

DO AUTOR DE COMO FAZER AMIGOS
E INFLUENCIAR PESSOAS

AUTOR COM
MAIS DE

50 MILHÕES

DE LIVROS
VENDIDOS

DALE CARNEGIE

COMO IMPULSIONAR A SUA (PRÓXIMA) CARREIRA



ÍNDICE

PREFÁCIO	9
CAPÍTULO 1	
Adquirir uma postura profissional	13
CAPÍTULO 2	
Desenvolver a nossa marca pessoal	41
CAPÍTULO 3	
Melhorar as competências de gestão de pessoas	71
CAPÍTULO 4	
Melhorar as competências de gestão de processos	97
CAPÍTULO 5	
Aperfeiçoar as capacidades de falar em público	137
CAPÍTULO 6	
Aperfeiçoar as capacidades de escrita	165
CAPÍTULO 7	
Progredir na empresa	189
CAPÍTULO 8	
Procurar um novo emprego – Fontes de oportunidades de emprego	223

CAPÍTULO 9	
Procurar um novo emprego – O currículo	
e a entrevista	255
CAPÍTULO 10	
Mudar de carreira a meio do percurso	285
ANEXO A	
Sobre Dale Carnegie	319
ANEXO B	
Os princípios de Dale Carnegie	323

PREFÁCIO

Para a maioria das pessoas, o mais importante da vida, a seguir à família, é o trabalho. Quer trabalhemos numa linha de montagem, como administrativo num escritório, representante de vendas no terreno, médico, pequeno empresário, engenheiro ou professor universitário, passamos mais tempo a exercer a nossa profissão do que na maior parte das outras áreas da nossa vida.

Algumas pessoas só escolheram a carreira depois de estudarem cuidadosamente essa área, outras passaram por uma longa preparação académica ou uma extensa formação para se qualificarem para as respetivas funções, e outras, ainda, enveredaram pela carreira por acaso. Algumas adoram o trabalho que escolheram, outras detestam-no, e há quem o tolere mas não se sinta verdadeiramente feliz.

Muitos encaram o respetivo trabalho como um degrau na escada da carreira — cada degrau aproxima-os de uma posição mais elevada. Trabalham com afinco e fazem todos os esforços para adquirir as competências e os conhecimentos que garantam uma promoção. Mas há também quem esteja satisfeito com o trabalho que tem e não faça qualquer esforço para progredir. Embora este livro se destine a homens

e mulheres do primeiro grupo, permanecer na mesma posição até à reforma não acarreta vergonha.

Em alguns empregos, as oportunidades de progressão podem eliminar aquilo de que mais gostamos no nosso trabalho. Marcy era professora de Estudos Sociais no ensino público da cidade de Nova Iorque. Em 2010, recebeu o prémio de melhor professora de todo o sistema de ensino secundário da cidade. Foi incentivada a candidatar-se ao cargo de subdiretora, mas recusou. «O meu forte e a minha alegria é trabalhar com os alunos. Não tenho qualquer desejo de fazer parte da direção», afirmou. Marcy nunca se arrependeu da decisão e continua a gostar de ensinar e do contacto diário com os alunos.

Algumas pessoas podem almejar a progressão, mas quando passam para cargos de gestão não se sentem felizes. Aquilo de que gostamos verdadeiramente é a área em que nos especializámos, e sentimos a sua falta quando somos promovidos. Quando Charles Kettering, inventor do sistema de ignição elétrica e de dezenas de outros produtos, se tornou vice-presidente da General Motors, não encontrou satisfação na gestão e pediu para ser transferido para uma função onde pudesse concentrar-se nas suas capacidades criativas.

Porém, se formos daquelas pessoas que desejam progredir na carreira, devemos analisar que tipo de funções iremos desempenhar à medida que subirmos essa escada. No mundo dos negócios, há dois caminhos que podemos seguir para evoluir na carreira. Um deles é o da gestão, no qual iremos supervisionar pessoas e processos. O outro é o da administração, no qual podemos não ter qualquer responsabilidade de supervisão, mas lidaremos com muitos assuntos administrativos.

Na primeira parte deste livro iremos abordar a preparação necessária para nos qualificarmos a uma promoção. Para alcançarmos o sucesso, quer na gestão de equipas, quer na gestão administrativa, devemos ter uma postura profissional — uma imagem que projetamos para os superiores, subordinados e colegas. Além disso, precisamos de desenvolver a nossa marca pessoal — aquilo em que somos diferentes (e superiores) dos outros colaboradores que possam competir connosco por uma promoção.

