

**DO AUTOR DE COMO FAZER AMIGOS
E INFLUENCIAR PESSOAS**

DALE CARNEGIE

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

**A ARTE
DE LIDAR COM
A MUDANÇA**

ÍNDICE

PREFÁCIO	7
CAPÍTULO 1	
Os fatores «S» do sucesso	11
CAPÍTULO 2	
A importância de fazer mudanças	45
CAPÍTULO 3	
Adaptar-se à mudança	81
CAPÍTULO 4	
Sugerir e iniciar a mudança	105
CAPÍTULO 5	
Seja um jogador de equipa	141
CAPÍTULO 6	
Reduzir o <i>stress</i> durante o processo de mudança	177
CAPÍTULO 7	
Lidar com pessoas diferentes	207
CAPÍTULO 8	
Diversidade de género e idade	245

ANEXO A	
Sobre Dale Carnegie	277
ANEXO B	
Os princípios de Dale Carnegie	283

PREFÁCIO

Numa carreira o êxito é dinâmico — e não estático. Quer o nosso objetivo seja manter o êxito atual, alcançar o êxito contínuo ou progredir para ter ainda mais êxito, temos não apenas de estar dispostos a aceitar a mudança, como alerta para quando devemos dar-lhe início.

Muitas pessoas consideram que os seus métodos e sistemas são bons e sólidos, que não precisam de ser mudados. «Se não está partido, não conserte.» Infelizmente este adágio nem sempre é verdadeiro. O que funcionou no passado pode não ser a melhor abordagem no presente ou no futuro. Por melhor que possa ser aquilo que fazemos hoje, as alterações das circunstâncias podem indicar a necessidade de o fazer de maneira diferente.

Tanto no trabalho como na vida pessoal, se queremos progredir, temos de estar dispostos a fazer mudanças — muitas vezes mudanças importantes — no modo como desempenhamos as nossas funções ou até como vivemos a vida.

Neste livro vamos analisar as razões pelas quais costumamos resistir à mudança e os passos que podemos dar para vencer essa resistência. Iremos extrair exemplos de situações tanto pessoais, como profissionais.

Isto não significa que assumimos que tudo o que estamos a fazer precisa de ser mudado, mas que devemos estar receptivos a novas ideias.

A necessidade de mudar pode surgir devido às novas tecnologias. A mudança para a informatização pode ser um exemplo importante da necessidade de reavaliarmos todas as operações e nos adaptarmos às novas tecnologias.

Por vezes, a necessidade de mudar deve-se a fatores económicos. Quando a procura pelos produtos ou serviços de uma empresa diminui, a mudança nos seus sistemas, métodos ou estrutura pode ser essencial para a sua sobrevivência. Por outro lado, quando a economia cresce, são necessárias mudanças para responder às novas exigências.

As mudanças podem ser obrigatórias devido a alterações na lei do país ou do Estado em que a organização está localizada. As leis que proíbem a discriminação devido à raça, religião, nacionalidade, sexo, idade e outros fatores exigiram importantes alterações nas políticas e práticas de recursos humanos.

Vamos analisar vários aspetos da mudança e fornecer sugestões sobre como fazer com que essas mudanças nos ajudem no caminho do êxito dos nossos empreendimentos.

Entre as áreas abrangidas destacam-se:

- Mudanças como um passo para o sucesso
- Adaptação à mudança
- Como e quando devemos sugerir ou iniciar a mudança
- Como lidar com a mudança enquanto parte de uma equipa

- Reduzir o *stress* quando lidamos com a mudança
- Adaptação para trabalhar com pessoas de diferentes culturas
- As disparidades de género e geracionais no mercado de trabalho

Ler este livro é o primeiro passo para lidar com a mudança. Para dele tirar o máximo partido, comece por lê-lo do início ao fim, para se inteirar do conceito geral de como fazer com que a mudança resulte. A seguir, releia cada capítulo e aplique as orientações em cada uma das áreas abrangidas. Isso colocá-lo-á no caminho que ajudou homens e mulheres em todas as carreiras a aceitarem, adaptarem-se e, muitas vezes, a iniciarem mudanças que permitiram que as suas organizações não só sobrevivessem como prosperassem, o que resultou na aceleração do próprio progresso pessoal rumo ao sucesso.

CAPÍTULO 1

Os fatores «S» do sucesso

O segredo do sucesso está na capacidade de nos adaptarmos.

PETER DRUCKER

A maioria das pessoas espera ter sucesso no trabalho e, na verdade, em todos os aspetos da vida. Embora possam conceber o sucesso de maneiras diferentes, todas concordam quanto ao desejo de o alcançar.

