-me para um terceiro orador, que dava as razões pelas quais era justo e apropriado que um homem tivesse quatro esposas! Afastei-me, em seguida, e me voltei para olhar para os três grupos.

Você acreditaria que o homem que falava sobre poligamia era o que tinha menor número de ouvintes?! Apenas um punhado de pessoas o escutava. A cada minuto aumentava o número dos que cercavam os outros dois oradores. Perguntei-me a mim mesmo por que assim seria. Seria a disparidade dos tópicos? Não creio que fosse essa a causa. A explicação, percebi enquanto observava, devia ser buscada nos próprios oradores. O sujeito que falava sobre as vantagens de ter quatro mulheres não parecia estar interessado, ele próprio, em ter quatro esposas. Os outros dois oradores, no entanto, falando sobre pontos de vista quase diametralmente opostos, sentiam-se envolvidos em seus temas. Falavam com vida e com alma.

Seus braços se moviam, em gestos apaixonados. Suas vozes vibravam de convicção. Eles irradiavam sinceridade e animação.

Vitalidade, vivacidade, entusiasmo são as primeiras qualidades que sempre considerei essenciais em um orador. Os ouvintes se reúnem em torno de um orador enérgico como perus selvagens em um campo de trigo no outono.

Como pode você, leitor, adquirir essa capacidade de falar de modo vital que prenderá a atenção de seu auditório? Neste capítulo, dar-lhe-ei três maneiras

ímpares de ajudá-lo a emprestar entusiasmo e excitação às suas palavras.

Primeiro: ESCOLHA ASSUNTOS QUE VOCÊ ENCARE COM SERIEDADE

No Capítulo 3 foi ressaltada a importância de que você sinta profundamente o seu tema. A não ser que esteja emocionalmente envolvido no tema-base que escolheu, você não poderá esperar que o seu auditório acredite em sua mensagem, obviamente, se você escolhe um tema que lhe seja empolgante devido a sua longa experiência a esse respeito, tal como um passatempo predileto ou uma diversão favorita, ou devido a uma profunda meditação ou preocupação pessoal com tal assunto (por exemplo, a necessidade de melhores escolas em sua comunidade), não lhe será difícil falar apaixonadamente. O poder persuasivo da sinceridade nunca me foi melhor demonstrado do que em uma palestra proferida perante uma de minhas classes na cidade de Nova York, há mais de duas décadas.

Já ouvi inúmeras palestras persuasivas, mas essa, a que darei o nome de Caso do Capim dos Campos contra as Cinzas da Nogueira, se projeta como o tipo do triunfo da sinceridade sobre o lugar-comum.

Um vendedor muito conceituado de uma das organizações de vendas mais conhecidas da cidade fez a absurda declaração de que tinha sido capaz de fazer nascer determinada espécie de capim sem o auxílio de sementes ou de raízes. De acordo com o que contava, ele havia espargido cinzas de nogueira sobre terreno recentemente arado. Pronto! O capim tinha aparecido! Em sua opinião, as cinzas de nogueira, e somente elas, eram as responsáveis pelo surgimento do capim.

Comentando sua palestra, fiz-lhe ver delicadamente que, se verdadeira, sua descoberta fa-lo-ia milionário, pois aquela determinada espécie de capim valia vários dólares por alqueire.

Disse-lhe, também, que ele se tornaria famoso como o maior cientista de toda a história. Informei-o de que homem algum, vivo ou

já falecido, jamais tinha sido capaz de realizar o milagre que ele alegava ter realizado; homem algum jamais tinha sido capaz de produzir vida partindo de matéria inerte.

Falei-lhe calmamente, pois julguei que o seu erro era tão palpável, tão absurdo, que eu não necessitava de dar ênfase à refutação.

Depois que terminei, alguns membros do curso viram a tolice de sua afirmativa; ele, no entanto, não o percebeu, por um instante sequer.

Estava sendo sincero naquilo que afirmava, profundamente sincero.

Pôs-se de pé e me garantiu que não estava errado. Não estava expondo teorias, protestou, mas experiência pessoal. Ele sabia o que estava dizendo. O homem continuava a falar aumentando suas primeiras observações, dando mais informações, acumulando outras provas, a sinceridade e a honestidade saltando de sua boca.

Tornei a esclarecê-lo de que não havia a mais remota esperança no mundo de que ele estivesse certo ou mesmo quase certo, ou ainda, a menos de mil quilômetros de distância da verdade. Pôs-se de pé novamente, oferecendo-se para apostar cinco dólares comigo e que o Departamento de Agricultura decidiria a questão.

Sabe o que aconteceu, leitor? Vários membros da classe puseram-se de seu lado. Muitos outros começavam a ter dúvidas. Se houvéssemos feito uma votação, tenho a certeza de que mais da metade dos comerciantes que se encontravam naquela sala não estaria do meu lado. Perguntei-lhes o que os tinha feito abalar-se de sua posição inicial. Um após outro declararam ter sido a sinceridade do orador e sua convicção, tão energicamente afirmada, que os fizera começar a duvidar da opinião que estava de acordo com o senso comum.

Bem, em face daquela demonstração de incredulidade, tive que escrever para o Departamento de Agricultura. Estava encabulado,

confessei em minha carta, em fazer-lhes tão absurda pergunta.

Responderam-me, é claro, que era impossível obter-se capim daquela qualidade ou qualquer outra coisa viva, das cinzas de nogueira, e acrescentaram ter recebido uma outra carta de Nova York fazendo a mesma indagação. O vendedor estava tão certo de sua posição que, ele também, se sentou e escreveu uma carta!

Este incidente me deu uma lição que jamais esquecerei. Se a pessoa que fala acredita em uma coisa com sinceridade bastante e a ela se refere com sinceridade bastante, conseguirá aderentes à sua causa, ainda que afirme ser capaz de produzir capim partindo das cinzas de nogueira. Quão mais compulsivas seriam as nossas convicções se elas se pusessem ao lado do senso comum e da verdade.

Quase todos os oradores se preocupam em saber se o tópico por eles escolhidos irá interessar o seu auditório. Há apenas uma forma de saber-se se isso ocorrerá: atice os fogos de seu entusiasmo sobre o assunto e você não terá dificuldades em prender o interesse de um grupo de pessoas.

Há pouco tempo ouvi um homem, em uma de nossas classes de Baltimore, alertar o auditório no sentido de que, se os métodos atuais de pescar o peixe-roca na Baía de Chesapeake continuassem, a espécie viria a extinguir-se. E isso aconteceria dentro de pouquíssimos anos! Ele estava sendo sincero a respeito do que dizia.

Era algo importante. De fato, estava sendo sincero a respeito do que dizia. Tudo sobre aquele assunto e suas maneiras o demonstravam.

Quando ele se pôs de pé para falar, eu nem imaginava que houvesse peixe com esse nome na Baía de Chesapeake. Acredito que mais da metade do auditório compartilhasse de minha ignorância e da minha falta de interesse. No entanto, antes que o homem terminasse de falar, todos nós, com toda a probabilidade, estaríamos prontos para

assinar uma petição a ser dirigida ao Legislativo a fim de que o peixe-roca fosse protegido pela lei.

Richard Washburn Child, ex-embaixador americano na Itália, foi uma ocasião inquerido sobre seu sucesso como escritor interessante.

Respondeu: "Tenho tanto entusiasmo pela vida que não me posso conservar parado. Tenho que dizer a todo mundo aquilo que sinto".

Ninguém pode deixar de se empolgar por um escritor ou um orador desse tipo.

Fui, uma ocasião, ouvir um conferencista em Londres; depois que ele terminou, um do nosso grupo, o Sr. E.F. Benson, conhecido novelista britânico, observou que havia gostado mais da parte final da palestra do que de seu início. Quando lhe perguntei por que, replicou: "O próprio conferencista parecia mais interessado na última parte, e sempre confio na capacidade do orador em transmitir o entusiasmo e o interesse."

Vou citar um certa ilustração da importância da escolha dos tópicos.

Um senhor, a quem chamaremos de Sr. Flynn, estava matriculado em um de nossos cursos em Washington, D.C. Uma noite, no início do curso, ele devotou suas palavras a uma descrição da capital dos Estados Unidos. Coligira seus fatos apressada e superficialmente de um panfleto publicado por um jornal local. Seus fatos pareciam secos, desconexos, indigestos. Embora o Sr. Flynn morasse em Washington há muitos anos, não citou qualquer exemplo pessoal pelo fato de gostar da cidade. Limitou-se a recitar uma série de fatos áridos, e sua fala foi tão penosa de ser ouvida pela classe quanto sua agonia em proferi-la.

Uma quinzena mais tarde, aconteceu algo que tocou profundamente o Sr. Flynn: um motorista desconhecido havia abalroado o seu carro novo, que se encontrava estacionado na rua, e tinha fugido sem se indentificar. Foi impossível para o Sr. Flynn receber o seguro e teve, ele mesmo, que pagar a despesa. Ali estava alguma coisa emanando, fresca, de sua experiência. Sua palestra sobre a cidade de Washington, laboriosamente montada, sentença por sentença, fora penosa para si e para o seu auditório; no entanto, quando falou sobre o seu carro amassado, suas palavras se inflamaram e fervilharam de vida, como o Vesúvio em ação. A mesma turma, que se

remexia inquieta em suas cadeiras duas semanas antes, dessa vez recompensou o Sr. Flynn com aplausos calorosos.

Como tenho ressaltado repetidamente, você, leitor, não obterá outra coisa senão o êxito, se escolher o tópico apropriado. Há uma área de tópicos que se constitui em material inflamável seguro: fale sobre as suas convicções. Por certo você tem convicções fortes sobre alguns aspectos da vida que o cerca. Não é necessário que procure em uma superfície muito extensa esses assuntos; eles se encontram geralmente à flor da correnteza de sua consciência, porque, com freqüência, você pensa sobre eles.

Não há muito tempo, uma discussão legislativa sobre a pena capital foi apresentada na televisão. Inúmeras testemunhas foram convocadas para darem os seus pontos de vista, de ambos os lados desse controvertido assunto. Uma das testemunhas era um membro da polícia da cidade de Los Angeles, que, evidentemente, havia dedicado muita meditação a esse respeito. Ele tinha convicções firmes, baseadas no fato de que onze de seus colegas da polícia haviam sido mortos em luta armada com criminosos. Suas palavras tinham a sinceridade profunda de quem acredita, no fundo do coração, na justiça de sua causa. Os maiores apelos, na história da eloqüência, partiram sempre dos pélagos das convicções arraigadas e sentimentos profundos de alguém. A sinceridade repousa na crença e

crença é tanto uma matéria de coração e de sentimento caloroso sobre o que você está dizendo, como do cérebro e do raciocínio frio sobre o que você tem a dizer. "O coração tem razões que a razão desconhece". Em muitas classes tenho tido ocasião de comprovar, inúmeras vezes, a arguta sentença de Pascal. Lembro-me de um advogado, em Boston, que tinha o privilégio de uma aparência imponente e que falava com admirável fluência. Ao terminar a sua fala, porém, o que diziam dele era: "Que sujeito elegante!" A impressão que dava era uma impressão superficial, pois, ao que parecia, não havia qualquer sentimento por trás de sua brilhante fa-chada de palavras. Na mesma turma, havia um corretor de seguros, de aparência pouco atraente, homem que proferia uma palavra aqui, outra acolá, mas que, quando falava, não havia em seus ouvintes qualquer dúvida de que sentia cada palavra que dizia.

Já se passaram quase cem anos do assassinato de Abraham Lincoln, no camarote presidencial do Teatro Ford, em Washington, D.

C, mas a profunda sinceridade de suas palavras e de sua vida vive ainda conosco. No que diz respeito ao conhecimento de leis, dezenas de outros homens de sua época foram-lhe superiores. Faltava-lhe graça, suavidade e polimento. No entanto, a sinceridade e a honestidade de suas palavras em Gettysburg, no Sindicato do Cobre e nos degraus do Capitólio, em Washington, jamais foram ultrapassadas em nossa história.

Você poderá dizer, como disse um homem certa ocasião, que não dispõe de convicções ou interesses profundos. Sempre me surpreende um pouco com essa declaração, mas eu disse àquele homem que se ocupasse e se interessasse em alguma coisa. "O que, por exemplo?", perguntou ele. "Em pombos", disse eu em desespero.

"Pombos?", repetiu ele, admirado. "Sim", respondi, "Pombos. Vá até lá, à praça, observe-os, alimente-os; leia sobre eles na biblioteca e depois volte aqui e nos fale a respeito". Ele o fez. Quando voltou não

havia como mantê-lo quieto. Pôs-se a falar sobre pombos com todo o fervor de um criador. Quando procurei interrompê-lo, ele estava falando algo sobre quarenta livros sobre pombos, todos os quais tinha lido. Sua palestra foi uma das mais interessantes que já ouvi.

Eis aqui uma outra sugestão: aprenda cada vez mais sobre aquilo que você, leitor, considera hoje um excelente tópico. Quanto mais você conhecer a respeito de uma determinada coisa, mais sincero e mais entusiástico você se tornará. Percy H. Whitting, autor de Five Great Rules of Selling, aconselha os vendedores a que estejam sempre procurando conhecer melhor o produto que estão vendendo. De acordo com o Sr. Whitting, "quanto mais conhecemos a respeito de um bom produto, mais entusiásticos a seu respeito nos tornaremos."

Segundo: DÊ VIDA A SEUS SENTIMENTOS A RESPEITO DE SEU

TÓPICO

Suponha que você está contando a seus ouvintes a respeito do policial que o fez parar por estar dirigindo a uma velocidade um pouco superior à permitida. Você poderá falar-nos sobre isso com o mesmo desinteresse frio de um observador casual, mas o fato aconteceu com você e você tinha certos sentimentos que expressou em linguagem muito precisa. A descrição, por uma terceira pessoa, não causaria muita impressão no auditório. O que o auditório quer é saber exatamente como você se sentiu quando o policial destacou o talão de multa. Assim, quanto mais você procurar reviver a cena que está descrevendo, ou tornar a criar as emoções que sentiu inicialmente, mais vividamente você se expressará.

Uma das razões pelas quais vamos a cinemas e a teatros é que desejamos ver e ouvir emoções expressas. Tornamo-nos tão temerosos de expressar nossos sentimentos em público, que temos

que assistir a um filme ou a uma peça para satisfazermos essa necessidade de expressão emocional.

Assim, quando você, leitor, falar em público, irá gerar excitação e interesse no que está dizendo, em relação direta com a quantidade de excitação que põe em suas palavras. Não reprima os seus sentimentos sinceros; não represe o seu entusiasmo autêntico.

Mostre aos seus ouvintes quão ansioso está de falar sobre o seu assunto e prenda a atenção de seu auditório.

Terceiro: AJA COM SINCERIDADE

Quando, perante o seu auditório, você se encaminhar para falar, faça-o com ar de satisfação e não com o de um homem que galga os degraus de um patíbulo. O vigor de seu caminhar pode ser aumentado, o que lhe será grandemente benéfico, dando ao auditório o sentimento de que você tem algo sobre que está ansioso por falar. Antes de começar, faça uma inalação profunda. Mantenha-se afastado de móveis e da plataforma do orador. Conserve a cabeça erguida, com o queixo para cima. Você está prestes a dizer aos ouvintes algo digno de ser ouvido, e todas as partes de seu corpo devem estar anunciando tal fato de modo inconfundível e claro. Você está

no comando e, como diria William James, aja como se estivesse de fato no comando. Se fizer um esforço para que sua voz chegue ao fundo da sala, o som o tranqüilizará. Se você começar a fazer gestos de algum tipo, eles o estimularão.

Esse princípio de "Aquecimento de nossa reatividade", como o descreve Donald e Eleanor Laird, pode ser aplicado a todas as situações que exigem alerta mental. Em seu livro Techniques for Efficient Remembering, os Lairds citam o Presidente Theodore Roosevelt como um homem que "atravessou a vida com projeção, vigor, ousadia e entusiasmo, que se tornaram sua marca registrada.

Mostrava-se absorventemente interessado, ou efetivamente fingia estar, em tudo com que se deparava". Teddy Roosevelt era um expoente vivo da filosofia de William James: "Aja com sinceridade e você se tornará naturalmente sincero em tudo o que faz."

Acima de tudo, lembre-se disto: agindo com sinceridade, você se sentirá sincero.

## CAPÍTULO 6

## Partilhando a Palestra com o Auditório

A famosa palestra de Russel Conwell, "Acres of Dia-monds", foi pronunciada cerca de seis mil vezes. Seria para pensar-se que uma palestra repetida tantas vezes se entranharia tanto no cérebro do conferencista que palavra ou tom algum variariam ao serem proferidos. Esse não era o caso. O Dr. Conwell sabia que os auditórios diferem. Ele reconhecia que tinha de fazer cada auditório sentir que se tratava de uma coisa viva e pessoal criada para aquele auditório e somente para ele. Como conseguia Conwell obter êxito em manter viva esta inter-rela-ção entre conferencista, palestra e auditório, de um compromisso para outro? "Quando visito uma cidade," grande ou pequena", escreveu ele, "procuro chegar lá suficientemente cedo para me avistar com o chefe dos correios, com o barbeiro, com o gerente do hotel, com diretores de colégios, alguns sacerdotes, e então vou às lojas falar com as pessoas, a fim de saber o que existe em sua história e que

oportunidades ali têm. Só então faço minhas palestras, falando com os ouvintes sobre assuntos que se aplicam a eles localmente."

O Dr. Conwell estava perfeitamente a par de que a comunicação bem sucedida depende do quanto o orador pode fazer com que suas palavras sejam uma parte de seus ouvintes e estes uma parte de suas palavras. Aí está por que não se dispõe de uma cópia verdadeira de

"Acres of Diamonds", uma das palestras mais populares já proferidas de uma tribuna. Com sua compreensão inteligente da natureza humana e seu laborioso esforço, o Dr. Conwell não proferiu uma mesma palestra duas vezes, conquanto cerca de seis mil vezes se tivesse dirigido a diferentes auditórios sobre o mesmo assunto. Você, leitor, poderá beneficiar-se deste exemplo, assegurando-se de que suas palavras sejam sempre preparadas tendo em mente diferentes auditórios. A seguir, apresentaremos certas regras simples que o ajudarão a formar um intenso sentimento de harmonia com os seus ouvintes.

Primeiro: FALE TENDO EM VISTA OS INTERESSES DE SEUS OUVINTES

Era isso exatamente o que fazia o Dr. Conwell. Ele fazia questão de intercalar em sua palestra inúmeros exemplos e alusões locais. Seus ouvintes mostravam-se atentos porque suas palavras diziam respeito a seus interesses e a seus problemas. Este elo com aquilo que mais interessa aos seus ouvintes, isto é, com eles mesmos, assegurará a atenção e garantirá que as linhas de comunicações se manterão abertas. Eric Johnson, ex-presidente da Câmara de Comércio dos Estados Unidos e atual presidente da Associação de Filmes Cinematográficos, usa esta técnica em quase todas as palestras que profere. Observem quão engenhosamente ele lançou mão dos interesses locais no início de um discurso na Universidade Oklahoma:

"Vocês, de Oklahoma, conhecem os contadores de boatos capazes de arrepiar os cabelos. Não lhes será preciso recuar muito no tempo para lembrarem-se de que eles estavam riscando Oklahoma dos mapas, como um risco sem esperanças para sempre.

"De fato, na década dos 30, todos os corvos do desespero

aconselhavam

os

urubus

a

que

contornassem Oklahoma, a não ser que* pudessem levar consigo suas próprias reações.

"Para eles, Oklahoma estava destinada a ser para sempre, no futuro, um novo deserto americano.

Nada tornaria a florescer — diziam. No entanto, na década seguinte, a de 40, Oklahoma era como um jardim — um brinde da Broadway. De fato, mais uma vez, havia "os trigais ondulantes, de cheiro adoci-cado, quando perpassados pelo vento após as chuvas".

"Em uma curta década, todo o depósito de pó estava revestido de talos de milho, tão altos como os olhos de um elefante.

"Havia aqui um rendimento pago à fé... e ao risco calculado...

"No entanto, sempre é possível olhar nossa própria época em melhor perspectiva contra o pano de fundo do passado.

"Por isso, fui procurar nas páginas do Daily Oklahoma o que havia sobre a primavera de 1901, ao me preparar para esta minha visita. Queria ter uma amostra do sabor da vida aqui neste território, há cinquenta anos atrás.

"E o que descobri?

"Descobri grande ênfase sobre o futuro de Oklahoma. A esperança era o incentivo."

Eis aí um excelente exemplo de como falar em termos do interesse do auditório. Eric Johnson citou exemplos calculados tirados dos quintais dos próprios ouvintes. Fê-los sentir que suas palavras não eram uma cópia mimeografada — eram algo renovado para eles.

Auditório algum pode desviar sua atenção de um orador que fale sobre os seus interesses.

Pergunte a si mesmo, leitor, como o seu assunto ajudará os seus ouvintes a resolver-lhes os problemas e a alcançar-lhes os objetivos.

Em seguida, mostre-lhes que está agindo dessa maneira e obterá sua completa atenção. Se você for um contador e começar suas palavras dizendo algo como "Vou mostrar-lhes como economizar de cinqüenta a cem dólares em seu imposto sobre a renda", ou, se for advogado e disser a seus ouvintes como se faz um testamento, por certo atrairá a atenção de seu auditório. Com toda a certeza existe algum tópico em seu fundo especial de conhecimento que pode ser de real auxílio para os membros de seu auditório.

Quando lhe perguntaram o que interessa às pessoas, Lord Northcliffe, o William Randolph Hearst do jornalismo britânico, respondeu: "Elas mesmas". Com essa simples verdade ele construiu um império jornalístico.

Em Mind in the Making, James" Harvey Robinson descreve o devaneio como "o tipo espontâneo e favorito de raciocínio". Ele diz que, no devaneio, permitimos que as idéias sigam o seu próprio curso, curso que é determinado por nossas esperanças e temores, nosso desejo espontâneo, sua realização ou frustração; pelo que gostamos e pelo que não gostamos, por nossos amores, nossos ódios e nossos ressentimentos. Não há nada tão interessante para nós como nós mesmos.

Harold

Dwight,

de

Filadélfia,

pronunciou

um

discurso

extraordinariamente bem sucedido em um banquete que assinalava a sessão final de nosso curso. Ele falou sobre cada uma das pessoas que se encontravam em torno da mesa, dizendo como cada uma delas tinha falado quando o curso começara e como melhorara; re-lembrou as palavras feitas por diferentes membros e os assuntos que haviam abordado, imitou os gestos de alguns deles, exagerando suas peculiaridades e fazendo com que todos rissem e ficassem satisfeitos. Com tal material ter-lhe-ia sido difícil falhar. Era o tópico ideal. Nenhum outro, sob a cúpula azul do céu, teria sido de tanto interesse para aquele grupo. O Sr. Dwight sabia lidar com a natureza humana.

Há algum tempo escrevi uma série de artigos para o American Magazine e tive a oportunidade de conversar com John Siddall, que, então, era o encarregado do Departamento de Pessoas Interessantes.

"As pessoas são egoístas", observou ele. "Interessam-se, principalmente, por si próprias. Para elas não interessa muito se o governo deve ser o proprietário das estradas de ferro; o que desejam saber é como progredir, como ganhar mais dinheiro, como se conservarem com saúde. Se eu fosse o editor dessa revista", prosseguiu ele, "eu lhes diria como cuidar dos dentes, como tomar banho, como conservar-me fresco no verão, como obter um emprego, como lidar com empregados, como adquirir uma residência, como lembrar-se, como evitar erros gramaticais, e assim por diante. As pessoas têm tanta atração por casos de interesse humano que eu faria com que algum milionário falasse sobre como conseguiu um milhão de dólares com

corretagem de terreno. Eu faria com que preeminentes banqueiros e presidentes de corporações relatassem como conseguiram abrir caminho, desde baixo até o poder e a riqueza".

Pouco depois disso, Siddal passou a editor. A revista à época tinha uma circulação pequena. Siddall fez exatamente o que dissera que faria. A resposta? Esmagadora. Os números relativos à circulação se elevaram a duzentos mil, trezentos, quatrocentos, meio milhão. Ali estava algo que o público desejava. Em pouco tempo um milhão de pessoas estava comprando aquela revista mensalmente, depois um milhão e meio e finalmente dois milhões. Esse número não parou por aí, continuando a subir durante anos. Siddall recorria aos interesses dos próprios leitores.

Da próxima vez em que se defrontar com um auditório, leitor, visualize-o como desejoso de ouvi-lo enquanto o que disser se aplique a ele. Os oradores que falham em levar em conta esse egocentrismo essencial de seus ouvintes, provavelmente se encontrarão a si mesmos enfrentando um auditório inquieto, remexendo-se nas cadeiras, consultando os relógios e olhando esperançada-mente na direção das portas de saída.

Segundo: FAÇA UMA APRECIAÇÃO SINCERA E HONESTA

Os auditórios são compostos de indivíduos e reagem como indivíduos. Se você criticar um auditório abertamente, ele se ressentirá com isso. Mostre sua apreciação por algo que seus ouvintes tenham feito e que seja digno de elogios, e você obterá um passaporte para os seus corações. Isso, muitas vezes, exige um pouco de pesquisa de sua parte. Frases fastidiosas, tais como "este é o auditório mais inteligente ao qual já me dirigi", são rejeitadas como lisonjas vazias pela maior parte dos auditórios.

Segundo as palavras de um grande orador, Chauncey M. Depew, é necessário dizer aos seus ouvintes "algo que, na opinião deles, você, possivelmente, não poderia saber". Por exemplo, um homem que,

recentemente, falou numa reunião do Baltimore Kiwanis Club não pode encontrar nada de especial nesse clube a não ser o fato de que entre os seus membros se encontravam um ex-presidente internacional e um curador de

bens internacional. Isso não era novidade para os sócios do clube. Assim, ele procurou dar ao fato um novo aspecto. Iniciou suas palavras com a frase: "O Kiwanis de Baltimore é um clube em 101.898." Os sócios do clube se puseram atentos. Esse orador estava certamente errado — pois havia apenas 2.897 clubes Kiwanis no mundo. O orador prosseguiu:

"Sim, embora não o acreditem, o fato é que o seu clube, pelo menos matematicamente, é um entre

101.898. Não entre 100.000 ou entre 200.000, mas exatamente um entre 101.898.

"Como sei disso? O Kiwanis Internacional abrange apenas 2.897 clubes. Bem, o Baltimore Club possui entre os seus membros um ex-presidente

internacional e um curador de bens internacional.

Matematicamente as chances de que qualquer clube Kiwanis tenha simultaneamente um ex-presidente

internacional e um curador de bens internacional são de um entre 101.898 — e a razão pela qual sei dessa proporção é que pedi a um professor de matemática da Universidade John Hopkins que fizesse o cálculo para mim".

Seja sincero cem por cento, exatamente. Uma declaração insincera pode, ocasionalmente, enganar um indivíduo, mas jamais enganará um auditório. "Este auditório de grande inteligência..." "Esta excepcional reunião de beleza e de cavalheirismo de HoHokus, Nova Jersey..." "Sinto-me satisfeito por me encontrar aqui, pois amo a cada

um dos presentes..." Não, não, não! Se você não é capaz de uma apreciação sincera, não faça apreciação alguma.

Terceiro: IDENTIFIQUE-SE COM O AUDITÓRIO

Tão cedo quanto possível, preferentemente nas primeiras palavras que pronunciar, indique alguma relação direta com o grupo ao qual se está

dirigindo. Caso você se sinta honrado em que lhe tenham pedido para falar, diga-o. Quando Harold Macmillan proferiu um discurso perante a turma que se graduava na Universidade de De Pauw, em Greencastle, Indiana, ele abriu as linhas de comunicações logo com sua primeira frase.

"Estou muito agradecido com suas honrosas palavras de boas-vindas", disse ele: "Para um Primeiro-Ministro da Grã-Bretanha, ser convidado por esta grande Universidade é algo fora do comum.

Creio, no entanto, que minhas atuais funções não foram a única nem, talvez, a principal razão para o seu convite".

O Sr. Macmillan mencionou, em seguida, que sua mãe era americana, nascida em Indiana, e que seu pai fora um dos primeiros graduados da Universidade de De Pauw.

"Posso assegurar-lhes que me orgulho de estar associado com a Universidade de De Paw", garantiu ele, "e de renovar uma velha tradição de família".

O leitor pode estar certo de que a referência de Macmillan a uma antiga escola americana e ao sistema americano de vida que sua mãe e seu pioneiro pai conheceram fez com que, desde logo, conquistasse amigos.

Uma outra forma de abrir as linhas de comunicações é usar o nome de pessoas que se encontram no auditório.

Uma ocasião sentei-me ao lado do orador principal durante um banquete e fiquei admirado de sua curiosidade relativamente a várias pessoas que se encontravam no salão. Durante toda a refeição ele esteve perguntando ao mestre-de-cerimônias quem era aquela pessoa de traje azul-marinho em uma das mesas, ou qual era o nome da senhora de chapéu enfeitado com flores. Quando o orador se pôs de pé para falar, tornou-se evidente, de imediato, o porquê das perguntas. Ele habilidosamente entremeou em sua oração os nomes que aprendera, e eu pude notar o sinal de evidente prazer que se manifestou nos rostos das pessoas que tiveram os nomes citados.

Senti o calor amigo que essa simples técnica suscitou no auditório com relação ao orador.

Observem como Frank Pace Jr., falando como presidente da General Dynamics Corporation, citou alguns nomes sob um aspecto favorável. Ele estava falando em um jantar anual da organização conhecida como Religião na Vida Americana, em Nova York.

"Para mim esta noite foi deliciosa e significativa sob muitos aspectos", afirmou ele. "Em primeiro lugar por ter o meu próprio sacerdote, o Reverendo Robert Appleyard, aqui no auditório. Por suas palavras, suas ações e sua liderança, ele tem sido uma inspiração para mim pessoalmente, para minha família e para toda nossa congregação... Em segundo lugar, sentar-me entre Lewis Strauss e Bob Stevens, homens cujo interesse pela religião tem sido ampliado pelo seu interesse no serviço público... é, também, um motivo de grande satisfação pessoal".

Uma palavra de cautela: se você, leitor, vai intercalar em sua fala nomes estranhos, que aprendeu através de perguntas feitas para a

ocasião, assegure-se de que é capaz de pronunciá-los da forma exatamente correta; assegure-se de ter compreendido plenamente a razão pela qual está empregando os nomes; tenha o cuidado de mencioná-los de modo favorável e de empregá-los com moderação.

Outro método para obter do auditório o máximo de atenção é empregar o pronome na segunda pessoa do plural (vós, os senhores, etc.) Desta forma, você conseguirá manter o auditório em um estado de semiconsciência, o que, como ressaltei anteriormente, não pode ser desprezado pelo orador que desejar manter o interesse e a atenção de seus ouvintes. Eis alguns trechos de uma palestra sobre

"Ácido Sulfúrico", feita por um de nossos alunos de uma turma de Nova York:

O Dr. W. W. Bauer, Diretor de Educação Sanitária da Associação Médica Americana, usava com freqüência essa técnica em seus programas pelo

rádio e pela televisão. "Todos nós queremos saber como escolher um bom médico, não é verdade?" — observou ele em uma de suas palestras. "Bem, se queremos conseguir de nossos médicos o melhor serviço, não queremos saber também como ser bons pacientes?"