Esta visão geral será seguida de uma abordagem pormenorizada sobre como podemos adquirir alguns dos aspetos mais importantes de uma função de gestão:

- **Competência nos processos básicos de gestão:** planeamento, delegação e gestão do tempo.
- **Aperfeiçoamento das competências na gestão de pessoas:** conhecer e motivar a nossa equipa.
- **Melhoria das capacidades de oratória:** preparar e fazer apresentações orais eficazes.
- **Desenvolvimento das competências de escrita:** cartas profissionais, memorandos, relatórios e *e-mails* profissionais.

Depois de abordar como nos preparamos para a progressão, iremos referir os passos necessários para nos desenvolvermos profissionalmente. Esses passos incluem:

- **Progredir dentro da empresa atual:**
 - Analisar as oportunidades
 - Tornar-se visível

- Mudar para uma função diferente
- Promoção
- **Fontes para procurar um novo emprego:**
 - Agências de emprego
 - Recrutadores de executivos
 - Orientadores profissionais
 - Rede de contactos
- **Ferramentas para procurar emprego:**
 - Redigir e fazer uso do currículo
 - Saber vender-se numa entrevista
 - Mudar de carreira a meio do percurso:
 - Tomar a decisão
 - Escolher a nova carreira

Progredir na carreira pode ser uma experiência gratificante e empolgante. Não só obtemos benefícios financeiros, como reforçamos o nosso estatuto dentro da empresa e na comunidade. Mais importante ainda, obtemos mais satisfação no trabalho. A progressão na carreira não é uma tarefa fácil, mas se desejamos verdadeiramente avançar na área que escolhemos e estivermos dispostos a trabalhar para isso, vale bem a pena.

CAPÍTULO 1

Adquirir uma postura profissional

*Não importa quão estreito é o portão,
Quantas punições contém o pergaminho,
Sou eu o senhor do meu destino:
Sou eu o comandante da minha alma.*

WILLIAM E. HENLEY

Parafraseando Shakespeare, algumas pessoas nascem para o sucesso, outras alcançam o sucesso, e a algumas o sucesso é-lhes imposto. A maioria de nós não nasce para o sucesso, nem o alcança de forma inesperada. Temos de o conquistar através de um bom planeamento, muito trabalho e, acima de tudo, do compromisso de nos tornarmos bem-sucedidos nas nossas carreiras. Não podemos contar com os outros para o alcançarem por nós. Temos de ser nós a fazê-lo. Devemos assumir o controlo da nossa carreira desde o início e nunca perder esse controlo.

O primeiro passo no caminho para o sucesso consiste em criar uma imagem pessoal que transmita o nosso empenhamento na realização profissional. A nossa imagem pessoal é a mensagem que transmitimos — e que os outros recebem — acerca de quem somos. Reflete-se nos sinais que damos aos

outros, tanto através das palavras como das ações. É a forma como queremos destacar-nos da multidão e ser lembrados. Queremos ser reconhecidos como solucionadores de problemas, membros excepcionais da equipa e agentes de mudança diplomáticos. Queremos ser vistos como pessoas educadas, profissionais e acessíveis. Esta imagem não pode ser fingida. Tem de ser genuína e autêntica.

TER AUTOCONFIANÇA

Um ingrediente fundamental para desenvolver e manter uma imagem pessoal forte é a autoconfiança. Alguns elementos da autoconfiança incluem:

AUTOACEITAÇÃO

A autoaceitação resulta da nossa capacidade de nos aceitarmos como seres humanos, ao mesmo tempo que nos focamos nas nossas facetas positivas — pontos fortes e características positivas — que fazem de nós quem somos. Quando nos concentramos nestes aspectos, tanto a confiança como a autoestima são influenciadas positivamente. É muito comum as pessoas focarem-se nos seus pontos fracos em vez de nos pontos fortes. Isto causa mais mal do que bem. Devemos ajudar-nos, e aos outros, a concentrarmo-nos nas nossas qualidades.

Formule e grave de forma indelével na sua mente uma imagem mental de si a ter sucesso. Agarre-se firmemente a essa imagem. Nunca permita que ela se desvaneça. A sua mente procurará desenvolver essa imagem... Não crie obstáculos na sua imaginação.