Realização — esta palavra encarna a essência daquilo a que chamamos sucesso — atingir o objetivo a que nos propomos.

Muitas pessoas tentaram mostrar o caminho para o sucesso e, apesar de algumas terem prestado um serviço valioso a quem as seguia, nenhuma conseguiu ainda contar toda a história. A razão é óbvia: não há dois temperamentos exatamente iguais; a natureza adora a variedade. Como não existem dois conjuntos de circunstâncias de todo idênticos, seria insensato estabelecer regras de aplicação universal que conduzissem todos ao grande objetivo do sucesso. Basta-nos olhar em redor e ver as diferentes necessidades dos indivíduos

para chegarmos à conclusão de que isso é verdade. Cada uma das pessoas que tiveram sucesso fizeram-no de maneira diferente, em geral seguindo linhas de ação originais. Com efeito, a personalidade desempenha o papel mais importante no sucesso. Uma personalidade forte permite ao indivíduo afastar-se de quaisquer regras estabelecidas ou planos de ação definidos. Por isso, pode definir-se como princípio geral que todos devem trabalhar o seu sucesso de acordo com os traços da sua personalidade, em vez de seguirem uma regra ou linha de conduta estabelecida. Porém, uma análise atenta aos homens e mulheres que alcançaram um sucesso notável pode dar-nos pistas úteis que podemos aplicar na nossa vida.

Provavelmente temos à disposição tantas abordagens do sucesso quantas as pessoas bem-sucedidas, mas ao analisarmos as histórias das pessoas de sucesso encontramos muitas qualidades comuns. Como todas começam pela letra «S», iremos referir-nos a elas como os fatores «S».

AUTOCONFIANÇA (*SELF-CONFIDENCE*)

O ingrediente essencial do sucesso é a autoconfiança. Este termo explica-se por si só — significa que, para alcançarmos o sucesso, temos de acreditar em nós. Porém, isso não implica que não tenhamos fraquezas. Significa que temos de fazer um inventário de nós próprios, descobrir as qualidades que possuímos que são fortes e úteis e, a seguir, organizá-las num plano de ação definido com o qual iremos atingir o objetivo principal que estabelecemos.

As pessoas autoconfiantes nunca perdem a convicção na sua capacidade de enfrentar e lidar com os medos. Há uma história antiga de um rapaz que tinha medo de um rufia grande da sua escola. Um dia, a avó deu-lhe um talismã que, garantiu-lhe, o avô tinha usado na guerra e, segundo ela, tinha a propriedade de tornar o seu dono invencível. Nada poderia magoá-lo, disse-lhe, enquanto usasse o talismã. Nada poderia opor-se-lhe. Ele acreditou nela. E na vez seguinte em que o rufia começou a bater-lhe, ele deu-lhe uma valente sova. E isso foi apenas o princípio. Antes do final do ano, já tinha conquistado a reputação de ser o mais corajoso da comunidade.

Então, quando a avó considerou que a situação estava resolvida, contou-lhe a verdade — que o «talismã» não passava de um pedaço de sucata que ela apanhou à beira da estrada —, que sabia que ele só precisava de *confiar nele*, acreditar que era capaz de o fazer.

Acreditarmos em nós é o que interessa. A consciência da força dominadora dentro de nós faz com que tudo seja atin-gível. *Podemos fazer tudo o que pensamos que podemos.* Este conhecimento é literalmente um presente dos deuses, porque através dele podemos resolver todos os problemas humanos. Devia fazer de cada um de nós um otimista inveterado. É a porta aberta para prosperarmos. *Mantenha essa porta aberta* — esperando obter tudo o que for justo.

Temos direito a tudo o que é bom. Portanto, não espere nada a não ser o que for bom. A derrota não *tem* de seguir-se à vitória. Não recai sobre nós qualquer limitação. Por isso, não a deixe entrar na sua vida.

Para alcançar o sucesso temos de acreditar na nossa capacidade de fazer tudo o que nos propomos realizar. Também devemos cultivar a convicção naqueles que nos são próximos, quer se encontrem, ou não, numa posição de autoridade em relação a nós.

Um objetivo principal definido é o ponto de partida de qualquer realização digna de nota, mas a autoconfiança é a força invisível que nos influencia, impele ou conduz continuamente até a concretização do objetivo se tornar realidade. Sem autoconfiança nenhuma realização passaria da fase de «objetivo», e os simples objetivos, só por si, não têm qualquer valor.

Muitas pessoas têm objetivos vagos mas temem o fracasso.