Quarto: FAÇA COM QUE O AUDITÓRIO PARTICIPE DE SUA PALESTRA Ter-lhe-á ocorrido que você pode conservar um auditório preso a cada uma de suas palavras pelo emprego de um pouco de teatralidade? No momento em que escolher algum membro do auditório para ajudá-lo a demonstrar um ponto ou a dramatizar uma idéia, você será recompensado por um notável aumento da atenção.

Tendo-se a si mesmos como um auditório, os ouvintes estão agudamente conscientes do que acontece, quando algum dentre os de seu próprio grupo é levado a tomar parte no ato pelo orador. Se houver um muro entre quem ocupa a plataforma e o auditório, como

muitos oradores dizem, o uso da participação dos ouvintes contribuirá para derrubar esse muro. Lembro-me de um orador que estava explicando a distância necessária para um carro parar depois que os seus freios tenham sido acionados. Ele pediu a um de seus ouvintes, da primeira fileira, que se pusesse de pé e o ajudasse a demonstrar como essa distância varia com a velocidade do carro. O

homem do auditório pegou a extremidade de uma fita métrica e a levou, pelo corredor, até uma distância de cerca de quinze metros, onde parou a um sinal do orador. Enquanto eu observava esse proce-dimento, não pude deixar de notar como todo o auditório se tornou interessado no orador. Disse para mim mesmo que a fita métrica, além de ser uma ilustração gráfica do ponto que o orador queria ressaltar, era também, certamente, uma linha de comunicação entre o orador e o auditório. Sem aquele toque de teatralidade, o auditório poderia ainda estar interessado no que comeria ao jantar ou qual o programa de televisão a que iria assistir àquela noite.

Um de meus métodos favoritos de conseguir a participação do auditório é simplesmente fazer perguntas e obter respostas. Gosto de ter o auditório de

pé, repetindo uma frase comigo ou respondendo às minhas perguntas pelo levantar das mãos. Percy H.

Whiting, cujo livro How to Put Humor in Your Speaking and Writing contém alguns valiosos conselhos sobre o assunto de participação do auditório, sugere que você faça com que os seus ouvintes votem sobre algum assunto ou os convide a ajudá-lo a resolver algum problema. "Coloque-se no apropriado estado de espírito", diz o Sr.

Whiting, "um estado de espírito que reconheça que um discurso é diferente de uma recitação — que ele se destina a obter uma reação do auditório — e faça com que o auditório participe do seu empreendimento". Gosto dessa concepção de auditório como

"participante do empreendimento". Isso é a chave de todo este capítulo. Se você, leitor, empregar a participação de seu auditório, conferirá a seus ouvintes os direitos de sociedade.

Quinto: SEJA MODESTO

É claro que nada poderá tomar o lugar da sinceridade nesta relação entre orador e auditório. Norman Vincent Peale, uma ocasião, deu um conselho muito útil a um companheiro, um sacerdote que estava encontrando bastante dificuldade em conservar ouvintes atentos aos seus sermões. Peale pediu a esse sacerdote que consultasse os próprios sentimentos sobre a congregação à qual ele se dirigia todos os domingos pela manhã — gostava dela, desejava ajudá-la, considerava-a intelectualmente inferior? Disse o Dr. Peale que ele jamais subira a uma plataforma sem sentir uma forte dose de afeição pelos homens e mulheres com quem iria defrontar-se. Um auditório é rápido em tomar a medida de orador que se presuma superior em sua capacidade mental ou em sua situação social. Na verdade, uma das melhores maneiras de um orador se tornar querido por um auditório é apresentar-se em um nível baixo.

Edmundo S. Muskie, então senador pelo Maine, demonstrou tal ponto quando falou, em Boston, perante a Associação Forense Americana.

"Enfrento minha tarefa esta manhã com muitas dúvidas", disse ele.

"Em primeiro lugar, tenho consciência das qualificações profissionais do auditório e tenho dúvidas sobre se é prudente que eu exponha meus pobres talentos à sua opinião crítica. Em segundo lugar, esta é uma reunião do café da manhã — uma ocasião do dia em que é quase impossível a alguém manter-se em guarda efetivamente e, para um político, falhar a esse respeito pode ser fatal. Finalmente, há o meu tema — a influência que o debate tem tido em minha carreira como servidor público. Enquanto eu me mantiver ativo politica-mente, é provável que haja uma divisão distinta de opiniões entre meus constituintes, quanto a essa influência ter sido boa ou má.

"Defrontando-me com essas dúvidas, senti-me exatamente como deve sentir-se um mosquito ao se deparar com uma colônia de nudistas, inesperadamente. Não sei por onde começar."

O senador Muskie, depois deste intróito, pronunciou uma ótima palestra.

Adlai E. Stevenson mostrou-se humilde em suas primeiras palavras de uma oração de colação de grau na Universidade Estadual de Michigan. Disse ele:

"O meu sentimento de inadequabilidade nestas ocasiões faz com que me lembre da observação de Samuel Butle quando, uma ocasião, lhe pediram para falar sobre como tirar o máximo da vida. Creio que sua resposta foi: "Não sei nem como tirar o máximo dos próximos quinze minutos". É assim que me sinto com relação aos próximos vinte minutos".

A maneira mais segura de se incompatibilizar com o auditório é indicar que você se considera em um nível superior ao dele. Quando você fala é como se uma caixa de amostras tivesse sido aberta, e todas as facetas de sua personalidade ficam expostas. E fatal o mais leve indício de fanfarronada. Por outro lado, a modéstia inspira confiança e boa vontade. Você pode ser modesto sem se humilhar. O seu auditório gostará de você e o respeitará por sugerir as próprias limitações, desde que você se mostre determinado a fazer o melhor que puder.

O mundo da televisão americana é um mundo exigente e, a cada temporada, animadores de alta cotação caem sob os fogos fulminantes da competição. Um dos sobreviventes, que volta ano após ano, é Ed Sullivan, que não é profissional da televisão, mas sim

jornalista. Ele é um amador neste campo ferozmente competitivo e sobrevive porque não presume ser algo mais do que um amador.

Alguns de seus trejeitos perante as câmaras poderiam ser prejudiciais a qualquer outro que dispusesse de menos atração natural. Ele aninha o queixo nas mãos, joga os ombros para trás, ajeita constantemente a gravata, tropeça nas palavras. Essas falhas, porém, não são fatais para Ed Sullivan. Ele não se ressente com as pessoas que criticam esses defeitos. Pelo menos uma vez por temporada, ele contrata os serviços de alguém com talentos suficientes em mímica para caricaturá-lo com perfeição, exagerando todas as suas falhas. Ed Sullivan ri tão naturalmente como qualquer outra pessoa, quando esse artista imita os seus defeitos. Ele recebe bem as críticas e os seus ouvintes o adoram por causa disso. Os auditórios gostam de humildade, mas se ressentem com a ostentação, com a pretensão.

Henry e Dana Lee Thomas, em seu livro Living Bio-graphies of Religious Leaders, assim se referiram a Confúcio: "Ele nunca procurou maravilhar ninguém com o seu conhecimento ímpar. Procurava unicamente esclarecer as pessoas com sua total simpatia". Se dispusermos dessa completa simpatia, possuiremos as chaves que abrem a porta do coração dos ouvintes.

RECAPITULAÇÃO DA SEGUNDA PARTE

ORAÇÃO, ORADOR, AUDITÓRIO

Capítulo 4. CONQUISTANDO O DIREITO DE FALAR

1. Limite o seu assunto

2. Desenvolva o poder de reserva

## 3. Intercale no que diz ilustrações e exemplos

— Humanize suas palavras

— Personalize suas palavras pelo emprego de nomes

— Seja específico: Complete sua fala com detalhes

— Dramatize sua fala pelo emprego do diálogo

— Visualize, demonstrando sobre o que está falando 4. Use palavras concretas e familiares que criem quadros Capítulo 5. VITALIZANDO A PALESTRA

1. Escolha assuntos que você encare com seriedade 2. Dê vida a seus sentimentos a respeito de seu tópico 3. Aja com sinceridade

Capítulo 6. PARTILHANDO A PALESTRA COM O AUDITÓRIO

1. Fale tendo em vista os interesses de seus ouvintes 2. Faça uma apreciação sincera e honesta

# 3. Identifique-se com o auditório

4. Faça com que o auditório participe de sua palestra 5. Seja modesto

TERCEIRA PARTE

O Objetivo de Discursos Preparados e de Improviso Passaremos agora a desenvolver dois métodos aceitáveis de proferir palestras ou discursos — o preparado e o improvisado.

Três capítulos são devotados a palestras destinadas a persuadir, informar e convencer, preparadas antecipadamente.

Um dos capítulos aborda as palavras de improviso, que podem ser persuasivas, informativas ou de entretenimento, de acordo com as exigências do momento.

O sucesso no emprego de qualquer desses métodos estará completamente assegurado se o orador formular claramente em sua mente o objetivo geral da palestra.

CAPÍTULO 7

Pronunciando Fala Curta Para Obter Ação

Um famoso bispo inglês, durante a Primeira Guerra Mundial, falou às tropas em Camp Upton. Essas tropas estavam em deslocamento para as trincheiras, e somente uma pequena porcentagem de homens tinha uma idéia adequada do motivo por que estavam sendo despachados. Sei porque perguntei a eles. Ainda assim o bispo lhes falou sobre "Amizade Internacional" e sobre "O Direito da Sérvia de Um Lugar ao Sol". Ora, metade desses homens nem sabiam se Sérvia era uma cidade ou uma moléstia. Ele poderia, da mesma forma, ter feito uma outra dissertação sobre a hipótese nebular. No entanto, nenhum dos homens abandonou a sala

enquanto ele falava — a polícia militar tinha sido postada em todas as saídas, a fim de cortar-lhes o escape.

Não desejo depreciar o bispo. Era a erudição em pessoa. Perante uma reunião de homens da igreja teria, provavelmente, sido poderoso. Com aqueles soldados, porém, ele falhou e falhou completamente. Por quê? Porque, evidentemente, desconhecia o objetivo preciso de sua fala e como pronunciá-la.

O que queremos dizer com o objetivo ou finalidade de uma fala?

Apenas isto: todas as palestras, quer o orador o perceba ou não, têm um destes quatro principais objetivos. Quais são eles?

1. Persuadir ou conduzir à ação.

2. Informar.

3. Impressionar e convencer.

4. Entreter.

Vamos ilustrar esses objetivos por meio de uma série de exemplos concretos durante os pronunciamentos da carreira de Abraham Lincoln.

Poucas pessoas sabem que Lincoln, uma ocasião, inventou e patenteou um aparelho para safar barcos encalhados de bancos de areia e de outras obstruções. Em uma oficina mecânica próxima de seu escritório, Lincoln trabalhou na confecção de um modelo de seu aparelho. Quando amigos apareciam no escritório a fim de verem o modelo, ele não media sacrifícios para explicá-lo. O principal objetivo dessas explicações era informar.

Ao pronunciar sua imortal oração em Gettysburg, ao proferir seu primeiro e seu segundo discursos de posse, quando Henry Clay morreu e Lincoln fez o panegírico de sua vida — em todas essas ocasiões, o principal objetivo de Lincoln foi impressionar e convencer.

Em suas falas nos tribunais, Lincoln procurava obter decisões favoráveis. Em seus pronunciamentos políticos procurava obter votos. Ação era, então, sua finalidade.

Dois anos antes de ser eleito presidente, Lincoln preparou uma palestra sobre invenções. Seu objetivo era entreter. Ou, pelo menos, deveria ter sido; evidentemente, porém, não obteve êxito em consegui-lo. Sua carreira como conferencista popular foi, de fato, um claro desapontamento. Em uma cidade, nenhuma pessoa foi ouvi-lo.

No entanto, ele obteve sucesso notável em outros pronunciamentos, alguns dos quais se tornaram clássicos da expressão oral humana. Por quê? Em grande parte, nessas ocasiões, ele sabia qual o seu objetivo e como atingi-lo.

Devido ao fato de que tantos oradores deixam de alinhar seus objetivos com os objetivos da reunião em que estão falando, eles, com freqüência, se atrapalham e se vêem em dificuldades.

Por exemplo: um congressista dos Estados Unidos foi apupado e vaiado e forçado a sair da arquibancada do Hipódromo de Nova York porque — inconscientemente, sem dúvida, mas, não obstante, desavisadamente — havia preferido fazer um pronunciamento informativo. A multidão não estava disposta a receber aulas. O que o público

queria

era

divertir-se.

Ouviram-no

pacientemente,

delicadamente, durante dez miuntos, um quarto de hora, esperando que o ato chegasse a um final rápido. Mas não chegou. Ele andava por aqui e por ali; a paciência esgotou-se; o auditório não agüentava mais. Alguém se pôs

a aplaudir, ironicamente. Outros o acompanha-ram. Em um momento, milhares de pessoas assobiavam e gritavam.

O orador, pouco sensível e incapaz, como se mostrara, de sentir a têmpera de seu auditório, teve o mau gosto de continuar. Com isso a multidão se amotinou. A batalha estava travada. A impaciência dos ouvintes chegou à ira. Decidiram silenciá-lo. A torrente de protestos se tornou cada vez mais alta. Finalmente, a algazarra da multidão e sua raiva afogaram as palavras do orador, que não podia ser ouvida a uma distância de cinco metros. Assim, foi ele obrigado a desistir, tomando conhecimento da derrota, e se retirou humilhado.

Tire proveito desse exemDlo, leitor. Ajuste a finalidade de suas palavras ao auditório e à ocasião. Se o congressista tivesse procurado, antecipadamente, verificar se a sua finalidade de informar o auditório estaria de acordo com a finalidade de seus ouvintes ao comparecerem à reunião política, ele não se teria defrontado com o desastre. Escolha um dos quatro objetivos somente depois que você tenha analisado o auditório e a ocasião que o reuniu.

Para orientá-lo, leitor, na importante área de montagem da palestra, todo este capítulo é dedicado ao pronunciamento curto para obter ação Os seguintes três capítulos serão devotados às outras importantes finalidades dos discursos: informar, impressionar e convencer e entreter. Cada finalidade exige uma diferente linha

organizacional de tratamento, cada uma delas tem suas obstruções próprias que devem ser transpostas. Em primeiro lugar, dediquemo-nos às linhas básicas da organização de nossos pronunciamentos destinados a levar o auditório a agir.

Haverá algum método que permita dispor em ordem o material de que necessitamos, de modo que tenhamos a melhor chance de obter uma bem sucedida resposta àquilo que pedimos ao auditório que faça? Ou isso é apenas uma questão de tática de golpes-de-mão de vaivém?

Lembro-me de ter discutido esse assunto com os meus associados há muito tempo, na década de 30, quando os meus cursos estavam começando a se

difundir por todo o país. Devido ao volume de nossos grupos, estávamos limitando em dois minutos o tempo para os pronunciamentos dos membros de uma turma. Essa limitação não afetava a fala, quando o objetivo do orador era, tão-somente, entreter ou informar. No entanto, quando ele pretendia conduzir à ação a coisa era inteiramente diferente. A fala para conduzir à ação nem sai do chão quando nos aferramos ao velho método de introdução, corpo e conclusão — a linha organizacional seguida pelos oradores desde os tempos de Aristóteles. Algo novo e diferente tornava-se obviamente necessário para nos proporcionar um método seguro de obter resultados em um pronunciamento de dois minutos, destinado a conduzir os ouvintes à ação.

Realizamos reuniões em Chicago, Los Angeles e Nova York.

Apelamos para todos os nossos instrutores, muitos deles lotados nos departamentos de oratória de algumas de nossas mais respeitadas universidades. Outros eram homens que ocupavam postos-chave da administração de negócios. Alguns pertenciam ao campo da pro-moção e de propaganda, já então em rápida expansão. Desse amálgama de experiência e de cérebros esperávamos conseguir uma

nova organização de pronunciamentos, que fosse concisa e ao mesmo tempo refletisse a necessidade de nossa época quanto a um método lógico e psicológico para influenciar os ouvintes, levando-os a agir.

Não nos desapontamos. Dessas discussões surgiu a Fórmula Mágica para a estrutura de uma fala. Começamos a usá-la em nossos cursos e até hoje ainda a estamos empregando. Qual é essa Fórmula Mágica? Simplesmente isto: comece o seu pronunciamento dando-nos detalhes do seu Exemplo, um incidente que ilustre graficamente a idéia que você deseja levar a bom termo. Em segundo lugar, com expressões claros e concisas, apresente o seu Ponto, dizendo exatamente o que você deseja que o auditório faça: em terceiro lugar, apresente sua Razão, isto é, esclareça as vantagens ou benefícios a serem obtidos pelo ouvinte, se fizer aquilo que você lhe pediu que faça.

Esta é uma fórmula altamente ajustada ao nosso apressado sistema de vida atual. Os oradores já não se podem permitir divagações em introduções longas e ociosas. Os auditórios se compõem de pessoas ocupadas que desejam ouvir o orador falar era linguagem direta, seja o que for que tenha a dizer. Pessoas que estão acostumadas ao tipo de jornalismo digerido e preparado, que apresenta os fatos diretamente desde o início. Pessoas que estão expostas às margens publicitárias em termos claros e positivos, em cartazes nas telas de televisão e nas páginas dos jornais e revistas.

Todas as palavras são medidas e nada se perde. Empregando essa Fórmula Mágica, você, leitor, poderá ter a certeza de atrair a atenção e focá-la sobre o ponto principal de sua mensagem. Essa fórmula alerta contra a indulgência em insípidas observações iniciais, tais como: "Não tive tempo de preparar muito bem estas palavras", ou,

"Quando o seu presidente me convidou para falar sobre este assunto, indaguei-me por que me teria ele escolhido". Os auditórios não estão interessados em apologias ou em desculpas, reais ou

imaginárias. O que eles querem é ação. De acordo com a Fórmula Mágica, você, leitor, lhes apresenta ação desde as palavras iniciais.

A fórmula é ideal para pronunciamentos curtos, pois se baseia numa certa dose de suspense. O ouvinte é apanhado na história que você está contando, mas não se apercebe de qual é a finalidade de sua fala senão próximo do final do período de dois ou três minutos.

Nos casos em que são feitas solicitações ao auditório, isso é quase imprescindível para obter-se êxito. Nenhum orador, que deseje que o seu auditório puxe das carteiras em ajuda de alguma causa, qualquer que seja a importância desta, irá muito longe se começar da seguinte maneira: "Senhoras e senhores, estou aqui para pedir cinco dólares a cada um dos presentes". Haveria uma correria em busca das portas de saída. No entanto, se o orador descrever sua visita a um hospital de crianças, onde verificou um caso de pungente necessidade, uma criancinha que precisa de dinheiro para se submeter a uma operação em um hospital distante, e então solicitar

contribuições, as chances de obter o apoio de seu auditório seriam em muito aumentadas. É o caso, o Exemplo, que prepara o caminho para a ação desejada.

Observe, leitor, como o incidente-exemplo é usado por Leland Stowe para predispor seu auditório a apoiar o Apelo das Nações Unidas em prol da Criança:

"Rezo para que nunca tenha que passar por isso novamente. Haverá algo pior do que um amendoim

como algo intercalado entre a vida e a morte de uma criança? Espero que os senhores jamais passem por isso e que vivam para sempre com a lembrança deste fato. Se os senhores houvessem visto as vozes e os olhares daquelas crianças, naquele dia de janeiro, no bairro operário de Atenas, destruído pelas bombas...

De qualquer modo, tudo o que me tinha sido deixado

foi uma lata de amendoim, de meio quilo. Enquanto me esforçava por abri-la, dezenas de garotos esfar-rapados me cercavam e me puxavam desvai-

radamente. Dúzias, de mães, com seus filhos no colo, empurravam-se e lutavam por chegar ao alcance de meus braços. Erguiam seus bebes em minha direção.

Mãos pequeninas em que pele e osso esticavam-se convulsivamente. Procurei fazer com que não se

perdesse um único amendoim.

"Em sua aflição, quase me derrubaram. Nada, senão centenas de mãos: mãos que imploravam, mãos que apertavam, mãos desesperadas; todas elas mãos miseravelmente pequeninas. Um amendoim aqui, outro ali. Seis amendoins saltaram de minhas mãos, provocando uma confusão selvagem de corpos descarnados a meus pés. Outro amendoim aqui, mais um acolá. Centenas de mãos, estendidas e

implorando; centenas de olhos, iluminados de esperança. Ali permaneci, desanimado, tendo nas mãos uma lata azul vazia... Sim, espero que isso jamais aconteça a nenhum dos senhores."

A Fórmula Mágica pode também ser usada ao se escreverem cartas comerciais e ao se darem instruções a empregados e subordinados.

As mães podem empregá-la para motivar seus filhos e as crianças achá-la-ão útil, ao recorrerem a seus pais à procura de um favor ou de uma concessão. Você, leitor, verificará tratar-se de uma ferramenta psicológica, que pode ser usada para fazer com que as suas idéias sejam aceitas por outras pessoas a cada dia de sua vida.

Até mesmo em propaganda a Fórmula Mágica é empregada diariamente. As baterias Eveready, recentemente, lançaram uma

série de comerciais, pelo rádio e pela televisão, baseados nesta fórmula. Como Exemplo, o locutor fala sobre a experiência de alguém que uma noite se viu preso em um auto que capotara. Após apresentar os detalhes gráficos do acidente, ele então apela para que a vítima termine de contar a história, dizendo como o foco de sua lanterna, equipada com baterias Eveready, trouxe, em tempo, o necessário auxílio. Em seguida, o locutor prossegue, apresentando o Ponto e a Razão: "Compre baterias Eveready e você poderá sobreviver a uma experiência semelhante". Todos esses casos são experiências verdadeiras extraídas dos arquivos da Eveready Battery Company. Não sei quantas baterias Eveready terão sido vendidas devido a esse anúncio, mas sei que a Fórmula Mágica é um método efetivo de apresentar aquilo que você deseja que o auditório faça ou evite. Vamos seguir os diferentes passos, um a um.

Primeiro: APRESENTE UM EXEMPLO PRÓPRIO, UM INCIDENTE DE

SUA VIDA

Esta é a parte de sua fala que ocupará a maior porção do tempo.

Nesta parte você, leitor, descreverá uma experiência que lhe ensinou alguma coisa. De acordo com os psicólogos, nós aprendemos de duas maneiras: uma, pela Lei do Exercício, em que uma série de incidentes similares leva a uma modificação de nossas linhas de com-portamento; a segunda, pela Lei do Efeito, em que um único evento pode ser tão marcante a ponto de modificar nossa conduta. Todos nós já passamos por esse tipo de experiência fora do comum. Não há necessidade de que realizemos uma longa pesquisa, pois eles se encontram próximos à superfície de nossa memória. Nossa conduta, em grande parte, é guiada por essas experiências. Recordando vividamente esses incidentes podemos transformá-los em base para influenciar a conduta de outras pessoas. Podemos fazê-lo porque as pessoas respondem às palavras quase da mesma maneira com que respondem aos acontecimentos. No exemplo, que é parte de sua

fala, então, voaê deve criar novamente um segmento de sua experiência, de tal forma que ela tenda a ter o mesmo efeito sobre o seu auditório como teve originalmente sobre você. Isso lhe dá, leitor, a obrigação de esclarecer, intensificar e uramatizar suas experiências de modo a torná-las interessantes e compulsivas para seus ouvintes.

Abaixo apresento algumas sugestões que ajudarão tornar clara, intensa e significativa a fase-exemplo de sua fala.

MONTE O SEU EXEMPLO SOBRE UMA EXPERIÊNCIA PESSOAL

SIMPLES

O incidente tipo âe exemplo é particularmente poderoso quando se baseia em um evento simples que representou um impacto dramático em sua vida. Ele pode não ter durado mais do que uns poucos segundos, mas nesse curto período de tempo você aprendeu uma lição inesquecível. Não há muito tempo, um homem de uma de nossas turmas contou uma experiência aterrorizante, quando tentou nadar para a praia desde o seu barco, que havia virado. Estou certo de que, em seu auditório, todos gravaram em seus cérebros que, em circunstâncias semelhantes, deveriam seguir o conselho de quem falava e ficar próximo ao barco emborcado até que chegasse auxílio.

Lembro-me de um outro exemplo em que a pessoa que falava descreveu uma experiência angustiante, envolvendo uma criança e uma ceifadeira a motor tombada. Esse incidente se gravou tão graficamente em minha cabeça que sempre fico alerta quando crianças brincam perto do meu cortador de grama a motor. Muitos de nossos instrutores têm ficado tão impressionados com casos que ouvem em suas aulas que foram impelidos a agir a fim de evitar acidentes similares próximo de suas casas. Um deles mantém um extintor de incêndios à mão em sua cozinha, por exemplo, devido a um caso que ouviu, quando foi vividamente repetido um incêndio trágico originado de um acidente de cozinha. Um outro rotulou todos os frascos que contêm substâncias venenosas e os colocou fora do

alcance de seus filhos. Essa ação foi tomada em face de um caso que detalhava a experiência de uma mãe desesperada ao descobrir seu filho inconsciente no banheiro, tendo nas mãos um frasco de veneno.

Uma experiência pessoal que lhe ensinou uma lição de que você jamais se esquecerá é o primeiro requisito de uma fala persuasiva para conduzir à ação. Com esse tipo de incidentes, você, leitor, poderá levar seu auditório a agir — se isso lhe aconteceu, raciocinam seus ouvintes, poderá acontecer-lhes também a eles, e o melhor será ouvirem o seu conselho, fazendo aquilo que você lhes pede que façam.

## COMECE SUA FALA COM UM DETALHE DE SEU EXEMPLO

Uma das razões para começar sua fala com a fase do Exemplo é atrair imediatamente a atenção. Alguns oradores deixam de atrair a atenção com suas primeiras palavras porque, com demasiada freqüência, essas palavras consistem apenas de observações já repetidas, chavões ou desculpas fragmentárias que não são do interesse do auditório. "Desacostumado como sou a falar em público" é particularmente desagradável, mas inúmeros outros métodos de lugares-comuns para iniciar uma fala são semelhantemente fracos para atrair a atenção. Descer a detalhes sobre como você veio a escolher o seu tema, revelar ao auditório que você não se encontra muito bem preparado (eles o descobrirão logo) ou anunciar o tópico ou o tema de sua palestra como orador que apresenta o texto de um

sermão — são, todos, métodos que devem ser evitados na fala curta para induzir à ação.

Aprenda com os redatores dos jornais e revistas de alta tiragem: comece diretamente com o seu exemplo e, de imediato, você atrairá a atenção de seus ouvintes.

Eis algumas frases iniciais que atraíram minha atenção como um magneto: "Em 1942, eu me encontrava em um leito de hospital";

"Ontem, durante o desjejum, minha esposa estava servindo o café..."; "No mês de julho passado, eu vinha dirigindo meu carro a grande velocidade pela Estrada 42...; "Abriu-se a porta de meu escritório e Charles Vann, nosso capataz, entrou como um raio..."; "Eu estava pescando no meio do lago; levantei os olhos e vi uma lancha a motor a toda, em minha direção."

Começando suas palavras com frases que respondam a uma das perguntas, Quem? Como? Onde? Quando? O quê? ou Por quê?, você estará empregando um dos mais velhos métodos do mundo para atrair atenção — a história. "Era uma vez" são as palavras mágicas que abrem as comportas da imaginação de uma criança. Com essa mesma abordagem de interesse humano você pode cativar as mentes de seus ouvintes desde suas primeiras palavras.

CITE EM SEU EXEMPLO OS DETALHES RELEVANTES

O detalhe, em si mesmo, não é interessante. Uma sala, atulhada de móveis e de bricabraque, não é atraente. Um quadro, em que apareçam demasiados detalhes irrelevantes, não compele a vista a se demorar sobre ele. Do mesmo modo, detalhes em demasia —

detalhes sem importância — tornam a conversação e o falar em público um caceteante teste de resistência. O segredo consiste em escolher apenas aqueles detalhes que servirão para ressaltar o Ponto e a Razão da fala. Se você quer levar a bom termo a idéia de que os seus ouvintes devem ter os seus carros examinados antes de iniciarem uma viagem longa, então os detalhes de seu Exemplo devem dizer respeito ao que lhe aconteceu quando

você deixou de fazer com que o seu carro fosse examinado antes de uma viagem. Se você relatar como apreciou o cenário ou onde ficou quando chegou ao seu destino, a única coisa que conseguirá é enevoar o seu Ponto e dissipar a atenção.

No entanto, o detalhe relevante, oferecido em linguagem concreta e colorida, é a melhor maneira de tornar a criar o incidente como ele aconteceu e descrevê-lo para o auditório. Dizer, meramente, que você uma vez sofreu um acidente porque foi negligente é vazio, desinteressante e, provavelmente, não levará ninguém a ser mais cuidadoso ao volante. No entanto, descrever com palavras sua assustadora experiência, usando toda a gama da fraseologia multissensorial, fará com que o acontecimento se grave nos cérebros dos ouvintes. Como ilustração, apresentamos a maneira pela qual um de nossos alunos desenvolveu um Exemplo que fez ressaltar vividamente a necessidade de grande cautela em estradas cobertas pelo gelo.

"Eu estava me deslocando para o norte, pela Estrada 41, em Indiana, certa manhã, pouco antes do Natal de 1949. No auto encontravam-se minha

mulher e dois filhos. Durante algumas horas

vínhamos avançando por cima de uma camada de

gelo que parecia um espelho; o mais leve golpe no volante fazia com que a traseira de meu Ford

derrapasse assustadoramente. Poucos motoristas

saíam da fila ou tentavam ultrapassar, enquanto as horas pareciam arrastar-se tão vagarosamente

quanto os autos.

Chegamos então a um trecho aberto, onde o gelo

havia sido dissolvido pelo sol; pisei no acelerador, procurando recuperar o tempo perdido. Outros

carros fizeram o mesmo. De repente parecia que

todo mundo estava com pressa para chegar a

Chicago em primeiro lugar. As crianças começaram a

cantar no assento traseiro, à medida que diminuía a tensão do perigo.

A estrada, subitamente, galgava uma encosta e penetrava em uma região coberta de mato. Enquanto a velocidade do carro atingia o máximo eu percebi, demasiado tarde, que a encosta norte da elevação, ainda não tocada pelos raios do sol, era como liso rio de gelo. Passou ante meus olhos a visão fugidia de dois carros à nossa frente em sua velocidade desenfreada

e,

logo

depois,

sofremos

uma

derrapagem. Lá fomos nós de lado, sem qualquer esperança de controle, até sermos detidos por um banco de nev\ ainda sem tombar; no entanto, o carro que vinha atrás de nós derrapou também, vindo de encontro à parte lateral de nosso automóvel, amassando-lhe as portas e atirando-nos uma verdadeira chuva de estilhaços de vidros."