NORMAN VINCENT PEALE

RESPEITO POR NÓS

O segredo para desenvolvemos o respeito por nós consiste em concentrarmo-nos nos sucessos e conquistas passadas e respeitarmo-nos pelo bem que fizemos. É muito mais fácil fixarmo-nos nos fracassos porque, infelizmente, as outras pessoas estão ansiosas por apontá-los. No entanto, a nossa perspetiva muda e a confiança aumenta quando dedicamos tempo a refletir nos nossos êxitos.

Um exercício muito útil consiste em fazer um Inventário de Sucessos. Trata-se de uma lista de êxitos e realizações que alcançámos ao longo da vida. A princípio pode ser difícil elaborar uma lista, mas com persistência podemos continuar a aumentá-la e a reforçar a autoconfiança. Comece já hoje a guardar numa pasta símbolos e registos positivos dos seus sucessos. Estes podem incluir cartas de professores a elogiar o seu desempenho escolar, memorandos de empregadores a reconhecer o seu contributo profissional, e-mails de clientes a agradecer um bom serviço, cartas de agradecimento de organizações sem fins lucrativos às quais dedicou tempo e esforço e outros documentos semelhantes. Além disso,

crie um registo onde possa anotar as suas conquistas e outros aspetos de que se orgulha em particular. Quando se sentir triste ou inseguro perante uma situação, pode reler esse ficheiro e recordar-se de que já teve sucesso e pode voltar a tê-lo.

DIÁLOGO INTERIOR

Todos nós praticamos o «diálogo interior» — aquilo que repetimos para nós acerca de nós. Quando juntamos os elementos referidos acima, criamos um diálogo interno positivo, apoiado por provas, um argumento que resiste a qualquer escrutínio. Quanto mais forte e irrefutável for essa prova, mais credível e poderosa será a mensagem. Este diálogo interior positivo é uma ferramenta essencial para recuperarmos o controlo da única coisa sobre a qual temos o controlo absoluto — os nossos pensamentos.

CORRER RISCOS

Também podemos reforçar a nossa autoconfiança se estivermos dispostos a correr riscos.

Podemos abordar novas experiências como oportunidades de aprendizagem, em vez de situações em que se ganha ou perde. Ao fazê-lo, ficamos receptivos a novas oportunidades e podemos reforçar a autoestima. Não o fazer inibe o crescimento pessoal e reforça qualquer convicção que possamos ter de que uma nova oportunidade é, na verdade, uma ocasião para falhar.

PRIMEIRAS IMPRESSÕES

As primeiras impressões são as que mais perduram. Tendo em conta que os seres humanos são acentuadamente visuais, mais de metade da impressão que causamos baseia-se naquilo que as pessoas veem.

APARÊNCIA

As pessoas julgam um livro pela capa. É muito provável que a impressão que causamos seja influenciada pelo nosso aspeto. Isto não significa que temos de ser um Adónis ou uma Vénus para impressionar os outros, mas devemos ter um aspetto cuidado, estar bem arranjados e vestirmo-nos de forma adequada.

A aparência é importante, quer seja numa primeira reunião com executivos que possam influenciar o nosso futuro dentro da empresa, quer numa entrevista de emprego. O modo como nos apresentamos pode prejudicar — ou beneficiar — as nossas hipóteses. A roupa, o penteado, a higiene e a postura têm um grande impacto nessa primeira impressão.

Eis algumas formas de garantir que a aparência causa uma boa impressão mesmo antes do primeiro aperto de mão:

- **Escolha roupa conservadora.** Uma regra simples a seguir é que, de um modo geral, é melhor ser conservador na escolha do vestuário. A roupa excêntrica, que chama mais a atenção do que a pessoa que a veste, deve ser evitada. Certifique-se de que

a sua roupa está atualizada. Nunca se esqueça de que o cabelo bem tratado, os sapatos engraxados, o uso adequado de maquilhagem e outros sinais visíveis de boa apresentação são notados de imediato (consciente ou inconscientemente) no primeiro momento.