Já todos tivemos sucessos e fracassos. Quem fica a remoer os fracassos está condenado a repeti-los; quem se concentra nas realizações cria atitudes positivas fortes que irão consolidar a sua confiança. Shakespeare disse: «O que é passado, é prólogo.» Todos os aspetos do nosso passado influenciam o nosso futuro, mas podemos escolher as experiências passadas que queremos que nos dominem o pensamento. Devemos esforçar-nos por aprender com os fracassos e eliminá-los quando tivermos aprendido a lição. Deixemos que os sucessos do passado predeterminem o nosso futuro.

As pessoas que alcançam grandes feitos proferem afirmações poderosas. Têm uma enorme capacidade positiva; não conhecem o significado de negativismo. O seu poder de afirmação e a convicção na capacidade de fazer são tão fortes que o contrário não lhes ocorre. Quando decidem fazer algo,

têm a certeza de que são capazes de o fazer. Não se deixam assolar pela dúvida e o medo, por mais que os outros possam troçar delas. Na verdade, quase todos os grandes homens e mulheres que impulsionaram o progresso foram qualificados de sonhadores. Contudo, devemos as bênçãos da civilização moderna à sublime autoconfiança desses homens e mulheres, à fé indomável na sua missão, que nada podia abalar. E se Copérnico e Galileu tivessem desistido quando foram acusados de loucura? A ciência moderna baseia-se na sua convicção inabalável de que a Terra é redonda e de que gira à volta do Sol, e não o Sol que gira à volta da Terra! Ao longo da História, os grandes professores, filósofos e profetas discordaram uns dos outros em muitos aspetos, mas neste ponto o acordo é unânime. Atente no que Marco Aurélio, o grande imperador romano, disse: «A vida de um homem é o que os seus pensamentos fazem dela.» E Disraeli: «Tudo chegará se um homem apenas esperar. Depois de uma longa meditação, cheguei à convicção de que um ser humano com um objetivo estabelecido deve concretizá-lo, e que nada pode resistir a uma vontade que porá em causa a própria existência para o realizar.»

Ralph Waldo Emerson disse: «Um homem é aquilo em que pensa durante todo o dia.» William James disse: «A grande descoberta da minha geração é que o ser humano pode alterar a sua vida alterando a sua atitude mental.» E acrescentou: «Precisamos apenas de agir friamente como se a coisa em questão fosse real, e tornar-se-á infalivelmente real ao crescer numa ligação tal com a nossa vida que se tornará real. Estará tão ligada ao hábito e à emoção que os nossos

interesses nela serão os que caracterizam a crença.» Disse ainda: «Se nos interessarmos o suficiente por um resultado, quase de certeza iremos obtê-lo. Se desejarmos ser ricos, seremos ricos. Se desejarmos ser cultos, seremos cultos. Se desejarmos ser bons, seremos bons. Apenas temos de o desejar efetivamente, desejá-lo em exclusivo, e não desejar ao mesmo tempo e com a mesma intensidade centenas de outras coisas incompatíveis.»

O Dr. Norman Vincent Peale disse: «Esta é uma das maiores leis do universo. Quem me dera tê-la descoberto quando era muito jovem. Ocorreu-me muito mais tarde e descobri que era uma das maiores, se não a maior descoberta, com exceção da minha relação com Deus. E a grande lei declarada de forma breve e simples é que, se pensarmos em termos negativos, obtemos resultados negativos. Se pensarmos em termos positivos, alcançaremos resultados positivos.»

AUTODISCIPLINA (*SELF-DISCIPLINE*)

Arthur Rubinstein, um dos maiores pianistas do seu tempo, atribuía muito do seu sucesso à capacidade de definir um cronograma de ensaios e de o cumprir.

Apesar de ter granjeado fama e riqueza, continuou a ensaiar todos os dias durante a sua longa carreira. Muitas pessoas excelentes não precisam de ser pressionadas por um chefe para desempenharem a sua função. Conseguem disciplinar-se para fazer o que é preciso sem pressões externas.

Os atletas campeões treinam durante horas todos os dias para se manterem em forma. A autodisciplina começa com um compromisso de realização e a seguir fazer os sacrifícios necessários para o cumprir.

Podemos tornar-nos excelentes executantes se nos disciplinarmos para sermos tecnicamente competentes, nunca deixando de treinar, ensinando os outros e pensando cuidadosa e minuciosamente antes de começar.

Em qualquer tarefa desafiante, o indivíduo ou a equipa investem tanto ou mais tempo e esforço no planeamento e preparação do que na realização propriamente dita. Os atletas de topo treinam e praticam durante o período de inatividade e nos dias que antecedem um jogo ou outra competição. As companhias de teatro investem meses a aprender os papéis e a ensaiar antes de levar a peça à cena. Os técnicos de vendas de sucesso passam horas a elaborar e a ensaiar as respetivas apresentações antes das reuniões com os decisores e ainda mais algum tempo a prever as perguntas que lhes podem ser feitas e a encontrar as respostas para as mesmas. Uma equipa de executivos de uma empresa avalia as ramificações possíveis das suas decisões e depois planeia durante semanas ou meses antes de implementar qualquer nova iniciativa.