Nesse exemplo, a abundância de detalhes facilitou ao auditório projetar-se a si mesmo no quadro. Afinal de contas, o seu propósito é fazer com que os ouvintes vejam o que você viu, ouçam o que você ouviu, sintam o que você sentiu. A única forma pela qual, possivelmente, você, leitor, poderá obter esse efeito é utilizar em abundância detalhes concretos. Como foi ressaltado

no Capítulo 4, a tarefa da preparação de um pronunciamento é a tarefa de refazer as respostas às perguntas: Quem? Quando? Como? Onde? e Por quê?

Você deve estimular a imaginação visual de seus ouvintes pintando quadros verbais.

## TORNE A VIVER SUA EXPERIÊNCIA ENQUANTO A RELATA

Além de empregar detalhes pitorescos, o orador deve tornar a viver a experiência que está descrevendo. É aqui que o orador se aproxima do campo de ação irmão. Todos os grandes oradores têm um senso do dramático, mas essa não é uma qualidade rara, encontrada apenas nos eloqüentes. As crianças, em sua maioria, têm um grande suprimento desse ingrediente. Muitas das pessoas que conhecemos são dotadas do senso da oportunidade, das expressões faciais, da mímica ou da pantomina, o que constitui, pelo menos, uma parte inestimável da capacidade de dramatizar. Quase todos nós temos alguma habilidade nesses setores e com um pouco de esforço e de prática podemos desenvolvê-la mais.

Quanto mais ação e excitação você for capaz de pôr ao recontar seu incidente, mais este se gravará no cérebro de seus ouvintes. Não importa quão rica em detalhes possa ser uma história, faltar-lhe-á força se quem a conta não o fizer com todo o fervor de tornar a criá-la. Você está descrevendo um incêndio? Ofereça-nos o sentimento de excitação que perpassou a multidão enquanto os bombeiros davam combate às chamas. Você nos está falando de uma discussão com um vizinho? Torne a viver a discussão; dramatize-a. Está relatando sua luta final na água enquanto o pânico se apossava de você? Faça com que os ouvintes sintam o desespero desses terríveis momentos de sua vida. Não se esqueça de que um dos objetivos de seu Exemplo é fazer com que a palestra se torne memorável. Seus ouvintes lembrar-se-ão do que você disse e do que você deseja que eles façam somente se o Exemplo se gravar em suas mentes.

Lembremo-nos da honestidade de George Washington tão-somente porque a biografia feita por Weem popularizou o incidente da maçã.

O Novo Testamento é um rico repositório de princípios de conduta ética reforçados por exemplos plenos de interesse humano — a história do Bom Samaritano, por exemplo.

Além de fazer com que suas palavras sejam mais facilmente lembradas, o incidente-exemplo as torna mais interessantes, mais convincentes e mais fáceis de serem compreendidas. Sua experiência sobre aquilo que a vida lhe ensinou é vigorosamente percebida pelo auditório, seus ouvintes se encontram, num certo sentido, predispostos a responderem àquilo que você deseja que eles façam. Isso nos leva diretamente à segunda fase da Fórmula Mágica.

Segundo: APRESENTE O SEU PONTO, AQUILO QUE VOCÊ DESEJA QUE O AUDITÓRIO FAÇA

A fase do Exemplo de sua palestra para induzir à ação consumiu mais de três quartas partes de seu tempo. Presuma que você esteja falando há dois minutos. Você dispõe de cerca de vinte segundos para apresentar a ação que deseja ver emprendida pelo auditório e os benefícios que ele pode esperar como resultado de fazer aquilo que você pede. A necessidade de detalhes não mais existe. Chegou o momento de uma declaração frontal e direta. É o inverso da técnica do jornalismo. Ao invés de apresentar em primeiro lugar os títulos, você relata o caso e, depois, como título, ou cabeçalho, oferece o seu Ponto ou apelo à ação. Esta fase é governada por três regras: APRESENTE O OBJETIVO DE FORMA BREVE E ESPECÍFICA Seja preciso em dizer ao auditório exatamente aquilo que você deseja que ele faça. É essencial que você indague a si mesmo o que, exatamente, você deseja que os seus ouvintes façam, agora que eles se encontram predispostos a agir, pelo seu Exemplo. É uma boa idéia anotar o Ponto da mesma maneira pela qual você redige um telegrama, procurando reduzir o número de palavras e tornar a sua linguagem tão clara e explícita quanto possível. Não anote: "Ajudar os doentes em nosso orfanato local". Isso é generalizado em demasia. Diga, em lugar disso: "Ressaltar, esta noite, a reunião do

próximo domingo, em que vinte e cinco crianças serão levadas a um piquenique". É importante solicitar uma ação aberta que possa ser vista, mais do que ações gerais, demasiado vagas. Por exemplo,

"Pensemos em nossos avós, de quando em quando", é demasiado generalizado para induzir à ação. Ao invés disso, diga: "Faça um ponto de honra em visitar os seus avós neste fim-de-semana". Uma declaração do tipo "Seja patriota" deverá ser convertida em "Vote na próxima terça-feira."

TORNE O OBJETIVO FÁCIL DE EXECUÇÃO PELOS OUVINTES

Não importa qual seja o assunto, controvertido ou não, cabe a quem fala a responsabilidade de verbalizar seu ponto, o pedido de ação, de tal modo que seja fácil para os seus ouvintes compreendê-lo e executá-lo. Uma das melhores maneiras de o conseguir é ser específico. Se você, leitor, deseja que os seus ouvintes melhorem sua capacidade de se lembrar de nomes, não lhes diga: "Comece agora a melhorar sua memória sobre nomes". Isso é uma coisa geral e difícil de fazer. Diga: "Repita o nome do primeiro estranho que você encontrar, cinco vezes, nos cinco minutos que se seguem após encontrá-lo."

Oradores que apresentam detalhados pontos de ação mais provavelmente obterão êxito em motivar os seus auditórios do que aqueles que citam apenas generalidades. Dizer "Assine o cartão desejando melhoras, lá no fundo da sala" é muito melhor do que solicitar aos seus ouvintes que enviem um cartão ou escrevam uma carta a um colega hospitalizado.

A dúvida a respeito de o Ponto ser apresentado de forma negativa ou positiva deve ser esclarecida ao encará-lo do ponto de vista dos ouvintes. Nem todos os pontos negativamente apresentados são ineficientes. Quando eles sintetizam uma atitude a evitar são,

provavelmente, mais convincentes ao auditório do que um apelo anunciado na forma positiva. Não tema a luz foi uma frase de atitude a evitar empregada com grande efeito, há alguns anos atrás, em uma campanha de propaganda destinada à venda de lâmpadas elétricas.

APRESENTE O OBJETIVO COM FORÇA E CONVICÇÃO

O Ponto é todo o tema de sua palestra. Por isso, deve ser apresentado com força e convicção. Do mesmo modo que as letras de um título são ressaltadas, o seu apelo em favor da ação deve receber ênfase de animação vocal e firmeza. Você está perto de causar sua última impressão sobre a auditório. Faça-o de uma forma tal que os seus ouvintes sintam a sinceridade de seu apelo pró-ação.

Não deve haver incerteza ou timidez na forma pela qual você solicita a ação. Esta atitude persuasiva deve ser levada até sua última palavra, na qual você apresenta o terceiro passo da Fórmula Mágica.

Terceiro: CITE A RAZÃO OU BENEFÍCIO QUE O AUDITÓRIO PODE

ESPERAR

Aqui, mais uma vez, a brevidade e a economia são necessárias. Na fase da razão, você destacará a recompensa ou incentivo que os seus ouvintes podem esperar, se fizerem o que você lhes pediu no Ponto.

ASSEGURE-SE DE QUE A RAZÃO ESTEJA RELACIONADA COM O

EXEMPLO

Muito tem sido escrito a respeito de motivação no falar em público. É um assunto vasto e útil, indispensável a qualquer pessoa incumbida de persuadir outras pessoas a agirem. Na fala curta para induzir à ação, sobre que estamos centralizando nossa atenção neste capítulo, tudo que você pode esperar fazer é projetar o benefício em uma ou duas frases e, em seguida, sentar-se. É da máxima

importância, no entanto, que você focalize o benefício que foi sugerido na fase do Exemplo. Se você fala sobre sua experiência em economizar dinheiro por ter comprado um carro usado e insiste com os seus ouvintes para que comprem um automóvel de segunda mão, você deve ressaltar, em sua razão, que os ouvintes, também, gozarão de vantagens econômicas por

comprarem de segunda mão. Você não se deverá desviar do Exemplo, apresentando como razão o fato de que alguns carros usados têm melhores linhas do que modelos mais recentes.

ASSEGURE-SE DE QUE DESTACA UMA RAZÃO, E APENAS UMA
Os vendedores, em sua maioria, podem apresentar uma meia dúzia de razões pelas quais se devem comprar seus produtos, e é bem possível que você mesmo possa citar vários motivos para apoiar o seu Ponto, todos eles coerentes com o Exemplo utilizado. Mas, mesmo assim, é preferível escolher uma razão ou motivo destacado e, sobre esta base, apoiar o seu caso. Suas palavras finais ao auditório devem ser tão precisas como a mensagem de um anúncio numa revista nacional. Se você, leitor, estudar esses anúncios, nos quais se despende tanto talento, desenvolverá sua habilidade em tratar do ponto e da razão de sua palestra. Anúncio nenhum procura vender mais do que um artigo ou uma idéia ao mesmo tempo.

Poucos anúncios, nas revistas de grande circulação, usam mais de uma razão pela qual você deve comprar. A mesma firma pode mudar o seu apelo motivacional de um meio de divulgação para outro, da televisão para o jornal, por exemplo, mas raramente a mesma companhia fará apelos diferentes em um anúncio, seja ele oral ou visual.

Se você examinar os anúncios que vê nas revistas e jornais ou na televisão e estudar o seu conteúdo, ficará surpreendido ao verificar o quanto é empregada a Fórmula Mágica para persuadir pessoas a

comprarem. Você perceberá o fio de coerência que envolve, em um só pacote, todo o anúncio ou comercial.

Há outras formas de apresentar um exemplo, tais como o uso de filmes, as demonstrações, a citação de autoridades, as comparações e as estatísticas. Isso será explicado em toda a sua extensão no Capítulo 13, quando se abordará a palestra mais longa para persuadir. Neste capítulo, a Fórmula foi restringida ao exemplo-tipo de incidente pessoal, porque a fala curta para induzir à ação é, sem dúvida, o método mais fácil, mais interessante, dramático e persuasivo que um orador pode empregar.

# CAPÍTULO 8

## A Palestra Informativa

Provavelmente você, leitor, terá muitas vezes ouvido oradores como um que, certa ocasião, deixou um comitê de investigação do Senado dos Estados Unidos sumamente enfadado. Era um funcionário de alta categoria do governo, mas não sabia senão falar, falar, vagamente, sem nunca tornar claro o que desejava dizer.

Mostrava-se obscuro e sem rumo e com isso a confusão do comitê cada vez aumentava mais. Finalmente um de seus membros, Samuel James Ervin Jr., falando como o mais antigo dos senadores do Estado da Carolina do Norte, achou uma oportunidade de proferir algumas palavras — e foram palavras que diziam alguma coisa.

Disse ele que o alto funcionário lembrava-lhe um marido, lá em sua terra natal. Esse homem notificara o seu advogado de que desejava divorciar-se de sua mulher, conquanto admitisse ser ela bonita, boa cozinheira e mãe modelar.

— Então, por que se quer divorciar dela?, — quis saber o advogado.

— Porque ela fala o tempo todo — respondeu o marido.

— Sobre o que fala ela?

— Este é o problema — replicou o marido. — Ela nunca o diz!

Este é o problema, também, com muitos oradores, homens e mulheres. Seus ouvintes não sabem sobre o que os oradores estão falando. Eles nunca o dizem. Nunca deixam claro o que desejam.

No Capítulo 7 foi apresentada uma fórmula para o preparo de palestras curtas para induzir os ouvintes à ação. Agora vou dar a você, leitor, um método para ajudá-lo a tornar claro o que quer dizer quando deseja informar e não motivar o seu auditório.

Falamos prestando informações, muitas vezes, ao correr do dia: dando direções ou instruções e apresentando explicações ou relatórios. De todos os tipos de falas dirigidos semanalmente a auditórios por toda a parte, as destinadas a informar perdem apenas para as que têm como objetivo persuadir à ação. A capacidade de falar claramente precede a capacidade de induzir pessoas à ação. Um dos maiores industriais da América, Owen D. Young, ressalta a necessidade da expressão clara no mundo de hoje:

"À medida que uma pessoa aumenta sua capacidade de fazer com que os outros a compreendam, ela amplia também, na mesma extensão, sua oportunidade de ser útil. Certamente em nossa sociedade, em que é necessário aos homens, mesmo nos assuntos mais simples, cooperarem com os seus semelhantes, é preciso, primeiro que tudo, que se compreendam uns aos outros. A linguagem é o principal transmissor da compreensão e, por isso, devemos aprender a usá-la, não de forma grosseira, mas sim perspicaz."

Neste capítulo, apresentamos algumas sugestões que ajudarão o leitor a perceber a linguagem tão clara e perspicazmente que os seus ouvintes não terão dificuldade em entendê-lo. "Tudo aquilo em que se pode pensar", disse Ludwig Wittgenstein, "pode ser pensado claramente. Tudo que pode ser dito pode ser dito claramente".

Primeiro: RESTRINJA O SEU ASSUNTO DE MODO A PREENCHER O

TEMPO À SUA DISPOSIÇÃO

Em uma de suas falas aos mestres, o Professor William James pára a fim de observar que só se pode apresentar um ponto em cada palestra, e a palestra a que ele se refere durava uma hora. Todavia, recentemente, ouvi um orador, cujo tempo estava limitado a três minutos, começar dizendo que desejava chamar a atenção dos ouvintes sobre onze pontos. Desesseis e meio segundos para cada fase de seu tema! Parece incrível — não é mesmo? — que um homem inteligente possa tentar uma coisa tão absurda. Na verdade, este é um caso extremo, mas a tendência a errar dessa forma, embora não a esse ponto, prejudica quase todos os iniciantes. É como um

Guia Cook, que mostra Paris ao turista em um único dia. Isso pode ser feito, do mesmo modo que uma pessoa pode percorrer o Museu de História Natural em trinta minutos. Mas, nesses casos, não resulta clareza ou satisfação. Muitas falas deixam de ser claras porque o orador parece pretender estabelecer um recorde mundial de área coberta em um determinado tempo. Ele salta de um ponto para outro com a agilidade e rapidez de um cabrito montês.

Se, por exemplo, você, leitor, tiver que falar sobre sindicatos trabalhistas, não tente dizer-nos, em três ou em seis minutos por que eles surgiram, os métodos que eles empregam, o bem que já realizaram, o mal que acarretaram e como resolvem disputas

industriais. Não, não; se você tentar fazê-lo, ninguém ficará com uma idéia clara daquilo que você disse. Tudo parecerá confuso, como um borrão, demasiado incompleto, demasiado vago.

Não seria mais aconselhável escolher uma fase, e uma fase somente, dos sindicatos de trabalho e, adequadamente, cobri-la e ilustrá-la? Seria. Esse tipo de fala deixa uma impressão única. É

lúcida, fácil de ouvir, fácil de lembrar.

Certa manhã, quando fui visitar o presidente de uma companhia, a quem eu conhecia, vi que um nome estranho se encontrava do lado de fora de sua porta. O diretor de pessoal, velho amigo meu, me explicou o porquê.

— O nome dele o liquidou — disse o meu amigo.

— O nome dele — repeti. — Ele era um dos Jones que controlam a companhia, não era?

— Estou-me referindo é ao apelido dele — esclareceu meu amigo.

— Era chamado de "Onde-está-ele?" Todos o conheciam como Jones Onde-está-ele. Não durou muito. A família o substituiu por um primo. Ele nunca

se deu ao trabalho de procurar conhecer coisa alguma a respeito deste negócio. De fato, tinha dias longos, mas —

fazendo o quê? Espiando aqui, espiando ali, por toda a parte, durante todo o tempo. Exatamente cobrindo terreno. Achava que era mais importante para ele verificar se um dos rapazes do escritório deixava uma lâmpada acesa ou que clipes as estenógrafas estavam usando, do que estudar uma campanha para grandes vendas. Não parava muito em seu escritório. Esta é a razão pela qual o chamavam de "Onde-está-ele."

Jones Onde-está-ele faz-me lembrar de muitos oradores que se podiam sair melhor do que se saem e não se saem melhor porque não se disciplinam a si mesmos. São aqueles que, como o Sr. Jones,

pretendem cobrir uma área muito grande. Você, leitor, não os terá ouvido? E, no meio de um discurso ou palestra não terá perguntado

— "Onde está ele?".

—

Mesmo alguns oradores experimentados incorrem neste erro.

Talvez o fato de que sejam capazes sob muitos outros aspectos os faça cegos ao perigo da dispersão de esforços. Não é necessário que você seja igual a eles. Aferre-se ao principal de seu tema. Se você for capaz de se fazer claro, seus ouvintes serão sempre capazes de dizer

"Estou entendendo, sei onde ele está".

Segundo: ORGANIZE SUAS IDÉIAS EM SEQUÊNCIA

Quase todos os assuntos podem ser desenvolvidos através de uma seqüência lógica, baseada no tempo, no espaço ou em tópicos especiais. Na seqüência de tempo, por exemplo, você pode considerar o seu assunto de acordo com três categorias — o passado, o presente e o futuro, ou você pode começar em uma certa data e, a partir daí, avançar ou recuar. Todas as falas sobre

processamentos, por exemplo, devem começar no estágio da matéria-prima e deslocar-se através das fases de manufatura até a produção do artigo final. Quantos detalhes incluir, dependerá, é lógico, do tempo de que se dispõe para falar.

Na sequência de espaço, você deve dispor suas idéias de acordo com algum ponto central e, daí, cobrirá o material direcionalmente, isto é, para o norte, para o sul, para leste e para oeste. Se você fosse descrever a cidade de Washington, D. C, poderia levar os seus ouvintes até o topo do Capitólio e indicar os pontos de interesse em cada direção. Se estiver descrevendo um avião a jato, ou um automóvel, por exemplo, talvez seja melhor apresentar o tema básico dividindo-o em suas partes componentes.

Alguns assuntos têm uma seqüência de construção. Se você se dispõe a explicar a estrutura do governo dos Estados Unidos, fará melhor em seguir essa linha inerente de organização e expô-la de acordo com seus ramos — legislativo, executivo e judiciário.

Terceiro: ENUMERE SEUS PONTOS À MEDIDA QUE OS APRESENTA
Um dos métodos mais simples de fazer com que uma palestra se grave nas mentes de seus ouvintes é mencionar claramente que, à medida que você avança, vai destacando primeiro um ponto, depois outro.

"Meu primeiro ponto é..." Você pode ser tão incisivo com isso.

Quando acabar de discutir o seu ponto, pode dizer claramente que vai passar a um segundo ponto. E, dessa forma, seguir até o fim.

O Dr. Ralph J. Buche, quando assistente do Secretário-Geral das Nações Unidas, começou uma importante palestra, patrocinada pelo City Club de Rochester, Estado de Nova York, da seguinte maneira direta:

"Escolhi para falar esta noite o tópico "The Challenge of Human Relations", por duas razões", começou ele, logo prosseguindo para acrescentar: "Em primeiro lugar..." — Não tardou muito e: "Em segundo lugar...". Durante toda a palestra, o Dr. Bunche teve o cuidado de tornar claro para o seu auditório que ele o estava conduzindo, passo a passo, até sua conclusão.

"Jamais devemos perder nossa fé na força potencial do homem para o bem".

Ao mesmo método foi dada uma torção efetiva quando o economista Paul M. Douglas falou a um comitê conjunto do Congresso que lutava por estimular os negócios numa ocasião em que estes passavam por uma crise neste país. Ele falou não só como perito em impostos, mas também como senador pelo Illinois.

"Meu tema — começou ele — é o seguinte: o meio mais rápido e mais efetivo de agir é através de uma redução de impostos para os grupos de rendimentos mais baixos e de rendimentos médios — isto é, os grupos que tendem a gastar quase tudo que ganham".

"Especificamente. . . " — continuou ele.

"Além disso..." — acrescentava:

"Há três principais razões... Primeira... Segunda... Terceira..."

"Em resumo, necessitamos de uma redução imediata de impostos para os grupos de baixos rendimentos e de rendimentos médios a fim de aumentar a procura e o poder aquisitivo".

Quarto: COMPARE O DESCONHECIDO COM O QUE É FAMILIAR

Muitas vezes você poderá encontrar-se divagando, em uma vã tentativa de explicar o que quer. É algo muito claro para você, mas que exige uma explicação detalhada se deseja que seja claro também para os seus ouvintes. Como proceder? Compare-o com alguma coisa que seus ouvintes compreendam; diga que uma coisa é semelhante a outra, compare o desconhecido ao que é familiar.

Suponhamos que você deseja explicar uma das contribuições da química para a indústria — um catalisador. Õ catalisador é uma

substância que faz com que ocorram modificações em outras substâncias sem que ela mesma se modifique. Isso é algo razoavelmente simples. Mas

não será melhor dizer: "É como um garoto no recreio de uma escola, empurrando, dando piparotes e socos, implicando com todos os colegas, sem ser atingido por nenhum golpe dos outros?"

Alguns missionários defrontaram, certa ocasião, com o problema de colocar declarações desconhecidas em termos familiares, ao traduzirem a Bíblia para o dialeto de uma tribo da África Equatorial.

Deveriam fazer uma tradução literal? Perceberam que, se o fizessem, as palavras, por vezes, não teriam significação para os nativos.

Chegaram, por exemplo, às linhas: "Ainda que os teus pecados sejam escarlates, eles se tornarão tão brancos como a neve". Deveria este trecho ser traduzido literalmente? Os nativos daquelas selvas pantanosas não conheciam neve. No entanto, eles freqüentemente subiam nos coqueiros para sacudir os cocos para as suas refeições.

Os missionários compararam o desconhecido com o conhecido.

Modificaram a passagem da seguinte maneira:

"Ainda que os seus pecados sejam escarlates, eles se tornarão tão brancos como a polpa de um coco".

Naquelas circunstâncias, seria difícil dizer de forma melhor esse trecho, não é mesmo?

TRANSFORME O FATO NUM QUADRO

A que distância se encontra a Lua? O Sol? A outra estrela mais próxima? Os cientistas estão aptos a responderem a essas questões relacionadas com viagens espaciais com uma boa dose de matemática. Entretanto, os conferencistas, redatores especializados

em divulgação científica sabem não ser esta a maneira de tornar um fato claro para um auditório comum. Eles transformam os números em quadros.

Sir James Jeans, famoso cientista, estava particularmente interessado nos anseios da humanidade em explorar o Universo.

Como cientista, ele não ignorava a matemática envolvida e sabia também que seria mais positivo, ao escrever e ao falar, se colocasse um número aqui e ali.

Nosso Sol (uma estrela) e os planetas que nos rodeiam encontram-se tão próximos que não nos apercebemos de quão longe estão outros corpos que circulam no espaço, ressaltou ele em seu livro The Universe Around Us (O Universo Que Nos Cerca). "Mesmo a mais próxima estrela (Próxima Centauri) está a uma distância de 25.000.000.000.000 de milhas", — disse ele. Então, a fim de tornar esse número mais vívido, explicou que, se alguém partisse da Terra a uma velocidade igual à da luz — 186.000 milhas por segundo —

levaria quatro anos e três meses para chegar à Próxima Centauri.

Desse modo, Sir James Jeans fez as vastas distâncias espaciais parecerem mais reais do que um outro orador a quem, uma vez, ouvi descrever coisa tão simples como as distâncias no Alasca. Disse ele que a área do Alasca era de 590.804 milhas quadradas, e não tentou demonstrar essa área através de alguma comparação.

Isso lhe dá, leitor, algum tipo de quadro sobre a superfície do 49.°

Estado norte-americano? A mim não deu. Para visualizar quão grande é o Alasca eu tive que esperar até aprender em uma outra fonte que sua área é maior do que as superfícies somadas dos Estados de Ver-mont, New Hampshire, Maine, Massachusetts, Rhode Island, Connecticut, Nova York, Nova Jersey, Pennsyl-vania, Delaware, Maryland, Virgínia Ocidental, Carolina do Norte, Carolina do Sul,

Geórgia, Flórida, Tennessee e Mississippi. Agora as 590.804 milhas quadradas tomam um outro aspecto, não é mesmo? Pode-se perceber que no Alasca há espaço para bastante movimento.

Há alguns anos atrás, um aluno de nosso curso descreveu o número assustador de acidentes fatais em nossas estradas com este quadro apavorante: "Você está dirigindo de Nova York para Los Angeles, cortando o país. Em lugar de sinais de trânsito, imagine caixões funerários fincados na terra, cada um deles contendo uma vítima da matança ocorrida ano passado nas estradas. Enquanto se desloca, o seu automóvel passará por um desses hediondos marcos a cada cinco segundos, pois de uma extremidade do país à outra, eles se acham espaçados à razão de doze por milha".

Nunca fui muito longe de carro sem que esse quadro me voltasse à mente com supreendente realismo.

Por que isso? Porque as impressões auditivas são difíceis de reter.

Elas deslizam com o granizo ao bater na casca lisa de uma faia. E as impressões visuais? Vi, há alguns anos, uma bala de canhão engastada em uma casa velha às margens do Danúbio, uma bala de canhão disparada pela artilharia de Napoleão na batalha de Ulm. As impressões visuais são como aquela bala de canhão; produzem um terrível impacto. Engastam-se.

Mantêm-se. Tendem a afastar todas as sugestões contrárias, como Napoleão fez com os austríacos.

EVITE TERMOS TÉCNICOS

Se você pertence a uma determinada profissão, cujas atividades são técnicas — se você é advogado, médico, engenheiro, ou pertence a uma linha de negócios altamente especializada — seja duplamente

cuidadoso quando falar com pessoas estranhas a sua profissão.

Expresse-se em termos simples e forneça os necessários detalhes.

Seja duplamente cuidadoso, pois, como parte de minhas obrigações profissionais, tenho escutado centenas de palestras que falharam justamente sob este aspecto e falharam lamentavelmente.

Os oradores pareciam completamente inconscientes da difundida e profunda ignorância do público em geral com respeito a sua particular especialidade. Assim, o que aconteceu? Eles vaguearam por aqui e por ali, verbalizando pensamentos, usando frases que se ajustavam

a

suas

experiências

e

eram

instantânea

e

continuadamente inteligíveis para si próprios. Para os não iniciados, no entanto, eles estavam sendo tão claros como o rio Mississippi depois que as chuvas de junho caem sobre os campos recém-arados de Iowa e do Kansas.

O que deveria fazer tal orador? Ele devia ler e prestar atenção ao seguinte conselho da pena fluente do ex-senador Beveridge, de Indiana:

"É uma boa prática escolher a pessoa aparentemente menos inteligente do auditório e esforçar-se por conseguir que essa pessoa se interesse por sua argumentação. Isso só pode ser obtido através de declarações lúcidas de um raciocínio real e claro. Um método ainda melhor é você centralizar sua palestra sobre alguma criança, menino ou menina, presente com os seus pais.

"Diga para você mesmo — ou diga em voz alta para os ouvintes, se preferir — que irá procurar ser tão simples que aquela criança compreenderá, reterá sua explicação sobre a questão abordada e, depois da reunião, será capaz de repetir aquilo que você falou.

Um médico, em uma de nossas turmas, explicou, em uma de suas palestras, que "a respiração diafragmá-tica é um notável auxílio à ação peristáltica dos intestino e um benefício para a saúde”.

Ele estava a ponto de pôr de lado essa fase de sua fala com aquela sentença e passar para qualquer outra coisa. O instrutor o interrompeu e pediu que, pelo levantar das mãos, se acusassem aqueles que tinham uma concepção clara de como a respiração diafragmática se diferencia de outros tipos de respiração, por que é ela benéfica para o bem-estar físico e o que vem a ser ação peristáltica. O

resultado da votação surpreendeu o médico e, por isso, ele voltou atrás, procurando explicar com mais detalhes, da seguinte maneira:

"O diafragma é um músculo fino que forma como que o "chão" do tórax, na base dos pulmões, e como que o "teto" da cavidade abdominal. Quando inativo e durante a respiração torácica, ele se encontra arqueado como uma bacia invertida.

Na respiração abdominal, cada inalação força esse músculo a se arquear para baixo até tornar-se quase plano, quando se podem então sentir os músculos do estômago pressionarem o cinto. Essa pressão do diafragma para baixo massageia e estimula os órgãos da parte superior da cavidade abdominal — o estômago, o fígado, o pâncreas, o baço e o plexo solar.

Quando se torna a expirar, o estômago e o intestino são forçados para cima contra o diafragma e recebem outra massagem.

Essa massagem ajuda no processo da eliminação.

Uma grande quantidade de moléstias tem origem nos intestinos. “A maior parte das indigestões, das constipações e das auto-intoxicações desapareceria se os nossos estômagos e intestinos fossem exercitados apropriadamente através de profunda respiração diafragmática”.

Sempre é melhor passar do simples para o complexo ao dar explicações de qualquer tipo. Por exemplo, suponha você, leitor, que está tentando explicar

a um grupo de donas de casa por que os refrigeradores devem ser descongelados. A maneira que se segue seria o modo errado de fazê-lo:

"O princípio da refrigeração baseia-se no fato de que o evaporador extrai o calor da parte de baixo do refrigerador. À medida que o calor vai sendo retirado, a umidade que o acompanha adere ao evaporador, acumulando-se em uma camada espessa que isola o evaporador e faz com que o motor seja acionado com maior freqüência para compensar o adensamento da camada de gelo".

Observe como a compreensão se torna mais fácil se a pessoa que explica começa com alguma coisa que seja familiar às donas de casa.

"As senhoras sabem onde fica o congelador de carne no seu refrigerador. Bem, as senhoras sabem, também, como o gelo se vai acumulando nesse congelador. A cada dia a camada de gelo vai-se tornando mais densa, até que o congelador deve ser descongelado a fim de manter o refrigerador em ordem. Como sabem, o gelo em torno do congelador é realmente como um cobertor colocado sobre uma

pessoa, em cima da cama, ou como um isolante nas paredes de sua casa. Bem, quanto mais espessa se tornar a camada de gelo, mais difícil se torna para o congelador extrair o ar quente do restante do refrigerador, a fim de conservá-lo frio. Será preciso, então, que o motor do refrigerador trabalhe maior número de vezes e durante mais tempo, a fim de conservar o aparelho frio. No entanto, com um descongelador automático em seu refrigerador, a camada de gelo jamais se tornará espessa. Como conseqüência, o motor trabalhará com menos freqüência e por períodos mais curtos".

Aristóteles deu, a respeito, um bom conselho: "Pense como o sábio, mas fale como o homem simples". Se você tiver que empregar um termo técnico, não o faça enquanto não o tenha explicado de uma tal forma que todo o auditório saiba o que quer dizer. Isso é especialmente necessário com relação a suas palavras-chave, isto é, às palavras que você está sempre repetindo.

