

DO AUTOR DE COMO FAZER AMIGOS
E INFLUENCIAR PESSOAS

AUTOR COM
MAIS DE
50 MILHÕES
DE LIVROS
VENDIDOS

DALE CARNEGIE

**COMO
SUPERAR AS
PREOCUPAÇÕES
E LIDAR COM
O STRESS**

DALE CARNEGIE

COMO SUPERAR
AS PREOCUPAÇÕES
E LIDAR COM
O *STRESS*

Tradução de
LUCÍLIA FILIPE



PREFÁCIO

Todos nos preocupamos. Muitas dessas preocupações são de curta duração e desaparecem com pouco esforço, mas quando persistem podem roubar-nos a vitalidade, o entusiasmo e a energia e levar ao esgotamento físico e mental. Os médicos apontam a ansiedade crónica como responsável por inúmeras doenças como a asma, alergias, problemas cardíacos, hipertensão e uma série de outras enfermidades, demasiadas para serem mencionadas.

A mente preocupada fica confusa, dividida, e o pensamento dispersa-se em muitas coisas que não são verdadeiras. Podemos afastar a preocupação treinando a mente para se concentrar na harmonia, paz, beleza, na atitude correcta — substituindo os pensamentos negativos por pensamentos construtivos.

A preocupação transforma a luz da nossa vida em escuridão. A única maneira de vencer a escuridão é acendendo a luz. A luz dissipa a escuridão, tal como o Sol dissipa a névoa. Quando somos assediados pela preocupação, tudo o que precisamos de fazer é acender a luz na nossa mente. Não nos podemos esquecer de que somos suficientemente fortes para ultrapassar os problemas que nos preocupam. Temos de reafirmar a fé em nós. Aprender a separar as preocupações e a considerá-las à luz da razão, dissecá-las, dividi-las em pedaços pequenos e perguntarmo-nos: «São reais? De onde provêm? Estas preocupações têm algum poder? Há algum princípio

por detrás delas?» Devemos lidar com elas com pensamentos racionais. Isso irá desmembrar as preocupações e ajudar-nos a perceber que se trata de sombras falaciosas e ilusórias no nosso espírito.

Uma sombra não tem poder — e como a preocupação é uma sombra na nossa mente, não há realidade, princípio ou verdade por detrás dela.

Devemos substituir a preocupação por pensamentos positivos e repeti-los até que a nossa mente capte a verdade, o que nos liberta e ajuda a seguir em frente.

Dá algum trabalho, mas podemos fazê-lo. Devemos estar determinados a fazê-lo. Temos de dizer para nós: «Vou superar isto. Vou enfrentá-lo. É uma sombra na minha mente e não vou dar poder às sombras.»

Neste livro vamos analisar muitos aspectos que nos preocupam. Examinaremos as preocupações que surgem na nossa vida doméstica e no nosso trabalho. Discutiremos como lidar com o *stress*, evitar o esgotamento e desenvolver e manter uma atitude mental positiva que nos permitirá substituir as preocupações por pensamentos e acções positivas.

Para tirar o máximo proveito deste livro, leia-o uma vez para compreender a abordagem para lidar com a preocupação e o *stress*, e depois trabalhe em cada capítulo e comece a aplicar as técnicas para dominar cada competência.

Nunca seremos capazes de nos livrarmos por completo de preocupações, mas podemos minimizar os seus efeitos negativos e transformá-las em acções positivas que nos tornam mais felizes e enriquecem as nossas vidas.

Arthur R. Pell, Editor

CAPÍTULO 1

Reconhecer os perigos da preocupação

Quantas vezes acordámos a meio da noite com suores frios, preocupados com um problema que teremos de enfrentar no dia seguinte ou até num futuro distante? Com que frequência interrompemos de súbito uma actividade divertida e a nossa mente foca-se num problema que nos preocupa muito?

É improvável que haja um homem ou mulher que não tenha sentido, repetidamente, esses acessos de preocupação. Contudo, se semanas ou meses depois olharmos para trás, para os assuntos com os quais estávamos tão preocupados, muitas vezes descobrimos que o problema que nos acordou de um sono profundo, ou transformou a nossa alegria em ansiedade, nunca se concretizou ou foi muito menos preocupante do que antecipámos.

Nunca um problema foi resolvido com preocupação. Se a energia que despendemos (e a ansiedade é um grande consumidor de energia) fosse canalizada para abordagens construtivas para resolver o nosso desconforto em vez de cismarmos nele, superaríamos os medos e a inquietação e seríamos pessoas mais saudáveis e felizes.

Esta ideia não é nova. Ao longo dos tempos, filósofos e profetas exprimiram-na de diversas maneiras. No seu livro *Como Deixar de se Preocupar e Começar a Viver*, Dale Carnegie abordou o problema

com grande pormenor. Apenas algumas sugestões deste livro podem ajudar a maior parte das pessoas a colocarem a ansiedade que as preocupa na devida perspectiva.

TRÊS MANEIRAS DE MINIMIZAR AS PREOCUPAÇÕES

É fácil dizer a alguém para não se preocupar, mas fazê-lo é outro assunto. Eis algumas maneiras que muitas vezes ajudam:

1. Quando confrontado com um problema preocupante, não fique a remoer nele. Enfrente-o de uma vez por todas e tome uma decisão. A maior parte da preocupação é causada pela indecisão. Assim que decidir, mantenha-se firme. Pode nem sempre ser a mais correcta, mas, de um modo geral, qualquer acção positiva é melhor do que nenhuma. Não cometa o erro de esperar nunca cometer erros.
2. Defina onde termina o pensamento e começa a preocupação. Lembre-se de que preocupar-se não é o mesmo que pensar. O pensamento claro é construtivo. A preocupação é destrutiva.
3. Se houver algo que possa fazer para resolver um problema que o atormenta, faça-o. Deve dar todos os passos possíveis para o superar, de modo a deixar de o preocupar.

Vários utentes de um Centro para Idosos, em Nova Iorque, estavam preocupados com o facto de poderem ser assaltados no caminho de ida e volta para o Centro. O medo constante manteve muitos deles nos seus aposentos solitários e outros só iam ao Centro muito ansiosos.

Um dos homens mais velhos reconheceu que a preocupação estava a deitá-los abaixo e ninguém fazia nada em relação ao

assunto — a não ser preocupar-se mais. Ele substituiu os seus pensamentos de preocupação por acção. Resultado — um acordo para que vários homens e mulheres atravessassem juntos a «zona perigosa» a determinada hora, todos os dias. O pensamento construtivo, em vez da ansiedade destrutiva, resolveu o problema.

Ao deparar-se com um problema, primeiro pergunte-se: o que é o pior que pode acontecer? A seguir, prepare-se para o aceitar. Depois, avance para melhorar esse pior.

DALE CARNEGIE

RECORRER À LEI DAS PROBABILIDADES

Quando Mike abandonou a faculdade, como muitos jovens da sua geração, decidiu percorrer os Estados Unidos à boleia. A mãe ficou desesperada. Passava as noites acordada, preocupada com o que poderia acontecer-lhe. Podia ser assassinado, raptado, cair numa valeta, ser preso, adoecer, andar com más companhias, etc. Durante semanas não dormiu, não comeu nem conseguiu desfrutar de qualquer aspecto da sua vida. Tudo o que fez foi preocupar-se.

Procurou o conselho de uma velha amiga, que lhe recordou que milhares de jovens haviam feito o mesmo. Quantos deles tiveram realmente uma fatalidade?

Sugeriu-lhe que se informasse junto da polícia, dos jornais e de algumas agências sociais. Estas fontes confirmaram que apenas uma pequena percentagem de jovens tinha sofrido um revés. A lei das probabilidades pesava significativamente a favor de que o rapaz regressasse sem problemas. Assim que a minha amiga aceitou este facto, a sua mente relaxou, deixou de se preocupar e a sua vida

voltou ao normal. Como é evidente, de vez em quando tinha pensamentos perturbantes, mas já não lhe dominavam a vida.

No devido tempo, o rapaz regressou a casa e à faculdade.

Se ela não tivesse colocado o assunto na perspectiva adequada, a sua saúde e equilíbrio pessoal podiam ter sido afectados.

VIVER DIARIAMENTE EM COMPARTIMENTOS ESTANQUES

No seu livro *Como Deixar de se Preocupar e Começar a Viver*, Dale Carnegie cita os seguintes comentários do Dr. William Osler, um dos grandes cirurgiões e filósofos do início do século xx, extraídos de uma palestra que deu a um grupo de alunos da Universidade de Yale.

O Dr. Osler observou que, num grande transatlântico, o comandante tem autoridade para selar alguns compartimentos se representarem um perigo para todo o navio. Então, declarou:

Agora, cada um de vocês é uma organização muito mais maravilhosa do que o grande transatlântico e está destinado a uma viagem mais longa. Exorto-vos a que aprendam a controlar a maquinaria de modo a viverem cada dia como um compartimento estanque, que é a maneira mais correcta de garantir a segurança da viagem. Vão para a ponte de comando e verifiquem se, pelo menos, as grandes anteparas estão prontas a funcionar. Primam um botão e oiçam, em cada nível da vossa vida, as comportas de ferro a isolarem o passado — os dias de ontem que já morreram. Primam

outro e, com uma cortina metálica, isolem o futuro tão hermeticamente quanto o passado... O futuro é hoje... O amanhã não existe. A perda de energia, a angústia mental, as perturbações nervosas, vão no encalço daquele que se sente ansioso em relação ao futuro... Fechem bem as grandes anteparas da proa e da popa e preparem-se para cultivar o hábito de uma vida em que cada dia é um compartimento estanque.

O Dr. Osler não pretendeu dizer que não nos devemos esforçar para nos prepararmos para o amanhã. Ele prosseguiu, dizendo que a melhor maneira possível de nos prepararmos para o amanhã é concentrarmo-nos com toda a nossa inteligência e entusiasmo em fazermos o trabalho de hoje de um modo excelente. É a única forma possível de nos prepararmos para o futuro.

Para nos ajudar a fechar as comportas de ferro sobre o passado e o futuro, Dale Carnegie sugere que façamos estas perguntas e escrevamos as respostas:

- Tenho tendência a adiar a vida no presente para me preocupar com o futuro ou ansiar por um «jardim de rosas mágico no horizonte?»
- Por vezes, torno o presente amargo ao arrepende-me de coisas que aconteceram no passado — e que já estão ultrapassadas?
- Levanto-me de manhã determinado a «aproveitar o dia» — a tirar o máximo proveito daquelas vinte e quatro horas?
- Posso tirar mais proveito da vida vivendo cada dia como um «compartimento estanque»?
- Quando devo começar a fazê-lo? Para a semana? Amanhã?... Hoje?
- Há um velho ditado: «O passado já lá vai, não podemos mudá-lo;

o futuro é desconhecido, mas o hoje é uma dádiva — por isso lhe chamamos presente.»

TRÊS PANELAS DE ÁGUA

É muito fácil perder a esperança quando tudo parece estar sempre a correr mal. Às vezes parece que, não importa o que façamos, nada resulta. A parábola que se segue descreve outra maneira de encararmos a vida.

Uma rapariga foi ter com a mãe e contou-lhe a sua vida e como estava a ser difícil para ela. Não sabia como iria sobreviver e queria desistir. Estava cansada de lutar e de se debater. Parecia que, quando um problema se resolvia, logo surgia outro.

A mãe levou-a para a cozinha. Encheu três panelas com água e colocou cada uma em lume forte. A água não tardou a começar a ferver. Na primeira colocou cenouras, na segunda ovos e, na terceira, grãos de café moídos. Deixou que fervessem sem dizer uma palavra.

Cerca de vinte minutos depois, desligou o lume. Tirou as cenouras e colocou-as numa tigela. Tirou os ovos e colocou-os noutra tigela. Depois, com uma concha, tirou o café e deitou-o noutra tigela. Virou-se para a filha e perguntou-lhe: «O que estás a ver?»

«Cenouras, ovos e café», respondeu. A mãe fê-la aproximar-se e pediu-lhe que apalpassse as cenouras. Ela assim fez, e sentiu que estavam moles. Então, a mãe pediu-lhe que pegasse num ovo e partisse a casca. Depois de o descascar, observou que o ovo estava bem cozido. Por fim, a mãe pediu-lhe que provasse o café. A filha

sorriu enquanto saboreava o seu aroma agradável. A seguir, perguntou: «O que significa isto, mãe?»

A mãe explicou-lhe que cada um daqueles alimentos tinha enfrentado a mesma adversidade... a água a ferver. Cada um reagiu de forma diferente. A cenoura era forte, dura e resistente. Porém, depois de ter sido submetida à água a ferver, amoleceu e enfraqueceu. O ovo era frágil. A casca fina protegia o seu interior líquido, mas após passar pela água a ferver o interior endureceu. Porém, os grãos de café moídos eram únicos. Depois de estarem na água a ferver, alteraram a água.

«Qual deles és tu?», perguntou à filha. «Quando a adversidade bate à porta, como reages? És uma cenoura, um ovo ou um grão de café?» Pense: quem sou eu? Sou a cenoura que parece rija mas com o sofrimento e a adversidade murcho, fico mole e perco a força? Sou o ovo que começa com um coração mole mas muda com o calor? Tenho um espírito fluido mas depois de uma morte, uma separação, uma dificuldade financeira ou outra provação endureci e fiquei resistente? A minha casca parece a mesma, mas por dentro sou amarga e dura, com um espírito rígido e o coração endurecido? Ou sou como o grão de café? O grão muda a água quente, a própria circunstância que causa o sofrimento. Quando a água aquece, liberta o seu aroma e sabor. Se formos como o grão de café, quando as coisas pioram melhoramos e alteramos a situação à nossa volta. Quando o momento é o mais negro e as provações as maiores, elevamo-nos a outro nível? Como lidamos com a adversidade? Somos uma cenoura, um ovo ou um grão de café?