Um dos aspetos da autodisciplina é a capacidade de controlar as emoções e ações. A falta de controlo trouxe sofrimento a mais pessoas do que qualquer outra incapacidade conhecida da humanidade. Este mal manifesta-se, uma vez ou outra, na vida de todas as pessoas.

A autodisciplina requer que foquemos *toda* a nossa atenção em cada pormenor do trabalho diário. Devemos canalizar

todo o nosso pensamento para *aquele* trabalho até conseguirmos executá-lo na perfeição e *com alegria*. Enquanto tivermos tarefas cansativas ou «trabalho penoso», podemos ter a certeza de que é porque ainda não nos concentrámos o suficiente no pensamento.

Esta é a melhor prática de «concentração» do mundo — pormos toda a nossa alma naquilo que estamos a fazer. Quando tivermos usado esta prática durante o tempo suficiente, iremos desempenhar a tarefa na perfeição e com alegria.

Nessa altura, descobriremos que a força do nosso pensamento fluiu para o trabalho e *encheu-o* de energia. Faremos pequenos voos mentais felizes para longe do trabalho; irão ocorrer-nos pequenas inspirações e os nossos pensamentos regressarão sempre ao trabalho com alegria.

Suponhamos que o nosso trabalho neste momento consiste em «exercícios dos cinco dedos» — aprender a usar os dedos. Se focarmos *todo* o nosso pensamento em cada movimento, iremos executar cada um na *perfeição*. Quando isto acontece, o pensamento flui, ou transborda, em belas fantasias que os dedos estão prontos a exprimir. E *tudo* é prazer. Se deixarmos a mente vaguar ainda que por pouco, os nossos dedos seguem-na. Os exercícios serão desleixados porque o pensamento está dividido e *não temos força de espírito suficiente para lidar com a divisão*. Se praticarmos com a mente dividida, demoramos cinco vezes mais tempo a dominar a arte de utilizar os dedos e nunca os usaremos da melhor maneira.

Compreende agora para que serve a concentração nas tarefas do dia a dia? Para preencher cada parte do nosso

corpo com a inteligência dedicada à expressão do pensamento. As tarefas diárias que a escola da vida nos apresenta são as «escalas» e os «exercícios dos cinco dedos» nos quais devemos empenhar a nossa alma para os dominar antes que essa alma possa exprimir algo de mais belo sob a forma de sinfonias da vida.

Como disse Steve Jobs:

*O vosso trabalho irá preencher grande parte da vossa vida e a única maneira de se sentirem verdadeiramente satisfeitos é fazendo aquilo que acharem que é um trabalho excelente. E a única maneira de fazerem um trabalho excelente é gostarem daquilo que fazem. Se ainda não o encontraram, continuem à procura. Não se acomodem. Tal como acontece com todos os assuntos do coração, irão saber quando o encontrarem. E, como em qualquer relação excelente, só irá melhorar com a passagem dos anos. Por isso, continuem a procurar até o encontrar.
Não se acomodem.*

ACELERADOS (SPURRED ON)

As pessoas de sucesso são continuamente estimuladas a ter êxito. Não precisam de um estímulo exterior, como uma recompensa imediata, para se sentirem motivadas. Ficam tão

entusiasmadas com o seu trabalho que, todas as manhãs, mal podem esperar para começar, e detestam parar no final do dia. A sua energia parece ilimitada. Quando surgem problemas, não ficam desencorajadas.

Na verdade, o problema torna-se um estímulo adicional que as entusiasma ainda mais.

No voo sem escalas que a *Voyager* realizou à volta ao mundo, o criador da aeronave, Burt Ruton, e os pilotos, Dick Ruton e Jeanna Yeager, enfrentaram a rejeição e o fracasso durante todo o percurso, mas o seu entusiasmo e empenho no projeto ajudaram-nos a superar os problemas e geraram energias renovadas que os conduziram ao sucesso.

O primeiro passo para nos estimularmos consiste em estabelecer um objetivo rumo ao qual trabalhar. Devemos ter planos definidos para atingir esse objetivo. Nada de valor se concretiza sem um plano de ação definido que seja sistemática e continuamente seguido dia após dia. Como poderíamos esperar ter sucesso, ou saber quando o atingimos, se a natureza da realização — o objetivo — não tivesse sido definida?