- **Evite um aspetto descuidado.** Unhas sujas, axilas manchadas, punhos puídos, cabelo desalinhado, barba mal aparada e sapatos gastos transmitem desleixo e falta de senso.
- **Vista-se de acordo com o contexto profissional.** Uma recém-licenciada usou *mules* quando foi entrevistada, na primavera passada, para um cargo de assistente de investigação num laboratório hospitalar. O futuro supervisor rejeitou-a e, quando questionado pela pessoa que a recomendou, comentou que receava que a candidata não levasse o trabalho suficientemente a sério e referiu o uso do calçado informal.
- **Pratique a autocrítica.** Uma autoavaliação crítica pode corrigir ou evitar deslizes. Devemos examinar com atenção a nossa aparência ao espelho antes de nos encontrarmos com pessoas que não conhecemos. Também devemos pedir a pessoas bem-sucedidas a opinião sobre a nossa aparência. Muitas estão ansiosas por nos dar conselhos sobre como melhorarmos a nossa aparência e vestirmo-nos de acordo com o tipo de pessoa ou empresa que vamos conhecer.
- **Observe como as pessoas bem-sucedidas na empresa se vestem.** A roupa e os penteados adequados variam consoante o tipo de trabalho e a área de atividade. Por exemplo, quem trabalha na indústria

da moda deve estar a par das últimas tendências e incorporá-las no seu vestuário. As pessoas que trabalham na indústria do entretenimento tendem a vestir-se de um modo mais casual e a adotar penteados mais modernos. Se, por exemplo, um *designer* gráfico comparecer numa reunião profissional com roupa desportiva dificilmente causará estranheza, mas seria inapropriado se um banqueiro se vestisse de forma casual para uma reunião.

SER ACESSÍVEL

Quando entramos numa sala repleta de executivos, clientes ou colegas, cada pessoa pergunta a si própria, de forma intuitiva, se nos considera acessíveis. Se a resposta for sim, as conversas irão iniciar-se com naturalidade e descontração. Faremos novos amigos. Criaremos contactos. Porém, se a resposta for não, as conversas não serão significativas. Como resultado, perdemos oportunidades de estabelecer ligações e criar uma rede de contactos:

*Imagine que todas as pessoas que encontra têm um cartaz pendurado ao pescoço onde se lê:
«Faz-me sentir importante.» Não só terá sucesso nas vendas, como terá sucesso na vida.*

MARY KAY ASH, FUNDADORA
DA MARY KAY COSMETICS

A PRIMEIRA IMPRESSÃO AO TELEFONE

Muitas vezes, o primeiro contacto que temos com alguém é por telefone. Pode tratar-se de um cliente, um potencial empregador, um candidato a um cargo no nosso departamento ou equipa, ou um funcionário de uma entidade pública. A imagem que projetamos nesse telefonema pode influenciar o modo como o interlocutor nos avalia e à empresa que representamos.

Jennifer estava preocupada. A máquina de lavar que comprou apenas um mês antes tinha-se avariado. Ligou para a loja e pediu para falar com o gerente. Após seis toques, atenderam: «Eletrodomésticos Jones, aguarde um momento.» Esperou... e esperou, durante o que lhe pareceu uma eternidade. Quando estava prestes a desligar e a voltar a ligar, a operadora voltou, finalmente, à linha:

«Eletrodomésticos Jones, em que posso ajudar?»

«Posso falar com o gerente, por favor?»

«Para quê?»

«Comprei uma máquina de lavar o mês passado e avariou-se.»

«Não quer falar com o gerente, vou encaminhá-la para o serviço de assistência.»

Após outra longa espera, o funcionário do serviço de assistência acabou por atender. A meio da explicação, interrompeu Jennifer: «Desculpe, não podemos ajudar. Tem de contactar o fabricante. O endereço está na garantia.» E desligou sem esperar resposta. É pouco provável que Jennifer volte a comprar alguma coisa naquela loja.

Para causar boa impressão a quem telefona, atenda prontamente. Se trabalha num serviço de apoio ao cliente e sabe

que a pessoa vai ter de esperar algum tempo, programe o telefone para informar que ainda está em comunicação, dando a opção de continuar em espera ou pedir que a chamada seja devolvida. Ao atender a chamada, deve deixar que o interlocutor fale até a reclamação ou a mensagem estar concluída. Se não puder ajudar, forneça o máximo de informação possível para que a pessoa possa obter o apoio necessário. Antes de terminar a chamada, deve perguntar se a pessoa tem toda a informação de que precisa ou se há algo mais que possa fazer para resolver o problema. E não se esqueça de dizer «obrigado» antes de desligar.