As pessoas mais felizes não têm necessariamente o melhor de tudo, apenas tiram o melhor partido do que lhes surge pelo caminho.

O futuro mais brilhante será sempre baseado num passado esquecido; não podemos avançar na vida se não abandonarmos os nossos fracassos e desgostos do passado.

Viva segundo o adágio: «Quando nascemos, chorávamos e todos à nossa volta sorriam. Devemos viver a nossa vida de modo a que, no final, somos nós a sorrir enquanto todos à nossa volta choram.»

Se as pessoas que se preocupam com as suas dificuldades pensassem, pelo menos, nas riquezas que possuem, deixariam de se preocupar.

DALE CARNEGIE

DEZ SUGESTÕES PARA REDUZIR O COEFICIENTE DE PREOCUPAÇÃO

É evidente que nenhuma vida é totalmente isenta de preocupações. Há questões graves que surgem e nos preocupam, inquietam e podem dominar-nos a vida durante um período de tempo. No entanto, muitas pessoas se preocupam com assuntos triviais, temporários ou até inexistentes. Eis dez sugestões para manter a preocupação controlada.

1. META-SE NA SUA VIDA

Muitos de nós criamos problemas para nós próprios ao interferirmos com muita frequência nos assuntos dos outros. Fazemo-lo porque, de certa forma, convencemo-nos de que o nosso caminho é o melhor e aqueles que não se conformam com a nossa

maneira de pensar devem ser criticados e orientados para a direcção certa, que é a nossa. As pessoas agem como agem devido ao seu ego. Acham que estão sempre certas e que a sua missão em relação aos outros é colocá-los no que consideram «o caminho certo». Se nos metermos na nossa vida e só dermos conselhos quando nos for pedido, teremos menos com que nos preocupar.

2. NÃO GUARDE RANCOR

É normal sentirmo-nos mal com as pessoas que nos insultam ou prejudicam. Porém, se quisermos seguir em frente, é essencial cultivarmos a arte de perdoar e esquecer. A vida é demasiado curta para ser desperdiçada com essas ninharias. Perdoe, esqueça e siga em frente.

3. ACREDITE EM SI

Temos medo de não sermos reconhecidos pelas nossas realizações. Os nossos chefes e colegas raramente ou nunca nos elogiam. Temos de entender que é raro as pessoas elogiarem sem motivos egoístas. São rápidas a criticar-nos, mas ignoram os nossos êxitos. Damos demasiada importância à nossa percepção de como os outros nos vêem. Se acreditarmos firmemente nas nossas capacidades e pontos fortes, iremos preocupar-nos menos com as atitudes dos outros em relação a nós.

4. TENHA CUIDADO COM O MONSTRO DE OLHOS VERDES

Já todos sentimos como a inveja nos pode perturbar a paz de espírito. Podemos trabalhar mais arduamente do que os nossos colegas do escritório, mas eles são promovidos e nós não. O nosso negócio está apenas a atingir o ponto de equilíbrio, mas o nosso concorrente prospera. Invejamos o vizinho porque tem um carro mais moderno e mais caro. A inveja não nos resolve os problemas, apenas nos provoca preocupação e insegurança. Devemos aprender a aceitar o que temos e a trabalhar arduamente para o melhorar, libertando o espírito da inveja pelos outros.

5. NÃO TEMEA A MUDANÇA

A mudança é inevitável. Não pode haver progresso sem mudança. Contudo, a maior parte das pessoas teme a mudança. Tira-nos da nossa zona de conforto. Se a mudança nos for imposta, em vez de nos preocuparmos com a possibilidade de nos afectar negativamente, devemos focar-nos em como pode melhorar as situações.

A mudança não se limita ao que os outros nos impõem. Devemos estar sempre a analisar o modo como fazemos as coisas e procurar maneiras de o fazer com mais eficácia. Sugerir mudanças envolve risco. A mudança pode falhar, mas as pessoas autoconfiantes aprendem a aceitar os riscos e são suficientemente resilientes para não se preocuparem com derrotas ocasionais e seguirem em frente.

6. APRENDA A ACEITAR O INEVITÁVEL

Ao fim de vinte e dois anos na empresa, Edith estava ansiosa pela reforma, para a qual lhe faltavam apenas oito anos. Quando a empresa anunciou que ia encerrar, ela não quis acreditar. Todos os seus planos se basearam na segurança que esperava do seu trabalho.

Edith adormecia todas as noites a chorar. Sempre se orgulhou de ser auto-suficiente e agora ia ficar dependente dos filhos. Em poucas semanas, Edith passou de uma pessoa autoconfiante e alegre a uma pilha de nervos com enxaquecas e problemas de estômago constantes. O médico reconheceu que os medicamentos não eram a terapia de que precisava. Sugeriu-lhe que se concentrasse nas muitas vezes que, durante a sua vida, enfrentou e venceu as adversidades. Com o tempo, Edith aceitou o inevitável e começou a empenhar-se em encontrar um novo emprego e a dar passos positivos em direcção à nova e estimulante fase da sua vida.

Aprendeu a capitalizar os seus pontos fortes e a desenvolver a atitude de que iria resolver o problema.

7. NÃO TENHA MAIS OLHOS DO QUE BARRIGA

Muitas vezes, tendemos a assumir mais responsabilidades do que somos capazes. Isto acontece com frequência para satisfazermos o ego. Queremos que os outros nos admirem, por isso aceitamos mais do que aquilo que conseguimos suportar. Devemos estar cientes das nossas limitações. Se formos solicitados a assumir uma determinada

tarefa quando estamos sobrecarregados, devemos declinar diplomaticamente.

8. MANTENHA A MENTE OCUPADA

Quando a nossa mente não está ocupada com pensamentos positivos, ocupamo-la com preocupações — em geral com questões triviais ou mesmo improváveis de ocorrer. Devemos manter a mente ocupada com assuntos positivos e válidos. Ler livros inspiradores, ouvir boa música, meditar ou concentrarmo-nos num projecto comunitário que valha a pena, num passatempo agradável ou apenas nas alegrias e bênçãos da nossa vida irá afastar esses pensamentos preocupantes.

9. FAÇA-O JÁ

Em todos os trabalhos e em muitos aspectos da nossa vida, temos de fazer coisas de que não gostamos. A tendência é para adiarmos e trabalharmos naquilo de que gostamos. Se fizermos primeiro aquilo de que gostamos, isso não evita que tenhamos de fazer o que não gostamos. Isso é contraproducente. Psicologicamente, se fizermos primeiro aquilo de que gostamos, nem sequer apreciamos fazê-lo. Enquanto estamos a trabalhar, pensamos: «Quando acabar isto, vou ter de me agarrar àquele trabalho horrível.» Se o despacharmos primeiro, podemos então ansiar pelas tarefas mais aprazíveis.

10. APRENDA COM OS ERROS

Todos cometemos erros. Ninguém é tão perfeito que faz tudo bem. Tal como referido, temos de correr riscos se quisermos progredir — quem não arrisca, não petisca —, e a probabilidade de fracassar faz parte do risco. Correr riscos não significa riscos disparatados. Não precisamos de ser temerários. As pessoas de sucesso correm riscos em cada decisão que tomam. O risco não pode ser eliminado, mas pode ser minimizado através de uma análise e planeamento cuidadosos. Quando enfrentamos o fracasso, em vez de nos preocuparmos e ficarmos a cismar, devemos analisar cuidadosamente o motivo e, se possível, tomar medidas para o corrigir. Devemos procurar uma solução alternativa e analisar o que causou o problema para não cometermos o mesmo erro no futuro.

SEJA RESILIENTE

Um atributo importante das pessoas de sucesso não é o facto de terem sempre êxito, mas de, em vez de se preocuparem com as suas capacidades, reagirem ao fracasso ou aos obstáculos recuperando e redobrando os esforços. São resilientes, uma qualidade daqueles que possuem uma grande inteligência emocional e conseguem controlar o *stress* e a ansiedade.

Embora lhes possam faltar outras qualidades, a persistência — uma determinação férrea de vencer todos os obstáculos — está sempre presente. Por mais hostil que seja o ambiente, a pessoa ou a oposição que tenham de enfrentar, ou os desânimos que possam ter de superar, persistem sempre.

Em vez de desperdiçarem energia a preocuparem-se, trabalham de um modo mais astuto e árduo para atingirem os objectivos.

A capacidade de aguentar é característica de todas as pessoas que realizaram algo importante. Podem ter outras falhas ou excentricidades, mas não desistem facilmente.

SEJA PERSISTENTE

O êxito não acontece da noite para o dia. Steve Jobs e Steve Wozniak experienciaram fracasso após fracasso até aperfeiçoarem o seu primeiro computador *Apple* bem-sucedido. É evidente que temeram o facto de não terem êxito, mas afastaram as preocupações e concentraram-se em superar os problemas que enfrentavam.

Oliver Wendell Holmes, o poeta e filósofo americano, exprimiu isso muito bem:

Nunca desista. Há oportunidades e mudanças, Ajudar os esperançosos, cem para um; E, através do caos, a Grande Sapiência providencia Sempre o êxito, se se aguentar Nunca desista, pois o mais sábio é o mais audaz, Sabendo que a Providência prepara a taça

E de todas as máximas, a melhor, porque a mais antiga, É a palavra de ordem do vigia:
«Nunca desista!»

A persistência no objectivo é um poder. Cria confiança nos outros. Quando uma pessoa persistente empreende algo, a batalha está

meio ganha — não só para essa pessoa, como para todos os envolvidos.

As pessoas persistentes nunca se preocupam se estão a ter êxito. Colocam o melhor que podem em tudo o que fazem e isso ajuda-as a alcançar a eficiência máxima.

O hoje é vida — a única vida da qual tem a certeza. Tire o máximo partido do hoje. Interesse-se por algo. Agite-se para acordar. Arranje um passatempo. Deixe os ventos do entusiasmo varrerem-no. Viva o hoje com gosto.

DALE CARNEGIE

A TENACIDADE DÁ DIVIDENDOS

Devemos determinar o que vamos fazer, e depois fazê-lo. Aqueles que procrastinam eternamente, ou hesitam entre qual de duas coisas fazer primeiro, não farão nenhuma.

A perseverança construiu as pirâmides nas planícies do Egipto e a muralha em redor do Império Chinês, escalou os Alpes, navegou nos perigosos oceanos, colonizou novas terras e fundou grandes países.

Com a perseverança, as ideias criativas deram origem a negócios prósperos. A tenacidade de homens e mulheres decididos mudou o mundo com novas invenções, descobertas científicas e avanços médicos.

As pessoas que se entregam por completo ao seu trabalho têm a certeza de realizar algo; e se tiverem competência e bom-senso, o êxito será grande. Se não consegue dormir, então levante-se e faça qualquer coisa, em vez de ficar deitado a preocupar-se.

É a preocupação que o assola, não a falta de sono. DALE CARNEGIE

Benjamin Franklin exemplificou-o. Quando se iniciou no negócio de

impressão em Filadélfia, juntou o seu escritório, sala de trabalho e dormitório numa pequena divisão. Assim que tomou conhecimento de que outro tipógrafo da cidade havia decidido esmagá-lo, convidou-o a ir ao seu quarto. Apontando para um pedaço de pão que foi tudo o que teve para jantar, disse-lhe: «A menos que consiga viver com menos do que eu, não conseguirá matar-me à fome.»

Outro motivo para o fracasso é parar demasiado cedo. O proprietário de uma mina no Colorado abriu um túnel com quilómetro e meio através dos estratos que pensava conterem ouro, gastou cem mil dólares e, ano e meio depois, como não conseguiu encontrar ouro, desistiu. Outra empresa escavou o túnel apenas mais um metro e encontrou ouro. Por isso, o ouro da vida pode estar apenas a um metro de nós.

NÃO DESISTA

Quando se sentir tentado a desistir, releia este poema de um autor anónimo. Irá ajudá-lo a concentrar-se e incentivá-lo a não desistir demasiado cedo.

Quando as coisas correm mal, como por vezes acontece, Quando a estrada por onde se arrasta parece muito a subir, Quando o dinheiro é pouco e as dívidas muitas,

E você quer sorrir, mas tem de suspirar, Quando a preocupação o oprime um pouco, Descanse, se for preciso, mas não desista. A vida é estranha com as suas voltas e reviravoltas Como todos nós acabamos por aprender. E muitas vezes o fracasso surge

Quando poderia ter sido ultrapassado se tivesse resistido: Não desista mesmo que o ritmo pareça lento —

Pode conseguir na próxima tentativa. O êxito é o fracasso virado

do avesso, O prateado das nuvens da dúvida. E nunca pode saber quão próximo está. Pode estar perto quando parece muito longe:

Por isso, mantenha-se firme quando for duramente atingido.

É quando as coisas parecem piores que não deve DESISTIR.