Para cultivar a imaginação a fim de que possa sugerir ideias por iniciativa própria, devemos fazer questão de manter um registo de todas as ideias úteis, engenhosas e práticas que encontramos no trabalho que nós, ou os nossos colegas, estamos a fazer. Porém, devemos ampliar o foco e olhar para o que está a ser feito noutras áreas de trabalho fora da nossa profissão. Adquira o hábito de catalogar cada ideia, conceito ou pensamento que observa ou que lhe ocorre que seja passível de aplicação prática, e depois pegue nessas

ideias e trabalhe-as num novo plano. Hoje em dia, a maioria das pessoas faz isso no *Blackberry*, *iPad* ou num dispositivo semelhante. Porém, algumas gostam mais de as anotar num pequeno bloco de notas.

Quando surge um problema ou nos deparamos com uma situação nova, recorreremos às nossas notas e juntamos esse conhecimento a novas combinações e apresentamos adaptações ou ideias novas para lidar com o assunto.

Barry, um técnico de nível médio na empresa, sonhava muitas vezes com boas (por vezes brilhantes) ideias, mas nunca avançou para as implementar ou até para as transmitir à chefia. Como resultado, nunca progrediu no trabalho. Era considerado um empregado medíocre, que fazia bem o trabalho mas não com excelência. Se Barry tivesse transformado os sonhos em atos, podia ter progredido muito na sua carreira.

O maior crime do mundo é não desenvolvermos o nosso potencial. Quando fazemos aquilo que fazemos melhor, estamos não só a ajudarmo-nos, mas a ajudar o mundo.

ROGER WILLIAMS

Um entusiasmo fervoroso, apoiado por bom-senso e persistência, é a qualidade que mais frequentemente favorece o sucesso.

DALE CARNEGIE

Nada nos estimula com mais eficácia do que sentirmo-nos entusiasmados com aquilo que fazemos. O verdadeiro significado de «entusiasmo» dá a esta qualidade uma importância que ultrapassa em muito a atitude de excitação que a palavra muitas vezes nos sugere. Derivada do grego, significa «inspirado» e literalmente «o Deus dentro de nós». Aqueles que o conseguem de um modo natural são verdadeiramente afortunados.

O entusiasmo é uma força impulsionadora que não só dá mais força a quem o possui, como é contagiante e afeta todos aqueles que atinge. O entusiasmo pelo trabalho em que se está empenhado elimina a sensação de trabalho penoso dessa atividade. Verificou-se que mesmo os trabalhadores que realizam a tarefa árdua de abrir valas podem afastar a monotonia cantando enquanto executam o seu trabalho.

Um facto bem conhecido é que as pessoas têm mais sucesso quando se dedicam a uma profissão de que gostam, razão pela qual ficam entusiasmadas com mais facilidade com essa carreira.

O entusiasmo também é a base da imaginação criativa. Quando a mente está bastante vibrante, torna-se recetiva a níveis igualmente elevados de vibração proveniente de forças exteriores, o que proporciona uma condição favorável à imaginação criativa. Iremos observar que o entusiasmo desempenha um papel importante noutros princípios que constituem a lei da filosofia do êxito, nomeadamente o pensamento rigoroso e uma personalidade agradável.

AUTOMOTIVADOR (SELF-STARTER)

Receba todas as manhãs com um sorriso. Encare o novo dia como uma oportunidade de ouro para concluir o que não conseguiu terminar no dia anterior. Seja um automotivador. Que a primeira hora estabeleça o tema do sucesso e da ação positiva que vai certamente ecoar durante todo o seu dia. O dia de hoje não voltará a repetir-se. Não o desperdice com uma falsa partida ou sem uma partida. Não nasceu para o fracasso.

OG MANDINO

Algumas pessoas são como um telemóvel. Para arrancar têm de ser carregadas. Essas pessoas têm menos probabilidades de serem empreendedoras do que aquelas que conseguem arrancar a qualquer hora acionando o seu automotivador interior.

Por exemplo, John e Bill começaram a trabalhar no mesmo dia e fizeram carreira na mesma empresa. Na altura da reforma, John era supervisor de um pequeno departamento e Bill vice-presidente executivo. John nunca compreendeu porque progrediu tão pouco. Costumava dizer: «Fiz sempre o que me pediram, e fi-lo bem.» Bill sabia porque sempre se saiu tão bem. Desde o início da carreira que desenvolveu projetos, deu sugestões, tomou a iniciativa sem terem de lhe dizer para o fazer.