A NOSSA CORRESPONDÊNCIA TAMBÉM CRIA AS PRIMEIRAS IMPRESSÕES

Quando Warren frequentou um seminário de gestão do tempo, foi-lhe dito que o tempo gasto a escrever cartas comerciais podia ser significativamente reduzido se quem o fizesse se limitasse a anotar a resposta no final da carta recebida e a devolvesse ao remetente. Warren pôs essa ideia em prática de imediato. Não há dúvida de que isso lhe poupou tempo, mas, ao fazê-lo, a imagem da empresa foi afetada. Ao dar seguimento a um contacto de venda ao qual tinha respondido, Warren ficou a saber que o potencial cliente decidiu não fazer negócio com a empresa porque considerou a resposta ao seu pedido de informação «pouco profissional».

A nossa correspondência representa-nos perante o público. O logótipo deve ser concebido para projetar a imagem que queremos transmitir. Os erros ortográficos ou

tipográficos podem ser interpretados como sinais de descuido ou de um funcionamento ineficaz. Os leitores mais atentos detetam facilmente a escolha errada das palavras ou os erros gramaticais. Releia a correspondência antes de a enviar e certifique-se de que todas as cartas não contêm erros. Não confie no corretor ortográfico do seu computador, porque não deteta determinadas *nuances* da linguagem (por exemplo, se usar «de» em vez de «em»).

Releia sempre a carta antes de assinar e enviar. Todas as cartas, mensagens de *e-mail* e textos, bem como qualquer *post* nas redes sociais, constituem um registo permanente do estilo e conteúdo da sua escrita.

É difícil ultrapassar uma primeira impressão desfavorável. Se o primeiro contacto provocar uma impressão negativa ou desagradável, isso pode contaminar toda a relação com essa pessoa durante anos. Uma boa primeira impressão exige alguma reflexão e esforço, mas compensa.

No ambiente demasiado tecnológico dos nossos dias, o primeiro contacto com alguém costuma ser por *e-mail*, numa rede social ou através do nosso *site* ou da empresa. No Capítulo 6 iremos abordar o uso da tecnologia a nosso favor na área profissional.

APRESENTAÇÃO DA MARCA PESSOAL

Quando conhecemos alguém, uma das primeiras perguntas que nos fazem é: «Qual é a sua profissão?» Esta é a oportunidade de usarmos a nossa «Apresentação da Marca Pessoal».

A nossa Apresentação da Marca Pessoal expõe as nossas competências e pontos fortes, conjuga-a com os nossos interesses e identifica a singularidade do nosso potencial valor junto do interlocutor, quer seja um cliente, colaborador, colega, potencial empregador ou outro contacto importante. Para preparar a sua Apresentação da Marca Pessoal, devemos colocar as seguintes questões:

- Que qualidades ou características possuímos que nos distinguem de outros na mesma área?
- Quais diriam os nossos colegas e clientes serem os nossos pontos fortes?
- O que fazemos que agregue ou acrescente um valor notável, mensurável e diferente à nossa equipa e empresa?

Independentemente da idade, do cargo ou área profissional, todos precisamos de entender a importância da marca. Somos CEO da nossa própria empresa: Eu. Hoje, para se estar no mundo profissional a função mais importante é ser responsável pelo marketing da marca chamada Eu.

TOM PETERS

ESTABELECER RELAÇÕES

O objetivo de uma conversa informal é quebrar o gelo e criar empatia. Sem empatia não existe base para desenvolver

uma relação. Devemos estabelecer o objetivo de passar 80% do tempo a ouvir e 20% a falar. Como escreveu Dale Carnegie: «Interesse-se genuinamente pela outra pessoa. Seja um bom ouvinte e incentive os outros a falarem deles.»

Os pontos seguintes são sugestões para um diálogo bem-sucedido com um novo parceiro de negócios.

APERTO DE MÃO

No momento da apresentação, é adequado apertar as mãos. Um aperto de mão firme, mas não exageradamente forte, causa uma boa impressão. Sorria. Olhe diretamente para a outra pessoa. Repita o nome dela e demonstre um interesse sincero por aquilo que ela diz.

FAÇA OBSERVAÇÕES POSITIVAS

Faça perguntas acerca do evento ou daquilo que os rodeia. «O orador foi magnífico, não foi?» «Como acha que a reunião correu hoje?»

ENCONTRE UM DENOMINADOR COMUM

Pergunte: «O que o trouxe aqui?» De uma maneira geral, a pessoa assistiu ao evento pela mesma razão que nós.