RESUMO

Dale Carnegie resumiu os aspectos básicos para controlar a preocupação nos seguintes princípios:

- Quando confrontado com um problema, pergunte: «Qual é o pior que pode acontecer?»
- Prepare-se para aceitar o pior.
- Tente melhorar o pior.
- Lembre-se do preço exorbitante que pagamos em termos de saúde devido à preocupação.
- Para controlar a preocupação, analise o que a provoca:
 - Reúna todos os factos.
 - Pese todos os factos
 - a seguir, tome uma decisão.
 - Assim que tomar a decisão, actue!
- Escreva e responda às seguintes questões:
 - Qual é o problema?
 - Quais as causas do problema?
 - Quais as soluções possíveis?
 - Qual a melhor solução possível?
- Acabe com o hábito da preocupação, antes que este acabe consigo.
- Viva cada dia como um «compartimento estanque».
- Mantenha-se ocupado.
- Não se preocupe com ninharias.
- Recorra à lei das probabilidades para afastar as preocupações.

- Coopere com o inevitável.
- Decida o grau de ansiedade que uma situação pode valer e recuse atribuir-lhe mais.
- Não se preocupe com o passado.
- Cultive uma atitude mental que lhe traga paz e felicidade.
- Ocupe a sua mente com pensamentos de paz, coragem, saúde e esperança.
- Nunca tente vingar-se dos seus inimigos.
- Espere ingratidão.
- Conte as suas bênçãos — não os seus problemas.
- Não imite os outros.
- Tente tirar proveito das perdas.
- Crie felicidade para os outros.
- Não desista quando se depara com a preocupação.
- Substitua a preocupação pela persistência.
- Desenvolva ideias criativas.
- Não deixe que as críticas dos outros o desanimem.

CAPÍTULO 2

Acabar com o hábito da preocupação

Quando nos preocupamos com uma situação, quer seja real ou imaginária, isso não só mina a vitalidade e desperdiça energia, como também afecta seriamente a qualidade da nossa vida e do nosso trabalho. Reduz a capacidade de lidarmos de um modo realista com a situação. Quando a nossa mente está perturbada, não conseguimos vivenciar a mais elevada qualidade de vida. O cérebro não consegue pensar com clareza, vigor e lógica. A atenção não pode estar concentrada em algo com a mesma intensidade quando as células do cérebro estão envenenadas pela ansiedade, como quando são alimentadas com sangue puro e estão limpas e desanuviadas.

Orison Swet Marden, um pioneiro da filosofia de auto-aperfeiçoamento do final do século XIX e início do século XX, exprimiu isto de um modo sucinto. Ele escreveu:

Não há maiores inimigos da harmonia do que as pequenas ansiedades e as preocupações mesquinhas. São as pequenas alfinetadas, os pequenos incómodos do nosso quotidiano, que nos estragam o conforto e a felicidade e nos roubam mais força do que os grandes problemas que temos coragem de enfrentar. A repreensão e a censura permanente de um homem ou de uma

mulher irritável é que destroem por completo a paz e a felicidade de muitos lares. O mais deplorável desperdício de energia na vida humana é causado pelo hábito fatal de antever o mal, de temer o que o futuro nos reserva, e em circunstância alguma o medo ou a preocupação podem ser justificados pela situação, pois é sempre imaginária, totalmente infundada e sem qualquer sustentação.

NÃO SE PREOCUPE COM QUESTÕES TRIVIAIS

O que podemos fazer para acabar com o hábito de nos preocuparmos? Um bom primeiro passo consiste em analisar aquilo com que nos preocupamos. Quando um grupo de pessoas preocupadas foram questionadas acerca do que as preocupava naquele momento específico, algumas das respostas incluíram questões sérias como a possível perda do emprego, um problema de saúde ou uma situação familiar grave, mas a maior percentagem tinha a ver com assuntos relativamente triviais. Algumas respostas:

«Estou preocupado que chova este fim-de-semana porque teremos de cancelar o piquenique.»

«Estou preocupada porque não sei se o meu vestido irá estar pronto a tempo para o baile.»
«Estou preocupado que o meu pai não me deixe usar o carro hoje à noite.»

«Estou preocupado em não conseguir entregar o relatório a tempo.»

É compreensível que isto pareça importante para estas pessoas, mas a vida é demasiado curta para nos preocuparmos com questões triviais — que, a ocorrerem, não passariam de um contratempo.

Não se preocupe com ninharias. Não permita que pequenas coisas — as térmitas da vida — lhe destruam a felicidade.

DALE CARNEGIE

SUBSTITUA A PREOCUPAÇÃO PELA ACÇÃO

É frequente as depressões terem como causa a preocupação. Preocupamo-nos com muitos assuntos. Preocupamo-nos com a família, a saúde, o futuro — na maioria das vezes, é improvável que aconteça aquilo com que nos preocupamos.

Jeremy estava preocupado. Gabriel, o seu melhor amigo, tinha acabado de sofrer um ataque cardíaco. Parecia estar de excelente saúde e, de repente, a meio de um jogo de ténis, desmaiou no *court* e teve de ser levado de urgência para o hospital. Jeremy não conseguia deixar de pensar que aquilo podia facilmente ter-lhe acontecido. Tal como Gabriel, tinha quarenta e muitos anos, algum peso a mais, não fumava nem bebia demasiado e praticava exercício com regularidade. Ficou tão preocupado que atingiu um estado de grande ansiedade. Tinha a certeza de que a mais pequena dor no peito era o sintoma de um ataque iminente. Durante o dia distraía-se com o trabalho; à noite dormia mal, preocupado com a sua saúde e com o que aconteceria à sua família se morresse de repente.

Há anos que não fazia um *check-up* completo e tinha receio de ir ao médico, com medo de que ele lhe confirmasse que sofria do coração. A mulher avisou-o de que a preocupação com um possível ataque cardíaco podia precipitar um ataque cardíaco real. Convenceu-o a consultar um cardiologista de renome que, após uma série de testes, garantiu-lhe que o seu coração estava em excelente

forma e prescreveu-lhe uma dieta para lhe garantir uma saúde duradoura.

ACEITE O INEVITÁVEL

Por vezes, enfrentamos situações na vida sobre as quais não temos qualquer controlo. Muitas pessoas desistem e permitem que isso lhes domine a vida. Outras encontram maneiras de o usar como um meio para atingirem novos objectivos.

Michael J. Fox, estrela da televisão e do cinema, é uma dessas pessoas. Antes dos trinta anos já tinha atingido o auge do sucesso. Foi aclamado como uma das estrelas maiores numa indústria repleta de estrelas. Aos trinta anos foi-lhe diagnosticado Parkinson, uma doença debilitante e progressiva que prejudica as capacidades motoras, a fala e outras funções. Não se conhece uma cura para esta doença. Fox recusou-se a ceder e, nos anos seguintes, prosseguiu com a carreira, conseguindo adaptar a sua agenda à doença. No entanto, à medida que a doença progredia, decidiu deixar a profissão de actor e dedicar-se a ajudar outras pessoas que sofrem da mesma enfermidade. Tornou-se líder do movimento para promover a investigação de células estaminais. Para colaborar na descoberta de uma cura ou, pelo menos, um meio de controlar a doença, criou a Fundação Michael J. Fox para Investigação da Doença de Parkinson. Fez inúmeras aparições públicas e foi uma testemunha fundamental perante as comissões do Congresso dos Estados Unidos sobre questões de saúde.

Dale Carnegie entrevistou vários dos maiores empresários da América e ficou impressionado por eles atribuírem o facto de

estarem relativamente livres de preocupações a cooperarem com o inevitável. Eis alguns exemplos:

J. C. Penney, fundador das lojas com o seu nome: «Não me preocuparia se perdesse cada dólar que possuo, porque não vejo o que ganhamos em nos preocuparmos. Faço o melhor trabalho que posso e deixo o resultado nas mãos dos deuses.»

Henry Ford: «Quando não consigo controlar os acontecimentos, deixo que eles se controlem.»

K. T. Keller, presidente da Chrysler: «Quando me deparo com uma situação difícil, se posso fazer algo, faço-o. Se não posso, simplesmente esqueço. Nunca me preocupo com o futuro porque sei que nenhum homem vivo pode adivinhar o que vai acontecer no futuro.»

Uma velha poesia da Mãe Gansa resume deste modo a situação:

Para cada desventura de cada um
Há ou não um remédio;
Se houver um, tenta encontrá-lo;
Mas se não houver, não penses nisso.

Quando aceitamos o pior, nada temos a perder. Isso significa automaticamente que temos tudo a ganhar.

DALE CARNEGIE

ESTABELEÇA UM LIMITE DE PERDAS NAS SUAS PREOCUPAÇÕES

Os negociadores da Bolsa usam uma técnica para minimizar as hipóteses de perdas. Por exemplo, quando adquirem um lote de acções a 50 dólares cada, estabelecem um «limite de perda» para esse lote de, digamos, 45 dólares. Isto significa que, se o preço dessas acções descer mais de 5 dólares, são automaticamente vendidas, limitando assim a perda a cinco pontos.

Como podemos aplicar este princípio a acabarmos com as preocupações? Uma maneira consiste em estabelecer um limite de tempo para o problema. Caroline estava preocupada com o facto de o seu departamento poder ser fundido com outro e o seu emprego ficar em risco. Todos os dias ia trabalhar com medo de que nesse dia iria receber a notícia. Partilhou a preocupação com uma colega, que lhe disse: «Eu também estava preocupada com a fusão, mas quando o boato se espalhou calculei que, a acontecer, seria dentro de algumas semanas. Por isso, estabeleci um 'limite de perdas' e, quando o tempo passou e não houve fusão, deixei de me preocupar com o assunto.»

Dale Carnegie recomenda que, quando nos confrontamos com preocupações, devemos perguntar-nos:

A que ponto isto com que estou preocupado me interessa na realidade?

Em que altura devo estabelecer um «limite de perdas» para esta preocupação e esquecê-la?

Que medida exacta de ansiedade vale esta preocupação? Já lhe dei mais atenção do que merece?

TAMBÉM ISTO HÁ-DE PASSAR

A única coisa com que podemos contar é que, independentemente daquilo com que nos preocupemos, não irá durar para sempre. Há uma parábola famosa, presente em várias culturas, que o ilustra. Uma das mais referidas é a do rei Salomão.

O rei Salomão vivia assolado pela preocupação. Apesar da sua riqueza, do seu poder e até da sua reconhecida sabedoria, não conseguia encontrar alívio para as preocupações. «Receio que a minha tristeza se prolongue interminavelmente e, mesmo quando me sentir satisfeito, temo não dure», disse aos cortesãos. Encarregou os seus sábios de descobrirem um lema que o ajudasse e fosse verdadeiro e adequado em todos os momentos e situações.

Os mensageiros percorreram o reino à procura desse lema mágico. Um dia encontraram um idoso, há muito conhecido por dar bons conselhos a quem lhos pedia. O velho disse: «Dêem este anel ao rei. Nele está gravado o lema que ele procura. Quando estiver preocupado ou receoso, peçam-lhe que leia e releia as palavras nele inscritas.»

O mensageiro levou o anel ao rei Salomão. Ele leu a inscrição: «Também isto há-de passar.» O rei enfiou o anel no dedo e disse: «Que palavras tão sábias! Como são disciplinadoras num momento de orgulho! Como são consoladoras nas profundezas da tribulação!» As suas tristezas transformaram-se em alegria e a alegria em tristezas, e ambas deram lugar à paz de espírito.

SUPERE A PREOCUPAÇÃO COM O SOLILÓQUIO

Estamos sempre a falar connosco. A vozinha delicada dentro do nosso cérebro está constantemente a zumbir, dizendo-nos em que

devemos pensar, como agir e reagir e como nos avaliarmos. Quando nos preocupamos, essa voz interior concentra-se no acto de se preocupar e exacerba, em vez de aliviar, a questão com a qual estamos preocupados.

Uma maneira de ultrapassar isso é controlar a voz interior, mantendo uma conversa estimulante connosco. Quando uma equipa de futebol está muito atrás do adversário no final da primeira parte, o treinador tem com os jogadores uma conversa estimulante para os incentivar a esforçarem-se mais para marcarem golos e ganharem o jogo. Quando estamos preocupados, devemos imitar esse treinador. Uma boa conversa estimulante pode afastar os pensamentos de preocupação e substituí-los por pensamentos positivos que ajudarão a resolver o problema.

O primeiro passo para termos uma conversa estimulante connosco é fazer um apanhado dos nossos pontos fortes, características e realizações. Aprender a aceitarmo-nos e a valorizarmo-nos é essencial para superarmos o efeito das preocupações.

ACEITARMO-NOS

A aceitação advém da capacidade de nos focarmos nas nossas qualidades positivas acima de quaisquer traços negativos que possamos ter. Quando nos concentramos nos nossos pontos fortes e não nas fraquezas, aumentamos a confiança e a auto-estima. Ao mesmo tempo, os nossos pontos fortes eclipsam quaisquer imperfeições. Muitas vezes, as pessoas concentram-se nas suas fraquezas e deficiências em vez dos pontos fortes. Devemos incentivar-nos, e aos outros, a concentrarmo-nos no lado positivo. Este é primeiro passo para ultrapassar as preocupações.

VALORIZARMO-NOS

Quando apreciamos os outros, celebramos as suas realizações e ignoramos quaisquer fracassos ou falhas. Devemos fazer o mesmo connosco, recordando as nossas realizações e tudo o que de bom fizemos. Contemplar o sucesso gera confiança, o que impulsiona o êxito futuro. Pelo contrário, contemplar os fracassos e deficiências induz ao descontentamento e desânimo, que resultam na inacção.