Para sermos automotivadores de sucesso temos de estabelecer para nós próprios um conjunto de princípios que irão

guiar-nos no modo como trabalhamos. Como é que se começa a construir uma casa? Primeiro, é preciso o projeto do edifício e, a seguir, começa-se a construir de acordo com o plano, seguindo-o escrupulosamente em cada pormenor, a começar pelos alicerces. Se não se tiver atenção aos alicerces o trabalho será em vão e o edifício, se chegar a ser construído sem se desmoronar, será inseguro e inútil. A mesma lei é válida para qualquer trabalho importante; o início certo e o primeiro elemento essencial é um *plano mental definido sobre o qual construir*.

Os quatro princípios básicos que se seguem são fatores fundamentais para iniciar um projeto.

- **Concentração.** Concentração significa uma atenção total ao assunto que temos em mãos, foco inteligente da mente no trabalho a ser feito. Inclui tudo o que significa meticulosidade, precisão e eficiência.
- **Honestidade.** Honestidade implica a ausência de qualquer artimanha, mentira e engano através de palavras, do olhar ou de gestos. Inclui sinceridade, ser honesto e verdadeiro. Despreza a subserviência. Permite conquistar boas reputações, e as boas reputações criam bons negócios.
- **Economia.** Economia significa a união da vitalidade física e dos recursos mentais. Requer que se conserve a energia evitando o comodismo debilitante e os hábitos sensuais. Mantém a força, resistência, vigilância e capacidade de realização de quem a segue.

- **Generosidade.** Generosidade é mais do que dar dinheiro. É uma dádiva de pensamentos, atos e simpatia, uma concessão de boa-vontade e generosidade para com os adversários.

COMPROMISSO COM A REALIZAÇÃO

Os automotivadores comprometem-se com o sucesso na realização dos seus objetivos. O compromisso é mais do que tomar uma decisão.

Todos os anos, no Dia de Ano Novo, tomam-se milhões de resoluções. As pessoas prometem perder peso, deixar de fumar, aprender uma língua estrangeira, serem mais simpáticas com os pais ou os filhos ou fazer melhorias substanciais no trabalho ou na vida pessoal. Quantas destas resoluções são cumpridas?

As resoluções não se limitam ao Dia de Ano Novo. De vez em quando, todos decidimos realizar algo importante para nós — até começarmos a trabalhar no assunto —, mas depressa esquecemos a ideia.

Paul Peters decidiu fazer uma dieta rigorosa para perder algum peso. Começou com muito entusiasmo e escolhia cuidadosamente aquilo que comia. Porém, tinha almoços e jantares de trabalho com frequência. Nessas alturas, negligenciava por completo a dieta. Quando se apercebeu de que não estava a perder peso tão depressa quanto esperava, desistiu.

Quando o chefe de Lisa Grant anunciou que a empresa ia instalar um novo sistema informático, deu a oportunidade

a quem quisesse aprender de frequentar um programa de formação. Isso podia permitir um maior potencial de crescimento dentro da empresa. Lisa inscreveu-se no curso e assistiu às duas primeiras aulas. Assim que o programa começou a ficar mais difícil, Lisa arranhou desculpas para faltar e acabou por desistir.

Partindo do princípio que Paul queria mesmo perder peso e que Lisa estava verdadeiramente interessada em aprender o novo sistema informático, o que poderiam ter feito para garantir que atingiam os seus objetivos — mesmo quando se tornou mais difícil do que aquilo que pensavam?

Para garantir que atingimos um objetivo, temos de nos comprometer a consegui-lo. O compromisso é mais do que tomar uma resolução. É uma promessa solene de que faremos tudo o que pudermos para concretizar o que aceitámos fazer. Não pode ser assumido de ânimo leve. Se seguirmos estas orientações, a oportunidade de sucesso é muito maior.

*Tenha sempre em mente que a resolução
de atingir o sucesso é mais importante
do que qualquer outra.*

ABRAHAM LINCOLN

ESTABELEÇA UM OBJETIVO FINAL CLARO E ESPECÍFICO

Em vez de dizer «Quero perder peso», estabeleça ao certo o número de quilos que deseja perder. Assim, pode ir

acompanhando o seu progresso e todos os dias ver o quão perto está de atingir o objetivo. Se o objetivo não puder ser quantificado, estabeleça metas o mais específicas possível: «Ser capaz de encomendar uma refeição em francês» ou «Dar uma palestra na minha associação profissional».

ESTABELEÇA OBJETIVOS INTERMÉDIOS

«O meu objetivo é nadar trinta voltas em quinze minutos. No final da terceira semana devo conseguir nadar trinta voltas em vinte minutos.» «O prazo limite para o meu relatório é 30 de março. A 10 de março devo terminar toda a investigação preliminar; a 20 de março, ter a análise estatística concluída.»

Ao estabelecermos objetivos intermédios, tornamos mais fácil a realização do objetivo final. Avance um passo de cada vez. Em vez de se preocupar em perder quinze quilos, pense apenas em perder cinco e, quando o tiver conseguido, pense nos outros cinco quilos, e assim sucessivamente.