FAÇA PERGUNTAS ACERCA DA ATIVIDADE PROFISSIONAL

Se não sabe qual é a atividade profissional da pessoa, pode perguntar-lhe. Mostre um interesse genuíno e deixe perguntas em aberto sobre algum aspeto dessa atividade que tenha um interesse particular para si.

APRESENTE-SE

Após uns momentos de conversa de circunstância, comece a explicar quem é. É nesse momento que pode usar a Apresentação da Marca Pessoal e a «publicidade ao eu» que iremos pormenorizar no Capítulo 2.

TROQUE CARTÕES DE VISITA

Quando terminar a conversa, entregue o seu cartão de visita e, se for adequado, convide a pessoa a ligar-se *online* à sua rede profissional.

Lembre-se que os cartões de visita podem fazer parte da Marca Pessoal. Mesmo quando usamos formatos tradicionais de cartões de visita, podemos acrescentar-lhes um toque que os torne inesquecíveis. Porém, a menos que esteja na área da publicidade ou afim, evite cartões de visita chamativos.

QUANDO ENTREGA UM CARTÃO DE VISITA

- Esteja preparado. Tenha à mão uma boa quantidade de cartões.
- Entregue o cartão de maneira a demonstrar que tem alguma importância.
- Acrescente um pormenor pessoal, como um número privado, um diminutivo, etc.
- Apresente o cartão com a parte impressa para cima e virada para a outra pessoa.

QUANDO LHE ENTREGAM UM CARTÃO DE VISITA

- Pare e leia o cartão.
- Destaque o cargo da pessoa e teça comentários acerca dele.
- Comente o *design* se for de algum modo criativo e singular.
- Faça uma pergunta que mostre o seu interesse.
- Verifique se o cartão inclui um número de telemóvel – se não incluir, peça-o.
- Verifique se o cartão inclui um endereço de *e-mail* – se não incluir, peça-o.
- Anote no verso a data, local e um breve comentário sobre o encontro.
- Introduza a informação no seu sistema de gestão de contactos.
- Verifique e envie informação para ligar a pessoa à sua rede de contactos.

RETIRE-SE DE UMA FORMA POSITIVA

Para terminar a conversa de um modo agradável, diga simplesmente: «Foi um prazer conhecê-lo (pronuncie o nome da pessoa); talvez possamos encontrar-nos em breve» ou «Gostei muito de conhecê-lo (nome); entrarei em contacto consigo amanhã com o link da minha rede de contactos online».

MANTER BOAS RELAÇÕES

Causar uma boa primeira impressão é apenas o primeiro passo para criarmos em nós o comportamento profissional que irá determinar como seremos percecionados pelos outros. Devemos estar permanentemente atentos à nossa aparência, ao modo como agimos e nos relacionamos com as pessoas com quem contactamos. Também devemos ser capazes de observar e entender o que os outros projetam no seu relacionamento connosco.

Eis algumas orientações para nos ajudar a criar e manter uma imagem profissional.

SETE COMPORTAMENTOS CONSTRUTIVOS QUE NOS FAZEM AVANÇAR

1. Seja digno de confiança e não revele confidências.
Perceba quando é, ou não, adequado partilhar conversas e estratégias da gestão de topo.

2. Desenvolva uma política de «porta aberta». Quando os outros falam dê-lhes toda a atenção e incentive-os a expressarem as suas preocupações, interesses e barreiras que os impedem de ter sucesso. Incentive e elogie com frequência.
3. Tenha sempre bons modos, use uma linguagem adequada, use as suas capacidades de escuta e evidecie coerência entre as palavras e as ações.
4. Estabeleça relações positivas com os clientes e fornecedores internos e externos.
5. Seja confiante, enérgico e empreendedor. Antecipe as dificuldades e as opções para as ultrapassar. Hoje ouvimos falar de pessoas de «trato difícil» e de «trato fácil». Queremos fazer parte do último grupo, alguém que age adequadamente e não cria problemas a não ser por razões excepcionais.
6. Conduza reuniões eficazes e focadas e forneça notas pormenorizadas a todos os participantes.
7. Seja fiável, coerente e responsável.

SETE COMPORTAMENTOS DESTRUTIVOS QUE NOS IMPEDEM DE AVANÇAR

1. Incapacidade de manter a confiança com os colegas, pares e superiores diretos.
2. Olhar constantemente para o relógio, fazer pausas inadequadas e excessivas e deixar tarefas urgentes por terminar e mensagens por responder.