Quando nos aceitamos e valorizamos, podemos manter uma vigorosa conversa motivadora connosco apoiada em evidências. Para termos autoconfiança e determinação, devemos fazer dessa conversa estimulante parte do nosso diálogo interior regular. Use-a como um instrumento para recuperar o controlo da única coisa sobre a qual temos sempre o controlo total — o nosso pensamento.

PREOCUPAÇÕES FINANCEIRAS

Quando se pergunta às pessoas aquilo que mais as preocupa, uma das principais questões da lista diz respeito às finanças. As pessoas preocupam-se em pagar as mensalidades do cartão de crédito, do empréstimo do automóvel, das hipotecas e dos créditos pessoais. De vez em quando, outras podem preocupar-se em pagar a renda, as contas de saúde ou até comprar os bens de primeira necessidade.

Isto é exacerbado quando a economia está debilitada, quando as empresas despedem trabalhadores ou reduzem as horas de trabalho. Mas preocupar-se não resolve o problema. Há algumas circunstâncias em que as pessoas estão tão consumidas pelas

dívidas que apenas medidas drásticas, como a falência, são a única saída. A maioria esforça-se para evitar esta decisão.

DEZ MEDIDAS PARA MINIMIZAR AS PREOCUPAÇÕES FINANCEIRAS

Os especialistas em gestão financeira apresentam as dez maneiras de controlarmos os nossos hábitos de consumo para termos menos probabilidade de contrair dívidas esmagadoras:

1. ANALISE OS SEUS HÁBITOS DE CONSUMO

Para onde vai o dinheiro? Faça uma lista das despesas fixas, como a renda ou o pagamento da hipoteca, o empréstimo para o automóvel ou outros, contas de serviços e congéneres. Junte a isto as despesas variáveis: o que gasta em alimentação, lavanderia, vestuário, utensílios domésticos, etc. Anote se são pagas em dinheiro ou debitadas no cartão de crédito. Se o fizer durante dois ou três meses, terá uma visão abrangente do destino do seu dinheiro.

2. FAÇA UM ORÇAMENTO

A ideia de orçamento assusta algumas pessoas. Temem que apenas piore as coisas, porque vão passar a estar constantemente preocupadas em cumpri-lo. Os orçamentos são directrizes. Definimo-los para nos ajudarem a manter o controlo. Um orçamento bem elaborado permite atermo-nos ao nosso rendimento e mostra-nos aquilo em que podemos estar a gastar demasiado para podermos fazer os ajustamentos necessários. Se verificamos que estamos a

exagerar nas despesas com o vestuário, resistimos a comprar aquele vestido ou fato novo. Isso pode esperar para o mês seguinte. Ficamos a saber onde podemos cortar as despesas com o mínimo de transtorno, como comer fora com menos frequência ou substituir uma marca cara muito publicitada por uma marca branca.

3. USE OS CARTÕES DE CRÉDITO COM SENSATEZ

Os cartões de crédito são uma maneira muito prática de fazer compras, e é tentador comprar mais do que podemos pagar quando não é preciso dispor do dinheiro nesse momento. Devemos usar o cartão de crédito como usamos o livro de cheques. Se não temos o dinheiro nem esperamos tê-lo na data de vencimento da conta, não devemos comprar. É claro que, se houver algo de que necessitamos mesmo ou que é demasiado caro para ser pago a pronto mas que vale a pena pagar ao longo do tempo, é aceitável usar o cartão de crédito. Um bom substituto é o cartão de débito, que funciona como um cheque. Todos os pagamentos são de imediato debitados na nossa conta bancária. É uma maneira conveniente de pagarmos sem termos de andar com dinheiro ou endividarmo-nos.

4. LIQUIDE OS CARTÕES DE CRÉDITO

As taxas de juro dos cartões de crédito podem ser extremamente elevadas. Se nos limitarmos ao pagamento mínimo exigido por mês, os juros podem atingir proporções enormes. Orçamente uma quantia, tão elevada quando possível, para manter os saldos baixos.

5. CRIE DISPONIBILIDADE DE CRÉDITO

Há alturas em que precisamos de dinheiro para responder a emergências. É bom ter crédito disponível. Se for necessário um empréstimo de uma instituição financeira, essa instituição irá investigar o nosso historial de crédito junto de várias agências de avaliação. As agências avaliam-nos com base no nosso historial de pagamento de contas. Se tivermos um registo de problemas de cobrança, atraso nos pagamentos ou outros factores negativos, a nossa avaliação de crédito é baixa e o crédito recusado. Esta é outra boa razão para termos as contas em dia.

Além disso, muitas instituições de crédito querem que tenhamos garantias para o empréstimo. Valores mobiliários, algumas apólices de seguro e bens tangíveis são geralmente aceites.

Os proprietários de uma casa de habitação têm uma excelente fonte de obtenção de linhas de crédito — uma garantia hipotecária. Pode obter-se uma linha de crédito com base no valor patrimonial da casa (valor de venda menos as hipotecas pendentes). Mesmo que não haja necessidade imediata de um empréstimo, faz sentido obter uma linha de crédito para, quando necessário, o dinheiro estar disponível.

6. FAÇA UM SEGURO CONTRA AS ADVERSIDADES

O seguro existe para nos proteger dos custos envolvidos em todo o tipo de acidentes ou outras despesas inesperadas. Podemos fazer um seguro contra incêndio, roubo, acidentes de automóvel e outras calamidades.

Se não trabalharmos para uma empresa que oferece seguro de saúde aos empregados e não estivermos cobertos por um sistema

público de saúde, podemos contratar a cobertura de cuidados de saúde.

7. PAGUE-SE PRIMEIRO

Faça questão de economizar uma quantia específica do ordenado. Analise o seu orçamento e determine a quantia que pode pôr de lado como poupança. Se trabalha numa empresa onde os empregados são incentivados a poupar parte do seu salário para um fundo especial e a empresa contribui com igual montante para esse fundo, aproveite essa vantagem. É uma forma ideal de poupar. Se não tem esse plano, para a sua segurança a longo prazo é obrigatório estabelecer um programa de poupança. O dinheiro que coloca de lado deve ser investido num banco ou em valores mobiliários seguros.

8. SEJA CONSERVADOR A INVESTIR

É tentador investirmos as nossas poupanças em acções que parecem prometer uma subida rápida e grandes lucros. Sim, essas acções existem, mas o reverso da medalha é que há tantas hipóteses de ganhar como de perder. Não podemos arriscar as poupanças de uma vida. É melhor obter o conselho de um consultor financeiro para orientar a estratégia de investimento.

9. NÃO DEPENDA DA ESPERANÇA OU DA SORTE

Sandra nunca poupou um cêntimo. Gastou tudo o que ganhou a trabalhar e esgotou o *plafond* dos cartões de crédito. Quando os

amigos lhe recomendavam que tivesse cuidado, dizia: «Tenho um tio rico e sou a sua sobrinha preferida. Ele tem oitenta anos, não viverá muito mais e vou herdar o dinheiro dele.» Contudo, Sandra teve de declarar insolvência porque o tio deixou todo o dinheiro à sua instituição de caridade preferida.

Cecil tinha a certeza de que iria ganhar a lotaria. Nunca poupou, mas todos os meses comprava entre vinte a trinta bilhetes da lotaria. As hipóteses de ganhar eram ínfimas. Se tivesse investido aqueles vinte ou trinta dólares numa aplicação sensata, teria amealhado um pé-de-meia para o futuro.

10. NÃO TENTE ACOMPANHAR OS JONES

Muitas pessoas envolvem-se em problemas financeiros porque têm inveja dos amigos ou dos vizinhos, e gastam mais do que podem para ter o carro topo de gama como o que o senhor Jones conduz ou para comprar vestidos de alta-costura como os que a senhora Jones usa.

Lembra-se das coisas que o preocupavam há um ano? Como se resolveram? Não desperdiçou muita energia inútil por causa da maior parte delas? Afinal, a maioria não se resolveu pelo melhor?

DALE CARNEGIE

ORAÇÃO E MEDITAÇÃO

As pessoas que depositam toda a sua fé em Deus descobrem que um antídoto eficaz para a preocupação é a oração. A fé é uma forma de pensar. É a fé no Poder Criador, o Poder Único que responde quando é interpelado.

O Dr. Carl Jung, um dos grandes psicólogos dos tempos modernos, reiterou isto. Ele escreveu:

Durante os últimos trinta anos, consultaram-me pessoas de todos os países civilizados do mundo. Tratei centenas de pacientes. Entre os meus pacientes com mais de trinta e cinco anos, não houve um cujo problema, em última análise, não fosse encontrar uma perspectiva religiosa da vida. É seguro dizer que todos se sentiam mal porque tinham perdido aquilo que as religiões vivas de todas as épocas deram aos seus seguidores, e nenhum deles teria realmente sido curado se não tivesse recuperado a sua perspectiva religiosa.

William James, o psicólogo americano pioneiro, concordou. «A fé é uma das forças pelas quais os homens vivem, e a sua ausência significa o colapso», escreveu.

Um bom exemplo do poder da fé é Jillian, que estava na casa dos trinta quando lhe foi diagnosticado um cancro terminal. Como advogada de sucesso, ganhou processos que a maior parte dos colegas rejeitou por os considerarem causas perdidas. Por isso, pensou: se consegui vencer as adversidades na minha carreira de advogada, porque não hei-de dar a volta por cima nesta situação clínica?

Jillian, uma crente devota, dedicou-se à oração. «É verdade que muitas pessoas morrem de cancro, mas recuso-me a desistir. Acredito que Deus me pôs na terra para servir um propósito e tenho muito a fazer antes de morrer.» Em vez de se preocupar com a saúde, todos os dias rezava a seguinte oração ao acordar e ao deitar:

Deus eterno, fonte da cura
Do meu infortúnio, eu Te invoco.
Ajuda-me a sentir a Tua presença
Neste momento difícil
Já me enviaste benesses da Tua bondade:
A competência do meu médico,
A preocupação dos outros que me ajudam,
A compaixão dos que amo.
Rezo para que seja merecedora de tudo isso,
Hoje e nos dias que virão.
Ajuda-me a banir todo o azedume.
Não deixes que o desespero me domine.
Concede-me paciência nos momentos pesados.
Dá-me coragem sempre que houver dor ou desilusão.
Mantém-me confiante no Teu amor, oh Deus!
Dá-me forças para hoje e esperança para amanhã.
Nas tuas mãos amorosas entrego o meu espírito —
A dormir ou acordada.
Estás comigo e não temo.
Ajuda-me, meu Deus, no meu momento de provação.

Quando Jillian foi fazer o *check-up* uns meses mais tarde, o médico descobriu que o cancro tinha entrado em remissão. Jillian prosseguiu a sua carreira brilhante.

Há um velho ditado que diz que Deus ajuda quem se ajuda. Quando temos uma fé profunda, tornamo-nos os nossos próprios salvadores. Respondemos à nossa oração. Tudo o que inculcamos

no espírito expressa-se como forma, função, experiência e concretização.

Aquilo em que realmente acreditamos nos nossos corações, é aquilo que experienciamos. Se acreditarmos no fracasso, mesmo que trabalhemos arduamente iremos fracassar. Podemos ser muito bondosos. Podemos ser generosos com os pobres, visitar hospitais, doar dinheiro para obras de caridade e ajudar os outros, mas o que verdadeiramente importa é aquilo em que acreditamos nos nossos corações, não aquilo a que aderimos na teoria.

Quando têm um problema, muitas pessoas olham para ele, discutem acerca dele, falam dele e ampliam-no. Isso submerge-as. Em vez disso, desvie-se do problema. Concentre-se numa solução; foque a atenção nela e a sua fé irá responder.

Nada nos dará paz, felicidade e sucesso a não ser o triunfo dos princípios na nossa mente. Não estamos a falar de credos, dogmas ou algo do género. Algumas pessoas podem não seguir uma religião ou credo específico, mas acreditam que um espírito orientador pode ajudá-las a superar as preocupações e o medo.

Mesmo que não sejamos fiéis de uma religião organizada, podemos ser inspirados por esse espírito infinito, presença e poder dentro de nós, em vez de pensarmos em todas as imperfeições do mundo. Se nos concentrarmos nos defeitos e na negligência das outras pessoas estamos a criar o mesmo na nossa mente, no nosso corpo e na nossa agenda. Se sentirmos inveja de outra pessoa, estamos a diminuir-nos. Colocamos o outro num pedestal e aceitamos que tem o poder de nos perturbar.

Podemos ter um complexo de inferioridade. Podemos ser muito autocríticos. Projectamos a nossa inferioridade nos membros da

nossa família e perdemos a sua confiança. Não gostamos do que vemos, mas está dentro de nós. Caso contrário, não conseguiríamos vê-lo.

Foi por isso que Einstein disse: «O mundo que vemos é o mundo que somos.» Isto é cientificamente verdadeiro. Colorimos tudo de acordo com a nossa atitude mental, preparação, crenças e conceitos filosóficos.

Mesmo que não sejamos religiosos por natureza ou educação, mesmo que sejamos completamente cépticos, a oração pode ajudar-nos. A oração ajuda-nos a verbalizar o que nos perturba. É como escrevermos os nossos problemas no papel. Se pedirmos ajuda para um problema, mesmo a Deus, primeiro temos de traduzi-lo em palavras.

A oração dá-nos a sensação de que partilhamos os nossos fardos, de que não estamos sozinhos. Poucos de nós somos suficientemente fortes para suportarmos sozinhos os nossos fardos. Por vezes, as preocupações são de uma natureza tão íntima que não podemos falar delas nem sequer aos amigos ou parentes mais próximos. Contar os problemas a alguém é uma maneira eficaz de iniciar o processo de cura. Quando não podemos contar a mais ninguém, sempre podemos contar a Deus.