Isto também nos ajuda a estabelecer *pontos de controlo*. São passos fundamentais ao longo do percurso que nos permitem avaliar como estamos a avançar. Na escola, estes pontos de controlo podem ser os exames trimestrais ou semestrais. No trabalho, podem ser avaliações de desempenho periódicas. No nosso compromisso com a realização, devemos estabelecer pontos de controlo para analisar o que foi, ou não, conseguido. Se nesse ponto os objetivos intermédios foram alcançados, isso reforça o nosso empenho em continuar.

Se não progredimos tanto como planeámos, permite-nos determinar que passos podemos dar para voltar ao caminho certo.

FAÇA UM CONTRATO

Um contrato é um acordo vinculativo. Quando os problemas financeiros obrigaram Rocco Esposito a deixar a faculdade no segundo ano, ele comprometeu-se a terminar o curso em cinco anos. Sabia que isso implicava frequentar as aulas à noite e ao fim de semana, gastar uma parte significativa do que ganhava na sua formação e sacrificar muitos aspetos sociais e lúdicos da sua vida. Para garantir que o fazia, redigiu um contrato escrito para ele próprio, destacando o objetivo de longo prazo — obter a licenciatura — e os objetivos intermédios: disciplinas a frequentar e quando esperava concluí-las. Quando as dificuldades surgiam ou se sentia tentado a abrandar os esforços, lia o contrato e renovava o seu compromisso.

PARTILHE O OBJETIVO COM OUTRA PESSOA

O grande autor motivacional, Napoleon Hill, recomendou que partilhemos os nossos compromissos com outra pessoa. Rocco deu uma cópia do contrato ao irmão, Joe, que o assinou como testemunha e prometeu verificar se Rocco o cumpria. Ao longo dos anos seguintes, quando, devido à pressão da carga de trabalho e das aulas, Rocco se sentia tentado

a abandonar disciplinas, o apoio de Joe ajudava-o a manter o compromisso.

A escolha da pessoa ou pessoas com quem partilhar o nosso compromisso é importante. Deve ser alguém que respeitamos e que não queremos desiludir. Essa pessoa deve estar tão entusiasmada quanto nós por nos ver atingirmos o objetivo. Se o objetivo é pessoal pode ser o cônjuge, um membro da família ou um amigo íntimo. Numa situação profissional, podemos partilhar o compromisso com o nosso mentor, um colega próximo, um membro da nossa associação profissional ou até o chefe se tivermos uma boa relação.

RECOMPENSARMO-NOS

Quando atingimos o objetivo devemos receber uma recompensa significativa. De quem? De nós, como é evidente. Max tentou parar de fumar uma dúzia de vezes, mas retomava o hábito após alguns meses. Comprometeu-se a deixar definitivamente e prometeu a si próprio que, se cumprisse o compromisso durante um ano, compraria aquela televisão grande com o ecrã plano que sempre desejou. Como não gastava dinheiro em cigarros, no fim do ano tinha o suficiente para comprar a televisão.

Saber que darão a si próprias uma recompensa tangível, além da satisfação psicológica de atingirem o objetivo, ajuda algumas pessoas a cumprirem as suas metas.

Atingir aquilo que desejamos na vida exige um verdadeiro empenho. Se estabelecermos objetivos claros e específicos,

delimitarmos pontos de controlo para podermos avaliar os progressos, fizermos um contrato connosco e o partilharmos com alguém que respeitamos e nos recompensarmos quando atingimos o objetivo, alcançaremos as metas que são importantes na nossa atividade profissional e em todas as outras áreas da vida.

| SENSIBILIDADE

Salvo algumas exceções, a maioria das realizações implica trabalhar com outras pessoas. A empatia — a capacidade de nos pormos mentalmente no lugar do outro — é essencial para o sucesso. Os gestores devem ser sensíveis aos sentimentos de quem supervisionam, os representantes comerciais devem ser sensíveis às reações dos clientes, e os titulares de cargos públicos devem ser sensíveis às necessidades dos eleitores.

Dois princípios de Dale Carnegie sobre relações humanas eficientes são:

- *Interesse-se verdadeiramente pelos outros.*
- *Tente sinceramente ver as coisas sob a perspetiva do outro.*

Se aplicarmos estes princípios às interações diárias com os outros no local de trabalho e na vida pessoal, iremos incentivá-los a fazer o seu melhor o que, por sua vez, ajudá-nos a fazer o nosso melhor.

CULTIVE O AMOR PELOS OUTROS

Quando o nosso maior desejo é fazer os outros felizes, quando esse desejo se torna uma paixão duradoura por servir os outros, somos *impelidos* a fazer tudo o que seja necessário para sermos bem-sucedidos.