Certa ocasião ouvi um contador falar a um grupo de mulheres que desejavam aprender os fundamentos das finanças e dos investimentos. Ele empregava uma linguagem simples e as deixava à vontade falando em tom de conversa e tornou claros todos os pontos, com a exceção de suas palavras-base, que eram estranhas para elas. Falou de "câmara de compensação", "ter e haver", "re-formas de hipotecas", "vendas a varejo e vendas a granel". O que poderia ter sido uma fascinante palestra tornou-se um enigma, porque ele não percebeu que as suas ouvintes não estavam familiarizadas com as palavras que constituíam parte ou parcelas de seu negócio.

Não há razão para ser evitado um termo básico que você sabe que não será compreendido. Basta que você explique tão logo o empregue. Nunca deixe de fazê-lo, o dicionário é todo seu.

Você, leitor, deseja dizer alguma coisa a respeito de comerciais cantados? Ou sobre o estímulo a compras? Sobre cursos de artes liberais ou contabilidade? Sobre subsídios do governo ou automóveis que passam em excesso de velocidade? Gostaria você de defender uma atitude tolerante com relação a filhos, ou o sistema LIFO de avaliação de inventários? Basta assegurar-se de que os seus ouvintes apreendam suas palavras básicas nesses campos especializados, no mesmo sentido em que você as emprega.

Quinto: EMPREGUE MEIOS DE AUXÍLIO VISUAL

Os nervos que partem dos olhos para o cérebro são muito maiores do que os que partem dos ouvidos; além disso, a ciência nos diz que prestamos vinte e cinco vezes mais atenção às sugestões visuais do que às auditivas.

"Ver uma vez", diz um velho provérbio japonês, "é melhor do que ouvir cem vezes".

Assim, leitor, se você deseja ser claro, transforme seus pontos em quadros, visualize suas idéias. Esse era o plano de John H. Patterson, fundador da Companhia Nacional de Registradoras. Patterson escreveu um artigo para o System Magazine, ressaltando os métodos por ele utilizados ao se dirigir aos seus trabalhadores e às suas forças de venda:

"Afirmo que não se pode confiar apenas na palavra para se fazer compreender ou para atrair e manter a atenção. É necessário um suplemento dramático. O melhor é suplementar, sempre que

possível, com quadros que mostrem o certo e o errado; diagramas são mais convincentes do que meras palavras, e quadros são mais convincentes do que diagramas. A apresentação ideal de um •

assunto é aquela em que cada uma de suas subdivisões é apresentada em quadros e em que as palavras são utilizadas apenas para fazer a ligação entre eles. Cedo aprendi que, ao lidar com homens, um quadro é mais valioso do que qualquer coisa que eu possa dizer".

Assim, leitor, se você se utilizar de um gráfico ou de um diagrama, certifique-se de que é suficientemente grande para ser visto, mas não exagere nenhuma coisa boa. Normalmente uma infindável sucessão de gráficos ou mapas torna-se maçante. Se o diagrama é feito para ser usado à medida que você progride no assunto, tenha o cuidado de desenhar natural e rapidamente no quadro-negro ou no papel. Os ouvintes não estão interessados em grandes obras de arte.

Use abreviaturas; escreva com letras grandes e de forma legível; continue falando enquanto está desenhando ou escrevendo, voltando-se, sempre que puder, para os seus ouvintes.

Quando empregar material de demonstração, siga as sugestões que se seguem e pode ter a certeza de que obterá a embevecida atenção de seu auditório.

1. Mantenha fora das vistas o que vai exibir, até que chegue o momento do seu uso.

2. O que vai exibir deve ser suficientemente grande para poder ser visto mesmo das últimas fileiras. Certamente que os seus ouvintes nada poderão aprender de algo que não vêem.

3. Nunca faça circular algo que exibe entre os seus ouvintes, enquanto estiver falando. Por que atrair competidores?

4 . Ao exibir algo, faça-o de forma tal que todos os seus ouvintes possam ver.

5 . Lembre-se de que um objeto que se move vale mais do que um parado. Demonstre, se for possível.

6 . Enquanto fala, não olhe para o que está exibindo — você está procurando comunicar-se com o auditório e não com o que exibe.

7. Quando não for mais necessário aquilo que exibe, procure ocultá-lo das vistas, se possível.

8. Se o que vai exibir é algo que merece um "tratamento misterioso", coloque-o sobre uma mesa ao seu lado, enquanto fala. Mantenha-o coberto. À medida que fala, faça-lhe referências que despertem curiosidade — mas não diga o que é. Então, quando você estiver pronto para descobri-lo, terá despertado curiosidade, suspense e interesse verdadeiro.

Os materiais visuais estão sendo usados cada vez mais como meios de esclarecimento. Não existe meio melhor para assegurar que os seus ouvintes compreendam o que você tem a dizer de que ir para a frente deles preparado tanto para mostrar como para dizer o que tem em mente.

Dois presidentes americanos, ambos mestres da palavra falada, ressaltaram que a habilidade de ser claro é resultante do treinamento e da disciplina. Como disse Lincoln, devemos ser apaixonados pela clareza. Ao Doutor Gulliver, diretor do Colégio

Knox, Lincoln disse como havia desenvolvido essa "paixão" no início de sua vida:

"Entre as minhas memórias mais antigas, lembro-me de como, quando era ainda criança, eu ficava irritado quando alguém falava comigo de um modo

que eu não conseguia entender. Não creio que jamais tenha ficado zangado por qualquer outra coisa em minha vida.

Isso, no entanto, sempre perturbou meu temperamento, então como hoje. Lembro-me que ia para o meu quartinho de dormir, depois de escutar os vizinhos conversarem com meu pai uma noite inteira, e ficava durante não pouco tempo caminhando para cá e para lá, procurando alcançar o exato significado de alguns de seus ditos, para mim obscuros. Não conseguia dormir, embora muitas vezes o tentasse, depois de esquadrinhar alguma idéia, enquanto não a tivesse- repetido e tornado a repetir, enquanto não a tivesse colocado em uma linguagem suficientemente simples para que qualquer dos garotos que eu conhecia a pudesse compreender. Isso era para mim uma espécie de paixão e, até hoje, tem sido assim".

Outro destacado presidente, Woodrow Wilson, escreveu algumas palavras de conselho que comprimem a tecla exata, para terminar este capítulo:

"Meu pai era um homem de grande energia intelectual . O que tenho de melhor em minha educação me veio dele. Ele era intolerante com a imprecisão, e desde a época em que comecei a escrever até sua morte, em 1903, aos oitenta e um anos de idade, eu submeti a ele tudo que escrevia.

Ele fazia com que eu lesse em voz alta o que escrevera, o que sempre me era penoso. Aqui e ali me fazia parar. "O que quer dizer com isso?", perguntava-me. Explicava-lhe e, é claro, ao fazê-lo, me

expressava com mais simplicidade do que o que o havia feito no papel. "Por que não diz assim?", observava ele. "Não atire com chumbo, atingindo todo o campo; use um rifle para atirar no que tem a dizer".

## CAPITULO 9

## A Fala Para Convencer

Certa vez, um grupo de homens e mulheres foi apanhado na rota de um furacão. Não era um furacão de verdade, mas quase isso. Em resumo, um

homem chamado Maurice Goldblatt era o furacão. Eis como o descreveu um dos daquele grupo:

Encontrávamo-nos sentados em volta de uma mesa, em Chicago, conhecíamos a reputação desse homem como orador poderoso. Observamo-lo atentamente quando se levantou para falar.

Ele começou calmamente — um homem de meia-idade, bem vestido e agradável — agradecendo-nos por tê-lo convidado. Desejava falar sobre algo sério e, disse, esperava que o desculpássemos por nos perturbar.

Então, como um furacão, o homem atacou. Inclinou-se para a frente e os seus olhos nos transfixaram. Não levantava a voz, mas me parecia que ela ressoava como um gongo.

"Olhem em volta", falou ele. "Olhem-se uns aos outros.

Sabem quantos de vocês, que agora se encontram aqui sentados, vão morrer de câncer? Um dentre cada quatro de todos os que aqui se encontram e que são quarenta e cinco.

Um em quatro!"

Fez uma pausa e sua face se iluminou: "É uma verdade desagradável- e franca, mas não é necessário que seja assim durante muito tempo. Algo pode ser feito a esse respeito", prosseguiu.

"O que pode ser feito é o progresso no tratamento do câncer e na pesquisa de suas causas."

Olhou para nós gravemente, seu olhar percorrendo todos os que se encontravam em torno da mesa.

"Querem-me ajudar nesse progresso?", perguntou ele.

Poderia ter havido alguma outra resposta, na mente de todos nós, senão "sim"? "sim"!, pensei eu, verificando mais tarde que essa fora a resposta de

todos os outros.

Em menos de um minuto, Maurice Goldblatt nos havia conquistado. Ele nos havia atraído pessoalmente para o seu tema. Ele nos pôs a seu lado na campanha que estava efetuando em prol de uma causa humanitária.

Obter uma reação favorável é o objetivo de todos os oradores, em todos os tempos e em todas as partes. Como se sabe, o Sr. Goldblatt tinha uma razão dramaticamente boa para desejar ter-nos a seu lado. Ele e seu irmão Nathan, começando com pouco mais do que nada, tinham formado uma cadeia de lojas com um movimento de mais de cem milhões de dólares por ano. O fabuloso sucesso lhes tinha advindo após anos longos e difíceis; foi então que Nathan, após curto período de doença, morreu de câncer. Depois disso, Maurice Goldblatt providenciou para que a Fundação Goldblatt doasse o

primeiro milhão de dólares para o programa de pesquisa sobre o câncer da Universidade de Chicago e dedicou o seu tempo — reti-rando-se dos negócios — à tarefa de interessar o público na luta contra o câncer.

Esses fatos, juntamente com a personalidade de Maurice Goldblatt, nos conquistaram. Sinceridade, franqueza, entusiasmo — uma esplendorosa determinação de se dedicar a nós por alguns minutos, exatamente como se vinha dedicando, ano após ano, a uma grande causa — todos esses fatores suscitaram em. nós um sentimento de concordância com o orador, amizade por ele e a vontade de nos tornarmos interessados e motivados.

Primeiro: CONQUISTE A CONFIANÇA, FAZENDO-SE DELA MERECEDOR

Quintiliano descreveu o orador como "um bom homem, habilidoso em falar". Ele estava se referindo à sinceridade e ao caráter. Nada do que foi ou será dito neste livro poderá tomar o lugar desse atributo essencial do falar para convencer. Pierpoint Morgan declarou que o caráter era a melhor forma de obter crédito; o caráter é, também, a melhor forma de conquistar a confiança do auditório.

"A sinceridade com que fala um homem", disse Alexander Woolcott,

"imprime à sua voz um tom de verdade que perjuro algum pode fingir."

Especialmente quando o objetivo de nossa fala é convencer, é necessário ajustar nossas próprias idéias com o fulgor íntimo que emana da convicção sincera. Precisamos primeiro estar convencidos, antes de tentar convencer os outros.

Segundo: OBTENHA UMA RESPOSTA AFIRMATIVA

Walter Dill Scott, ex-reitor da Universidade Northwestern, disse que

"todas as idéias, conceitos ou conclusões que penetram na mente são tidos como verdadeiros, a não ser que sejam prejudicados por alguma idéia contraditória". Isso explica o fato de o auditório se manter em uma predisposição positiva. O meu bom amigo, professor Harry Overstreet, examinou brilhantemente o background psicológico desse conceito em uma conferência na Neiu School for Social Research, na cidade de Nova York:

O orador habilidoso obtém, de início, inúmeras respostas positivas. Dessa forma, ele terá estabelecido o processo psicológico de deslocar os seus ouvintes no sentido da direção afirmativa. É como o movimento de uma bola de bilhar. Impelida em uma direção, será necessária alguma força para desviá-la, e mais força ainda para enviá-la de volta na direção oposta.

As linhas psicológicas, aqui, são muito claras. Quando uma pessoa diz "não", e realmente está sendo sincera, está fazendo mais do que proferir uma palavra de três letras.

Todo o seu organismo — glândulas, nervos e músculos —

está concentrado em uma condição de rejeição. Há, normalmente em grau mínimo, mas por vezes em grau elevado, uma retirada física ou preparação para a retirada.

Em resumo, todo o sistema neuro-muscular se põe em guarda contra a aceitação. Quando, ao contrário, uma pessoa diz "sim", não tem lugar nenhuma das atividades de retirada. O organismo está em uma atitude

aberta de receptividade, de deslocamento no sentido positivo. Daí por que quanto mais "sins", desde o início, possamos induzir, mais provavelmente seremos capazes de conseguir êxito em atrair a atenção para o nosso objetivo final. É

uma técnica muito simples esta da resposta positiva. No entanto, como é negligenciada! Parece, com freqüência, que as pessoas se sentem mais importantes antagonizando desde o princípio. O radical vem a uma conferência com seus irmãos conservadores e, imediatamente, deve torná-los furiosos. Qual, afinal de contas, é o benefício a ser daí retirado? Se ele o faz simplesmente para obter nisso algum prazer para si mesmo, poderá, então, ser perdoado. Mas, se o que ele espera é conseguir algo, então ele se mostra psicologicamente estúpido.

Obtenha de início um 1 'não" de um estudante, ou de um cliente, de uma criança, de um marido ou de uma mulher e será necessário ter a paciência e a sabedoria dos anjos para transferir essa eriçada negativa em uma afirmativa.

Como será possível conseguir-se, desde o início, o desejável sim? É

razoavelmente simples. "A minha forma de começar e de vencer uma argumentação", confidenciou Lincoln, "é, em primeiro lugar, descobrir um campo comum de concordância". Lincoln descobria esse campo comum de concordância mesmo quando discutia o tema altamente inflamável da escravidão. "Durante a primeira meia hora", informou The Mirroi\jornal neutro, relatando um de seus pronunciamentos, "seus oponentes concordaram com cada uma das palavras que ele proferiu. A partir daí, Lincoln passou a conduzi-los, pouco a pouco em suas mãos."

Não parece que o orador que discute com o seu auditório está meramente dando lugar a que surja a teimosia entre os seus ouvintes, colocando-os na defensiva, tornando quase impossível para eles mudarem o estado de suas mentes? Será acertado começar dizendo que "Vou provar isto e aquilo"? Será que os seus ouvintes não irão encarar essas palavras como um desafio e observar silenciosamente "Veremos?"

Não é muito mais vantajoso começar destacando algo em que tanto você como os seus ouvintes acreditam e, então, levantar alguma questão pertinente que todos gostariam de ver respondida? Em seguida, faça com que o seu auditório o acompanhe na busca sincera de uma resposta. Durante a pesquisa, apresente os fatos pela maneira que você os vê, tão claramente que seus ouvintes serão levados a aceitar suas conclusões, leitor, como se fossem deles mesmos. Eles terão mais fé em alguma verdade que tenham descoberto por si mesmos. "O melhor argumento é aquele que parece, meramente, uma explicação."

Em todas a controvérsias, não importa quão amplas e azedas as diferenças, há sempre um terreno comum de concordância, no qual o orador pode convidar todos a se reunirem. Como ilustração: a 3 de fevereiro de 1960, Harold Macmillan, primeiro-ministro da Grã-Bretanha, falou perante as duas Casas do Parlamento da União Sul-Africana. Cabia-lhe apresentar o ponto de vista da Grã-Bretanha, contrário à discriminação racial, perante o corpo legislativo, em uma época em que o apartheid era a política prevalente. Teria ele começado o seu pronunciamento apresentando desde logo essa diferença essencial? Não. Macmillan começou ressaltando o grande progresso econômico da África do Sul e as significativas contribuições desse país para o mundo. Então, com habilidade e tato, levantou a questão de pontos de vista diferentes. Mesmo então, destacou estar bem a par de que essas diferenças se baseavam em convicções sinceras. Toda sua fala foi uma obra soberba, lembrando um dos delicados mas firmes pronunciamentos de Lincoln nos anos que precederam Fort Sumter. "Como membro da Comunidade Britânica", disse o Primeiro-Ministro, "é nosso sincero desejo dar à África do Sul o nosso apoio e o nosso encorajamento, mas espero que os senhores não ficarão aborrecidos se eu lhes disser francamente que esses são alguns aspectos de nossa política que tornam impossível para nós fazê-lo sem sermos falsos para com as nossas profundas convicções sobre o destino político de homens livres, as quais, em nosso próprio 153

território, estamos tentando pôr em prática. Creio que, como amigos, sem procurar a quem cabem créditos ou culpas, devemos encarar o fato de que, no mundo de hoje, essa diferença de pontos de vista existe entre nós."

Não importa o quão determinado estivesse alguém em divergir do orador, uma declaração dessas tende a convencer que este está num estado de espírito sincero.

Qual teria sido o resultado se o Primeiro-Ministro Macmillan tivesse procurado, desde o início, ressaltar a diferença de políticas em lugar de destacar o terreno comum de concordância? O esclarecido livro do Professor James Harvey Robinson, The Mind in the Making, dá a resposta psicológica a essa pergunta:

Verificamos, por vezes, que modificamos nossas mentes sem qualquer resistência ou

emoção profunda, mas, se nos dizem que estamos errados, ressentimo-nos com a imputação e endurecemos os nossos corações. Somos incrivelmente descuidados na formação de nossas crenças, mas nos encontramos tomados por uma ilícita paixão por elas, quando alguém se propõe a roubá-las de nossa companhia, obviamente, não são as idéias, em si mesmas, que nos são caras, mas a nossa auto-estima que se sente ameaçada. A pequenina palavra meu é a mais importante nos assuntos humanos e lidar apropriadamente com ela é o começo da sabedoria.

Ela tem a mesma força quer se trate do meu jantar, do meu cão, do meu lar, do meu credo religioso, do meu país ou do meu Deus. Nós não somente nos ressentimos com a imputação de que o nosso relógio não esteja certo, ou o nosso carro esteja cheio de ruídos, como também que a nossa concepção sobre os canais de Marte, ou nossa pronúncia da palavra "epíteto" ou o valor meridional que 154

emprestamos à salicina, ou a data que atribuímos a Sargão I tenham que ser revistos... Gostamos de continuar a acreditar naquilo que estamos acostumados a aceitar como verdadeiro e o ressentimento suscitado quando é lançada dúvida sobre nossas idéias e concepções leva-nos a procurar todas

as maneiras para nos escusarmos de ade-rir a elas. O resultado é que a maior parte daquilo que é chamado de raciocínio consiste em encontrar argumentos para que continuemos a acreditar no que já acreditamos.

Terceiro: FALE COM ENTUSIASMO CONTAGIANTE

Idéias contraditórias têm muito menos probabilidade de surgir nas mentes dos ouvintes quando o orador apresenta suas próprias idéias com sentimento e entusiasmo contagiante. Emprego a palavra

"contagiante", pois entusiasmo é exatamente isso. Ele derruba todas as idéias opostas e negativas. Quando o seu objetivo, leitor, for convencer, lembre-se de que é mais proveitoso suscitar emoções do que fazer surgir idéias. Os sentimentos são mais poderosos do que as frias idéias. Para suscitar emoções é necessário que se seja intensamente sincero. Não importa que frases bonitas possa alguém vocalizar, não importa as ilustrações que possa reunir, não importa a harmonia de sua voz e a graça de seus gestos; se não falar sinceramente, tudo isso não passará de armadilhas douradas e vazias. Se você quer impressionar um auditório, impressione-se primeiro. Seu espírito, brilhante através de seus olhos, irradiando-se através de sua voz e proclamando-se através de sua atitude, comunicar-se-á com os seus ouvintes.

Todas as vezes em que você falar, e especialmente quando o seu objetivo confesso for convencer, tudo o que você fizer determinará a atitude de seus ouvintes. Se você não tiver entusiasmo, eles não o terão também, se você se mostrar petulante e antagônico, eles 155

também se mostrarão. "Quando a congregação cai no sono", escreveu Henry Ward Beecher, "há apenas uma coisa a fazer: darão porteiro uma vara aguçada e fazê-lo cutucar o pregador."

Fui, de uma feita, um dos três juízes convocados para a outorga da medalha Curtis na Universidade de Colúmbia. Havia uma meia dúzia de diplomados, todos eles cuidadosamente treinados, todos eles ansiosos de se apresentarem bem. No entanto — apenas com uma única exceção — aquilo

pelo que de fato se estavam esforçando era a conquista da medalha. Mostravam pouco ou nenhum desejo de convencer.

Haviam escolhido tópicos que lhes permitiam desenvolvimento oratório. Não tinham interesse pessoal profundos nos argumentos que apresentavam. As sucessivas orações eram, meramente, exercícios da arte de pronunciar palavras.

Ã exceção foi um Príncipe Zulu. Ele havia escolhido corno tema "A Contribuição da África à Moderna Civilização". Em cada uma de suas palavras, imprimiu intenso sentimento. Sua oração não foi um mero exercício; era algo vivo, nascido da convicção e do entusiasmo. O

Príncipe falou como um representante de seu povo, de seu continente; com sabedoria, personalidade e boa vontade, ele nos transmitiu uma mensagemMe esperanças de seu povo e um apelo para a nossa compreensão.

Concedemos-lhe a medalha, conquanto ele possivelmente, não se tivesse saído melhor, se se dirigisse a um grupo maior de pessoas, do que dois ou três de seus competidores. O que os juízes reconheceram foi que a sua fala dispunha do fogo verdadeiro da sinceridade; ela queimava de tão verdadeira. Além isso, as outras falas eram apenas como lamparinas bruxuleantes.

O Príncipe havia aprendido a seu próprio modo, em uma terra distante, que não se pode projetar a própria personalidade em uma fala dirigida a outras pessoas, pelo uso exclusivo da razão; é necessário revelar-se a essas pessoas o quão profundamente nós mesmos acreditamos naquilo que estamos dizendo.



Quarto: DEMONSTRE RESPEITO E AFEIÇÃO PELO SEU

AUDITÓRIO

"A personalidade humana não só demanda amor como respeito", afirmou o Dr. Norman Vincent Peale, como prelúdio, ao falar de um comediante profissional. Todo ser humano possui um sentimento íntimo de valor, de importância, de dignidade. Fira um desses sentimentos e você terá, para sempre, perdido essa pessoa. Assim quando você ama e respeita uma pessoa, você a está elevando e, por conseguinte, ela o amará e respeitará.

"Uma ocasião eu tomava parte em um programa com um artista. Eu não o conhecia bem, mas desde aquela ocasião percebi que ele estava tendo algum problema cuja razão creio saber.

"Eu tinha ficado sentado a seu lado em silêncio, pois estava na minha hora de falar. — O senhor não está nervoso, está? — perguntou-me ele.

— "Estou sim, — respondi. — Sempre fico um pouco nervoso antes de me dirigir a um auditório. Tenho um respeito profundo pelos ouvintes e a responsabilidade me põe um pouco nervoso. Você não fica nervoso?

— "Não, — replicou. — Por que ficar nervoso? Os ouvintes aceitam qualquer coisa. Não passam de um punhado de tolos."

— "Não concordo, — disse eu. — Eles são os seus juízes soberanos. Tenho um grande respeito pelos auditórios."

Quando o Dr. Peale veio a saber da decrescente popularidade desse homem, teve certeza de que a razão estava na atitude que ele adotara de antagonizar as outras pessoas em lugar de conquistá-las.

Que lição objetiva para todos nós que desejamos transmitir alguma coisa a outras pessoas!

Quinto: COMECE DE MANEIRA AMISTOSA

130

Um ateu desafiou, certa feita, William Paley a que provasse estar errada sua afirmativa de qUe não existia um Ser Supremo. Com toda a calma, Paley

pegou seu relógio,' abriu a caixa e falou:

— "Se eu lhe dissesse que todas estas alavancas, rodas e molas se fizeram a si mesmas, se ajustaram por conta própria e se puseram a trabalhar por iniciativa própria, você não poria em dúvida minha inteligência? Claro que sim. No entanto, olhe para as estrelas. Cada uma delas tem um curso e um movimento próprios e perfeitos — a Terra e os planetas em torno do Sol e todo o grupo vencendo junto mais de um milhão de milhas por dia. Cada estrela é um outro sol dentro de seu próprio grupo de mundos, percorrendo o espaço como nosso próprio sistema solar. Mesmo assim, não há colisões, nem perturbações, nem confusões. Tudo calmo, eficiente e controlado.

Será mais fácil acreditar que tudo isso apenas aconteceu ou que foi alguém que o preparou assim?"

Suponhamos que Paley tivesse respondido ao seu antagonista do seguinte modo: "Não existe Deus? Não seja idiota. Você não sabe o que está dizendo!" O que teria acontecido? Indubitavelmente uma luta verbal — uma guerra de palavras ter-se-ia seguido, tão inútil quanto violenta. O ateu ter-se-ia erguido, tomado por um zelo profano para lutar por suas convicções com toda a fúria de um gato selvagem. Por quê? Porque, como ressaltou o Professor Overstreet, elas eram suas opiniões e seu precioso e indispensável amor próprio teria sido ameaçado; seu orgulho estaria em jogo.

Como o orgulho é uma característica tão fundamentalmente explosiva da natureza humana, não seria mais sábio fazer com que o orgulho de uma pessoa trabalhasse do nosso lado, ao invés de trabalhar contra nós? Como? Mostrando, como fez Paley, que aquilo que apresentamos é bastante semelhante a uma outra coisa em que o nosso oponente acredita. Isso tornará mais fácil para o nosso oponente aceitar do que rejeitar aquilo que apresentamos. Evita que idéias opostas e contraditórias surjam na mente, para arruinar o que dissemos.

Paley demonstrou sensibilidade na compreensão de como funciona a mente humana. À maioria dos homens, no entanto, falta essa sutil habilidade de

entrar na cidadela das crenças de uma pessoa de braço dado com essa pessoa. Os homens erroneamente imaginam que, para tomar a cidadela, devem atacá-la e submetê-la, através de um ataque frontal. O que acontece? No momento em que começam as hostilidades, a ponte levadiça é suspensa, os grandes portões são fechados e trancados, os arqueiros em cotas de malha empunham seus longos arcos — trava-se a batalha de palavras e começam as baixas. Tais lutas terminam sempre em empate; nenhum dos-dois convence o outro de coisa alguma.

Este método mais sensato que estou defendendo não é novo. Ele já foi usado por S. Paulo, há muitos anos. S. Paulo empregou-o em seu famoso pronunciamento dirigido aos atenienses na Colina de Marte

— empregou-o com uma habilidade e finesse tais que continua a atrair nossa admiração dezenove séculos decorridos. Ele era um homem de grande saber, e após sua conversão a eloqüência o transformou no principal defensor do cristianismo. Um dia ele chegou a Atenas — Atenas de após-Péricles, uma cidade que já passara pelo ápice de sua glória e se encontrava então em declínio.

Diz a Bíblia quanto a esse período: "Todos os atenienses e forasteiros que ali se encontravam não empregavam seu tempo em qualquer outra coisa, senão em contar ou em ouvir novidades."

Nem rádios, nem telegramas, nem despachos de notícias; deveria ter sido difícil aos atenienses daqueles dias raspar algo de novo todas as tardes. Então, chegou S. Paulo. Aí estava algo novo. Juntaram-se em torno dele, divertidos, curiosos, interessados. Levando-o para o Aerópago, disseram: "Poderemos nós saber o que é esta nova doutrina a que tu íe referes? Trouxeste coisas estranhas aos nossos ouvidos; assim saberemos o que essas coisas significam."

Em outras palavras, estavam convidando S. Paulo a que fizesse um discurso, e ele não se fez de rogado. De fato, era para isso que tinha vindo. S. Paulo deve ter-se postado sobre um bloco ou sobre uma

pedra e, um pouco nervoso como acontece com todos os bons oradores inicialmente, deve ter esfregado as mãos uma na outra e pigarreado antes de começar.

No entanto, ele não havia aprovado completamente as palavras com que os atenienses haviam feito seu convite. "Nova doutrina... coisas estranhas."

Isso era veneno. Ser-lhe-ia necessário erradicar essas idéias. Os atenienses eram terreno fértil para a propagação de opiniões contraditórias e conflitantes. S. Paulo não desejava apresentar sua fé como algo estranho e exótico. Ele desejava amarrar, unir, aquilo que apresentava a alguma coisa que os atenienses já aceitassem. Mas, como? Pensou um momento; ocorreu-lhe um plano brilhante; S.

Paulo iniciou o seu imortal discurso: "Vós, homens de Atenas, sois muito supersticiosos, como posso perceber, em todas as coisas."

Em algumas traduções se lê: "Sois muito religiosos". Creio que esta tradução é melhor, mais acurada. Os atenienses cultuavam muitos deuses; eram muito religiosos. Orgulhavam-se disso. S. Paulo elogiou-os, agradou-os. Os atenienses começaram a sentir afeto por ele. Uma das regras da arte de falar para impressionar é apoiar uma declaração com um exemplo. Foi o que ele fez:

"Enquanto eu passeava e apreciava vossas devoções, encontrei um altar com a inscrição "AO DEUS DESCONHECIDO."

Isso prova, como se pode ver, que os atenienses eram muito religiosos. Tinham tanto medo de ofender uma das divindades que ergueram um altar ao Deus desconhecido, uma espécie de apólice de seguros, como cobertura de todas as ofensas inconscientes e descuidos não intencionais. S. Paulo, mencionando este altar específico, indicou que não estava procurando lisonjear; ele demonstrou que sua observação era uma apreciação genuína, fruto do que observara.

Chegamos agora ao máximo de judiciosidade de sua abertura:

"Aquele a quem, assim, vós adorais ignorantemente determinou que eu vos procurasse."

"Nova doutrina... coisas estranhas?" Nada disso. S. Paulo ali se encontrava apenas para explicar algumas verdades sobre um Deus que eles já adoravam sem que o soubessem conscientemente. Unir algo em que os atenienses não acreditavam com coisas que eles já aceitavam apaixonadamente — essa foi sua soberba técnica.

S. Paulo apresentou, sua doutrina de salvação e de ressurreição e citou algumas palavras dos próprios poetas gregos; estava lançado.

Alguns de seus ouvintes zombaram dele, mas outros disseram:

"Estamos prontos a te ouvir novamente sobre este assunto.

Nosso problema ao falar para convencer outras pessoas, ou impressioná-las, é justamente esse: implantar a idéia em suas mentes e evitar o surgimento de idéias opostas e contraditórias.

Quem tiver habilidade em assim proceder tem o poder de falar e de influenciar outras pessoas. É aqui, exatamente, onde serão úteis as regras do meu livro "Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas."

Quase diariamente, em nossas vidas, estamos falando com pessoas que divergem de nós em alguns dos assuntos em discussão. Você, leitor, não está constantemente procurando atrair outras pessoas para o seu modo de pensar no lar, no trabalho, nas situações sociais as mais diversas? Há lugar para a melhoria de seus métodos? Como você começa? Mostrando o tato de Lincoln e de Macmillan? Se é assim, então você é uma pessoa de rara diplomacia e extraordinária discrição. Vale a pena lembrar as palavras de Woodrow Wilson: "Se você se chegar a mim e disser — Vamo-nos sentar e conversar e, se divergirmos um do outro, procurar saber o porquê da diferença, quais os pontos em que divergimos, — nós, em pouco tempo, verificaremos que não nos encontramos assim tão afastados um do outro, que os pontos sobre os quais divergimos são poucos e inúmeros aqueles sobre OÍ, quais concordamos, e que, se tivermos

paciência,

sinceridade

e

desejo

de

caminharmos

juntos,

caminharemos juntos."