A oração põe em prática um princípio activo de fazer. É um primeiro passo para a acção. A oração é considerada a mais poderosa forma de energia que se pode gerar. Tenha isso em mente quando as preocupações lhe dominarem a vida.

RESUMO

Quando nos preocupamos com uma situação, seja real ou imaginária, isso esgota a nossa vitalidade, desperdiça energia e reduz a nossa capacidade de lidarmos de um modo realista com a situação.

- Não deixe que a preocupação com ninharias lhe destrua a paz de espírito.
- Em vez de se preocupar com o problema, aja de maneira a resolvê-lo.
- Coopere com o inevitável. Se sabe que uma situação ultrapassa a sua capacidade de a resolver, prepare-se para a aceitar e viver com ela.
- Estabeleça um *plafond* para as suas preocupações. Decida quanta ansiedade algo pode valer — e recuse-se a atribuir-lhe mais.
- Quando a situação parece desanimadora, seja como um treinador e recupere a inspiração mantendo consigo uma conversa motivacional.
- Minimize a preocupação com as questões financeiras adoptando medidas para gerir as receitas e as despesas.
- Quando as preocupações dominarem a sua vida, lembre-se do que estava gravado no anel do rei Salomão: «Também isto há-de passar.»
- Reze. Quando temos fé, temos força para enfrentar e vencer as nossas preocupações.

CAPÍTULO 3

Vencer as preocupações relacionadas com o trabalho

Além das preocupações pessoais, a maior parte das pessoas preocupa-se com assuntos relacionados com o trabalho. Preocupamo-nos com os nossos chefes, as avaliações de desempenho, preocupamo-nos em não atingirmos os objectivos e, muitas vezes, preocupamo-nos com o despedimento ou o *lay-off*. Neste capítulo vamos analisar alguns destes pontos e o que podemos fazer para aliviar ou, pelo menos, minimizar estas preocupações.

Segue-se uma lista dos pontos que os trabalhadores referiram quando questionados acerca dos aspectos do seu trabalho que mais os preocupavam:

- Perda do emprego.
- Mudança de funções.
- Exige mais trabalho do que o viável.
- Pressão de tempo.
- Prazos.
- Expectativas pouco claras.
- Expectativas irrealistas.
- Relacionamento com o superior.
- Relacionamento com os colegas de trabalho.
- Conflitos interpessoais.

- Formação inadequada
- Acompanhar a evolução da tecnologia.
- Falta de oportunidades.

PRIMEIRO, OLHEMOS PARA NÓS

Jack queixou-se a Phil, o seu melhor amigo. As coisas não iam bem no trabalho. O chefe exigia demasiado dele, os colegas não o ajudavam e não havia ninguém com quem pudesse contar. Disse-lhe: «Não sei o que fazer. Podia despedir-me mas o mercado de trabalho está difícil. O que devo fazer?»

Phil respondeu-lhe: «Jack, disseste-me praticamente o mesmo do teu emprego anterior. Talvez não seja o teu chefe ou os colegas. Talvez sejas tu.» Phil continuou: «Antes de culparmos os outros pelos nossos problemas, primeiro devemos olhar bem para nós. O que estamos a fazer de errado que pode causar esses problemas?» Então, contou a Jack como Benjamin Franklin lidava com as questões que lhe causavam problemas.

Todas as noites, depois do trabalho, Ben Franklin recapitulava o que havia, ou não, feito durante aquele dia e quais as causas dos fracassos em que incorrera. Descobriu que tinha treze falhas graves. Três eram particularmente perturbadoras: perder tempo, remoer com ninharias e contradizer as pessoas. Apercebeu-se de que, a menos que superasse esses maus hábitos, não iria longe. Optou por abordar um de cada vez e trabalhá-lo durante um dia, uma semana ou o tempo que fosse preciso para o conseguir. Mantinha um registo do que tinha feito naquele dia em relação a esse assunto e qual o

resultado. Levou dois anos a colmatar as treze falhas e todos sabemos o grande homem em que Ben Franklin se tornou.

Jack era uma daquelas pessoas que ficam deprimidas e, por vezes, agressivas à menor crítica. Teve de aprender a aceitar que a crítica não é um insulto, mas uma maneira de o ajudar a melhorar.

Walt Whitman resumiu-o de uma forma sucinta: «Aprendeu lições apenas com aqueles que o admiravam, eram carinhosos consigo e estavam ao seu lado? Não aprendeu grandes lições com aqueles que o rejeitaram, se atiraram a si ou disputaram o caminho consigo?»

Em vez de esperarmos que os inimigos nos critiquem ou ao nosso trabalho, adiantemo-nos a eles. Sejam os nossos críticos mais rigorosos. Vamos descobrir e remediar as nossas fraquezas antes que os inimigos tenham a oportunidade de dizer uma palavra.

Antes de publicarem os resultados das suas experiências e inovações, a maior parte dos cientistas verificam-nas e tornam a verificá-las, sujeitam-nas a um escrutínio rigoroso e reproduzem o trabalho — de um modo geral, várias vezes. A idoneidade do seu trabalho depende da autoavaliação.

Há momentos em que tomamos decisões que acabam por se revelar erradas, mas devido à nossa teimosia rejeitamos as críticas daqueles que nos apontam os erros e persistimos em levá-los por diante. É preciso coragem para admitir que estávamos errados e fazer as mudanças necessárias.

Um executivo que o fez foi Robert Goizueta, à época CEO da Coca-Cola. Há alguns anos, quando a *Coca-Cola* alterou a fórmula para «*New Coke*», essa mudança foi feita após meses de estudos de mercado e experiências. Apesar da enorme quantidade de trabalho e dinheiro gasto a planear o produto reformulado, o público

não o aceitou. Goizueta podia ter assumido que os estudos de mercado estavam certos e apenas era preciso tempo para os clientes se habituarem ao novo sabor. Podia ter tentado justificar a sua decisão com estatísticas, análises e estudos «científicos» que haviam sido feitos. Mas não o fez. Reintroduziu sem demoras o antigo produto, rebaptizou-o «*Classic Coke*» e transformou o que poderia ter sido uma grande catástrofe num golpe de *marketing*.

A maior parte das pessoas rejeita a crítica e tem relutância em mudar uma decisão na qual trabalhou arduamente para pôr em prática. Fica à espera que, com o tempo, resulte. Quando criticadas, ficam na defensiva, muitas vezes antes mesmo de ouvirem aquilo que quem critica tem a dizer. Todos tendemos a ressentir-nos das críticas e a acreditar nos elogios, independentemente de umas ou outros serem, ou não, justificados. Não somos criaturas de lógica; somos criaturas de emoções.

Se ouvirmos dizer que alguém falou mal de nós, não tentemos defender-nos. Sejam originais, humildes e abertos a novas ideias. Vamos confundir os nossos críticos e conquistar os aplausos dizendo: «Se aqueles que me criticam conhecessem todos os meus erros, ter-me-iam criticado ainda mais do que o fizeram.»

Dale Carnegie resume como evitar preocuparmo-nos com as críticas:

Regra 1: A crítica injusta costuma ser um elogio disfarçado. Muitas vezes significa que despertamos ciúme e inveja. Lembre-se que ninguém bate num morto.

Regra 2: Faça o melhor que puder; depois, abra o velho guarda-chuva e evite que a chuva de críticas lhe caia na cabeça.

Regra 3: Faça uma lista dos disparates que cometeu e critique-se. Já que não podemos ser perfeitos, estejamos abertos a críticas imparciais, úteis e construtivas.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para a maior parte dos empregados, a avaliação de desempenho anual ou semestral é um dos momentos mais preocupantes no trabalho. Eleanor era uma das que se preocupava. A sua avaliação de desempenho anual estava marcada para o dia seguinte e ela não ansiava por aquela reunião com o chefe. Sentia-se como a criança que tem de ir falar com o director da escola. Até ficou nervosa e com muito medo.

Muitas pessoas têm este tipo de reacção, mesmo quando sabem que fizeram um bom trabalho. Faz parte da natureza humana temer uma reunião da qual muito depende: o nosso futuro imediato — qual o aumento que receberemos; o nosso futuro a longo prazo — a opinião que o chefe tem do nosso potencial. E sabemos que, por muito bom que tenha sido o trabalho, o chefe tem sempre algo de negativo a dizer. Ninguém gosta de receber notícias desagradáveis.

Em vez de se preocupar com o que as pessoas dizem de si, dedique tempo a tentar realizar algo que elas irão admirar.

DALE CARNEGIE

REVEJA O SEU DESEMPENHO

Por sugestão de um orientador de carreira, Eleanor planeou uma preparação sistemática da sua avaliação. Para o fazer, pediu um

exemplar em branco do formulário de avaliação e fez uma revisão informal do seu desempenho, para poder pensar neste de forma sistematizada, passo a passo, tal como o seu chefe está a fazer. Assim, quando se reunir com o supervisor, conseguirá antecipar o que ele provavelmente vai dizer sobre cada ponto e fazer os seus próprios comentários.

FAÇA UMA LISTA DAS REALIZAÇÕES

A empresa da Eleanor usa uma folha de pontuação, na qual o supervisor avalia os empregados em diversos factores e faz comentários específicos sobre cada um. Eleanor avaliou cada ponto para estar preparada para discutir as diferenças entre a sua avaliação e a do chefe. Para a apoiar no caso de achar que o seu chefe não a classificou de uma forma justa, elaborou uma lista das suas principais realizações no ano anterior. Incluiu tudo o que de especial havia feito e que contribuiu para o sucesso do departamento. Incluiu sugestões que deu para acelerar o desenrolar de um processo, as horas extraordinárias que fez para cumprir um prazo muito apertado, a formação especial que deu a um novo empregado agindo como sua mentora, tornando-o assim mais produtivo e mais rapidamente. Anotou quanto excedeu as quotas para determinados trabalhos em percentagens significativas, a sua recomendação para a aquisição de uma nova máquina de dobragem e colagem que acelerou o envio de propostas e o facto de nunca ter faltado ou chegado atrasada durante todo o ano.

TENHA EM ATENÇÃO AS SUAS FALHAS

Não somos perfeitos. Provavelmente fizemos coisas que não resultaram e há áreas em que sabemos que podemos melhorar. É provável que o nosso supervisor traga isso à tona na avaliação. Pense nisso e, em vez de arranjar desculpas, esteja preparado para sugerir maneiras de o ultrapassar.

Eleanor lembrou-se que o supervisor a repreendeu uns meses antes porque ela não percebeu uma instrução e teve de voltar a fazer tudo de novo. Na altura ficou aborrecida e sentiu que a culpa não era dela. As instruções é que não foram claras. Embora isso fosse verdade, percebeu que tinha de assumir parte da culpa porque não fez qualquer esforço para esclarecer os aspectos mais vagos. Preparou-se para abordar o assunto se fosse mencionado durante a avaliação, não atribuindo a culpa ao supervisor, mas para referir que tenciona usar melhores técnicas de *feedback* quando receber instruções.

Também estava preocupada com a paixão do chefe por computadores. Ele achava que todos os problemas podiam ser resolvidos com o computador, e Eleanor não sabia trabalhar muito bem com alguns dos programas mais sofisticados. Como sabia que aquilo iria vir a lume durante a avaliação, preparou o que iria dizer-lhe acerca dos cursos que estava a frequentar para adquirir esses conhecimentos.

FAÇA UMA ABORDAGEM POSITIVA DA DISCUSSÃO SOBRE A AVALIAÇÃO

Lembre-se de que a avaliação é uma entrevista entre você e o seu supervisor. Não se trata de o chefe dizer: «Isto é o que você fez bem, e isto o que fez mal.» É uma interação. É verdade que, nesta

interacção, somos mais receptores do que emissores, mas os nossos comentários são importantes.

Escute com atenção. Não interrompa, a não ser para fazer perguntas de esclarecimento. Se o que o supervisor está a dizer não é claro, parafraseie o que acabou de ser dito — «Devo entender que quer dizer que...?» — ou faça uma pergunta específica sobre a declaração.

Sob nenhuma circunstância devemos discordar ou tentar rebater este ponto. Devemos deixar o supervisor concluir os seus comentários antes de fazermos os nossos.

Seja construtivo. É evidente que, se estivermos totalmente de acordo com a avaliação, devemos agradecer ao supervisor. Porém, se não estivermos, esta é a oportunidade de o refutarmos. Se preparámos cuidadosamente a lista das nossas realizações e estamos cientes das nossas deficiências, estamos prontos para darmos a nossa opinião. Comece por agradecer ao supervisor o seu apoio durante o ano transacto e depois diga: «Entendo tudo quanto acabou de dizer e agradeço a sua franqueza... e há certas realizações de que me orgulho em particular, e pelas quais me felicitou na altura, que pode não ter tido em consideração.» A seguir, enumere-as. Se foram apresentadas deficiências, não dê desculpas para as mesmas. Em vez disso, diga o que está a fazer para as ultrapassar. Sugira que, antes do final da avaliação, isso seja tido em conta.

ESTABELEÇA OBJECTIVOS PARA O FUTURO

Em algumas empresas, grande parte do processo de avaliação de desempenho é o estabelecimento de objectivos. Caso tenham sido

estabelecidos objectivos para o ano corrente na avaliação do ano anterior, examine o quão perto esteve de os atingir. Se ao longo do ano foram alterados, explique as circunstâncias. Discuta as metas para o ano seguinte. Podem ser objectivos específicos relacionados com a função, como aumentar a produção ou desenvolver novos projectos, ou pessoais relacionados com a empresa, como aprender um novo idioma, um programa informático, frequentar a universidade ou fazer uma pós-graduação.