3. Não conseguir apresentar o nosso ponto de vista ao superior antes de ser tomada uma decisão.
4. Persistir no nosso ponto de vista depois de a decisão ter sido tomada.
5. Vestuário e linguagem inadequados e falta de sensibilidade para com as questões de diversidade.
6. Incapacidade de participar em debates com os superiores e a equipa.
7. Incapacidade de voltar atrás imediatamente e de recuperar a compostura depois de um momento difícil ou frustrante.

LER NOS OUTROS AS PISTAS NÃO VERBAIS

Todos nós transmitimos informações com mais do que as palavras que proferimos. Aquilo que dizemos é muitas vezes alterado pela maneira como usamos o corpo. As nossas expressões faciais, os gestos, o modo como nos sentamos ou ficamos de pé, tudo isso tem um significado. Não seria ótimo se pudéssemos adquirir um dicionário da linguagem corporal para procurarmos o significado de cada gesto e expressão? Assim poderíamos interpretar o que as pessoas estão realmente a dizer.

Alguns autores tentaram fazer esses «dicionários» enumerando uma série de «sinais» diferentes e identificando o seu significado. Por exemplo, a outra pessoa acaricia o queixo. Qual pode ser o significado disso? «Ah! Já sei. Está a ponderar a situação.» Na verdade, pode estar a pensar no assunto, mas também pode querer dizer que não fez a barba de manhã e sente comichão no queixo.

A pessoa à sua frente está sentada com os braços cruzados. Alguns «especialistas» interpretam isto como significando que está a retrair-se, a bloquear-nos, a rejeitar-nos. Disparate! Observe uma sala cheia de pessoas numa aula, numa conferência ou a assistir a uma peça de teatro. Irá reparar que muitas estão sentadas com os braços cruzados. Isso significa que estão a rejeitar o professor ou os atores? Claro que não. É uma maneira confortável de se sentar e, se tiver frio, ajuda a manter-se quente. Por outro lado, se a meio de uma conversa o interlocutor cruzar subitamente os braços, isso pode significar que nesse ponto discorda de si.

A LINGUAGEM CORPORAL NÃO É UNIVERSAL

A linguagem corporal não é universal, presta-se a interpretações, mas mesmo assim conseguimos extrair dela informação valiosa. Cada um de nós tem a sua própria maneira de expressar ideias e sentimentos. Porquê? Porque a linguagem corporal é, sobretudo, uma característica adquirida. Temos tendência para imitar as outras pessoas e a nossa linguagem corporal é, em geral, adquirida através dos nossos pais. Por vezes, está até intimamente associada à nossa origem étnica. Por exemplo, dois rapazes nasceram em Detroit, no Michigan, mas os pais imigraram para os Estados Unidos, oriundos de países diferentes. Uma família veio de um país onde a forma habitual de se exprimir era através de gestos. Não conseguiam falar a sua língua sem usar as mãos. A outra família veio de um país onde ninguém gesticulava, a não ser numa situação demasiado emotiva. Os dois rapazes conheceram-se no ensino secundário. O primeiro estava a discutir uma

situação no seu jeito habitual — a gesticular descontroladamente. O outro rapaz pensou: «Meu Deus, ele está entusiasmado com isto.» Reagiu com a sua habitual atitude calma e o primeiro rapaz pensou: «Ele nem sequer está interessado.»

A história que se segue ilustra outro modo como as diferenças culturais afetam a nossa comunicação não verbal. Na sequência de um assalto à cantina da escola secundária na cidade de Nova Iorque, o diretor entrevistou todos os alunos que tinham acesso à caixa registadora. Depois das entrevistas, concluiu que o ladrão era uma rapariga latino-americana e suspendeu-a. Uma assistente social foi falar com o diretor e perguntou-lhe porque achava que tinha sido ela quem roubou. Ele respondeu: «Todos os outros alunos olharam-me nos olhos e disseram que não o tinham feito. A rapariga não me olhou nos olhos. Ficou a olhar para os pés durante toda a conversa. Não há dúvida de que é culpada.» A assistente social explicou-lhe que uma rapariga latino-americana bem-educada aprende a nunca olhar diretamente para o rosto de alguém superior como um diretor, mas a olhar discretamente para o chão quando falam com ela. O comportamento da rapariga era produto da cultura em que havia sido criada e foi mal interpretado pelo diretor.