CAPÍTULO 10

A Fala de Improviso

Não faz muito tempo, um grupo de homens de negócios e de funcionários do governo se reuniram na inauguração de um novo laboratório de uma empresa farmacêutica. Um após outro, meia dúzia de subordinados ao diretor de pesquisa se levantaram e falaram sobre o fascinante trabalho que vinha sendo realizado pelos químicos e biólogos. Estavam desenvolvendo novas vacinas contra moléstias transmissíveis, novos antibióticos para combate aos vírus, novos tranqüilizantes para aliviar as tensões. Seus resultados, inicialmente com animais e depois com seres humanos, eram impressionantes.

— Isso é uma maravilha — comentou um dos funcionários do governo com o diretor de pesquisas. — Seus homens são realmente mágicos. Mas por que o senhor não está lá, falando também?

— Não posso falar de pé, pelo menos para um auditório —

respondeu tristemente o diretor de pesquisas.

Um pouco mais tarde, o presidente o apanhou de surpresa.

— Ainda não ouvimos o nosso diretor de pesquisas — disse ele. —

Ele não gosta de proferir discursos formais. No entanto, vou pedir-lhe que nos dirija algumas palavras.

Dava pena. O diretor se pôs de pé e não conseguiu ir além de umas poucas frases. Desculpou-se por não dizer mais nada e isso foi o máximo de sua contribuição.

Lá estava ele, um homem brilhante em seu setor, e parecendo tão desajeitado e confuso. Isso não era necessário. Ele poderia ter aprendido a falar de pé e de improviso. Nunca me deparei com membro algum de nossos cursos, sério e determinado, que não conseguisse aprendê-lo. No início, é necessário aquilo que o diretor de pesquisas não fez — a resoluta e brava rejeição de uma atitude derrotista. Depois, talvez durante algum tempo, é necessária uma inabalável vontade de cumprir a tarefa, não importa o quão dura seja eia.

"Eu poderia falar se tivesse preparado e treinado minhas palavras", poderá você dizer. "Entretanto, sinto-me perdido e não encontro palavras se me pedem para falar quando não estou preparado para fazê-lo."

A capacidade de uma pessoa em resumir os pensamentos e falar de improviso é mais importante mesmo, sob alguns aspectos, do que a capacidade de falar apenas depois de longa e laboriosa preparação.

As demandas do comércio moderno e a casualidade corrente com que a moderna comunicação oral é levada a efeito tornam im-perativa a necessidade de termos capacidade de mobilizar nossos pensamentos rapidamente e verbalizá-los fluentemente. Muitas das decisões que, hoje em dia, afetam as indústrias e o governo são tomadas, não por um homem, mas em volta de uma mesa de conferências. O indivíduo ainda tem o que dizer, mas aquilo que diz tem que ser forçosamente declarado no fórum do grupo de opinião.

É então que a capacidade de falar de improviso toma vida e produz resultados.

Primeiro: PRATIQUE FALAR DE IMPROVISO

Qualquer pessoa de inteligência normal que possua uma dose razoável de autocontrole pode proferir um discurso de improviso aceitável e, em geral, brilhante, o que significa simplesmente "falar tirando da manga". Há inúmeras maneiras pelas quais você, leitor, poderá melhorar sua capacidade de se expressar fluentemente quando chamado, de repente, a proferir algumas palavras. Um dos métodos é utilizar-se de um artifício usado por alguns famosos artistas de cinema.

Anos atrás, Douglas Fairbanks escreveu um artigo para o American Magazine, em que descreveu um jogo de raciocínio em que ele, Charlie Chaplin e Mary Pick-ford se empenhavam quase todas as noites, durante dois anos. Era mais do que um jogo. Era a prática da mais difícil de todas as artes faladas — a arte de pensar de pé. De acordo com o que Fairbanks escreveu, o "jogo era assim: Cada ✓•um de nós apresenta um tema, escreven-do-o em uma tira de papel. Em seguida, os papéis são dobrados e misturados.

Um de nós tira. Imediatamente deve pôr-se de pé e falar durante sessenta segundos sobre o assunto sorteado. Nunca usamos o mesmo tema duas vezes. Uma noite, coube-me falar sobre

"abajures". Se você acha que é fácil, tente. De qualquer modo, consegui fazê-lo.

O ponto principal, porém, é que nós três melhoramos depois que iniciamos o jogo. Sabemos uma porção de coisas a mais sobre uma variedade de assuntos. Mas, melhor ainda, estamos aprendendo a reunir nossos conhecimentos e idéias sobre qualquer tópico com um aviso de momento. Estamos aprendendo a pensar de pé.

Várias vezes, durante meus cursos, os membros das turmas são solicitados a falar de improviso. Uma longa experiência me ensinou

que esse tipo de prática produz duas coisas: (1) prova aos alunos que eles podem pensar quando se encontram de pé, e (2) a experiência os torna muito mais seguros e confiantes para quando estão profe-rindo os seus discursos preparados. Eles percebem que, se o pior acontecer e experimentarem um bloqueio mental ao preferirem o seu discurso preparado, ainda assim podem falar inteligentemente, à base de palavras de improviso, até que retornem à sua trilha.

Assim, uma vez ou outra, os membros da classe ouvem "esta noite, cada um de vocês irá receber um assunto diferente, sobre o qual discorrer. Vocês não saberão qual é o tema senão depois que se levantarem para falar. Boa sorte!"

O que acontece? Um contador verifica que é chamado a falar sobre propaganda. Um corretor de anúncios tem que falar sobre jardins de infância. O tópico de um professor pode-se referir a assuntos bancários e o de um bancário dizer respeito a temas escolares. Um escriturário pode ver-se obrigado a falar sobre produção enquanto a um técnico em produção pode ser pedido que fale sobre transportes.

Deixam eles pender a cabeça e desistem? Nunca! Eles não fingem ser autoridades. Reviram o tema a fim de preenchê-lo com algo cujo conhecimento lhes seja familiar. .'. Em seus primeiros esforços pode ser que não consigam proferir palavras apropriadas. Mas, de qualquer modo, põem-se de pé, falam. Para uns é fácil, para outros é difícil, mas não desistem; todos verificam que podem sair-se muito melhor do que se julgariam capazes. Para eles isso é empolgante.

Eles percebem ser capazes de desenvolver uma habilidade de que não acreditavam dispor.

Creio que, se os meus alunos podem fazer isso, qualquer pessoa também poderá — com energia e confiança — e que, quanto mais alguém procurar fazê-lo, tanto mais fácil isso se tornará.

Um outro método que emprego para treinar pessoas a falarem de pé é o encadeamento técnico do falar de improviso. Este é um traço estimulante

das sessões de nossas turmas. Um aluno é solicitado a começar uma história nos termos mais fantásticos que ele for capaz

de inventar. Por exemplo, ele poderá dizer "outro dia, quando vinha pilotando o meu helicóptero, notei a aproximação de um enxame de discos voadores que se aproximavam e comecei a descer. Entretanto, um homenzinho no disco mais próximo, começou a fazer fogo. Eu..."

Nesse ponto a campainha soa indicando o fim do tempo do orador e o aluno seguinte deve prosseguir a história. Quando todos os membros da classe tenham oferecido sua contribuição, a ação pode terminar nos canais de Marte ou nos saguões do Congresso.

Esse método de desenvolver a habilidade de falar sem preparação constitui um admirável artifício de treinamento. Quanto mais prática tiver uma pessoa,' mais capacitada estará para enfrentar situações que podem surgir quando ela tiver que falar "deveras" em sua vida profissional e social.

Segundo: ESTEJA MENTALMENTE PREPARADO PARA

FALAR DE IMPROVISO

Quando você é chamado a falar sem preparação, espera-se, normalmente, que você pronuncie algumas palavras sobre um assunto a respeito do qual pode falar com autoridade. O problema, então, é o de enfrentar a situação de falar e decidir o que exatamente você deseja abordar no curto tempo que tem disponível.

Um dos melhores meios de se tornar perito nesse campo é preparar-se mentalmente para essas situações. Quando você, leitor, se encontrar em uma reunião, pergunte constantemente a si mesmo o que diria nessa ocasião, se fosse convidado a falar. Qual o aspecto do assunto que seria mais apropriado para abordar dessa vez? Como você expressaria sua aprovação ou sua discordância a respeito das propostas que estão sendo lançadas à mesa?

Assim, o primeiro fragmento de conselho que eu ofereço é este: condicione-se mentalmente para falar de improviso, em todas as ocasiões.

Para isso é necessário muito pensamento de sua parte, e pensar é, no mundo, a coisa mais difícil de ser feita. Estou certo, porém, de que pessoa alguma granjeou jamais a reputação de bom orador de improviso se não se houver preparado a si mesmo, devotando horas de análise a todas as situações públicas de que foi participante. Assim como o piloto de uma empresa aérea se prepara para agir com fria precisão em uma emergência, propon-do-se a si mesmo problemas que podem surgir a qualquer momento, o homem que brilha como orador de improviso se prepara realizando inúmeros discursos que não são jamais pronunciados. Tais discursos não são realmente "de improviso" e, sim discursos com uma preparação geral.

Como o seu assunto é conhecido, seu problema é apenas um problema de organização, para fazer face ao ternas

po e à ocasião. Como orador de improviso, você falará apenas por um tempo curto. Decida qual o aspecto de seu tópico que se adapta à situação. Não se desculpe por não estar preparado. Isso é exatamente o que se espera. Entre em seu tópico logo que possível, senão imediatamente, e, por favor, siga este conselho.

Terceiro: CITE UM EXEMPLO IMEDIATAMENTE

Por quê? Por três razões: (1) Você se livrará de imediato da necessidade de pensar com intensidade sobre sua próxima frase, pois as experiências são facilmente narráveis, mesmo em situações de improviso. (2) Você entrará no ritmo de falar e as suas primeiras jingas desaparecerão, dando-lhe a oportunidade de aquecer o seu assunto. (3) Você atrairá desde logo a atenção do auditório. Cdmo foi ressaltado no Capítulo 7, o incidente-exemplo é um combustível seguro como método de atrair a atenção imediatamente.

Um auditório absorvido no aspecto de interesse humano de seu exemplo dar-lhe-á confiança quando você dela mais necessita —

durante os poucos primeiros momentos de sua fala. A comunicação é um processo nos dois sentidos; o orador que imediatamente consegue atrair a atenção sabe disto. Enquanto ele observa as forças receptivas e percebe o brilho da expectativa, como uma corrente elétrica, pairar sobre as cabeças de seus ouvintes, sente-se desafiado a prosseguir, a fazer o melhor que pode, a responder. A harmonia, desta forma estabelecida entre auditório e orador, é a chave para todas as falas bem sucedidas — sem ela, é impossível uma verdadeira comunicação. Aí está por que insisto em que você, leitor, comece com um exemplo, especialmente quando é convidado a proferir algumas palavras.

Quarto: FALE COM ANIMAÇÃO E FORÇA

Como já foi dito inúmeras vezes neste livro, se você falar com energia e entusiasmo, sua animação externa terá um efeito benéfico sobre o seu processo mental. Já terá você visto, em um grupo que conversa, um homem começar de repente a gesticular enquanto fala? Não tardará a que ele esteja falando fluentemente, algumas vezes até com brilho, e começando a atrair um grupo de ansiosos ouvintes. É muito íntima a relação entre a animação física e a mente. Nós empregamos as mesmas palavras para descrever operações mentais e operações físicas; por exemplo, dizemos "pegamos uma idéia" ou "agarramos um pensamento". Desde que o nosso corpo esteja carregado, e animado, como ressaltou William James, não tardará a que tenhamos nossa mente funcionando em um ritmo acelerado. Daí o meu conselho: lance-se com abandono em sua fala e você estará ajudando a garantir o seu êxito como orador de improviso.

Quinto: USE O PRINCÍPIO DO "AQUI E AGORA"

Chegará a época em que alguém baterá em seu ombro e perguntará:

"Que tal umas palavras?" Ou isso poderá vir sem aviso prévio. Você se encontra descansado e apreciando as observações do mestre-de-cerimônias e, de repente, percebe que eíe está falando a seu respeito. Todos se voltam na sua direção e, antes que você se dê conta, está sendo apresentado como o orador que se fará ouvir.

Nesse tipo de situação, sua mente estará pronta para disparar, como o famoso embora desnorteado cavaleiro de Stephen Leacock, que montou a cavalo e "atacou em todas as direções". Agora, mais do que nunca, é a ocasião de permanecer calmo. Você poderá fazer uma pausa e respirar enquanto se dirige ao presidente. Depois disso, o melhor é ficar próximo à reunião nas observações que faz. Os auditórios estão interessados em si mesmos e naquilo que estão fazendo. Assim, há três fontes das quais você poderá colher idéias para uma fala de improviso.

Primeiro — o próprio auditório. Lembre-se disso, rogo-lhes, para falar com facilidade. Fale sobre os seus ouvintes, quem são e o que estão fazendo, especialmente o quanto estão eles realizando de bom para a comunidade ou para a humanidade. Use um exemplo específico.

Segundo — a ocasião. Certamente você poderá tratar das circunstâncias que deram lugar à reunião. É um aniversário, uma demonstração de estima ou de consideração, uma reunião anual, uma data patriótica ou política?

Finalmente — se você tiver sido um ouvinte atento, poderá indicar a sua satisfação a propósito de algo específico que um outro orador tenha dito antes e discorrer sobre isso. Os discursos de improviso de maior êxito são justamente aqueles proferidos realmente de improviso. Eles exprimem coisas que o orador sente em seu coração sobre o auditório e a ocasião. Eles se adaptam à situação como uma luva. São feitos sob medida para a ocasião e somente para essa ocasião. Aí está onde reside o seu sucesso: florescem no momento e, então, como botões de rosas raras, desaparecem do cenário. No

entanto, o prazer de que desfruta o seu auditório continuará vivo e, mais cedo do que supõe, começará a ser considerado como um orador de improviso.

Sexto: NÃO FALE DE IMPROVISO — APRESENTE UMA FALA DE IMPROVISO

Há uma diferença, como se infere da sugestão acima. Não é bastante divagar e alinhar uma série de nonadas desconexas em uma frágil linha de

inconsequência. É necessário que se mantenham as idéias logicamente grupadas em torno de um pensamento central que bem pode ser o ponto que você pretende levar a bom termo. Seus exemplos devem ser coerentes com a sua idéia central. Mais uma vez, se você falar com entusiasmo, verificará que aquilo que tira da manga tem uma força e uma vitalidade de que não dispõem as suas falas preparadas.

Você, leitor, poderá tornar-se um competente orador de improviso se tomar em consideração algumas das sugestões feitas neste capítulo. Você poderá praticar ao longo das linhas das técnicas de salas de aula, esplanadas na primeira parte deste capítulo.

Em uma reunião você poderá fazer um planejamento preliminar e conservar-se atento à possibilidade de ser chamado a falar a qualquer momento. Se você julga que poderá ser chamado a contribuir com seu comentário ou sugestões, dedique cuidadosa atenção aos outros oradores. Procure estar pronto para condensar suas idéias em umas poucas palavras. Quando chegar a ocasião,, diga o que tem em mente da forma mais simples possível. Suas opiniões foram pedidas. Apresente-as de maneira breve e torne a sentar-se.

Norman Bel-Geddes, arquiteto e planejador industrial, costumava dizer que não era capaz de pôr os seus pensamentos em palavras, a não ser que se encontrasse de pé. Caminhando para cá e para lá em seu escritório, enquanto falava com os seus associados a respeito de complexos planos para edificações ou exposições, era quando estava

mais à vontade. Ele tinha que aprender a falar quando estivesse sentado e é claro aprendeu.

Com quase todos nós é inverso; temos que aprender a falar estando de pé, e é claro que podemos aprender. O principal segredo reside em dar uma partida — proferir uma oração curta — e depois dar outra, mais outra e outra mais.

Verificaremos que cada fala se torna mais fácil que a anterior. Cada uma delas será melhor do que a antecedente. Verificaremos, por fim, que falar de

improviso a um grupo é meramente a mesma coisa que fazemos quando falamos de improviso aos nossos amigos em nossa sala de estar.

RECAPITULAÇÃO DA TERCEIRA PARTE

O OBJETIVO DE DISCURSOS PREPARADOS E DE

IMPROVISO

Capítulo 7. PRONUNCIANDO FALA CURTA PARA OBTER

AÇÃO

1. Apresente um exemplo próprio, um incidente de sua vida

— Monte o seu exemplo sobre uma experiência pessoal simples

— Comece sua fala com um detalhe de seu exemplo

— Cite em seu exemplo os detalhes relevantes

— Torne a viver sua experiência enquanto a relata 2. Apresente o seu objetivo, aquilo que você deseja que o auditório faça

— Apresente o objetivo de forma breve e específica

— Torne o objetivo fácil de execução pelos ouvintes

— Apresente o objetivo com força e convicção

3. Cite a razão ou o benefício que o auditório pode esperar

— Assegure-se de que a razão esteja relacionada com o exemplo

— Assegure-se de que destaca uma razão, e apenas uma Capítulo 8. A PALESTRA INFORMATIVA

1. Restrinja o seu assunto, de modo a preencher o tempo à sua disposição

## 2. Organize suas idéias em seqüência

3. Enumere seus pontos à medida que os apresenta 4. Compare o desconhecido com o que é familiar

— Transforme o fato num quadro

— Evite termos técnicos

# 5. Empregue meios de auxílio visual

Capítulo 9. A FALA PARA CONVENCER

1. Conquiste a confiança, fazendo-se dela merecedor 2. Obtenha uma resposta afirmativa

# 3. Fale com entusiasmo contagiante

4 . Demonstre respeito e afeição pelo seu auditório 5. Comece de maneira amistosa

Capítulo 10. A FALA DE IMPROVISO

# 1. Pratique falar de improviso

2. Esteja mentalmente preparado para falar de improviso 3. Cite um exemplo imediatamente

4 . Fale com animação e força

5. Use o princípio do "aqui e agora"

6. Não fale de improviso — Apresente uma fala de improviso

QUARTA PARTE

A Arte da Comunicação

O capítulo que constitui esta parte é inteiramente devotado à palestra propriamente dita.

Aqui, novamente, a ênfase é dada aos fundamentos de palestra que visa a impressionar os ouvintes, como está projetado na primeira parte deste livro. A expressividade é o resultado de o orador ter um sincero desejo de compartilhar a mensagem com o auditório.

Somente assim o pronunciamento será espontâneo e natural.

CAPÍTULO 11

Fazendo o Pronunciamento

Você acreditaria? Há quatro formas e somente quatro formas através das quais temos contato com o mundo. Nós somos avaliados e classificados de acordo com esses quatro contatos: o que fazemos, o que parecemos, o que dizemos e como dizemos. Este capítulo tratará do último destes aspectos — como dizemos.

Quando comecei a dar aulas sobre a arte de falar em público, dedicava uma grande parte do tempo ao emprego de exercícios vocais, a fim de desenvolver a ressonância, aumentar o alcance da voz e ampliar a agilidade flexionai. Não se passou muito tempo, porém, sem que eu começasse a perceber a completa futilidade de ensinar a adultos como projetar os seus tons nos seios maxiliares

superiores e como formar vogais "líquidas". Isso tudo é muito bom para aqueles que dedicam três ou quatro anos a se aperfeiçoarem na arte da elocução verbal. Cheguei à conclusão de que os meus alunos teriam que se arranjar com o equipamento vocal com que tinham nascido. Verifiquei que, se consumisse o tempo e a energia que anteriormente devotava a ajudar os membros da classe a "respirar diafragmaticamente" e trabalhasse no sentido dos objetivos muito mais importantes de libertá-los de suas inibições e de sua relutância geral em serem naturais, eu obteria resultados mais rápidos e mais duradou

douros, verdadeiramente surpreendentes. Agradeço a Deus ter-me dado a oportunidade de percebê-lo.

Primeiro: SAIA DA CONCHA DE SEU

ACANHAMENTO

Em meu curso há várias aulas cujo objetivo é a libertação de adultos completamente amarrados e tensos. Literalmente, ponho-me de joelhos para implorar aos meus alunos que saiam de suas conchas e descubram por si mesmos que o mundo os acolherá cordialmente quando assim o fizerem. Dá algum trabalho, admito, mas compensa.

Do mesmo modo que o Marechal Foch se referiu à arte da guerra, "é bastante simples em sua concepção, mas, infelizmente, complicada em sua execução". O maior tropeço, naturalmente, é a rigidez, não somente física como mental, uma espécie de endurecimento das classes que vêm com o crescimento.

Não é fácil ser natural perante um auditório. Os atores sabem disso.

Quando você, leitor, era uma criança, digamos, de quatro anos de idade, poderia provavelmente subir a uma plataforma e falar naturalmente a um auditório. Mas aos vinte e quatro ou aos quarenta e quatro anos, o que acontece quando você sobe a uma plataforma e começa a falar? Você mantém aquela naturalidade que possuía aos quatro anos? Talvez, mas aposto dólares contra amendoins que você se tornará duro, estaqueado e mecânico e voltará a entrar em sua concha como um cágado em sua carapaça.

O problema de ensinar ou treinar adultos a pronunciar discursos ou palestras não é um problema de características adicionais sobrepostas;

é,

amplamente,

uma

questão

de

remover

impedimentos, de fazer as pessoas falarem com a mesma naturalidade com que se defenderiam se alguém as agredisse.

Centenas de vezes interrompo oradores no meio de suas falas e lhes imploro que "falem como seres humanos". Centenas de noites tenho

chegado a casa mentalmente fatigado e nervoso por procurar ensinar aos meus alunos a falarem naturalmente. Creia-me, leitor, não é tão fácil como parece.

Em uma das aulas de meu curso peço à classe que represente trechos de diálogos, alguns dos quais em gíria. Peço-lhes que se entreguem a esses dramáticos episódios com abandono. Quando o fazem, eles descobrem, para

sua surpresa, ainda que possam ter agido como tolos, que não se sentiram mal enquanto se exercitavam.

A classe fica também surpreendida com a impressionante habilidade com que representam alguns de seus membros. O principal é que, uma vez que consiga manter-se calmo na presença de um grupo, você, provavelmente, não se sentirá acanhado em apresentar suas opiniões nas ocasiões normais e quotidianas, perante indivíduos ou grupos.

A repentina liberdade que você sente é como a de um pássaro batendo asas ao ser libertado de uma gaiola. Você percebe por que as pessoas vão ao teatro e ao cinema, em grandes números —

porque lá vêem os seus semelhantes, os seres humanos, atuarem com pouca ou nenhuma inibição; é lá que o público vê pessoas darem vazão a emoções que são manifestamente as dele.

Segundo: NÃO PROCURE IMITAR OS OUTROS — SEJA

VOCÊ MESMO

Todos nós admiramos oradores que falam teatralmente, que não têm medo de se expressar nem de utilizar a maneira única, individual e imaginativa de dizerem o que têm a dizer ao auditório.

Pouco depois da Primeira Guerra Mundial, conheci dois irmãos em Londres, Sir Ross e Sir Keith Smith. Eles acabavam de realizar o primeiro vôo entre Londres e a Austrália, conquistando um prêmio de cinqüenta mil dólares oferecido pelo governo australiano. Haviam

despertado sensação em todo o Império Britânico e tinham sido feitos cavaleiros peio Rei.

O Capitão Hurley, conhecido fotógrafo cênico, havia feito com eles uma parte da viagem, filmando-a; eu os ajudei a preparar uma palestra ilustrada sobre a viagem aérea e treinei-os a proferi-la.

Durante meses eles apresentaram suas palestras duas vezes por dia, no Philarmo-nico Hall, em Londres, um deles falando à tarde e o outro à noite.

Os dois haviam tido identicamente a mesma experiência, haviam estado sentados lado a lado ao voarem sobre a metade do mundo e pronunciavam a mesma palestra, quase palavra por palavra. Mesmo assim, de alguma forma, as duas apresentações não pareciam absolutamente uma mesma palestra.

Há alguma coisa além de meras palavras que tem valor em uma palestra ou discurso. É o sabor com que são proferidas. Não é tanto aquilo que se diz, mas a forma de dizê-lo.

Brullof, grande pintor russo, certa vez corrigiu o estudo de um de seus alunos. O aluno olhou surpreendido para o desenho alterado e exclamou: "O senhor só alterou um quase-nada, mas ficou algo bastante diferente". Brullof respondeu: "A arte começa onde começam os quase-nadas". Isso é tão verdadeiro com relação à pin-tura como a respeito das audições de Paderewski.

A mesma coisa é verdadeira no que diz respeito à palavra. De acordo com um velho ditado do Parlamento Inglês, tudo depende da maneira como alguém fala e não do assunto em si. Foi o que já disse Quintiliano, há muitos anos, quando a Inglaterra era uma das longínquas colônias de Roma.

"Todos os Fords são exatamente iguais", costumava dizer o seu fabricante, mas não há dois homens exatamente semelhantes. Toda a vida que surge é uma coisa nova sob o sol; não existe, nunca existiu e jamais existirá algo inteiramente igual. Um jovem deve adquirir essa idéia a seu próprio respeito; ele deve procurar a centelha única

da individualidade que o faz diferente de seus companheiros e desenvolver essa centelha por tudo o que ela vale. A sociedade e as escolas podem tentar extirpar-lhe essa diferença, pois a tendência delas é pôr-nos a todos em uma mesma forma, mas, repito, não deixemos que a centelha se perca; ela é, leitor, sua única e real marca de importância.

Tudo isso é duplamente verdadeiro na arte de falar para convencer.

Não existe no mundo qualquer outro ser humano que seja igual a você. Centenas de milhões de pessoas têm dois olhos, um nariz e uma boca; no entanto, nenhuma delas se parece exatamente com você e nenhuma delas tem exatamente seus traços característicos, seus métodos, suas inclinações. Poucas pessoas falam e se expressam exatamente como você, quando você está falando naturalmente. Em outras palavras, você tem uma individualidade.

Como orador, é o seu bem mais precioso. Agarre-se a ela.

Desenvolva-a. É a centelha que emprestará força e sinceridade a sua fala: "É sua única e real marca de importância". Por favor, eu lhe peço, não tente meter-se você mesmo dentro de uma forma e, desse modo, perder a sua individualidade.

Terceiro: CONVERSE COM O AUDITÓRIO

Permita que lhe dê um exemplo típico da maneira pela qual milhares de pessoas falam. Aconteceu uma ocasião, quando me detive em Murren, estação de veraneio nos Alpes Suíços. Eu estava hospedado em um hotel pertencente a uma organização de Londres, que, normalmente, trazia da Inglaterra, cada semana, um ou dois conferencistas para falarem aos hóspedes. Um deles foi uma conhecida novelista inglesa, cujo tópico era "O Futuro da Novela". Ela admitiu não ter sido quem escolheu o tema, mas o pior de tudo é que não havia nada que ela pudesse dizer a esse respeito que valesse a pena. A novelista havia, apressadamente, rabiscado algumas notas ao acaso e permaneceu de pé perante o auditório, ignorando seus

ouvintes, sem sequer olhar para eles, olhando às vezes para suas notas e outras para o chão. Ela se limitou a desenrolar palavras no vazio, com o olhar distante e o tom de voz alheado.

Não foi absolutamente, uma palestra. Foi um solilóquio. Sua fala não teve nenhum sentido de comunicação. No entanto, o primeiro ponto essencial de uma boa fala é o sentido de comunicação. O auditório deve sentir que há uma mensagem que está sendo transmitida diretamente do coração e do cérebro do orador ao seu coração e ao seu cérebro. O tipo de palestra que

acabo de descrever poderia muito bem ter sido proferido nas vastidões secas e arenosas do deserto de Gobi. Na verdade, a palestra da novelista parecia estar sendo pronunciada em um lugar desses ao invés de a um grupo de seres humanos vivos.

Uma enorme quantidade de contra-sensos e cie asneiras tem sido escrita com relação à maneira de proferir discursos e palestras. Esse ato tem sido envolvido em regras e em ritos e se tem tornado misterioso. A "elocução" à moda antiga, com freqüência, torna-o ridículo. O homem de negócios, indo às bibliotecas ou às livrarias, tem encontrado volumes sobre "oratória" completamente inúteis. A despeito do progresso feito em outros sentidos, hoje em dia, em quase todos os estados da União Americana, os colegiais estão ainda sendo obrigados a recitar a elaborada "oratória dos oradores" — algo tão obsoleto quanto uma pena de ganso.

Na década dos vinte surgiu uma escola de oratória inteiramente nova. Adaptando-se ao espírito dos tempos, ela é tão moderna e tão prática como o automóvel, direta como um telegrama e tão comercial quanto um anúncio de propaganda. As incandescências verbais, que já estiveram em moda, não podem ser toleradas pelos auditórios de hoje.

Um auditório, não importa se se trata de uma reunião de quinze pessoas em uma conferência de negócios ou milhares de pessoas num pavilhão, exige que o orador fale tão diretamente quanto o faria

em uma prosa e da mesma maneira geral que empregaria ao se dirigir a um deles em uma conversa, a mesma maneira, embora com mais força ou energia. A fim de parecer natural, o orador tem de usar muito mais energia ao falar para quarenta pessoas do que ao falar para uma única, assim como a estátua no topo de um edifício tem que ser de tamanho bastante grande para parecer de proporções naturais a um observador que a contemple do solo.

Ao encerramento de uma conferência de Mark Twain, em um campo de mineração de Nevada, um velho faiscador aproximou-se dele e perguntou: "São esses os seus tons naturais de eloqüência?"

É isso o que o auditório quer: "Seus tons naturais de eloqüência" um pouco ampliados.

A única forma de adquirir a habilidade dessa naturalidade ampliada é a prática. Além disso, à medida que você pratica, cada vez você percebe que está falando de forma rija, interrompa-se e pergunte-se a si mesmo, mentalmente: "Ei! O que está errado? Acorde! Mostre-se humano!" Então, escolha mentalmente uma das pessoas do auditório, alguém lá de trás ou que seja, em sua opinião, a pessoa menos atenta, e converse com ela. Esqueça-se de que há outras presentes. Converse com essa determinada pessoa. Imagine que ela lhe fez uma pergunta e que você está respondendo a essa pergunta, sendo o único que pode respondê-la. Se essa pessoa se pusesse de pé e falasse com você, que lhe responderia, esse processo imediata e inevitavelmente tornaria a sua fala mais coloquial, mais natural, mais direta. Deste modo, imagine ser exatamente isso o que está acontecendo.

Você pode mesmo chegar ao ponto de fazer perguntas e respondê-las. Por exemplo, no meio de sua fala você poderá dizer "os senhores querem saber quais as provas de que disponho para essa afirmativa?