Obtenha a concordância do seu chefe de que se trata de objectivos válidos e comprometa-se a cumpri-los. Se for apropriado, peça apoio ao supervisor. Muitas empresas incentivam os empregados a trabalharem em prol de metas que ultrapassam em muito um bom trabalho rotineiro. Isso pode levar a uma melhor qualidade do desempenho e a progredir dentro da empresa. Eleanor reiterou o seu interesse em aprender mais sobre programas informáticos e sugeriu que estava interessada na política da empresa de reembolso de formação para esses cursos.

Não receie a avaliação de desempenho. Pode ser uma experiência benéfica e valiosa. Podemos torná-la ainda mais valiosa para nós indo para a entrevista muito bem preparados para lidarmos com a mesma de uma maneira profissional e construtiva.

EVITAR A FADIGA E A PREOCUPAÇÃO NO TRABALHO

Se a nossa profissão exige esforço físico, o corpo avisa-nos quando estamos cansados. Podemos fazer uma pausa e descansar um pouco antes de continuar. Hoje em dia, a maior parte das tarefas

não é fisicamente exaustiva; exigem actividade mental e o nosso corpo não nos dá indicadores de fadiga. Em vez disso, o raciocínio pode ficar mais lento e o nosso desempenho diminui. Devemos aprender a tomar medidas para o prevenir. Eis algumas sugestões.

Descanse antes de se sentir cansado. Agnes era uma daquelas chefes que pressionava os subordinados a trabalhar, trabalhar, trabalhar. Achava que a pausa matinal de quinze minutos para o café, uma hora para o almoço e os intervalos de dez minutos à tarde eram uma perda de tempo, por isso reduziu a pausa da manhã para dez minutos, o período do almoço para meia hora e eliminou o intervalo da tarde. Resultado: a produtividade diminuiu. As pausas restabeleciam os trabalhadores e permitiam-lhes produzir mais durante o horário de trabalho.

Aprenda a relaxar no trabalho. É verdade que existem tarefas que exigem cem por cento de concentração. Um controlador de tráfego aéreo, por exemplo, não pode relaxar um segundo enquanto orienta os aviões para aterrarem ou levantarem voo do aeroporto. É por isso que, para eles, são essenciais os períodos frequentes de descanso. Porém, na maior parte dos casos é possível parar e relaxar de vez em quando para aliviar a tensão. Alguns minutos de exercícios de relaxamento, ou meditação à secretária, compensam com um melhor desempenho e menos preocupação com a tarefa.

Liberte a secretária de todos os papéis, excepto os que estão relacionados com o problema que tem em mãos. Quando o consultor de gestão viu a secretária de Max, perguntou-se como ele conseguia fazer o que quer que fosse. Não só a secretária, como o chão à sua volta, estavam cobertos de papéis, pastas e cópias de documentos. Não era de admirar que Max estivesse sempre

atrasado com o trabalho e não conseguisse dormir à noite, preocupado em cumprir as suas obrigações profissionais.

O consultor sugeriu-lhe que se reunissem no fim-de-semana para analisarem os documentos que tinha em cima da secretária e no chão. Dividiram todos os papéis em quatro categorias: despachar, delegar noutros, arquivar e deitar fora. Demoraram várias horas, mas quando terminaram a secretária e o chão estavam limpos.

O passo seguinte consistiu em aplicar a mesma abordagem às actividades diárias de Max. A partir dessa altura, Max manteve a secretária livre dos documentos em que não estava a trabalhar. Aprendeu a dar prioridade à papelada que recebia destinando-a, à primeira leitura, a uma das quatro categorias a que pertencia.

No início da década de 1900, Ivy Lee, pioneiro em consultoria de gestão, visitou Chales Schwab, então presidente da U. S. Steel. Lee disse a Schwab que podia ajudar a U. S. Steel a tornar-se mais eficiente. Como Schwab se mostrou céptico, disse-lhe: «Hoje vou dar-lhe uma sugestão e quero que a ponha em prática durante um mês. No fim desse período, voltamos a encontrar-nos e pode pagar-me aquilo que achar que essa ideia vale. Se achar que não tem valor, nada me deve.»

Schwab aceitou o desafio e implementou a sugestão de Lee. Quando voltaram a encontrar-se, Schwab entregou-lhe um cheque de 25 mil dólares e disse-lhe: «Foi o melhor conselho que recebi até hoje. Resultou tão bem comigo que o dei a todos os meus gerentes.»

Qual foi o conselho de Lee? Estabelecer prioridades.

Quando estabelecemos prioridades, ou colocamos o mais importante em primeiro lugar, determinamos o grau de importância que um assunto tem para atingirmos os nossos objectivos. Deixemos

que as nossas prioridades ditem o modo como concluímos as tarefas que temos em mãos.

Todas as manhãs, quando chega ao trabalho (ou todas as noites, antes de ir para casa), faça uma lista daquilo que pretende realizar ao longo do dia, ou no dia seguinte, e estabeleça prioridades. Comece a trabalhar na primeira tarefa e não passe à seguinte enquanto não a tiver realizado. É evidente que vai ser interrompido — nenhum trabalho está isento de interrupções — e, neste caso, lide com a interrupção e, em seguida, retome o que estava a fazer. Não deixe que uma interrupção o faça esquecer-se daquilo que estava a fazer.

É provável que no fim do dia não tenha concluído todas as tarefas da lista, mas as importantes foram realizadas. Junte as tarefas que sobraram às novas que surgiram e organize outra lista de prioridades para o dia seguinte. No fim do mês poderá reparar que algumas tarefas se mantêm na lista dia após dia. Isso é sinal de que não eram suficientemente importantes.

Algumas sugestões específicas sobre técnicas para estabelecer prioridades serão abordadas no Capítulo 8.

Ao enfrentar um problema, resolva-o no momento se tiver os factos necessários para decidir. Perdem-se demasiadas horas em reuniões ou conferências onde um problema é esmiuçado vezes sem conta e depois agendado para uma futura reunião.

Ao planear uma reunião, certifique-se de que todos os participantes têm a informação necessária acerca dos tópicos a abordar, cinja-se aos factos quando os discutir e tome uma decisão antes de passar para outro tópico. É claro que haverá ocasiões em que serão necessários mais dados antes de se poder chegar à

melhor solução, mas com a preparação adequada estas situações podem ser minimizadas.

Aprenda a organizar, substituir e delegar. Não podemos fazer tudo sozinhos. Os gestores eficientes criam equipas de subordinados bem preparados nas suas funções e competentes para tomarem decisões. Devemos ter confiança suficiente nos nossos empregados para os capacitarmos a realizarem as suas funções sem a nossa microgestão.

O nosso cansaço advém muitas vezes não do trabalho, mas da preocupação, frustração e ressentimento.

DALE CARNEGIE

CONFLITOS NO TRABALHO

Outra grande fonte de preocupação que muitas pessoas têm no emprego é o facto de não se darem bem com os colegas.

Ser capaz de lidar com os conflitos de um modo produtivo é frequentemente referido como uma das competências mais desafiadoras.

Muitos conflitos internos estão relacionados com um ou mais dos seguintes aspectos, que podem ser sintetizados no acrónimo *PRIDE* (Orgulho).

P Processo: como funciona diariamente uma organização.

R Responsabilidade: quem faz o quê na organização.

I Interpessoal: como é que os empregados se relacionam.

D Direcção: o modo como a empresa procede em relação aos seus Procedimentos Operacionais Normalizados.

E Externo: considerações, como tempo e dinheiro, que podem ter uma influência indevida na organização.

Analisemos estes factores.

Processo: cada organização tem o seu próprio protocolo para as relações interpessoais. Em muitas empresas, os empregados podem lidar com membros das suas equipas ou grupos de um modo informal, mas quando interagem com pessoas de outro grupo ou departamento fazem-no de forma mais estruturada — como por meio de canais de comunicação. Se ocorrerem conflitos entre membros da mesma equipa, o supervisor deve resolvê-los. Se o conflito for com membros de outros grupos, é necessário um sistema de resolução mais complexo.

Responsabilidade: muitos conflitos surgem em situações em que achamos que fomos incumbidos de tarefas que deviam ter sido atribuídas a outra pessoa, ou que um projecto que esperávamos foi parar às mãos de outro. Estes conflitos podem ser evitados descrevendo e compreendendo claramente as tarefas.

Interpessoal: um grupo, ou equipa organizacional, é constituído por indivíduos — cada qual com a sua personalidade, talentos, peculiaridades e hábitos de trabalho. Muitas vezes, os membros de um grupo podem discordar em como executar uma tarefa ou, mais grave, têm antagonismos pessoais. Uma das principais causas de preocupação resulta destas situações. Por exemplo, Amy e a sua colega de equipa, Susie, estavam constantemente em desacordo. Susie era uma pessoa dominadora, que pensava que tinha sempre razão, e estavam sempre a discutir, não apenas em relação ao trabalho, mas também sobre assuntos pessoais. Susie parecia prosperar a trabalhar naquele ambiente, mas Amy perdia o sono por causa disso e todos os dias temia ir para o trabalho, o que começou a afectar-lhe a saúde.

Connie, a chefe da equipa, reconheceu que era um problema para a equipa e falou com o director de recursos humanos. Transferiu Amy para outra equipa e substituiu-a na equipa de Connie por uma mulher com uma personalidade mais forte e que podia lidar com Susie de igual para igual.

Direcção: a maior parte das grandes organizações possui manuais onde são especificados métodos sistematizados para lidar com assuntos de rotina. Estes Procedimentos Operacionais Normalizados (PON) oferecem aos trabalhadores e supervisores um guia nessas áreas para que não seja necessário tomar e refazer decisões nas actividades do dia-a-dia. Se essas directrizes forem claras e de fácil compreensão, muitos conflitos podem ser evitados. A responsabilidade do gestor é garantir que o seu pessoal segue os PON e lida com os aspectos do trabalho que possam surgir e não estão cobertos pelos Procedimentos Operacionais Normalizados.

Externo: as organizações não funcionam no vazio. Por mais organizadas que sejam, podem surgir factores externos que provocam conflitos que devem ser resolvidos. Alguns dos factores externos que podem resultar em conflitos incluem grandes alterações na tecnologia, recessões económicas, disputas com sindicatos, nova legislação ou acções governamentais que afectam a empresa.

ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR OS CONFLITOS

No trabalho, podemos ter conflitos com os colegas. Quando confrontado com tais conflitos, considere as seguintes sugestões:

- Tente ver a situação a partir da perspectiva da outra pessoa.

Como encara a questão? Em que difere a perspectiva dela da nossa?

- Use mensagens com «eu» e «nós» em vez de «você».
- Se houver diferença de valores, opte sempre pelo valor mais alto.
- Faça compromissos autênticos.
- Pergunte: «Qual é o controlo que tenho sobre este factor?»
- Opte por travar batalhas que valem o preço a pagar.
- Ponha a sua energia naquilo que «pode fazer», em vez de se queixar do que «não pode fazer».
- Faça algo de bom pelos outros.
- Mantenha o seu ponto de vista e o sentido de propósito.
- Fale com alguém em quem confia.
- Se é supervisor ou gestor, podem ocorrer conflitos no seu departamento. A sua tarefa consiste em resolvê-los. Eis algumas sugestões:
 - Pergunte-se a que ponto controla a situação. Identifique a raiz do problema e analise a oportunidade de melhoria.
 - Obtenha todas as informações que conseguir acerca do problema. Esclareça o problema. Fale com as pessoas envolvidas. Muitas vezes, quem está em desacordo vê a natureza do problema de maneira diferente.
 - Peça aos envolvidos sugestões que possam resolver o problema. Trabalhe com eles para chegarem a um consenso que satisfaça ambos.
 - Se as partes do problema não chegarem a um acordo, sugira uma solução viável e um plano de acção.
- Depois de resolver o problema, é uma boa ideia dar um passo atrás e analisar como foi gerido. Determine a sua eficácia no processo em comparação com a das partes envolvidas. Pergunte:
 - Assumi a responsabilidade de esclarecer o meu papel com outras pessoas envolvidas?
 - Em resultado desta experiência, estou preparado para

mudar a percepção do meu papel na resolução de conflitos futuros?

- O meu pessoal reconhece e aceita a minha disponibilidade para ser flexível para alcançar os objectivos da empresa?
- A que ponto as minhas tendências e preconceitos afectaram os meus actos e a minha decisão?
- Que comportamentos posso mudar para reduzir futuros conflitos no meu departamento? Comprometa-se a seguir estas mudanças durante, pelo menos, três meses.
- Pergunte às pessoas envolvidas como poderia ter neutralizado o conflito. Incentive comentários que possam parecer brutalmente honestos.
- Como acho que encaram o meu empenho em diminuir os conflitos no departamento?

Ocupe-se. Mantenha-se ocupado. É o remédio mais barato que existe na Terra... e um dos melhores.

DALE CARNEGIE

MEDO DE PERDER O EMPREGO

O medo de perder o emprego é, provavelmente, a causa mais séria de preocupação. Não há garantia de que qualquer emprego é seguro. Mesmo as pessoas melhores e mais leais podem perder o emprego quando as condições económicas pioram.