Do mesmo modo, os padrões de linguagem corporal podem ser determinados por hábitos familiares. Quando alguém fala com um membro da família de Nicole, a resposta frequente consiste em acenos de cabeça. A maioria das pessoas interpretaria isso como um sinal de concordância. Porém, como Nicole explicou quando foi questionada, apenas significa que estão a confirmar que ouviram o que lhes foi dito.

OBSERVE O USO DE PISTAS NÃO VERBAIS

Se a linguagem corporal é um aspeto importante da comunicação, há alguma maneira de aprendermos a interpretá-la? Não existe uma abordagem certa para ler a linguagem corporal que seja de todo rigorosa, mas podemos aprender a fazer uma interpretação razoavelmente correta das ações e reações não verbais de uma pessoa se a conhecermos. Quando lidamos com as mesmas pessoas com frequência, através de uma observação atenta podemos aprender a ler a linguagem corporal de cada uma. Por exemplo, reparamos que, quando Cláudia concorda connosco, tende a inclinar-se para a frente, e quando Paul está de acordo inclina a cabeça para a direita. Observamos que Nicole acena a cabeça seja o que for que se lhe diga, mas quando não tem a certeza de algo adquire uma expressão confusa mesmo que acene a cabeça em sinal de concordância.

Ao registar mentalmente pormenores sobre cada uma das pessoas com quem comunicamos, conseguimos perceber as suas pistas não verbais e interpretá-las corretamente. Ao fim de algum tempo, iremos reparar que alguns gestos ou expressões são mais comuns em algumas pessoas do que noutras. A partir daí, podemos formular algumas generalizações quando lidamos com pessoas que não conhecemos, mas devemos ter cuidado para não darmos demasiado crédito a interpretações generalizadas — é melhor termos bastante experiência com alguém antes de tirarmos conclusões acerca da sua linguagem corporal.

Quando a linguagem corporal parece contradizer ou distorcer o significado das palavras que são ditas ou se não

tivermos a certeza do significado do sinal que é enviado, devemos pedir esclarecimentos. Devemos levar a pessoa a comunicar verbalmente o que quer, de facto, dizer. Com as perguntas certas, podemos ultrapassar as dúvidas que as ações não verbais induzem e conseguimos lidar com elas.

TER CONSCIÊNCIA DA LINGUAGEM CORPORAL

Por fim, devemos fazer questão de reconhecer a nossa linguagem corporal. A moderação é a regra. Se a linguagem corporal positiva foi usada em demasia, isso pode ser negativo e fazer com que os outros nos considerem dissimulados.

CAPACIDADE DE ESCUTA

Para que qualquer interação seja produtiva, é essencial que ambos os interlocutores escutem. Temos de prestar toda a atenção à outra pessoa, assim como certificarmo-nos de que está mesmo a escutar-nos. Eis alguns dos principais problemas da escuta. Primeiro, devemos perguntar-nos se nos integramos numa ou mais das categorias adiante assinaladas e, se assim for, aceitar as sugestões recomendadas para o corrigir. Segundo, tentar determinar se a outra pessoa se integra nessa categoria e seguir as indicações para ultrapassar a situação a fim de que ela escute realmente o que está a ser dito.

Seja um bom ouvinte. Os seus ouvidos nunca irão prejudicá-lo.

FRANK TYGER, ANALISTA

PASSAMOS, PELO MENOS, 8 HORAS DO NOSSO DIA A TRABALHAR. PORQUE NÃO HAVEMOS DE ENCONTRAR A PROFISSÃO CERTA PARA NÓS?

Para a maioria de nós, trabalhar não é uma escolha. Ter um emprego, uma profissão, é uma necessidade — não apenas financeira, mas também social.

O que fazemos determina muito do que somos e do que temos, por isso, é importante conseguirmos retirar do nosso trabalho a gratificação necessária para encararmos a vida e o futuro com o entusiasmo que merecemos. No entanto, não é raro sentirmo-nos estagnados na carreira que escolhemos, apesar de termos todas as competências técnicas necessárias para progredir. Muitas vezes, impõe-se uma mudança, para a qual é vital estarmos preparados.

Neste livro, Dale Carnegie elenca as várias competências-chave que deve desenvolver para garantir uma progressão favorável na sua carreira, como sejam construir uma marca pessoal e aperfeiçoar as capacidades de falar em público e de escrita ou de gestão de processos e de pessoas.



Penguin
Random House
Grupo Editorial

penguinlivros.pt

penguinlivros

ISBN: 978-989-589-499-4



9 789895 894994