Tenho provas adequadas e aqui estão elas... Em seguida passa a responder à pergunta. Essa espécie de coisas pode ser feita com toda

a naturalidade. Isso quebrará a monotonia da dissertação de alguém, tornando-a direta, agradável e coloquial.

Dirija-se à Câmara de Comércio exatamente da mesma maneira como se dirige a um John Smith qualquer. O que é uma reunião da Câmara de Comércio, afinal de contas, senão uma coleção de Johns Smiths? Os métodos que obtêm êxito esses homens individualmente não terão êxito com eles coletivamente?

Mais atrás, neste capítulo, descrevemos como uma novelista proferiu sua palestra. No mesmo salão de bailes em que ela falou, tivemos o prazer, algumas noites mais tarde, de ouvir Sir Oliver Lodge. Seu tema era "Átomos e Mundos". Lodge havia dedicado a esse assunto mais de meio

século de reflexão e de estudo, de experiência e de investigação. Ele tinha algo que era essencialmente uma parte de seu coração, de seu cérebro e de sua vida, algo que ele muito desejava dizer. Lodge se esqueceu de que estava procurando fazer uma

"palestra". Essa era a menor de suas preocupações. Estava interessado, apenas, em falar com o auditório sobre átomo, mas falar-lhe com precisão, lucidez e sentimento. Sir Oliver estava sinceramente procurando transmitir-nos o que ele vira e fazer-nos sentir o que êle sentia.

Qual foi o resultado? Sua palestra foi notável. Teve encanto e força.

Produziu uma profunda impressão.

Ele se revelou um orador de capacidade fora do comum. Mesmo assim, estou certo de que ele não se via a si mesmo sob essa luz.

Estou certo também de que poucas pessoas ali presentes o tenham considerado, absolutamente, como um "orador".

Se você, leitor, falar em público de modo que os seus ouvintes suspeitam que você se exercitou para falar em público, isso não proporcionará nenhum crédito aos seus professores, especialmente a um professor de meus cursos. O que o professor deseja é que você fale com uma naturalidade tão avivada que o seu auditório jamais sonhará que você tenha sido "formalmente treinado". Uma boa janela por si mesma, não chama atenção. Ela, meramente, deixa

passar a luz. Com um bom orador se dá a mesma coisa. Ele é tão inofensivamente natural que seus ouvintes nunca notam sua maneira de falar: têm consciência somente de seu tema.

Quarto:. PONHA SEU CORAÇÃO NAQUILO QUE DIZ

A sinceridade, o entusiasmo e a honestidade ajudá-lo-ão também.

Quando um homem se encontra sob a influência desses sentimentos, seu verdadeiro eu vem à tona. As barreiras caem. O calor de suas emoções fez com que se dissolvessem. Tal homem age espontaneamente e fala espontaneamente. Ele está ao natural.

Assim, finalmente, mesmo essa questão de pronunciar a fala volta ao ponto que tem sido ressaltado repetidamente nestas páginas, isto é: Ponha o coração naquilo que diz.

"Nunca esquecerei", disse Dean Brown em suas conferências sobre Sermões, na Escola de Teologia de Yale, "a descrição feita por um amigo meu de um serviço religioso a que ele uma vez assistiu na cidade de Londres. O pregador era George MacDonald que, para a aula sobre as Escrituras naquela manhã, leu o décimo primeiro capítulo da Epístola aos Hebreus. Quando chegou o momento do sermão, ele disse: "Todos ouviram a respeito desses homens de fé.

Não devo tentar explicar-lhes o que vem a ser a fé. Há professores de Teologia que podem

fazê-lo muito melhor do que eu. Estou aqui para ajudá-los a crer".

Seguiu-se uma manifestação simples, sincera e majestosa da própria fé do homem nessas realidades invisíveis e eternas, capaz de gerar a fé nas mentes e nos corações de todos os seus ouvintes. Seu coração estava no que jazia e o que proferia impressionava porque repousava sobre a beleza de sua própria vida interior".

"Seu coração estava no que dizia". Eis o segredo. Ainda assim, sei que conselhos deste tipo não são populares. Parecem vagos. Parecem indefinidos. A pessoa média deseja regras perfeitamente seguras,

algo definido, algo que possa pegar com as mãos, regras tão precisas como as instruções para manejar um automóvel.

É isso o que a pessoa média quer; é isso o que eu gostaria de lhe dar, leitor. Seria fácil para você e fácil para mim. Existem essas regras, mas há uma

coisinha única de errada a seu respeito: elas não dão certo. Elas tiram das palavras de um homem toda a naturalidade, toda a espontaneidade, toda a vida e todo o sumo. Sei disso. Nos dias de minha juventude esperdicei uma grande dose de energia tentando usá-las. Elas não aparecem nestas páginas porque, como observou Josh Billing em um de seus momentos mais inspirados, "não há utilidade em se saberem tantas coisas que não são úteis".

Edmundo Burke escreveu discursos tão soberbos em lógica, raciocínio e composição que, ainda hoje, são estudados como modelos clássicos de oratórias nas universidades do país; mesmo assim, como orador, Burke foi um fracasso notório. Faltava-lhe capacidade de proferir suas jóias, de fazê-las interessantes e impressivas; por isso, era ele conhecido como "a sineta do jantar" da Câmara dos Comuns. Quando ele se punha de pé para falar, os demais membros tossiam e arrastavam os pés, cochilavam ou saíam do recinto em bandos.

Você leitor, poderá arremessar com toda a força um projétil recoberto de aço em cima de um homem e nem sequer fazer uma mossa em sua roupa. Coloque, porém, pólvora por trás de uma vela de sebo e poderá conseguir com que ela atravesse uma tábua de pinho. Muitos discursos de vela de sebo com pólvora, lamento dizê-lo, causam mais impressão do que um discurso revestido de aço, sem força e sem animação para impulsioná-lo.

Quinto: PRATIQUE PARA TORNAR SUA VOZ FORTE E

FLEXÍVEL

Quando estamos de fato comunicando nossas idéias aos nossos ouvintes, estamos fazendo uso de inúmeros elementos de variedade física e vocal. Encolhemos os ombros, mexemos os braços, erguemos

as sobrancelhas, aumentamos o volume da voz, modificamos o tom e a inflexão desta e falamos depressa ou devagar, de acordo com o momento e com o material. Vale a pena lembrar que tudo isso são efeitos e não causas. As denominadas variações ou modificações de tons se encontram sob a in? fluência direta de nosso estado emocional e mental. Aí está por que é

importante que tenhamos um tópico que conhecemos e um tópico a respeito do qual nos sentimos empolgados ao comparecermos perante um auditório. Aí está por que devemos estar ansiosos por partilhar tais tópicos com os nossos ouvintes.

Como quase todos nós, a medida que ficamos mais velhos, perdemos a naturalidade e a espontaneidade, tendemos a deslizar para um molde definido de comunicação oral e física. Verificamos estarmos menos prontos a empregar gestos e animação; raramente erguemos ou baixamos nossa voz e um tom para outro. Em resumo, perdemos o frescor e a espontaneidade da verdadeira conversação. Podemos adquirir o hábito de falar depressa ou devagar de mais e nossa dicção, a não ser quando cuidadosamente observada, tende a tornar-se defeituosa e descuidada. Neste livro, o leitor tem sido repetidamente aconselhado a agir com naturalidade e poderá pensar que, desta forma, desculpo a má dicção e a apresentação monótona, desde que sejam naturais. Ao contrário. O que quero dizer é que devemos ser naturais no sentido de que expressemos nossas idéias e que as expressemos com alma. Por outro lado, nenhum bom orador se aceitará a si mesmo como incapaz de aumentar a amplitude de seu vocabulário, a riqueza de imagens e de dicção e a variedade e a força da expressão. Tais áreas são aquelas que todos os interessados no auto-aperfeiçoamento procurarão melhorar.

Uma excelente idéia é cada um procurar avaliar-se a si mesmo em termos de volume, variação de tom e velocidade . Isto pode ser obtido com o auxílio de um gravador. Por outro lado, poderia ser útil ter um amigo que ajudasse nessa avaliação. Se for possível a obtenção dos conselhos de um perito, tanto melhor. Deve ser

lembrado, no entanto, que essas áreas servem para a prática longe dos auditórios. Preocupar-se alguém com a técnica quando se encontra na presença dos ouvintes, será fatal para o objetivo de causar impressão. Uma vez à frente de um auditório, entregue-se a sua fala, concentre todo o seu ser em provocar um impacto mental e emocional em seus ouvintes e, em nove dentre dez chances, você falará com mais ênfase e mais força do que a que jamais poderia obter dos livros.

# RECAPITULAÇÃO DA QUARTA PARTE

# A ARTE DA COMUNICAÇÃO

## Capítulo 11. FAZENDO O PRONUNCIAMENTO

# 1. Saia da concha de seu acanhamento

2. Não procure imitar os outros — Seja você mesmo 3. Converse com o auditório

# 4. Ponha seu coração naquilo que diz

5. Pratique para tornar, sua voz forte e flexível

QUINTA PARTE

O Desafio da Palavra Fácil

Nesta parte, relacionamos os princípios e técnicas deste livro com o falar quotidiano, da conversação social ao discurso formal.

Presumimos, agora, que você, leitor, está prestes a fazer um pronunciamento fora de uma situação de treinamento. Esse pronunciamento poderá ser de dois tipos: apresentação de um outro orador ou uma fala mais longa. Por isso, incluímos um capítulo sobre palavras de apresentação e outro sobre uma fala mais longa, da introdução à conclusão.

O capítulo final ressalta mais uma vez que os princípios deste livro são úteis na conversação de todos os dias, bem como nas situações ligadas a discursos propriamente ditos.

CAPÍTULO 12

Apresentando Oradores, Entregando e Recebendo Prêmios Quando você é convidado a falar em público, poderá ser para a apresentação de um outro orador ou para fazer um discurso mais longo, com a finalidade de entreter, informar, convencer, ou persuadir. Talvez você seja o mestre-de-cerimônias de uma organização cívica, ou membro de um clube feminino, e se defronte com a tarefa de apresentar o principal orador na próxima reunião ou talvez se esteja preparando para o dia em que terá que dirigir a

palavra comunitária local, ao seu grupo de vendas, a uma assembléia sindical ou a uma organização política. No Capítulo 13, são apresentadas sugestões sobre a preparação de palestras do tipo mais longo, enquanto que o presente capítulo o ajudará a preparar discursos de apresentação. Serão

oferecidas, também, valiosas sugestões quanto à entrega e à aceitação de prêmios.

John Mason Brown, escritor e conferencista, cujas vívidas conferências têm conquistado auditórios em todas as partes do país, estava falando, uma noite, com o homem que devia apresentá-lo ao auditório.

"Não se preocupe com aquilo que vai dizer", disse o homem ao conferencista. "Fique à vontade. Eu não acredito em preparação de discursos. Não. A preparação é contraproducente. Estraga o encanto da coisa, ma

ta a alegria. Aguardo que a inspiração me chegue quando me levanto. .. e nunca falhou".

Essas reconfortantes palavras fizeram com que Brown ficasse contando com uma ótima apresentação, como lembra ele em seu livro "Accostumed As I Am". No entanto, quando o homem se levantou para apresentá-lo, suas palavras foram: Cavalheiros, atenção, por favor. Temos más notícias para os senhores esta noite. Queríamos que Isaac F. Marcosson fosse o conferencista de hoje, mas ele não pôde vir. Encontra-se doente (Aplausos). Em seguida convidamos o Senador Bledridge... mas estava ocupado (Aplausos).

Finalmente, tentamos em vão conseguir a presença do Dr.

Lloyd Grogan, de Kansas City, para vir falar para os senhores (Aplausos). Assim, temos hoje John Mason Brown (Silêncio).

John Mason Brown, relembrando esse desastre, disse apenas: "Pelo menos, meu amigo, aquele inspirado homem não errou o meu nome".

Pode ver-se, é claro, que esse homem, que tinha tanta segurança de que sua inspiração poderia levá-lo para a frente, não poderia ter-se saído muito pior se o houvesse tentado. Sua apresentação violou todos os deveres que tinha, não só para com o orador que estava apresentando, como para com o auditório que deveria ouvi-lo. Esses deveres não são muitos, mas são

importantes, e é surpreendente verificar-se quantos mestres-de-cerimônias deixam de observá-los.

As palavras de apresentação têm também a finalidade de uma apresentação social. São elas que unem o orador ao auditório, estabelecem uma atmosfera amistosa e criam um laço de interesse entre eles. O homem que diz "Não há necessidade de se fazer um discurso, basta apresentar o orador" é culpado de não completar a verdade. Nenhum discurso é mais desfigurado do que uma fala de

apresentação, talvez porque seja tida como sem importância por muitos mestres-de-cerimônias, a quem é confiada a tarefa de prepará-la e pronunciá-la.

Uma introdução — o vocábulo tem origem em duas palavras latinas, intro, para dentro, e ducera, conduzir — devemos conduzir suficientemente para o interior do tópico, de modo a nos tornar desejosos de ouvi-lo ser discutido. Deve levar-nos, também, para o interior de fatos relacionados com o orador, fatos que demonstrem sua aptidão para o debate do tópico em questão. Em outras palavras, uma introdução deve "vender" o tópico ao auditório e "vender-lhe"

também o orador. Além disso, todas essas coisas devem ser feitas no mais breve tempo possível.

Isso é o que deveria ser. Mas é assim? Nove em dez vezes, não —

enfaticamente não. As apresentações, em sua maioria, são mal feitas, fracas e indesculpavelmente inadequadas. Não era necessário que assim fosse. Se quem faz a apresentação perceber a importância de sua tarefa e procurar dela desempenhar-se da maneira correta, não tardará a se ver procurado como mestre-de-ceri-mônias.

Damos, a seguir, algumas sugestões que ajudarão na preparação de uma apresentação bem organizada.

Primeiro: PREPARE CUIDADOSAMENTE AQUILO QUE VAI DIZER

Ainda que a fala de apresentação seja curta, dificilmente excedendo um minuto, ela demanda uma cuidadosa preparação. Em primeiro lugar, há a necessidade de reunir os fatos. Esses fatos deverão estar centralizados em torno de três pontos: o assunto sobre o qual vai falar o orador, as qualificações deste para falar sobre esse assunto e o nome do orador. Com freqüência um quarto ponto se tornará patente: porque o assunto escolhido pelo orador é de especial interesse para o auditório.

Assegure-se, leitor, de que conhece o título correto da conferência e algo sobre como o orador vai desenvolver o seu tema. Não há nada mais embaraçante do que o orador ter que objetar a apresentação declarando que tal ou qual parte dela está em desacordo com o seu ponto de vista sobre o assunto. Isso pode ser obviado desde que o apresentador saiba qual o tema do orador e se abstenha de procurar prever como o orador vai falar. No entanto, os deveres do apresentador exigem que ele cite corretamente o título da palestra e ressalte sua relevância para os interesses do auditório. Se for de todos os modos possível, procure obter esta informação diretamente do conferencista. Se você, como apresentador, tiver que confiar em um terceiro, o chefe da programação, por exemplo, procure obter a informação por escrito e confirme-a com o conferencista pouco antes da reunião.

Entretanto, talvez a maior parte de sua preparação diga respeito à obtenção dos fatos sobre as- qualificações do conferencista. Em alguns casos será possível obtê-lo de uma lista precisa de publicações como "Who's Who" ou outra publicação semelhante, caso o seu orador seja bem conhecido no âmbito regional ou nacional. No nível local, poder-se-á apelar para o departamento de relações públicas ou seção de pessoal da firma onde ele trabalha ou, em alguns casos, comprovar os dados junto a um amigo íntimo ou a um membro de sua família. A idéia principal é que os fatos de que dispuser, leitor, sejam biograficamen-te corretos. As pessoas chegadas ao seu orador sentir-se-ão satisfeitas em fornecer o material de que você necessita.

É claro que dados em demasia se tornarão maçantes, especialmente quando

a

obtenção

de

um

determinado

nível

implica,

necessariamente, na aquisição de níveis anteriores. Por exemplo, dizer que alguém é formado no ginásio e na universidade torna-se supérfluo, bastando dizer que é formado em Filosofia, se for o caso.

Semelhantemente, é melhor indicar-se as últimas e mais importantes comissões que alguém tenha desempenhado recentemente do que desfiar-se um rosário de funções que tenha exercido desde que

terminou a universidade. Acima de tudo, não deixe de citar as mais destacadas realizações da carreira de uma pessoa, ao invés de ater-se às menos importantes.

Por exemplo, ouvi um renomado locutor — um homem que devia saber fazê-lo melhor — apresentar o poeta irlandês W. B. Yeats.

Yeats deveria ler sua própria poesia. Três anos antes dessa ocasião, ele havia sido distinguido com o Prêmio Nobel de Literatura, a mais alta distinção que pode ser outorgado a um homem de letras. Tenho"

a certeza de que nem dez por cento daquele auditório sabia do prêmio ou de sua significação. Ambos deveriam, positivamente, ter sido mencionados. Ambos deveriam ter sido citados, ainda que não se dissesse mais coisa nenhuma. No entanto, o que fez o mestre-de-cerimônias? Ignorou completamente esses fatos e vagueou pela mitologia e pela poesia grega.

Acima de tudo, assegure-se do nome do orador e comece, imediatamente, a familiarizar-se com sua enunciação certa. John Mason Brown observa que já foi apresentado como John Brown e até mesmo como John Smith Mason. Em seu delicioso ensaio, denominado We Have With Us Tonight, Stephen Leacock, destacado humorista canadense, cita uma apresentação que dele fizeram, em que o apresentador disse:

Muitos dentre nós aguardamos a vinda do Sr. Learoyd com a mais agradável ansiedade. Parece-nos, pela leitura de seus livros, que já o conhecemos como um velho amigo. De fato, creio não estar exagerando ao dizer ao Sr. Learoyd que o seu nome é em nossa cidade, de longa data, um nome muito conhecido. Tenho um prazer muito, muito grande, em apresentar aos senhores... O Sr. Learoyd. A principal finalidade de nossa pesquisa é sermos específicos, pois somente sendo específicos a apresentação atingirá o seu objetivo —

aumentar a atenção do auditório e torná-lo receptivo à fala do orador. O mestre-de-cerimônias que comparece a uma reunião mal preparado normalmente apresenta algo vago e soporífero como neste caso:

O nosso conferencista de hoje é conhecido em toda a parte como autoridade em... em sua especialidade. Estamos interessados em ouvir o que ele tem a dizer a respeito desse tema, porque ele vem de... de longe. É com grande prazer que apresento... vamos ver... — oh, aqui está o Sr.

Blank.

Empregando um pouco de tempo na preparação, podemos evitar a triste impressão causada não só ao conferencista como ao auditório.

Segundo: SIGA A FÓRMULA T-I-O

Para a maioria das apresentações a fórmula T-I-O serve como guia útil para a organização dos fatos que se conseguem coligir durante a pesquisa:

1. T é a letra do tema ou tópico. Comece a sua apresentação enunciando exatamente o tema que o orador vai abordar.

2. I é a inicial de importância. Nesta fase é que o apresentador lança a ponte sobre a área entre o tópico e os interesses particulares do grupo.

3 . O refere-se ao orador. Nesta fase, são apresentadas as destacadas

qualificações

do

orador

ou

conferencista,

particularmente aquelas relacionadas com o seu tema. Finalmente pronuncia-se o nome dele, de forma distinta e clara.

Nessa fórmula há muito campo para ser usada a imaginação. A apresentação não precisa ser breve e seca. Abaixo damos o exemplo de uma apresentação que seguiu a fórmula, sem dar, absolutamente a impressão de ser uma fórmula. Foi feita por um editor da cidade de Nova York, Homer Thorne, ao apresentar o executivo da Companhia Telefônica de Nova York, George Wellbaum, a um grupo de jornalistas de ambos os sexos.

O tópico de nosso conferencista é "O Telefone Está a Seu Serviço". Parece-me que um dos maiores mistérios do

mundo — como o amor e a persistência, de um indivíduo cacete — é o mistério que tem lugar quando se faz uma chamada telefônica.

Por que a ligação foi completada para um número errado?

Por que, às vezes, se consegue uma ligação entre a Califórnia e Nova York mais rapidamente do que uma chamada entre a sua cidade e outra logo ali do outro lado da colina? O nosso conferencista conhece a resposta a essas perguntas e a todas as outras relacionadas com o telefone. Durante vinte anos vem sendo sua função digerir toda a sorte de detalhes relacionados

com telefones e tornar esse assunto claro para outras pessoas. Ele é o executivo de uma companhia telefônica que conquistou esse título através de seu trabalho .

O conferencista, agora, nos irá falar sobre os diferentes modos pelos quais a sua companhia nos serve. Se os senhores se sentem satisfeitos com relação aos serviços telefônicos de hoje, considerem-no como um santo prote-tor. Se, no entanto, estão aborrecidos com esses serviços, permitam que ele seja o porta-voz de sua defesa.

Senhores e senhoras, o vice-presidente da Companhia Telefônica de Nova York, Sr. George Wellbaum.

Observe o quão inteligentemente o apresentador fez com que o auditório pensasse a respeito do telefone. Fazendo perguntas, excitou a curiosidade dos ouvintes e indicou que o conferencista responderia a essas perguntas e a quaisquer outras que o auditório fizesse.

Duvido que essa apresentação tenha sido escrita ou decorada.

Mesmo no papel ela parece coloquial e natural. Uma apresentação não deve jamais ser memorizada. Cornélia Otis Skinner foi, certa ocasião, apresentada por uma mestra-de-cerimônias cujas palavras decoradas esqueceu assim que começou a fazer a apresentação. A

apresentadora inspirou profundamente e disse: "Devido ao preço exorbitante do Almirante Byrd, temos conosco, esta noite, a Srta.

Cornélia Otis Skinner."

Na apresentação do Sr. Wellbaum, acima citada, não há chavões tais como: "tenho o grande prazer" ou "é para mim um privilégio apresentar-lhes". A melhor forma de apresentar um conferencista é dar o seu nome ou dizer "Apresento" e dar o seu nome.

Alguns apresentadores são culpados por falarem demais e tornarem o auditório inquieto. Outros se permitem vôos de oratória fantasiosos a fim de

impressionar o auditório e o orador com o sentido de sua própria importância. Outros, ainda, incorrem no erro de se aventurarem em "piadas enlatadas", algumas vezes de gosto duvidoso, ou lançam mão de um humor que realça ou deprecia a profissão do orador. Todas essas falhas devem ser evitadas pelo apresentador que desejar atingir os objetivos de uma apresentação correta.

Eis, abaixo, um outro exemplo de apresentação que segue de perto a fórmula TIO, ainda que mantendo uma individualidade própria.

Observem especialmente a maneira pela qual Edgar L. Schanading mistura as três fases da fórmula ao apresentar o destacado editor e professor de ciências, Gerald Wendt:

"A Ciência em Nossos Dias", tópico de nosso conferencista, é um assunto sério. Faz-me lembrar o caso do paciente psicopata que sofria da alucinação de que tinha um gato em suas entranhas. Incapaz de desmentir tal fato, o psiquiatra simulou uma operação. Quando o homem voltou a si na anestesia mostraram-lhe um gato preto e lhe disseram que suas dificuldades estavam superadas. "Desculpe-me, doutor", protestou o homem, "mas o gato que me está incomodando é cinzento."

Com a ciência, em nossos dias, se passa a mesma coisa.

Saímos procurando um gato chamado U-235 e nos aparece

uma ninhada de gatinhos chamados netúnio, plutónio, urâ-nio 233 e outros nomes assim. Como o inverno de Chicago, os elementos têm uma força surpreendente. O alquimista do passado, o. primeiro cientista nuclear, em seu leito de morte, implorava por um dia a mais para descobrir os segredos do Universo. Os cientistas de hoje produzem segredos com os quais o Universo jamais sonhou. O nosso conferencista de hoje é alguém que conhece a ciência como é e como pode ser. Entre as funções que desempenhou, arrolam-se as de professor de química na Universidade de Chicago, reitor da Faculdade Estadual da Pennsylvania, diretor do Instituto Batelle e Pesquisa Industrial, em Columbus, Ohio. Foi cientista a serviço do governo, editor e autor. Nasceu em Davenport, Iowa, e se diplomou pela

Harvard. Completou seu treinamento em fábricas de guerra e viajou muito pela Europa.

Nosso conferencista é autor e editor de inúmeros livros didáticos sobre várias ciências. Seu livro mais conhecido é Science for the World of Tomorrow, publicado quando ele era o diretor de ciências da Feira Mundial de Nova York.

Como editor consultivo para o

Time, Life, Fortune e March of Time, sua interpretação de notícias científicas conquistou um amplo círculo de leitores. The Atomic Age, de autoria do nosso conferencista, foi publicado dez dias depois de ser lançada a bomba sobre Hiroxima. Sua frase favorita é "O melhor ainda está por vir", e assim é. Orgulho-me de apresentar, e os senhores terão prazer em ouvir, o diretor editorial de Science Illustrated, Dr. Gerald Wendt.

Não faz muitos anos era uma espécie de moda oratória elogiar ao máximo o conferencista na apresentação. Ramos de flores empilhavam-se sobre o conferencista, trazidos pelo mestre-de-

cerimônias. Não poucas vezes o pobre conferencista se via esmagado sob a pesada carga dos elogios.

Tom Collins, popular humorista de Kansas City, Missouri, disse a Herbert Prochnow, autor do Toastmas-ter's Handbook, que "é fatal para um orador, que pretende fazer humor, prometer ao seu auditório que não tardará muito e seus ouvintes estarão rolando pelo chão possuídos de uma alegria incontrolável."

Por outro lado, também, não deprecie. Stephen Lea-cock se recorda de uma ocasião em que teve de responder a observações introdutórias que terminavam da seguinte maneira:

"Este é o primeiro de uma série de conferencistas que teremos neste inverno. A série anterior, como todos os senhores sabem, não foi um sucesso. De fato, ao terminarmos o ano, acusávamos um deficit. Assim, este

ano estamos dando início a uma outra linha e procurando talentos mais baratos. Permitam-me apresentar o Sr.

Leacock."

O comentário de Leacock é seco: "Imaginem só como se pode alguém sentir ao ser arrastado para diante de um auditório rotulado de

"talento mais barato".

Terceiro: SEJA ENTUSIÁSTICO

Ao fazer a apresentação de um conferencista, a atitude é tão importante quanto as palavras. O apresentador deve mostrar-se amistoso e, ao invés de dizer quão feliz se encontra, mostrar-se genuinamente alegre ao pronunciar as palavras de apresentação. Se o apresentador conseguir emprestar às suas palavras um sentido de condução a um clímax final, quando o nome do conferencista for anunciado, o senso de antecipação estará aumentado e o auditório aplaudirá

o

conferencista

mais

entusiasticamente.

Essa

demonstração de boa receptividade por parte do auditório, por sua vez, estimulará o conferencista a dar o melhor de sua parte.

Ao pronunciar o nome do conferencista, exatamente no final da apresentação, convém lembrar as palavras pare, separe e ataque. Por pare deve ser entendido que uma pequena pausa antes de ser anunciado o nome proporcionará uma certa margem de expectativa; por separe deve ser compreendido que o nome e o sobrenome devem ser separados por uma

ligeira interrupção, de modo a que o auditório consiga uma impressão clara do nome do conferencista; por ataque entenda-se que o nome deve ser citado com força e vigor.

Há mais um cuidado: por favor, quando anunciar o nome do conferencista, não se volte para ele. Continue a olhar para o auditório, até que a última sílaba do nome tenha sido pronunciada.

Somente então volte-se para o conferencista. Tenho visto apresentadores sem conta proferirem belas palavras introdutórias que no fim são prejudicadas porque eles se voltam para o conferencista e pronunciam seu nome somente para o mesmo, deixando o auditório em completa ignorância quanto à sua identidade.

Quarto: SEJA CALOROSAMENTE SINCERO

Finalmente, tenha a certeza de ser sincero. Não se permita observações depreciativas ou humor ordinário. Uma apresentação do tipo irônico e freqüentemente mal interpretada por alguns membros do auditório. Seja catorosamente sincero, pois você, leitor, está em uma situação social que exige a mais elevada espécie de finesse e tato. Pode ser que você e o conferencista sejam amigos íntimos, mas o mesmo não se passa com o auditório, e algumas de suas observações, embora inocentes, podem ser mal interpretadas.

Quinto: PREPARE COM CUIDADO SUA FALA DE

APRESENTAÇÃO

"Está provado que o mais profundo anseio do coração humano é o reconhecimento — o tributo!"

Com essas palavras a escritora Margery Wilson expressava um sentimento universal. Todos nós desejamos progredir bastante na vida. Todos nós desejamos ser apreciados. O elogio de outrem, ainda que não passe de uma palavra — quanto mais um presente ofertado em uma ocasião formal —, eleva o espírito magicamente.

Althea Gibson, estrela do tênis, conseguiu do modo mais efetivo demonstrar esse "anseio do coração humano", dando à sua autobiografia o título de / Wanted To Be Somebody ("Eu Queria Ser Alguém").

Quando proferimos palavras de apresentação, asseguramos ao apresentado que ele é de fato alguém; que obteve êxito em um determinado setor; que merece a homenagem; que nos reunimos para tributar-lhe essa homenagem. O que tivermos a dizer deve ser breve, mas temos que dedicar às nossas palavras todo o cuidado.

Talvez elas não signifiquem muita coisa para aqueles acostumados a receber homenagens, mas para os menos afortunados poderão ser algo que eles lembrarão nitidamente pelo resto da vida.

Desse modo, devemos dedicar uma séria consideração à escolha de nossas palavras ao apresentar a homenagem. Eis uma fórmula testada:

1. Diga por que é concedida a recompensa. Talvez seja por serviços prestados durante muito tempo ou por ter vencido um certame ou por única realização notável. Explique o porquê simplesmente.

2. Diga algo sobre o interesse do grupo na vida e nas atividades do homenageado.

3 . Diga o quanto a recompensa é merecida e o quão cordialmente o grupo se sente com relação ao homenageado.

5. Cumprimente o homenageado e transmita-lhe os votos de felicidade de todos para o seu futuro.

A essa fala breve nada é tão essencial quanto a sinceridade. Todos o percebem, talvez sem dizê-lo. Assim, se o leitor foi escolhido para pronunciar um. discurso de apresentação, tanto você como o homenageado foram distinguidos. Os que lhe são chegados sabem que podem confiar em você em uma missão, que exige não só coração como cabeça. Isso não deverá tentá-lo a incorrer ern certos erros, como acontece com alguns oradores. Refe-rimo-nos aos erros relacionados com o exagero.

Numa oportunidade dessas é fácil exagerar as virtudes de uma pessoa, muito além das medidas reais. Se o prêmio é merecido, deveremos dizê-lo, mas não adicionar palavras de elogios em demasia. Elogios demasiados trazem mal-estar ao homenageado e não convencem um auditório esclarecido.

Devemos, também, evitar subestimar a importância do prêmio ou homenagem. Em lugar de realçar o seu valor intrínseco, devemos destacar os sentimentos amistosos daqueles que o concederam.