A menos que a empresa encerre em definitivo, para sobreviver tem de manter um número significativo de trabalhadores. As encomendas continuam a chegar e precisam de ser satisfeitas. Os clientes não desaparecem todos. O que podemos fazer para ficarmos entre os empregados que permanecem quando outros são demitidos? As nossas hipóteses de sobreviver podem aumentar se dermos alguns

dos passos que se seguem para nos destacarmos como empregados valiosos.

SER BOM NAQUILO QUE SE FAZ

O primeiro requisito é a eficiência. Isto é básico para todas as outras sugestões. Se não formos bons a executar as nossas tarefas, todos os planos que possamos fazer para sobreviver irão desmoronar-se. Devemos aprender tudo o que pudermos sobre o nosso trabalho, os outros trabalhos do departamento e os objectivos que a empresa espera que atinjamos. Mas isso é apenas o começo. Não devemos limitar-nos a executar bem as nossas tarefas, mas fazer sugestões sobre como podem ser melhoradas. Acima de tudo, devemos estabelecer padrões elevados para nós e para as pessoas que supervisionamos — e trabalhar para que os mesmos sejam atingidos.

ACOMPANHAR A TECNOLOGIA

No mundo dinâmico em que vivemos, tudo muda constantemente. Isto é evidente no trabalho técnico e profissional, mas todas as pessoas — não apenas as que têm um trabalho técnico tradicional — devem acompanhar os mais modernos avanços na sua área. Por exemplo, Diane, chefe de escritório, assina várias revistas que tratam da gestão do escritório. Ela tem o hábito de visitar feiras de equipamento empresarial. Devido a isso, permitiu que a sua empresa fosse uma das primeiras a tirar proveito de alguns dos novos

sistemas e equipamento que se tornou acessível, incluindo uma revisão completa do equipamento de comunicação. Quando a empresa fundiu vários departamentos, alguns supervisores foram dispensados mas não houve hesitações quanto a manter Diane.

EXPANDIR O CARGO

Kevin, um dos vários coordenadores de vendas, era responsável pelo acompanhamento desde o momento da venda até ao envio da mercadoria. Se os clientes tivessem problemas com o produto depois de receberem a encomenda, tinham de entrar em contacto com o departamento de serviço ao cliente que, com frequência, recorria a Kevin para obter a informação necessária. Kevin desenvolveu um sistema para uniformizar o procedimento. Isso teve como resultado mais trabalho para ele, mas aumentou o seu valor para a empresa.

TORNAR-SE VISÍVEL

Muitos bons trabalhadores apenas são conhecidos pelo seu chefe directo. Quando o departamento de Tracey se fundiu com outro, o supervisor foi transferido para outro local. Para decidir que pessoal manter, o supervisor do departamento que assumiu o grupo de Tracey falou acerca de cada membro do departamento absorvido com os gestores da empresa. Como nenhum deles conhecia, de facto, Tracey, apesar do seu bom trabalho foi dispensada.

Para nos tornarmos visíveis temos de nos certificar que os

gestores, além do nosso chefe imediato, nos conhecem. Uma maneira de nos tornarmos visíveis é falar nas reuniões. Muitas pessoas permanecem invisíveis porque hesitam em participar activamente nas reuniões e guardam as ideias para si. Outra forma é voluntariarmo-nos para tarefas que nos permitam conhecer outros executivos, como projectos que envolvem interacção entre vários departamentos.

AGIR DE FORMA POSITIVA

Quando Shirley soube que a empresa ia reduzir pessoal, ficou completamente desanimada. Assumiu que ia ser dispensada, e esse espírito negativo reflectiu-se no trabalho. A sua atitude era: «Para quê matar-me a trabalhar se, não tarda, vou-me embora?» Abrandou o ritmo, cometeu mais erros, criticou tudo o que o seu supervisor sugeria e, psicologicamente, «desistiu» antes do despedimento.

A sua colega Vicki foi mais positiva. Pensou: «Sou boa no meu trabalho, por isso é provável que fique.» Trabalhou mais e de um modo mais eficiente. Quando era preciso realizar determinado trabalho, não hesitou em fazê-lo. Continuou a demonstrar o esforço, energia e empenho de sempre no seu trabalho. Para os gestores, havia poucas dúvidas acerca de qual destas duas pessoas iriam manter.

SER FLEXÍVEL

Elliot geria uma loja há dois anos e tinha orgulho em dizer que era

gerente. Infelizmente, devido às condições económicas, a empresa achou necessário fechá-la. Foi-lhe oferecido um cargo como subgerente de outra loja. «Como posso aceitar ser despromovido?», pensou Elliot. «Como vou dizer aos meus amigos que já não sou gerente? Talvez deva procurar um cargo de gerente noutra cadeia de lojas.»

Após uma reflexão cuidadosa, Elliot percebeu que era respeitado e apreciado pela empresa e, como era flexível, podia ultrapassar aquela contrariedade temporária até conseguir retomar a carreira na empresa.

Aceitar um cargo diferente do que se exerce ou a transferência para outro local pode significar algum incómodo ou até um rendimento inferior, mas é melhor do que não ter emprego ou mudar para uma empresa onde não somos conhecidos e temos que começar do zero.

PREPARAR-SE PARA PROCURAR OUTRO EMPREGO SE FOR NECESSÁRIO

Como há alturas em que, independentemente do que fizermos, não conseguimos evitar perder o emprego, devemos estar preparados para tomar medidas para arranjarmos outro. Devemos elaborar um currículo que destaque as nossas realizações nos empregos anteriores e no actual, assim como rever os contactos que fizemos ao longo da carreira de modo a criar uma rede que nos pode levar a outros empregos.

Não há razão para nos sentirmos culpados, incapazes ou envergonhados se perdermos o emprego devido à decisão do nosso empregador de reduzir pessoal, reorganizar ou mudar a empresa

para um local distante ou cessar a actividade. Devemos fazer o nosso melhor para minimizar o risco, mas muitas vezes está fora do nosso controlo. A preocupação não nos arranja outro emprego. Em vez disso, canalize a energia que despende a preocupar-se para a procura de emprego.

RESUMO

- Seja o seu maior crítico. Temos de descobrir e colmatar as nossas fraquezas antes que os nossos inimigos tenham oportunidade de dizer uma palavra.
- Não deixe que as críticas dos outros o preocupem. As críticas injustas costumam ser um elogio disfarçado. Muitas vezes significam que despertámos o ciúme e a inveja. Façamos o melhor que pudermos; e a seguir abrimos o velho chapéu-de-chuva para impedir que a chuva de críticas nos caia na cabeça.
- Já que não podemos ser perfeitos, esteja aberto a críticas imparciais, úteis e construtivas.
- Prepare-se para uma análise formal de desempenho avaliando objectivamente o seu desempenho, fazendo uma lista das suas realizações e apresentando sugestões sobre medidas que planeia adoptar para melhorar.
- Reduza a fadiga das tarefas diárias:
 - Faça pausas periódicas para descansar.
 - Relaxe quando a tensão começa a aumentar.
 - Retire da secretária os papéis irrelevantes.
 - Estabeleça prioridades.
 - Resolva um problema antes de abordar outro.
 - Organize, substitua, delegue.
- No trabalho, podemos ter conflitos com os colegas. Eis algumas sugestões que nos ajudam a enfrentá-los:

- Tente ver a situação a partir da perspectiva da outra pessoa.
- Use mensagens com «eu» e «nós» em vez de «você».
- Se houver diferença de valores, opte sempre pelo valor mais alto.
- Faça compromissos autênticos.
- Opte por travar batalhas que valem o preço a pagar.
- Ponha a sua energia naquilo que «pode fazer», em vez de se queixar do que «não pode fazer».
- Se enfrentar uma possível perda de emprego, dê passos seguros para aumentar as hipóteses de não ser dispensado.

CAPÍTULO 4

Desenvolver uma atitude mental positiva

O Livro dos Provérbios na Bíblia afirma: «O que um homem pensa no seu coração, assim ele é.» James Allen, escritor e filósofo americano, afirmou que este adágio abrange todas as condições e circunstâncias do esforço humano. Cada um de nós é, literalmente, aquilo que pensa, e o carácter é a soma de todos os nossos pensamentos.

No seu livro *Tu És aquilo que Pensas*, Allen escreveu:

Somos o que pensamos, somos. Se a nossa mente tiver maus pensamentos, sofreremos; se os nossos pensamentos forem puros, haverá alegria.

Causa e efeito são tão absolutos e invariáveis no reino oculto do pensamento como no mundo das coisas visíveis e materiais. O nosso bom carácter não é um artifício mas o resultado de esforço contínuo em pensar correctamente. Um carácter ignóbil e bestial, pelo mesmo processo, é o resultado de continuar a albergar pensamentos tortuosos.

Somos construídos ou destruídos por nós próprios. Através dos nossos pensamentos, forjamos as armas com as quais nos podemos destruir. Do mesmo modo, moldamos as ferramentas com as quais

construímos para nós mansões celestiais de alegria, força e paz. Através da escolha certa e aplicação correcta do pensamento, conquistamos sucesso, aprovação e felicidade; com a aplicação incorrecta do pensamento, tornamo-nos criaturas mesquinhas e miseráveis. Entre estes dois extremos estão todos os tipos de carácter. Somos o nosso próprio criador e mestre.

A batalha da vida é muitas vezes travada com grande esforço. Se não houvesse dificuldades, não haveria sucesso; se não houvesse nada por que lutar, nada haveria para ser alcançado. As dificuldades podem intimidar os fracos, mas actuam apenas como um estímulo saudável para as pessoas resolutas e corajosas. Todo o caminho do progresso humano pode, a maior parte das vezes, ser conquistado por uma boa conduta constante, zelo honesto, actividade, perseverança e, acima de tudo, uma resolução determinada de ultrapassar as dificuldades e enfrentar corajosamente a adversidade. O caminho para o sucesso pode ser íngreme de escalar e põe à prova a energia daqueles que querem chegar ao topo. Mas, com a experiência, depressa aprendemos que os obstáculos devem ser superados enfrentando-os, e que a ajuda mais eficaz para realizar o objectivo a que nos propomos é a convicção moral de que podemos, e vamos, alcançá-lo. Assim, muitas vezes as dificuldades desaparecem por si sós perante a determinação em superá-las.

Não sabemos do que somos capazes enquanto não tentarmos. No entanto, a maioria de nós só tenta se for obrigada a fazê-lo.

Nunca seremos derrotados enquanto não considerarmos a tarefa impossível.

DALE CARNEGIE

TOME UMA ATITUDE

Algumas pessoas têm tão pouca confiança em si próprias que receiam mesmo tentar atingir um objectivo, com excepção dos mais limitados. Muitas têm talentos e competências que não são plenamente usados porque não acreditam que têm capacidade para enfrentar os desafios no trabalho e na vida que as projectariam para uma vida melhor.

As pessoas com uma auto-estima elevada acreditam que é mais provável terem êxito na maior parte daquilo que fazem. Respeitam-se e sabem que os outros as respeitam. Isto não significa que estão sempre optimistas em relação a tudo, alegres e sorridentes. Todos temos dias maus e alturas em que tudo parece correr mal. As pessoas com uma auto-estima elevada são capazes de aceitar este facto e não deixar que isso as sobrecarregue.

Infelizmente, muitas pessoas têm uma opinião negativa das suas capacidades. Consideram-se falhadas e, quando têm êxito, atribuem-no ao acaso. Têm grandes dúvidas quanto às suas capacidades. Dale Carnegie ensinou nos seus cursos que cada um de nós deve acreditar que pode fazer algo antes de o fazer. Pouco podemos fazer se duvidarmos das nossas capacidades. Se o nosso objectivo for apoiado por uma fé inabalável e uma grande ambição, não teremos conforto, descanso ou satisfação enquanto não o atingirmos.

O segredo para alcançar o sucesso começa por acreditarmos em nós. As pessoas com uma auto-estima elevada acreditam que têm mais probabilidade de sucesso na maior parte das coisas que fazem. Respeitam-se e sabem que os outros as respeitam.

A maioria dos homens e mulheres de sucesso não nasceu com o sucesso implantado nos genes. As histórias destas pessoas muitas vezes revelam como tiveram de vencer a pobreza, a depressão e o que parecia ser uma adversidade esmagadora antes de atingirem os seus objectivos.

Conseguiram-no alterando a imagem que tinham de si, de negativa para positiva, e depois, com determinação, dedicação e trabalho árduo, começaram a viver o êxito que tinham programado.

Todos podemos dar este passo. É preciso dedicação e um esforço interminável, mas se quiser pode e, na verdade, deve sair do buraco.

Algumas etapas a seguir:

- **Goste de si.** Se não nos respeitarmos verdadeiramente, não podemos esperar que os outros gostem de nós e nos respeitem.
- **Confie em si.** Não hesite em tomar decisões sobre a sua vida. Se estabelecermos objectivos e confiarmos que vamos ter êxito, não devemos recear tomar decisões que nos ajudem a alcançar essas metas.
- **Acentue o positivo.** É evidente que podemos ter alguns percalços pelo caminho, mas não nos devemos preocupar. Se nos focarmos nas conquistas que alcançamos no dia-a-dia, o nosso desejo de sucesso será reforçado.
- **Alimente uma auto-estima positiva.** A auto-estima positiva é perecível. Deve ser constantemente reforçada com palavras, actos, atitudes, experiências e o nosso compromisso em mantê-la.
- **Mantenha a fasquia elevada.** Alcançar um pequeno sucesso não é razão para nos tornarmos complacentes. Use os pequenos êxitos como incentivos para procurar realizações ainda maiores.
- **Imite as pessoas de sucesso.** Leia as biografias de grandes homens e mulheres, aprenda com as experiências deles e sintam-

se inspirado com a sua dedicação. Procure heróis contemporâneos e imite-os.