Resumindo, apenas aqueles que se dedicam *apaixonadamente* a prestar mais ou melhor serviço, e se dedicam *apaixonadamente* a servir sempre mais pessoas, podem esperar o sucesso, e essa dedicação pode ser melhor inspirada pelas pessoas a quem o serviço é prestado.

Este desejo de servir os outros é uma emoção isenta de perigo para o nosso bem-estar mental, está em harmonia com todas as leis de Deus e da humanidade, pode subordinar sentimentos conflitantes que, caso contrário, levam à falta de eficiência, e fornece a força impulsionadora necessária para um empenho prolongado e um esforço inspirado.

Tal como acontece nas outras regras, vamos avaliar esta e ver se se confirma na vida das pessoas de sucesso. Consideremos, por exemplo, o caso típico de dois cantores. Têm ambos talento para a música popular e boas vozes para esse fim, embora a crítica musical as considere fracas. Com o seu talento medíocre, em condições normais seria de esperar que nenhum deles atingisse o sucesso.

Um dos cantores não consegue chegar a lado algum. Canta sobretudo para satisfação pessoal. Deseja o sucesso, mas não gosta do público. O seu primeiro pensamento é mostrar que é um bom cantor. O público sente a sua atitude e recebe-o com frieza. O fracasso é total e definitivo. O outro

cantor adora o público. O seu maior desejo é fazê-lo feliz. Canta as canções de que *as pessoas* gostam e como *elas* gostam. Desejando aumentar a felicidade do público, está sempre a observá-lo com atenção. Deteta de imediato se algum dos seus maneirismos agrada ou desagrada. Está sempre a tentar determinar, a partir de conhecimentos individuais e de diferentes públicos, o género de canções que mais agradam. Mistura-se sempre com as pessoas. Primeiro, porque gosta delas; segundo, de modo a saber aquilo que lhe agrada ou desagrada no género de canções que canta. Pode passar fome durante anos, enquanto aprende *aquilo que* o seu querido público gosta, mas nada o desanima. Após anos de tentativa e erro, de um amor tão grande que não o deixa desistir, o público começa a reconhecer o amor que lhe tem. Começa por ouvi-lo com respeito, depois com avidez e, por fim, com satisfação. «Este», pensa, «é um homem como nós; conhece-nos e é um de nós; sabe do que gostamos e gosta disso como nós. Ele é como nós; por isso, gostamos dele». Há um sentimento caloroso nas suas canções que os outros não têm no que diz respeito ao seu público. De repente, este cantor torna-se famoso e faz um grande sucesso.

Neste exemplo, podíamos substituir os dois cantores por dois atores, escritores ou dramaturgos, construtores civis, proprietários de restaurantes, proprietários de bombas de combustível, retalhistas, industriais, vendedores, padres, advogados, médicos ou dois de quase tudo. Em geral, os êxitos são daqueles que amam o seu público ou clientela e, por isso, dedicam-se apaixonadamente a prestar um melhor serviço ou a fazer a clientela feliz.

**«A MUDANÇA FAZ PARTE DA VIDA.
AQUELES QUE APENAS OLHAM PARA
O PASSADO OU PARA O PRESENTE ESTÃO
CONDENADOS A FALHAR O FUTURO.»**

JOHN F. KENNEDY

Na nossa vida pessoal e profissional, a mudança é uma constante a que temos de nos habituar e para a qual devemos estar disponíveis se queremos evoluir. Seja motivada por fatores externos, como as novas tecnologias, uma economia em expansão ou contração, ou até pelo entendimento de que o que resultou no passado talvez não seja a melhor abordagem para a realidade presente ou futura, ser um agente de mudança e aplicar alterações preventivas pode ser a estratégia perfeita para prosperar.

O importante é compreender que, apesar da resistência que muitos sentem em relação à mudança, ela é vital para a nossa evolução pessoal e profissional. Nesse sentido, Dale Carnegie ajuda-o, neste livro, a aceitar essa mudança. De um mundo em constante devir, com contínuas e bruscas alterações na cultura e suas manifestações, e nos comportamentos, até às nossas vidas individuais, afetadas em contínuo por voltas alheias à nossa vontade, é essencial compreender a função da mudança e acomodá-la na nossa vida. Através de exemplos práticos, o autor enumera os passos que devem ser dados, e como e quando, de forma a reduzir a ansiedade decorrente do processo e assim garantir não só a sobrevivência de negócios e empresas, mas também o sucesso pessoal e profissional que merece.



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt

editoraobjectiva

penguinlivros

ISBN 9789897875380



9 789897 875380 >