Sexto: EXPRESSE OS SEUS SENTIMENTOS SINCEROS NA FALA DE AGRADECIMENTO

Esta fala deve ser ainda mais curta do que a da oferta do prêmio.

Certamente não deve ser algo que tenhamos decorado, embora estarmos preparados para proferi-la seja vantajoso. Se sabemos que vamos receber um presente ou uma homenagem, não devemos deixar de pronunciar palavras de agradecimento, que nos serão creditadas.

Murmurar apenas "muito obrigado" ou "este foi o dia mais importante de minha vida" ou "a coisa mais maravilhosa que já me aconteceu" não basta. Aqui, como nas palavras de apresentação da homenagem ou da oferta do prêmio, existe um certo perigo no

exagero. "O dia mais importante" e "a coisa mais maravilhosa"

abrangem demasiado território. É possível exprimir-se calorosa gratidão em termos mais moderados. Eis a sugestão de uma fórmula.

1. Apresente ao grupo um sincero e caloroso "muito obrigado."

2 . Dê algum crédito aos outros que o ajudaram, seus sócios, empregados, amigos ou familiares.

3 . Diga o que o prêmio ou a homenagem significam para você. Se for algo embrulhado, desembrulhe e mostre o que é. Diga ao auditório o quanto é

útil ou decorativo e como você pretende usá-lo.

4. Termine com outra sincera manifestação de seu agradecimento.

Neste capítulo, abordamos três tipos especiais de falas, qualquer das quais o leitor pode ser chamado a proferir, em seu trabalho ou em alguma organização ou clube a que pertença.

Insisto com você, leitor, em que essas sugestões sejam cuidadosamente seguidas ao proferir qualquer dessas falas, pois você terá a satisfação que emana do dizer a coisa certa na ocasião apropriada.

## CAPÍTULO 13

## Preparando um Discurso Mais Longo

Nenhum homem, no gozo de suas faculdades mentais, poderia começar a construção de um edifício sem alguma espécie de plano; assim, por que começar a proferir uma oração sem a mais vaga noção daquilo que se pretende realizar?

Uma fala é como uma viagem com uma finalidade e, como tal, deve ser planejada. O homem que começa sem rumo geralmente não chega a lugar nenhum.

Eu gostaria de que me fosse possível inscrever em flamejantes letras vermelhas de um palmo de altura, em todos os portais do globo, nos lugares em que se reúnem os estudiosos da oratória, as seguintes palavras de Napoleão: "A arte de guerra é uma ciência em que nada sucede que não tenha sido calculado e refletidamente meditado."

Isso é tão verdadeiro na oratória como no tiro ao alvo. Mas será que os oradores o percebem, ou, se o percebem, será que agem de acordo? Não. Inúmeras falas têm pouco mais planejamento e arrumação do que uma panela de cozido.

Qual o melhor e mais eficiente arranjo para um determinado conjunto de idéias? Ninguém poderá dizê-lo enquanto não as tenha estudado. É sempre um problema

novo, uma permanente pergunta que um orador deve estar fazendo e respondendo a si mesmo continuamente. Não há regras infalíveis que possam ser dadas; no entanto, podemos, de qualquer modo, indicar as três principais fases da fala mais longa: a fase da atenção, o texto propriamente dito e a conclusão. Para desenvolver cada uma delas existem alguns métodos de longa data testados.

Primeiro: ATRAIA A ATENÇÃO IMEDIATAMENTE

Perguntei uma ocasião ao Dr. Lynn Harold Hough, ex-reitor da Universidade Northwestern, qual o fato mais importante que sua longa carreira de orador lhe havia ensinado. Após ponderar por um momento, respondeu: "Conseguir um início impressivo, algo que conquiste de imediato uma atenção favorável". O Dr. Hough atingiu o âmago de toda a fala persuasiva: como conseguir "sintonizar" o auditório desde as primeiras palavras do orador. Apresentaremos alguns métodos que, se aplicados, darão às suas primeiras frases, leitor, um alto valor para conquistar a atenção.

COMECE SUA FALA COM UM INCIDENTE-EXEM-PLO

Lowell Thomas, que conquistou reputação mundial como comentarista de notícias, conferencista e produtor cinematográfico, começou uma palestra sobre Lawrence da Arábia com esta declaração:

Eu me encontrava, um dia, em Jerusalém, descendo a Rua Cristã, quando me deparei com um homem vestido com as vistosas roupagens de um potentado oriental. De sua ilharga pendia um curvo alfange dourado, usado apenas pelos descendentes do profeta Maomé. ..

Por aí prosseguiu ele — prosseguiu com uma história de sua própria experiência. É isso o que atrai a atenção. Este tipo de abertura é quase irresistível. Dificilmente pode falhar. Ela avança, progride. Nós a

acompanhamos porque nos identificamos a nós mesmos como fazendo parte da situação e queremos saber o que vai acontecer.

Não conheço outro método que seja mais compulsivo como abertura de uma fala do que a utilização de um caso.

Uma de minhas palestras, pronunciadas inúmeras vezes, começa com estas palavras:

Uma noite, logo depois que terminei a universidade, caminhava eu por uma rua em Huron, no Dakota do Sul, quando vi um homem trepado em um caixão, falando a alguns populares que ali se encontravam reunidos. Fiquei curioso e me reuni ao grupo para ouvi-lo. "Vocês sabem que não existem índios carecas?", estava dizendo o orador.

"Vocês já viram alguma mulher careca? Bem, vou-lhes dizer por quê..."

Nenhum

rodeio.

Nenhuma

declaração

para

aquecimento.

Apresentando diretamente um incidente, torna-se fácil captar a atenção de um auditório.

Um orador que começa suas palavras com um caso tirado de sua própria experiência está pisando em terreno seguro, pois não há procura de palavras nem perda de idéias. A experiência que se encontra relatando é sua, e ele torna a viver uma parte de sua vida, as verdadeiras fibras de seu ser. O resultado? Uma atitude de descon-tração, de autoconfiança, que ajudará o orador a se firmar sobre uma base amistosa em sua relação com o auditório.

FAÇA SUSPENSE

Eis como o Sr. Powell Healy começou uma palestra no Penn Athletic Club de Filadélfia:

Há oitenta e dois anos foi publicado em Londres um pequeno volume, uma história, que estava destinada a se tornar imortal. Muitas pessoas a ele têm-se referido como

"o maior livrinho do mundo". Logo que esse livro apareceu, os amigos, ao se encontrarem uns com os outros no Strand ou em Pall Mali, faziam a pergunta "Você já leu?". A resposta, invariavelmente, era: "Sim, graças a Deus."

No dia.em que foi publicado esse livro, foram vendidos 1.000 exemplares. Dentro de uma quinzena a demanda tinha consumido quinze mil. Desde então tem sido publicado em milhares de edições e traduzidos para todas as línguas existentes na face da Terra. Há poucos anos, J.

P. Morgan comprou o manuscrito original por uma soma fabulosa e, agora, ele repousa entre os tesouros sem preço de sua magnífica galeria de arte. Qual é esse famoso livro? É..."

Você, leitor, não ficou interessado? Não ficou ansioso por conhecer mais? O orador não captou a atenção favorável de seus ouvintes?

Você sentiu que esse início atraiu sua atenção e aumentou c seu interesse à medida que progredia? Por quê? Porque despertou sua curiosidade e manteve você em suspense.

Curiosidade! Quem não é susceptível a ela?

Você também, talvez! Você não estará querendo saber quem é o autor e qual é o livro acima mencionado? O autor foi Charles Dickens e o livro "A Christmas Carol" (Um Cântico de Natal).

Criar suspense é um método seguro de atrair o interesse de seus ouvintes. Eis como procuro criar suspense em minha palestra sobre How to Stop Worrying anã Start Living" (Como Deixar de Preocupar-se e Começar a Viver). Começo da seguinte maneira: "Na primavera de 1871, um jovem que estava destinado a se tornar um médico

famoso, William Osler, pegou um livro e leu vinte e uma palavras que tiveram um profundo efeito sobre seu futuro."

Quais foram essas vinte e uma palavras? Como influenciaram elas o seu futuro? Ambas são perguntas que os ouvintes gostarão de ver respondidas.

CITE UM FATO QUE PRENDA A ATENÇÃO

Clifford R. Adams, diretor do Serviço de Conselhos Matrimoniais, do Colégio Estadual da Pennsylvania, começou um artigo no Reader's Digest, intitulado "Como Escolher Um Companheiro", com estes surpreendentes fatos — fatos que prendem sua respiração, leitor, fatos que prendem logo de início a sua atenção: Atualmente, as chances que têm os nossos jovens de encontrarem a felicidade através do casamento são reduzidas. O aumento do nosso índice de divórcio é assustador. Em 1940, um casamento entre cinco ou seis foi de encontro às pedras. Em 1946, ao que se espera, a média será de um entre quatro. Se essa tendência continuar por muito tempo, a média, em cinqüenta anos, será de um em dois.

Citamos, abaixo, mais dois exemplos de fatos impressivos utilizados como abertura:

De acordo com as previsões do Ministério da Guerra, na primeira noite de uma guerra atômica perecerão vinte milhões de americanos.

"Há alguns anos atrás, os diários da cadeia Scripps-Howard despenderam 176 mü dólares em uma pesquisa para conhecer as coisas de que seus leitores não gostavam nas lojas de vendas a varejo. Foi a mais dispendiosa, a mais científica, a mais completa pesquisa até então realizada sobre os problemas de vendas a varejo.

Foram enviados questionários a 54.047 lares em dezesseis diferentes cidades. Uma das perguntas era: "O que lhe desagrada nas lojas dessa cidade?"

"Quase dois quintos de todas as respostas foram idênticos: vendedores descorteses!"

Este método de fazer declarações surpreendentes no início de uma fala é eficiente para estabelecer o contato com os ouvintes, porque faz vibrar o cérebro. É uma espécie de "técnica de choque" que atrai a atenção, usando o inesperado para focalizá-la sobre o tema-base da palestra.

Um dos componentes de nosso curso, em Washington, D. C., utilizando-se desse método, suscitou a curiosidade de uma forma tão efetiva como eu nunca tinha visto antes. Foi uma moça, de nome Meig Shell. Eis o seu início:

"Estive presa durante dez anos. Não em uma prisão comum, mas numa prisão cujas paredes eram a preocupação a respeito de minha inferioridade e cujas grades eram o medo da crítica."

Não se fica curioso em saber mais sobre esse caso extraído da vida real?

Deve ser evitado um dos perigos da abertura surprer endente, isto é, a tendência a ser demasiadamente dramático ou demasiadamente sensacionalista. Lembro-me de um orador que começou sua fala disparando uma pistola para o ar. Não há dúvida que ele atraiu a atenção, mas estourou também os tímpanos de seus ouvintes.

Faça sua abertura sob a forma coloquial. Um dos meios eficientes de verificar se a sua entrada é coloquial é experimentá-la a uma mesa de jantar. Se a maneira que você, leitor, emprega como abertura não é suficientemente coloquial a uma mesa de jantar, provavelmente não o será, também, para um auditório.

Freqüentemente, entretanto, a abertura de fala, destinada a atrair a atenção dos ouvintes, é na realidade a mais enfadonha parte de toda ela. Por

exemplo, ouvi recentemente um orador começar com as seguintes palavras: "Confiem no Senhor e tenham fé em sua própria capacidade..." Uma pregação, maneira óbvia de começar uma fala!

Observem, no entanto, a segunda frase; ela é interessante; faz pulsar

o coração. "Minha mãe ficou viúva em 1918, com três filhos para sustentar e sem dinheiro..." Por que, oh, por que, o orador não começou sua fala contando-nos sobre a luta de sua mãe viúva com três criancinhas para criar?!

Se você, leitor, deseja interessar os seus ouvintes, não comece com uma introdução. Salte direto para o centro de sua história.

É o que faz Frank Bettger, autor de How I Raised Myself From Failure to Success in Selling ("Do Fracasso ao Sucesso nas Vendas"). Frank é um artista quando se trata de criar suspense em sua primeira frase.

Sei disso por que eu e ele viajamos juntos por todos os Estados Unidos falando sobre vendas, sob os auspícios da Câmara de Comércio Júnior deste país. Sempre admirei a maneira soberba pela qual abria sua palestra sobre o entusiasmo.

Nada de exortação. Nada de aulas. Nada de sermões. Nada de declarações gerais. Frank Bettger saltava diretamente para o âmago do seu tema em sua primeira frase. Ele começava sua palestra sobre o entusiasmo da seguinte maneira:

"Pouco depois de começar minha carreira como profissional de beisebol tive um dos maiores choques de minha vida."

Qual o efeito que esse início produzia sobre o auditório? Eu sei, pois me encontrava lá. Eu via a reação. Instantaneamente ele atraía a atenção de todo o mundo. Todos se interessavam em saber como e por que ficara ele chocado, e o que foi que fez a tal respeito.

PEÇA QUE LEVANTEM AS MÃOS

Um modo esplêndido de despertar o interesse é pedir ao auditório que levante as mãos em resposta a uma pergunta. Por exemplo, abri minha palestra sobre o tema Como Evitar a Fadiga com a seguinte pergunta:

"Deixem-me ver suas mãos. Quantos, dentre os presentes, acham que se cansam mais do que deviam?"

Observe o seguinte ponto, leitor: quando for pedir que os ouvintes levantem as mãos, dê um aviso prévio de que vai fazê-lo. Não inicie uma palestra com: "Quantos, dentre os presentes, acreditam que os impostos deveriam ser mais reduzidos? Vamos ver suas mãos". Dê ao auditório uma chance de se preparar para a votação dizendo, por exemplo: "Vou pedir aos presentes que levantem as mãos para se manifestarem em um assunto de importância para todos. A questão é a seguinte: quantos dentre os que aqui se encontram acreditam que os vales-brinde beneficiam o consumidor?"

Essa técnica de pedir que os ouvintes levantem as mãos obtém uma inestimável reação por parte do auditório, conhecida como "reação do auditório". Usando essa técnica, leitor, sua fala deixa de ser um assunto unilateral. O auditório passou, agora, a participar dele.

Quando você pergunta "Quantos dentre os presentes acham que se cansam mais que deviam?", todos começam a pensar em seu tópico favorito: em si mesmos, em suas dores, em suas canseiras. Cada um ergue a mão e, provavelmente, olha em torno para ver quem mais a ergueu também. Quem levantou a mão se esquece de que está ouvindo uma palestra; sorri; faz um aceno com a cabeça para um amigo sentado próximo. O gelo foi quebrado. Você, o orador, se sente à vontade, o mesmo sucedendo com o auditório.

PROMETA DIZER AOS OUVINTES COMO PODEM OBTER ALGO QUE

DESEJAM

Uma forma quase infalível de atrair a atenção é prometer aos ouvintes dizer-lhes como podem eles obter algo que desejam, se fizerem aquilo que você sugerir. Abaixo apresento algumas ilustrações do que estou afirmando.

"Vou-lhes dizer como evitar a fadiga. Vou-lhes dizer como aumentar diariamente o tempo que passam acordados."

"Vou-lhes dizer como podem aumentar materialmente seus rendimentos."

"Prometo-lhes que, se me ouvirem dez minutos, lhes darei um método seguro para se tornarem mais populares."

O orador que inicia suas palavras com "promessas" certamente atrairá a atenção, porque atua diretamente no auto-interesse do auditório. Com demasiada freqüência, os oradores se esquecem de unir seus tópicos aos vitais interesses de seus ouvintes. Ao invés de abrirem a porta que dá entrada à atenção, fecham-na com um início maçante que descreve a história do tema-base ou laboriosamente abordam o background necessário para a compreensão do tópico.

Lembro-me de uma palestra a que assisti, há uns anos atrás, sobre um tema que, em si mesmo, era importante para o auditório: a necessidade de periódicos exames de saúde. Como o conferencista iniciou sua fala? Teria ele aumentado a natural atração do assunto por meio de um início impressivo? Não. Ele começou a palestra com uma descrição descolorida da história de seu tema e o auditório começou a se desinteressar dele e de seu tópico. Um início do tipo

"promessas" teria sido admiravelmente apropriado. Por exemplo:

"Os senhores, aqui presentes, sabem quanto viverão provavelmente? As companhias de seguros de vida podem fazer previsões a esse respeito por meio de tabelas de probabilidades, compiladas das vidas de milhões de pessoas. Os senhores podem esperar viver dois terços do tempo que separa sua idade atual e os oitenta anos... Será tal período satisfatório para os senhores? Não, não! Todos nós desejamos ardentemente viver mais tempo e queremos provar que essa predição está errada. Mas como, perguntarão os senhores, poderemos consegui-lo? Como poderemos nós estender nossas vidas para além desse número tão curto de anos que os estatísticos afirmam que sobra para nós? Bem, há uma resposta, um modo pelo qual isso poderá ser conseguido, e eu lhes direi o que fazer..."

Deixo a seu cargo, leitor, decidir se esse tipo de início capta ou não o seu interesse, se o compele ou não a ouvir o conferencista. Você terá que ouvi-lo, pois ele não somente está falando a seu respeito, sobre sua vida, como também lhe prometeu algo que tem para você o mais intenso valor pessoal. Nesse início, não há qualquer recitação maçante de fatos impessoais! É quase impossível resistir-se a um tal início.

EXPONHA ALGO

Talvez a maneira mais fácil do mundo de atrair a atenção seja mostrar alguma coisa que todos possam ver. Quase todas as criaturas, desde a mais simples até a mais complexa, prestarão atenção a esse tipo de estimulo. Isso pode ser usado algumas vezes com eficiência diante do mais distinto dos auditórios. Por exemplo, o Sr. S. S . Ellis, de Filadélfia, iniciou uma de suas palestras em um de nossos cursos erguendo uma moeda entre o polegar e o indicador e mantendo-a bem acima de seu ombro. Naturalmente todos olharam.

Então ele perguntou: "Alguém aqui, já achou uma destas moedas na calçada? Ela anuncia que o felizardo que a encontrar receberá grátis um lote de terreno em tal e tal loteamento. Basta ir até lá e apresentar esta moeda..." O Sr. Ellis prosseguiu, condenando a mistificação e a falta de ética envolvidas.

Todos os métodos a que nos referimos anteriormente são recomendáveis. Podem ser usados separadamente ou em combinação. O leitor deve reconhecer que a maneira pela qual inicia sua fala determina amplamente se o auditório irá ou não aceitá-lo e à sua mensagem.

Segundo: EVITE ATRAIR UMA ATENÇÃO DESFAVORÁVEL

Por favor, por favor, insisto com você, leitor, lembre-se de que não lhe basta atrair apenas a atenção de seus ouvintes; você deve captar-lhes uma atenção favorável. Observe, por favor, que me referi à atenção favorável. Nenhuma pessoa racional começaria uma fala insultando o seu auditório ou fazendo declarações desagradáveis e antipáticas que voltariam seus ouvintes contra o orador e contra sua mensagem. Não obstante, é comum que alguns

oradores comecem suas palavras atraindo a atenção por meio de um dos seguintes artifícios.

NÃO COMECE COM DESCULPAS

Começar uma fala com desculpas não lhe dá uma boa partida. É

comum ouvirmos oradores começarem suas palavras chamando a atenção do auditório para a sua falta de preparo ou de capacidade.

Se você não estiver preparado, os ouvintes provavelmente irão descobrir tal fato sem a sua ajuda. Por que insultar o auditório, fazendo-o crer que você não o julgou digno de uma preparação e que qualquer coisa de que você dispusesse seria boa para ele? Não, não queremos ouvir desculpas; queremos ser informados e ficar interessados — ficar interessados; lembre-se disso. Deixe que suas primeiras palavras captem a atenção de seu auditório. Não a segunda frase. Não a terceira. A primeira!

EVITE O INÍCIO DO CASO "ENGRAÇADO"

Você, leitor, deverá ter notado que um dos métodos empregados para iniciar uma palestra, muito utilizado por conferencistas e oradores, não é recomendado aqui: é o início conhecido como "da história engraçada". Por alguma razão lamentável, o iniciante acha que deve "iluminar" sua palestra contando uma piada; ele presume que o manto de Mark Twain tenha caído sobre seus ombros. Não caia nessa armadilha; você não tardará a descobrir, leitor, para o seu próprio embaraço, a dolorosa verdade de que a "história engraçada"

é com freqüência, mais patética do que engraçada — e pode ser uma história conhecida por pessoas que fazem parte do seu auditório.

O senso de humor talvez seja um dote valioso para qualquer orador.

Uma palestra não precisa começar, nem se manter pesada, elefantina, excessivamente solene. Absolutamente. Se você possuir a qualidade de despertar o riso em seu auditório por meio de alguma espirituosa referência

a uma situação local ou a algo ocorrido na ocasião, ou sobre as observações de um orador que o tenha precedido, faça-o, positivamente. Observe alguma incoerência.

Exagere-a. Esse tipo de humor obterá êxito mais provavelmente do que piadas sobre Pat e Mike, sobre sogras ou cães felpudos, por ter relação com o assunto e por ser original.

A maneira mais fácil de produzir alegria é, talvez, contar um caso de si mesmo, leitor. Apresente-se em alguma situação ridícula e embaraçosa. Isso atinge a própria essência do humor. Jack Benny, durante anos, valeu-se desse artifício. Ele foi um dos primeiros comediantes do rádio a fazer humor a seu próprio respeito. Fazendo-se a si mesmo a base de piadas relativas à sua habilidade em tocar violino, sua sovinice e sua idade, Jack Benny explorou um veio rico de humor que mantém sua cotação alta de ano para ano.

Os auditórios abrem os seus corações e suas mentes aos oradores que deliberadamente se depreciam chamando a atenção para alguma deficiência ou falha de sua parte, em um sentido humorístico, é claro. Por outro lado, criar uma imagem de empáfia ou de perito visitador que conhece todas as respostas deixa o auditório frio e pouco receptivo.

Terceiro: APOIE SUAS PRINCIPAIS IDÉIAS

No discurso mais longo, para obter ação, são vários os pontos; quanto menos, melhor, mas todos eles necessitam de material de apoio. No Capítulo 7, tratamos de um método de apoiar o argumento de uma fala, que é o que você, leitor, deseja que seus ouvintes façam, ilus-trando-o com um caso ou uma experiência de sua vida.

Esse tipo de exemplo é popular porque apela para um princípio básico dos seres humanos, que pode ser resumido no lema "Todo mundo gosta de um caso". Um incidente ou fato é o tipo de exemplo de que todo orador médio lança mão, mas não é, de forma alguma, o único meio através do qual o seu argumento possa ser apoiado. Podem, também, ser usadas estatísticas, que

nada mais são do que ilustrações cientificamente grupadas, testemunhos de peritos, analogias, exposições ou demonstrativos.

USE ESTATÍSTICAS

As estatísticas são usadas para mostrar a proporção de exemplos de um certo tipo. Elas podem ser impressivas e convincentes, especialmente quando um exemplo isolado não seja suficiente. A eficiência do programa da vacina Salk contra a poliomielite foi avaliada através de estatísticas colhidas em todas as partes do país.

Casos isolados de ineficiência são as exceções que confirmam a regra.

Uma palestra baseada em uma dessas exceções, deste modo, não convenceria um pai de que o programa da vacina Salk não protegeria o seu filho.

As estatísticas, por si mesmas, podem ser maçantes. Elas devem ser judiciosamente usadas e, quando o forem, devem estar revestidas de uma linguagem que as torne vívidas e bem delineadas.

Um exemplo de como as estatísticas podem ser convincentes é compará-las com coisas que nos sejam familiares. Em apoio de sua tese de que uma vasta quantidade de tempo é perdida pela negligência dos nova-iorquinos em atender prontamente ao telefone, um executivo disse o seguinte:

De cada cem ligações telefônicas feitas, sete apresentam uma demora de mais de um

minuto, antes que a pessoa chamada atenda. Cada dia são perdidos, desta forma, 280.000 minutos. No curso de seis meses, essa demora de atendimento em Nova York totaliza

quase os dias de trabalho decorridos desde que Colombo descobriu a América.

Meros números e quantidades, tomados por si mesmos, nunca impressionam muito. É necessário que sejam ilustrados; se possível, devem ser postos em termos de nossas experiências. Lembro-me do que disse um guia na enorme casa de força sob a Represa do Grand Coulee. Ele poderia ter-nos citado, simplesmente, a área da dita casa em pés quadrados, mas isso não teria sido tão convincente quanto o método que usou. O que nos disse foi que a casa da força era suficientemente grande para 10.000 pessoas assistirem a um jogo de futebol em um campo com as medidas regulamentares e, além disso, haveria ainda, em cada extremidade, espaço para a construção de várias quadras de tênis.

Há muitos anos, um dos estudantes em meu curso da ACM Central de Brooklyn citou em uma palestra o número de casas destruídas pelo fogo no ano anterior. Acrescentou ainda que, se todos esse edifícios fossem colocados lado a lado, a linha se estenderia de Nova York a Chicago e que, se as pessoas mortas nesses incêndios fossem colocadas a meia milha de intervalo uma da outra, a lamentável linha se estenderia de volta de Chicago a Brooklyn.

Os números por ele fornecidos eu os esqueci quase imediatamente, mas, apesar dos anos já decorridos, ainda me lembro, sem qualquer esforço, da linha de edifícios incendiados a se estender da Ilha de Manhattan até o Condado de Cook, no Illinois.

USE O TESTEMUNHO DE PERITOS

Muitas vezes é possível, leitor, apoiar mais efetivamente os pontos que você quer ressaltar em sua fala empregando o testemunho de um perito. Antes de lançar mão de um testemunho, este deve ser testado através das respostas às seguintes perguntas: 1. A citação que pretende usar é precisa?

2. É uma citação tirada da área específica do conhecimento de um perito? Citar Joe Louis em assuntos econômicos seria obviamente uma exploração de seu nome, mas não do seu forte.

3. A citação é de alguém que seja conhecido e respeitado pelo auditório?

4. Você tem certeza de que a citação se baseia em um conhecimento imparcial, sem nenhum interesse pessoal ou prevenção?

Um dos membros de minha classe na Câmara de Comércio de Brooklyn abriu, há muitos anos atrás, uma palestra sobre a necessidade de especialização, com uma citação de Andrew Carnegie. Foi uma escolha acertada? Sim, porque ele citou com precisão um homem que era respeitado pelo auditório e que tinha competência para falar sobre êxito em negócios. Ainda hoje essa citação é digna de ser repetida.

Acredito que o verdadeiro caminho para um êxito destacado em qualquer atividade consiste em tornar-se mestre nessa atividade. Não tenho fé na política de dispensar os esforços de pessoa alguma e, em minha experiência, raramente encontrei alguém- que tivesse obtido um êxito destacado em ganhar dinheiro :—

certamente ninguém em fabricá-lo — que tivesse interesses em muitos empreendimentos. Os homens que obtiveram êxito foram aqueles que escolheram uma linha e se ativeram a ela.

USE ANALOGIAS

A analogia, de acordo com Webster, é uma relação de similaridade entre duas coisas... consistindo na semelhança, não das coisas propriamente, mas de dois ou mais atributos, circunstâncias e efeitos.

O emprego da analogia é uma ótima técnica para o apoio de uma idéia principal. Abaixo citamos um trecho de uma palestra sobre "A Necessidade de Mais Energia Elétrica", feita por C. Girard DaTidson, quando Secretá-rio-Assistente do Interior. Observe, leitor, como ele emprega uma comparação, uma analogia, para apoiar o seu ponto: Uma economia próspera tem que se conservar progredindo ou entra em "parafuso". Pode ser estabelecido um paralelo com um avião que é uma coleção inútil de porcas e parafusos quando parado no solo. Quando, no entanto, avançada no ar, tudo desempenha seu papel e serve a uma finalidade útil. Para manter-se é preciso que continue avançando. Se parar, mergulha e não pode dar marcha à ré.

Citaremos outra, talvez a mais efetiva das analogias na história da eloqüência; foi usada por Lincoln em resposta a críticas que lhe foram feitas durante um crucial período de Guerra Civil: Senhores, quero que imaginem um caso, por um momento. Suponham que todas as riquezas de que são merecedores estivessem sob a forma de ouro e que os senhores as tivessem posto nas mãos de Blondin, o famoso equilibrista, que com esse ouro deveria atravessar as Cataratas do Niágara em uma corda bamba. Os senhores iriam sacudir a corda ou gritar para ele "Blondin, incline um pouco mais o corpo! Ande mais depressa!"?

Não, estou certo de que não o fariam. Os senhores pren-deriam a respiração tanto quanto suas línguas e não mexeriam as mãos enquanto ele não estivesse em segurança. O governo, hoje, se encontra na mesma situação. Ele está carregando um peso imenso por sobre um oceano proceloso. Tesouros valiosos estão em suas mãos. O governo está fazendo o melhor que pode. Não o

atormentem! Mantenham-se quietos e ele os conduzirá em segurança até o outro lado.

FAÇA UMA DEMONSTRAÇÃO

Quando os executivos da firma Iron Fireman conversavam com os distribuidores, necessitavam de alguma forma de dramatizar o fato de que o combustível deveria ser colocado no forno por baixo e não por cima. Assim, conceberam esta demonstração simples, mas esclarecedora. O orador acende uma vela e em seguida diz: Vejam o quanto limpidamente a chama queima e como é alta. Como, virtualmente, todo o combustível está sendo convertido em calor, não há, praticamente, fumaça.

O combustível da vela é suprido de baixo, do mesmo modo que a Iron Fireman supre o combustível em um forno.

Suponhamos que essa vela fosse alimentada de cima, como acontece com os fornos alimentados a mão. (Nessa altura o orador volta a vela para baixo.) Observem como a chama diminuiu. Sintam o cheiro da fumaça. Escutem o crepitar. Vejam como a chama se torna avermelhada devido à

combustão incompleta. Finalmente a chama se apaga como resultado da insuficiente alimentação vinda de cima.

Há alguns anos atrás, Henry Morton Robinson escreveu um interessante artigo sobre "como os Advogados Ganham Causas", para a revista Your Life. Nesse artigo ele descreve como um advogado, de nome Abe Hummer, obtém sucesso com uma vívida e impressionante demonstração de teatralidade como representante de uma companhia de seguros em uma ação de indenização. O autor, um tal Sr. Postlethwaite, alegava que, como resultado da queda da

caixa de um elevador, o seu ombro fora de tal forma injuriado que ele não era capaz de erguer o braço direito.

Hummer pareceu ficar gravemente preocupado. "Bem, Sr.

Postlethwaite", disse ele confidencialmente, "mostre ao júri até onde o senhor pode levantar o braço". Cautelosamente, Postlethwaite ergueu o braço até à altura da orelha. "Mostre-nos agora até onde podia levantá-lo antes do acidente", pediu Hummer.

"Até aqui", disse o queixoso, estendendo completamente o braço até acima da cabeça.

O leitor poderá tirar sua própria conclusão com respeito à reação do júri a essa demonstração.

Na fala mais longa para obter ação, é possível destacarem-se três ou, no máximo, quatro pontos. Eles podem ser proferidos em menos de um minuto. Fazê-lo, porém, perante um auditório pode tornar-se pesado e maçante. O que faz com que esses pontos ganhem vida? O

material de apoio que você usar. É isso o que dá centelha e interesse a sua fala. Empregando incidentes, comparações e demonstrações de estatísticas e do testemunho de peritos permite fundamentar a verdade e ressaltar a importância de seus argumentos principais.

Quarto: APELE PARA A AÇÃO

Um dia visitei, para uma conversa de alguns minutos, George F.

Johnson, industrial e humanista. À época, era ele o presidente da grande corporação Endicott-John-son. O mais interessante para mim, no entanto, era saber ser ele um orador capaz de fazer seus ouvintes rirem ou chorarem e, com freqüência, lembrarem-se durante muito tempo daquilo que ele tinha dito.

Ele não dispunha de um escritório particular. Ocupava um canto de uma fábrica grande e movimentada, e suas maneiras eram tão despretensiosas quanto sua velha mesa de madeira.

— Você chegou em uma boa hora — disse ele ao levantar-se para me receber. — Estou acabando um trabalho. Anotei o que pretendo dizer como final de uma palestra que farei aos operários esta noite.

— É um alívio estar com uma palestra inteiramente esboçada na cabeça, do princípio ao fim — observei.

— Oh — protestou ele —, ainda não tenho tudo dentro da cabeça.

Apenas a idéia geral e a maneira específica pela qual desejo terminá-la.

Johnson não era um orador profissional. Nunca pronunciava palavras ressonantes ou frases bonitas. No entanto, através da experiência, havia aprendido um dos segredos da comunicação bem sucedida. Ele sabia que se uma fala deve acabar bem é necessário que tenha um bom final. Ele percebia que a conclusão de uma fala é a parte no sentido da qual tudo que a precede deve razoavelmente mover-se a fim de que o auditório fique impressionado.

O final é, realmente, o ponto mais estratégico de uma fala, o que alguém diz por último, as últimas palavras que ficam ressoando nos ouvidos do auditório quando a fala é encerrada — palavras que são, provavelmente, as que serão lembradas durante mais tempo. Ao contrário do Sr. Johnson, os

novatos raramente se apercebem da importância deste fato; seus finais, com freqüência, deixam muito a desejar.

Quais os seus erros mais comuns? Vamos abordar alguns deles e procurar meios para corrigi-los.

Em primeiro lugar, há o final como "Isso é tudo o que tenho para lhes dizer sobre este assunto e, assim, creio que devo parar por aqui". O

orador normalmente emprega uma cortina de fumaça para esconder sua incapacidade de terminar uma fala satisfatoriamente, dizendo apenas, desajeitadamente, "muito obrigado". Isso não é um final; é um erro. Cheira a amadorismo. É quase imperdoável. Se isso é tudo o que tem a dizer um orador, por que não interromper simplesmente sua fala, sentar-se e nada dizer quanto ao "parar por aqui"? Faça-o, e

a inferência de que isso seja tudo o que tem a dizer, com segurança e bom gosto, é deixada ao discernimento do auditório.

Há também o orador que diz ser isso tudo o que tem a dizer, mas não sabe como parar. Acredito ter sido Josh Billings quem aconselhou que as pessoas devem agarrar o touro pelo rabo, ao invés de fazê-lo pelos chifres, pois assim seria mais fácil largá-lo. O orador desse tipo tem o touro agarrado pela extremidade frontal e deseja separar-se dele, mas por mais que procure, não encontra perto nenhuma cerca, nenhuma árvore amiga. Assim, ele fica rodando em círculos, cobrindo o mesmo terreno já percorrido, repetindo-se, deixando má impressão...

O remédio? Um final tem que ser planejado em algum momento, não é verdade? Será aconselhável procurar fazê-lo depois que você, leitor, se estiver confrontando com um auditório, enquanto se encontra sob a tensão e o esforço da palavra, quando sua mente deve estar atenta àquilo que está dizendo? Ou sugere o senso comum a conveniência de fazê-lo calmamente, quietamente, de antemão?

Como conseguir que sua fala atinja um clímax final? Aqui estão algumas sugestões:

SINTETIZE

Nos discursos mais longos, o orador é muito capaz de cobrir uma área demasiado extensa, de modo que, ao final, os ouvintes se encontram um pouco confusos quanto a seus principais pontos.

Entretanto, poucos oradores se apercebem desse fato. Eles se iludem ao presumir que, por serem esses pontos de uma clareza cristalina em suas próprias mentes, devem ser igualmente lúcidos para os seus ouvintes. Absolutamente não. O orador meditou sobre suas idéias durante algum tempo. Seus pontos, no entanto, são inteiramente novos para o auditório; eles são disparados sobre o auditório como

uma saraivada de balas. Algumas podem atingir os alvos, mas outras podem perder-se na confusão. De acordo com Shakespeare, os ouvintes, provavelmente, £<lembrar-se-ão de inúmeras coisas, mas de nada distintamente."

Diz-se que um político irlandês anônimo deu sua receita para a confecção de um discurso: "Em primeiro lugar, diga-lhes o que tem a lhes dizer; em segundo lugar, diga-o; finalmente, diga-lhes o que lhes disse". Freqüentemente é mais aconselhável "dizer-lhes o que lhes disse."

Eis, agora, um bom exemplo. O orador, gerente de tráfego de uma das ferrovias de Chicago, terminou sua palestra com este final: Em suma, senhores, nossa própria experiência, em nossos pátios ferroviários, com esse engenho de bloqueio; a experiência de seu emprego no Leste, no Oeste e no Norte; os satisfatórios princípios de operação que caracterizam o seu funcionamento; a demonstração real da economia feita durante um ano na prevenção de desastres fazem com que eu, franca e inequivocamente, seja levado a recomendar sua instalação imediata em nosso Ramal Sul.

O leitor percebeu o que fez o orador? Você poderá ver e sentir sem ter ouvido tudo mais que ele falou. Em

umas poucas frases, ele resumiu, em algumas palavras, praticamente todos os pontos que tinha abordado durante a palestra.

Você não sente, leitor, que um sumário desses ajuda? Se assim é, aproprie-se dessa técnica.

PEÇA AÇÃO

O encerramento que acabamos de citar é também uma ilustração excelente do final de pedido de ação. O orador desejava que algo fosse feito: uma instalação de bloqueio no Ramal Sul de sua estrada.

Ele baseou seu apelo à ação no dinheiro que seria economizado, nos acidentes que seriam evitados. O orador queria ação e o conseguiu.

Sua fala não era meramente um exercício. Foi proferida perante uma junta de diretores de uma ferrovia e garantiu a instalação do engenho de bloqueio que ele pleiteara.

No final de sua fala para garantir a execução de uma ação é a hora de fazer o pedido. Assim, faça-o! Diga ao seu auditório que se reúna, contribua, escreva, telefone, vote, compre, boicote, inscreva-se, investigue, pague ou o que quer que seja que você deseja que ele faça. No entanto, tenha o cuidado de obedecer à seguinte sinaliza-ção:

Peça ao auditório que faça algo específico. Não diga "Ajudem a Cruz Vermelha". Isto seria demasiado geral. Diga, ao invés, "Mande esta noite sua contribuição de um dólar para a Cruz Vermelha Americana, na Rua Smith 125, nesta cidade."

Peça ao auditório alguma resposta que ele tenha capacidade de dar.

Não diga "Vamos votar contra o Rum Demon". Isso não pode ser feito. No momento não estamos votando no Rum Demon. Em lugar disso, seria possível pedir, por exemplo, que os ouvintes se reúnam em uma sociedade de temperança ou contribuam para alguma organização que esteja lutando contra o alcoolismo.

Torne o apelo tão fácil quanto possível para conseguir a adesão do auditório. Não diga "Escreva ao seu congressista que vote contra esse

projeto de lei". Noventa e nove por cento de seus ouvintes não o farão. Eles não se encontram vitalmente interessados; ou, talvez, seja muito trabalhoso; ou, quem sabe, eles se esquecerão de fazê-lo.

Assim, torne fácil e agradável a ação. Como? Escrevendo você mesmo, leitor uma carta ao seu congressista, dizendo "Nós, abaixo assinados, pedimos que vote contra o projeto de lei 74.321". Faça a carta circular pelo auditório com uma caneta-tinteiro e, provavelmente, você conseguirá inúmeras assinaturas — embora, talvez, perca sua caneta-tinteiro.

## CAPÍTULO 14

## Aplicando o que Aprendeu

Na décima quarta sessão de meu curso tenho ouvido com freqüência e com prazer estudantes dizerem como empregaram as técnicas deste livro em sua vida quotidiana. Vendedores destacam o aumento de vendas, gerentes, as promoções, executivos, um controle ampliado, tudo devido a um alargamento da capacidade com que deram instruções e resolveram problemas empregando a ferramenta do falar fácil e preciso.

Como escreveu Richard Diller em Today's Speech "as palavras, o tipo de palavras, a quantidade de palavras e a atmosfera para essas palavras... podem agir como o sangue na vida de um sistema de comunicação industrial". R. Fred Canaday, encarregado do Curso de Liderança Efetiva Dale Carnegie, da General Motors, escreveu na mesma revista:

"Uma das razões básicas pelas quais nós, da General Motors, estamos interessados no treinamento da palavra é o reconhecimento do fato de que todos os supervisores são, em maior ou menor grau, também, professores. Desde o momento em que entrevista um candidato em perspectiva, durante a fase de orientação no início do emprego, através de uma função regular e de uma possível pro-moção, um supervisor é continuamente chamado a explicar, descrever, repreender, informar, instruir, revisar e

discutir miríades de assuntos com cada uma das pessoas de seu departamento."

À medida que galgamos os degraus da comunicação oral até às áreas que chegam mais próximo do falar em público — debates, tomadas de decisões, conferências para a solução de problemas e formulação de políticas — tornamos a perceber como a habilidade de falar de modo a impressionar, como se ensina neste livro, pode ser transferida para as atividades diárias em que a palavra é necessária.

As regras para falar e impressionar a grupos são diretamente aplicáveis à participação ou mesmo à condução de conferências.

A organização da idéia a ser apresentada, a escolha das palavras corretas para a apresentação, a sinceridade e o entusiasmo em proferi-las são elementos que garantirão a vida tia idéia no estágio final da solução. Todos esses elementos foram inteiramente debatidos neste livro. Falta ao leitor aplicar o que aprendeu em todas as conferências de que participar.

Talvez você, leitor, esteja querendo saber quando deve começar a aplicar o que aprendeu nos treze capítulos precedentes. Talvez você se surpreenda com a minha resposta a essa indagação: Imediatamente!

Mesmo que você não tenha em mente fazer uma manifestação em público ainda durante algum tempo, estou certo de que você verificará que os princípios e técnicas deste livro são aplicáveis à vida diária. Quando digo a você que comece agora a empregar essas técnicas, estou querendo referir-me à primeira situação em que você venha a encontrar-se falando.

Se você, leitor, analisar o que fala diariamente, ficará surpreendido pela similitude de objetivos entre a sua fala de todos os dias e o tipo de comunicação formal tratado nestas páginas.

No Capítulo 7, insistimos com você em que conservasse em mente um dos quatro objetivos gerais quando fala perante grupos; você poderá desejar prestar-lhes informações, entretê-los, convencê-los

de que a sua opinião é a correta ou persuadi-los a empreender alguma ação. No falar em público, procuramos manter esses objetivos, não só com relação ao conteúdo da fala como quanto à maneira de pronunciá-la.

No falar quotidiano, esses objetivos são fluidos, mis-turando-se uns com os outros e constantemente se modificam ao passar do dia, Num determinado momento podemos estar mantendo uma conversa amistosa e, de repente, vermo-nos falando para vender um produto ou persuadir uma criança a pôr no banco suas economias.

Aplicando as técnicas descritas neste livro à conversação quotidiana, podemos influenciar mais, impor nossas idéias mais eficientemente e motivar outras pessoas com habilidade e tato.

Primeiro: USE DETALHES ESPECÍFICOS

NA CONVERSAÇÃO QUOTIDIANA

Escolha uma apenas dessas técnicas, por exemplo. Lembre-se de que no Capítulo 4 eu apelei para você, no sentido de incluir detalhes em SUP fala. Desse modo, você faz com que suas idéias se tornem vívidas e bem delineadas. É claro que me estou referindo, principalmente, à fala perante grupos. Mas, o emprego de detalhes não é igualmente importante na conversação de todos os dias? Pense um momento nos seus conhecidos de prosa realmente interessante. Não são justamente aqueles que enfeitam suas palestras com detalhes coloridos e vívidos, que têm a capacidade de utilizar uma linguagem pitoresca?

Antes de começar a desenvolver suas habilidades coloquiais, você tem que ter confiança. Assim, quase tudo que foi dito nos primeiros três capítulos deste livro será útil para lhe dar a segurança de se misturar com outras pessoas e verbalizar suas opiniões em um grupo social informal. Uma vez que se sinta ansioso por expor suas idéias, mesmo em uma escala limitada, você começará a rebuscar em sua experiência, à procura de material que possa ser convertido em

conversação. É aí que lhe acontece uma coisa maravilhosa — seus horizontes começam a se expandir e você percebe que a vida toma um novo significado.

Donas de casa, cujos interesses se podem ter tornado de alguma forma restritos, têm sido as mais entusiasmadas em mencionar o que acontece quando começam a pôr em prática seus conhecimentos sobre as técnicas de falar a pequenos grupos coloquiais. "Sinto que minha confiança, há pouco tempo encontrada, me dá coragem para falar em funções sociais", disse às suas colegas a Sra. R. D. Hart, de Cincinnati, "e comecei a me interessar pelos acontecimentos correntes. Em lugar de me manter afastada da conversação trivial do grupo, a ela me junto com interesse. Não apenas isso, mas tudo que fiz tornou-se grão para o moinho da conversação, e verifiquei estar-me tornando interessada em um punhado de novas atividades."

Para um educador nada há de novo nas agradecidas palavras da Sra.

Hart. Uma vez que o impulso de aprender e de aplicar o que aprendeu seja estimulado, inicia-se uma cadeia completa de ações e interações que vivifica tuda a personalidade. Um ciclo de conquistas é desencadeado e, do mesmo modo que ocorreu com a Sra. Hart, a pessoa tem a sensação da realização, pelo simples fato de pôr em prática qualquer um dos princípios ensinados neste livro.

Embora poucos dentre nós sejamos professores profissionais, todos empregamos a palavra para informar outras pessoas, em muitas ocasiões durante o dia. Como pais ensinando a nossos filhos, como vizinhos explicando uma nova técnica de podar roseiras, como turistas trocando idéias quanto à melhor excursão a fazer, nós freqüentemente nos encontramos em situações coloquiais que exigem clareza e coerência de pensamentos, vitalidade e vigor de expressão.

O que foi dito no Capítulo 8 com relação à fala para informar é também aplicável nestas situações.

Segundo: USE EM SEU TRABALHO AS TÉCNICAS DA

LINGUAGEM POSITIVA

Entramos agora na área do processo da comunicação, naquilo que afeta o nosso trabalho. Como vendedores, gerentes, balconistas, chefes de

departamentos, professores, sacerdotes, enfermeiras, executivos, médicos advogados, contadores e engenheiros, temos todos nós o encargo de explanar áreas especializadas do conhecimento e dar instruções profissionais. Nossa capacidade em fazer com que essas instruções sejam claras e concisas pode, muitas vezes, ser a unidade de medida empregada pelo nossos superiores na avaliação de nossa competência. Como pensar rapidamente e verbalizar com facilidade é uma habilidade adquirida na prestação de informações, mas, de forma alguma, essa habilidade se restringe às falas formais

— pode ser usada diariamente e por todos nós. A necessidade de clareza nas conversas sobre assuntos comerciais e profissionais de hoje em dia é perfeitamente definida pelo recente fluxo de cursos de comunicação oral nas organizações profissionais, na indústria e no governo.

Terceiro: PROCURE OPORTUNIDADES DE FALAR EM

PÚBLICO

Além de empregar os princípios deste livro na conversação quotidiana, onde aliás poderão ser colhidas as melhores recompensas, você deve procurar todas as oportunidades de falar em público. Como fazê-lo? Associan-do-se a um clube em que ocorra alguma espécie de pronunciamentos em público. Não se limite a ser um membro inativo, um mero observador. Aproxime-se e tome parte nas funções de comitês. A maioria dessas funções são mal executadas. Procure ser o mestre-de-cerimônias. Isso lhe dará a oportunidade de se entrevistar com os melhores de sua comunidade e, com certeza, você será chamado a pronunciar palavras de apresentação.

Logo que possível, desenvolva pronunciamentos de vinte a trinta minutos de duração. Use as sugestões deste livro como guia. Deixe

que o seu clube ou sua organização saiba que você está pronto para falar em público. Ofereça os seus serviços para o escritório de um orador em sua cidade. Campanhas de coleta de fundos estão sempre procurando voluntários que falem em seu nome. Essas campanhas provê-lo-ão de

conjuntos apropriados para a preparação de pronunciamentos, que lhe serão de grande auxílio. Muitos oradores renomados começaram assim. Alguns deles se alçaram a grande destaque. Por exemplo, Sam Levenson, artista da TV e do rádio é um orador cujos serviços são procurados em todo o país. Ele era professor de ginásio em Nova York. Apenas como uma atividade secundária começou a fazer palestras sobre as coisas que conhecia melhor — sua família, seus parentes, seus alunos e os aspectos inusitados de sua profissão. Essas palestras "pegaram fogo" e não tardou que ele fosse solicitado a se dirigir a tantos grupos que isso começou a interferir com seus deveres de professor. Por essa época, no entanto, Sam Levenson era já convidado de programa em cadeia e não se passou muito tempo até que tivesse transferido inteiramente seus talentos para o mundo do entretenimento.

Quarto: PERSISTA

Quando aprendemos alguma coisa nova, como francês, jogar golfe ou falar em público, jamais avançamos continuadamente. Não melhoramos gradualmente. Progredimos por ondas, através de partidas súbitas e paradas abruptas. Depois permanecemos estacionários durante algum tempo, ou podemos até piorar e perder um pouco do terreno já conquistado previamente. Esses períodos de estagnação ou retrocesso são bem conhecidos por todos os psicólogos e receberam o nome de "platôs nas curvas do aprendizado". Estudantes da arte de falar impressivamente por vezes encontrar-se-ão parados, talvez durante algumas semanas, em um desses platôs. Por mais que se esforcem, parecem não conseguir escapar. Os mais fracos se desesperam. Os que têm fibra persistem e

verificam que subitamente, quase do dia para a noite, sem saber como ou por que aconteceu, conseguiram fazer rápido progresso.

Ergueram-se do platô, como um avião. Repentinamente adquiriram naturalidade, força e confiança em suas palavras.

É possível que você, leitor, como já foi dito em outras partes deste livro, experimente algum medo fugaz, algum choque, alguma ansiedade nervosa,

nos primeiros momentos em que se defronta com um auditório. Até mesmo os maiores músicos passam por tudo isso apesar de suas inúmeras apresentações em público. Paderewski sempre mexia e remexia nervosamente seus punhos antes de sentar-se ao piano para começar uma audição. No entanto, tão logo começava a tocar, todo. o seu nervosismo desaparecia rapidamente, como a neblina ao sol de agosto.

O que os outros experimentam você poderá experimentar também.

Se, porém, você perseverar, cedo erradicará tudo, inclusive esse medo inicial; e tudo será apenas um medo inicial e nada mais. Após as primeiras frases, você obterá o autocontrole, e estará falando com um prazer positivo.

Certa ocasião um jovem, que ambicionava estudar Direito, escreveu a Lincoln, pedindo conselhos. Lincoln respondeu: "Se você está decididamente determinado a se tornar advogado, mais da metade do necessário já está feita... Tenha sempre em mente que sua própria resolução de alcançar o sucesso é mais importante do que qualquer outra coisa."

Lincoln sabia. Ele tinha passado por isso. Em toda a sua vida, não passara mais de um ano no colégio. E livros? Lincoln declarou, uma ocasião, que tinha caminhado e tomado por empréstimo cada livro de que precisara a uma distância de cinqüenta milhas de sua casa. Na cabana, normalmente, era mantida acesa uma fogueira durante toda a noite. Às vezes era à luz dessa fogueira que Lincoln estudava. Havia fendas entre as toras de que era feita a cabana e, muitas vezes, Lincoln ali colocava seus livros. Tão cedo, pela manhã houvesse luz

suficiente para ler, este se. levantava de sua cama de folhas, esfregava os olhos, tomava o livro e se punha a devorá-lo.

Lincoln caminhava mais de trinta milhas para ouvir um orador e, ao regressar a casa, praticava o que ouvira por toda parte — nos campos, nas florestas, perante as pessoas que se reuniam no armazém de Jones, em Gentryville; Lincoln se filiou a sociedades literárias e de debates em Nova Salem e em Springfield e se exercitou em falar sobre os tópicos do dia. Ele era tímido na presença de mulheres; quando cortejou Mary Todd,

costumava sentar-se na sala de visitas, acanhado e.silencioso, incapaz de encontrar palavras, ouvindo, enquanto a moça se encarregava de falar. Pois foi esse homem que, pela prática sincera e pelo estudo em seu lar, se transformou no orador que iria defrontar com o mais completo orador de seu tempo, o Senador Douglas. Foi esse o homem que, em Gettysburg, e novamente em seu segundo discurso de posse, se elevou a paramos de eloqüência raramente atingidos em todos os anais da humanidade.

Não admira que, em vista de suas próprias e terríveis desvantagens e sua difícil luta, Lincoln tenha escrito: "Se você está decididamente determinado a se tornar advogado, mais da metade do necessário já está feita."

Um excelente quadro de Abraham Lincoln está na parede do gabinete presidencial na Casa Branca. "Muitas vezes, quando eu tinha que decidir algo", disse Theo-dore Roosevelt, "algo complicado e difícil, algo em que se conflitavam direitos e interesses, erguia meus olhos para Lincoln, procurando imaginá-lo em meu lugar, procurando imaginar o que teria feito ele em circunstâncias semelhantes. Isso talvez possa parecer estranho, mas, francamente, tornava mais fácil a solução de meus problemas."

Por que não tentar o plano de Roosevelt? Por que não, se se sente desanimado e predisposto a abandonar a luta por se tornar um orador mais eficiente, por que não se indagar a si mesmo o que faria

ele nas mesmas circunstâncias? Você sabe o que ele faria. Você sabe o que ele fez. Após ter sido derrotado pelo Senador Douglas na disputa para o Senado americano, conclamou seus seguidores a não

"abandonarem a luta devido a uma ou a cem derrotas."

Quinto: MANTENHA À SUA FRENTE A CERTEZA DA

RECOMPENSA

Eu gostaria muito de conseguir que você mantivesse este livro aberto em sua mesa do café da manhã, durante todos os dias que fossem necessários para decorar estas palavras do professor William James: Não deixemos que

jovem algum se preocupe com o resultado final de sua educação; qualquer que tenha sido o rumo escolhido. Se ele se conservar sinceramente ocupado durante todas as horas de trabalho diário, pode, se-guramente, deixar o resultado final entregue a si mesmo.

Ele pode, com toda a certeza, confiar em que, uma bela manhã, verificará ser um dos indivíduos competentes de sua geração no ramo de atividade, seja lá qual for, que tenha escolhido.

E agora, com as palavras do renomado Professor James a nos apoiar, devo ir ao ponto de dizer que se você, leitor, continuar a praticar inteligentemente, poderá confiantemente esperar que uma bela manhã verificará ser um dos competentes oradores de sua cidade ou comunidade.

Não importa o quão fantástico isso lhe possa parecer agora, é uma verdade como princípio geral. É claro que há exceções. Um homem com mentalidade e personalidade inferiores, e sem nada sobre o que falar, não poderá vir a ser um Daniel Webster local; no entanto, dentro da lógica, a afirmação é correta.

Deixem-me exemplificar: o ex-governador Stokts, de Nova Jersey, compareceu ao banquete de encerramento de um de nossos cursos

em Trenton. Ele observou que os discursos que ouvira naquela noite eram tão bons quanto os pronunciamentos a que assistira na Câmara dos Representantes e no Senado, em Washington. Esses "discursos"

de Trenton foram pronunciados por homens de negócios cujas línguas se mantinham presas, alguns meses antes, com medo do auditório. Não havia nenhum Cícero incipiente entre esses negociantes de Nova Jersey; eram eles os homens de negócios típicos que podem ser encontrados em qualquer cidade americana. Mesmo assim, certa manhã, eles acordaram e verificaram encontrar-se entre os competentes oradores de sua cidade e, provavelmente, do país.

Tenho conhecido e cuidadosamente observado literalmente milhares de pessoas procurando conquistar autoconfiança e a capacidade de falar em

público. Os que obtiveram êxito, eram apenas em pequeno número, pessoas de brilho fora do comum. Em sua maior parte, porém, eram do tipo comum de negócios que se encontram em qualquer cidade. Mas foram homens que perseveraram. Outros, mais bem dotados, por vezes desanimam ou se dedicam demasiadamente a fazer dinheiro, e, por isso, não vão muito longe; no entanto, o indivíduo normal, com ânimo e sinceridade de propósito quando chega ao fim da estrada, encontra-se no topo.

Tudo isso é apenas humano e natural. Você não percebe, leitor, que a mesma coisa acontece no comércio e em todas as profissões? John D. Rockefeller, Sênior, disse que o primeiro requisito para o sucesso nos negócios era a paciência e a certeza de que a recompensa final será certa. Semelhantemente, esses são também os primeiros requisitos para o sucesso em falar com eficiência.

Há alguns anos, dispus-me a escalar um pico dos Alpes Austríacos, o Wilder Kaiser. Baedaker observou que a escalada era difícil e que um guia seria essencial para os alpinistas amadores. Um amigo e eu não dispúnhamos de guia nenhum e, com toda a certeza, éramos amadores; uma terceira pessoa nos perguntou se acreditávamos que íamos ter êxito.

— Claro, — respondemos.

— O que os faz pensar assim? — perguntou ele.

— Outros já o conseguiram sem guias, — respondi, — e por isso sei que é razoável; além disso, nunca empreendo coisa alguma pensando em derrota.

Esta é a psicologia apropriada para qualquer coisa, desde o falar até uma escalada do Monte Everest.

O seu êxito, leitor, será largamente determinado pelos pensamentos seus antes de falar. Veja-se a si mesmo, em sua imaginação, falando para outras pessoas com perfeito autocontrole.

Fazê-lo está facilmente a seu alcance. Acredite que obterá êxito.

Acredite no êxito firmemente, e então, você fará o que for necessário para ser bem sucedido.

Durante a Guerra Civil, o Almirante Dupont apresentou meia dúzia de excelentes razões pelas quais não conduzira sua canhoneira para a Baía de Charleston. O Almirante Farragut ouviu atentamente as desculpas.

— Há uma outra razão que o senhor não citou, — observou.

— Qual? — quis saber Dupont. Veio a resposta:

— O senhor não acreditava que fosse capaz de fazê-lo.

A coisa mais valiosa que os alunos aprendem por si mesmos, através do treinamento em nosso curso, é um aumento de confiança própria, uma fé adicional em sua capacidade de realização. Haverá algo mais importante

do

que

isso

para

o

sucesso

em

qualquer

empreendimento?

Emerson escreveu: "Nada grandioso foi jamais obtido sem entusiasmo". Isso é mais do que uma bem torneada frase literária; é a estrada para o sucesso.

William Lyon Phelps foi, provavelmente, o mais querido e o mais popular dos professores que já lecionaram na Universidade de Yale.

Em seu livro The Excitement of Teaching, ele afirma: "Para mim,

ensinar é mais do que uma arte ou uma ocupação. É uma paixão.

Gosto de lecionar, como um pintor gosta de pintar, um cantor gosta de cantar, um poeta gosta de fazer poesia. Antes de me levantar da cama pela manhã, penso com enlevo em meus alunos."

É de admirar-se que um professor tão entusiasmado por sua profissão, tão empolgado pela tarefa que tem pela frente, tenha obtido êxito? Billy Phelps exerceu uma influência tremenda em seus alunos, em grande parte devido ao amor, à emoção e ao entusiasmo com que se dedicou às suas tarefas de professor.

Se você, leitor, puser entusiasmo em aprender a falar mais eficientemente, verificará que são afastados os obstáculos que se apresentam em seu caminho. Isso é um desafio para focar todo o seu talento e sua força no objetivo de uma comunicação efetiva com seus semelhantes. Pense na auto-afirmação, na confiança, na estabilidade de que desfrutará, na sensação de domínio que advirá da capacidade de atrair a atenção, suscitar emoções e induzir um grupo à ação. Você verificará que a competência em expressar-se conduzirá à competência, também, sob outras formas, pois o treinamento em falar eficientemente é a estrada real para a autoconfiança em todas as áreas do trabalho e da vida.

No manual que serve de guia aos professores que lecionam nos cursos Dale Carnegie, encontram-se estas palavras: "Quando os membros da classe descobrem que são capazes de prender a atenção de um auditório e recebem o elogio de um professor e o aplauso da classe — quando são capazes de fazê-lo, desenvolvem uma sensação de força interior, coragem e calma de que nunca gozaram. O

resultado? Eles empreendem e realizam coisas com que nunca haviam sonhado. Anseiam por falar diante de grupos. Tomam parte saliente nas

atividades profissionais, comerciais e comunitárias e se tornam líderes."

A palavra "liderança" foi empregada com freqüência nos capítulos precedentes. Uma expressividade clara, vigorosa e enfática é um dos marcos da liderança, em nossa sociedade. Essa expressividade deve

governar todos os pronunciamentos do líder, desde as entrevistas particulares às manifestações em público. Adequadamente aplicado, o material deste livro ajudará a desenvolver a liderança — na família, no grupo religioso, na organização cívica, na corporação, no governo.

RECAPITULAÇAO DA QUINTA PARTE

O DESAFIO DA PALAVRA FÁCIL

Capítulo 12. APRESENTANDO ORADORES, ENTREGANDO E RECEBENDO PRÊMIOS

1. Prepare cuidadosamente aquilo que vai dizer 2. Siga a fórmula T-I-O

3 . Seja entusiástico

# 4. Seja calorosamente sincero

5 . Prepare com cuidado sua falta de apresentação 6 . Expresse seus sentimentos sinceros na fala de agradecimento Capítulo 13. PREPARANDO UM DISCURSO MAIS LONGO

# 1. Atraia a atenção imediatamente

— Comece sua fala com um incidente-exemplo

— Faça suspense

— Cite um fato que prenda a atenção

— Peça que levantem as mãos

— Prometa dizer aos ouvintes como podem obter algo que desejam

— Exponha algo

## 2. Evite atrair uma atenção desfavorável

— Não comece com desculpas

— Evite o início do caso "engraçado"

3 . Apoie suas principais idéias

— Use estatísticas

— Use o testemunho de peritos

— Use analogias

— Faça uma demonstração 4. Apele para a ação

— Sintetize

— Peça ação

Capítulo 14. APLICANDO O QUE APRENDEU

1 . Use detalhes específicos na conversação quotidiana 2. Use em seu trabalho as técnicas da linguagem positiva 3. Procure oportunidades de falar em público

# 4. Persista

5. Mantenha à sua frente a certeza da recompensa