- **Tenha pensamentos positivos.** Substitua os pensamentos, palavras e emoções negativas na sua mente por alternativas positivas. Substitua o desespero pela esperança, o desânimo pela coragem, o fracasso pelo sucesso, a derrota pela vitória. Devemos esvaziar-nos de preocupações e enchermo-nos de confiança, eliminar a apatia e substituí-la pelo entusiasmo. Devemos encher a escuridão do ódio com luz do amor.

Vamos preencher o nosso espírito com pensamentos de paz, coragem, saúde e esperança, porque a nossa vida é o que os nossos pensamentos fazem dela.

DALE CARNEGIE

A NOSSA FORÇA ESTÁ DENTRO DE NÓS

Uma das coisas mais tristes da vida é ver homens e mulheres que, quando são derrubados pela adversidade, perdem a ambição. Estes homens e mulheres que começaram com grandes perspectivas mas deixaram que os seus ideais se esbatessem e turvassem, os padrões baixassem, a ambição diminuísse, que o fogo da sua energia se extinguísse e o entusiasmo acalmasse porque perderam a esperança.

Não há qualidade que exija mais atenção, protecção e cultivo do que a ambição. Ela não viverá, nem continuará a crescer, se não for alimentada; quando começamos a descurá-la, enfraquecemos. A nossa energia diminui; a pouco e pouco deterioramos a nossa aparência, a nossa conduta e a nossa linguagem. Tornamo-nos desleixados com a maneira de vestir, desmazelados na atitude e no

trabalho, até que acabamos por perder o orgulho e deslizamos rapidamente até ao sopé da colina.

Se não mantivermos a ambição inteiramente viva, se for espasmódica, se tender a murchar, sobretudo perante o desânimo, devemos erguê-la e fortalecê-la de todos os modos possíveis. A única maneira de trepar é mantendo os olhos postos na nossa estrela. Devemos visualizar aquilo que queremos ser, mantê-lo na mente constantemente e trabalhar para isso com todas as nossas forças.

Todos os dias devemos decidir fazer um trabalho melhor do que alguma vez fizemos. Comportar-nos como se estivéssemos a marchar para a vitória e dar a todos a impressão de que somos ambiciosos e destinados ao sucesso. Devemos manter o padrão de sucesso física, mental e moralmente. Estar atentos ao menor indício de deterioração ou queda dos padrões, qualquer vulgarização ou decadência da nossa pessoa. Ao insistirmos em viver sempre de acordo com um ideal elevado, a nossa ambição nunca cederá.

COMECE A AGIR

Assim que tivermos determinado que não deixaremos a adversidade ou o fracasso dominar a nossa vida, temos de decidir o que fazer a seguir para nos erguermos e sairmos do marasmo. Comece de imediato a agir!

A mera ambição de fazer, mesmo a determinação mais forte, a resolução mais enérgica para levarmos a cabo um plano, não nos fortalecerá nem um pouco a menos que trabalhemos no nosso plano ou projecto. Na verdade, planejar, resolver fazer as coisas, por

maiores que sejam, sem de facto as fazermos, enfraquece-nos. Podemos ficar num ginásio a olhar para um aparelho o resto da vida que não nos tornamos mais fortes. A roldana, os pesos, os halteres e as paralelas apenas desenvolvem o nosso sistema muscular quando nos exercitamos com eles. O acto real de fazer algo é que desenvolve os músculos do carácter, fortalece a determinação e reforça a ambição.

VOLTE A MONTAR O CAVALO

Uma grande desilusão em qualquer área da vida, pessoal ou profissional, pode interromper o nosso progresso e impulso para avançar, minar o entusiasmo e desferir um duro golpe na autoconfiança. Para evitar que isso nos prejudique a confiança, devemos adoptar medidas positivas de imediato. Caso contrário, os nossos pensamentos e emoções podem transformar-se rapidamente em desânimo e desespero.

O melhor conselho para quem cai de um cavalo é que volte a montá-lo. Caso contrário, o medo de andar a cavalo instala-se e sobrepõe-se ao prazer que sentíamos, fazendo com que fiquemos para sempre com receio dos cavalos. Para vencer qualquer medo de falhar, devemos continuar a tentar ter sucesso.

NÃO DEIXE QUE OS INIMIGOS TENHAM PODER SOBRE SI

Clyde ficava constantemente irritado com os insultos, desconsiderações e desrespeito das outras pessoas, quer fossem

reais ou pressentidos. Gastou tempo e energia desmedidos a procurar maneiras de se vingar.

Quando permitimos que o ódio pelos nossos «inimigos» nos domine o pensamento, estamos a dar-lhes poder sobre nós. Isso mantém-nos acordados à noite, tira-nos o apetite e faz subir a tensão arterial. O nosso ódio não os magoa, mas inferniza-nos os dias e as noites. Quando nos concentramos na vingança, magoamo-nos mais do que aos outros. Os nossos inimigos dariam saltos de contentamento se soubessem que o ódio que nutrimos por eles está a exaurir-nos e nos deixa cansados e nervosos, a arruinar-nos a saúde e, provavelmente, a encurtar-nos a vida.

Podemos não ser santos o suficiente para amarmos os nossos inimigos, mas a bem da nossa saúde e felicidade vamos, pelo menos, perdoá-los e esquecê-los.

Nunca tentemos vingar-nos dos nossos inimigos porque, se o fizermos, magoamo-nos mais do que a eles.

DALE CARNEGIE

TRANSFORME LIMÕES EM LIMONADA

Sam é uma daquelas pessoas que desistem quando as coisas não correm bem. Está na expectativa do fracasso e, quando isso acontece, encolhe os ombros e diz: «Estou feito! É destino. Está sempre a acontecer. A vida deu-me outro limão.» Bem, o fracasso é amargo como o limão, mas, quando se dá um limão a uma pessoa optimista, ela pergunta: «O que posso aprender com este infortúnio? Como posso melhorar a minha situação? Como posso transformar este limão em limonada?»

Dale Carnegie conta a história de um agricultor da Florida que

transformou um limão azedo em limonada. Quando herdou a quinta, ficou desolado. A terra estava tão saturada que não conseguia cultivar fruta nem criar porcos. Nada prosperava, excepto sobreiros e cascavéis. Então, teve uma ideia. Iria transformar o prejuízo em lucro. Tirar o máximo de partido das cascavéis. Para espanto de todos, começou a enlatar carne de cascavel. Além disso, vendia a pele para fazer sapatos e malas. O veneno das presas das cascavéis era enviado para laboratórios para produzir a toxina para o antídoto. O negócio prosperou. Milhares de turistas visitaram a quinta. O seu pensamento positivo criou uma indústria. Transformou um limão venenoso em limonada doce.

A história está repleta de exemplos de homens e mulheres que superaram deficiências físicas e mentais e tornaram-se pessoas de sucesso. Rapazes e raparigas de famílias muito pobres tornaram-se milionários. Milton escreveu a melhor poesia depois de ter ficado cego, e Beethoven compôs melhor música apesar da sua surdez. A carreira brilhante de Helen Keller foi inspirada e tornou-se possível devido à cegueira e à surdez. A história empresarial nos Estados Unidos está cheia de relatos de homens como W. Clement Stone, que teve de vender jornais em criança para que a família não morresse de fome e superou inúmeros obstáculos até se tornar multimilionário.

Há alturas em que podemos sentir-nos tão desanimados que achamos que não há esperança de um dia sermos capazes de transformar os nossos limões em limonada. Eis duas razões por que devemos tentar de qualquer modo.

Razão um: podemos ter sucesso.

Razão dois: mesmo que não tenhamos sucesso, a simples tentativa de transformar o menos em mais irá fazer-nos olhar para a frente em vez de para trás. Substitui os pensamentos negativos por pensamentos positivos; liberta energia e estimula-nos a ficarmos tão ocupados que não teremos tempo nem tendência para lamentar o que passou para sempre.

Devemos cultivar uma atitude mental que nos traga paz e felicidade. Não deixar que os limões azedos nos arruinem a vida; se tentarmos, podemos transformá-los em limonada doce.

RESUMO

- As cinco condições para o fracasso podem, em linhas gerais, ser classificadas do seguinte modo: primeira, preguiça, sobretudo preguiça mental; segunda, falta de fé na eficácia do trabalho; terceira, crença na sorte; quarta, falta de coragem, iniciativa e persistência; quinta, convicção de que o nosso trabalho afecta o nosso estatuto, em vez de que temos o poder de afectar o nosso estatuto.
- Se nunca realizarmos nada mais na vida, libertemo-nos da preocupação. Não há maiores inimigos da harmonia do que as pequenas ansiedades e as preocupações mesquinhas.
- O mais deplorável desperdício de energia na vida humana é causado pela antecipação do mal, pelo temor daquilo que o futuro nos reserva. Muitas vezes, este medo ou preocupação não pode ser justificado pela situação. É imaginário, sem qualquer base ou fundamento. O que tememos é, invariavelmente, algo que ainda não aconteceu.
- Enquanto irradiarmos dúvida e desânimo, fracassaremos. Se

quisermos fugir ao desespero, temos de manter a mente produtiva e criativa. Para consegui-lo, devemos alimentar pensamentos confiantes, alegres e criativos. Temos de ver um novo mundo antes de podermos viver nele.

- Não há vergonha na derrota inevitável. A vergonha é não nos esforçarmos ao máximo para melhorarmos a nossa situação. Só deveríamos ter vergonha dos fracassos que podemos evitar, não apenas porque é um reflexo da nossa capacidade e fará com que os outros nos tenham em menor conta, mas também porque nos fará termo-nos em menor conta.
- A única maneira de progredirmos é mantendo olhos fixos na nossa estrela. Visualizarmos o que queremos ser, termos isso em mente e trabalharmos com todas as forças. O importante é que haja sempre uma motivação que impulse o nosso trabalho, um objectivo inspirador pela frente, algo grande e grandioso pelo qual ansiar, algo que nos estimule e satisfaça a ambição. Devemos encarar os fracassos como obstáculos temporários que não nos impedirão de realizar essa aspiração.
- A força de carácter é o resultado da superação de dificuldades. É impossível para quem não tem de lutar e debater-se com obstáculos desenvolver coragem ou persistência. A vida é um grande ginásio e ninguém, sentado numa cadeira a olhar para as paralelas e os outros aparelhos, desenvolve os músculos ou a resistência.
- Trabalhe arduamente para manter os padrões físicos, mentais e morais elevados. Esteja alerta ao menor indício de deterioração ou descida dos padrões. Devemos estar sempre à altura de ideais elevados para que a nossa ambição nunca esmoreça.
- Nunca deixe que uma grande desilusão germine ao ponto de atingir o desânimo ou o desespero. Se cair de um cavalo, volte a montá-lo. Se fracassar à primeira tentativa de êxito, reúna forças e tente de novo.
- Não desperdice energia a tentar vingar-se dos «inimigos». Magoamo-nos mais do que a eles.

- Um dos trágicos efeitos colaterais do fracasso e da desilusão é cairmos em depressão profunda. Nunca devemos considerarnos fracassados. O que fizemos falhou, mas não fracassámos. Todo o ser humano já experienciou falhas. Ainda somos a mesma pessoa forte, inteligente e confiante de sempre. Desvalorize o fracasso, aprenda com ele e avance para novos êxitos. Transforme esses limões em limonada.

CAPÍTULO 5

Vencer o medo

A mais abrangente de todas as perturbações mentais sombrias que se reflectem de um modo desastroso no organismo humano é o estado de medo. Tem muitos níveis — desde o pânico extremo, medo ou terror, a um desconforto em relação a um mal iminente. Mas isto provoca reacções no sistema nervoso que podem obstar às funções vitais normais. Pode causar depressão mental, moral e espiritual, exaustão e, por vezes, colapsos psicológicos.

O MEDO DESTRÓI A INICIATIVA

Quando uma publicação entrevistou duas mil e quinhentas pessoas, descobriu que tinham cerca de sete mil medos diferentes. Os mais frequentemente referidos foram o medo da morte, de perder o emprego, de falar em público, da pobreza, de contrair doenças contagiosas, do desenvolvimento de qualquer problema hereditário desconhecido, do declínio da saúde, de voar e inúmeros medos supersticiosos.

Há muitas pessoas que, simplesmente, têm medo de viver, aterrorizadas com o medo de morrer. Não sabem como superar os

medos que as aterrorizam. Milhares de pessoas têm sempre presente o receio de um mal iminente. A sua felicidade está envenenada, por isso nunca sentem muito prazer ou conforto seja com o que for. Está-lhes entranhado na vida e impede-as de realizarem esforços valiosos.

Algumas têm medo de quase tudo. Receiam aventurar-se nos negócios com medo de perderem o dinheiro. Preocupam-se exageradamente com aquilo que os vizinhos pensam delas. A sua vida está repleta de medo, medo, medo.

Quando temos medo, devemos manter

a mente ocupada com aquilo que temos a fazer. Se estivermos bem preparados, não teremos medo.

DALE CARNEGIE

O MEDO DO MEDO ALIMENTA O MEDO

O medo e a preocupação fazem-nos atrair aquilo que tememos. O hábito do medo prejudica a saúde, encurta a vida e paralisa a eficiência. Dúvida e medo significam fracasso; a fé é optimista, o medo pessimista.

Quando alguém experimenta uma sensação de medo ou pressentimento, isso afecta tudo o que faz no trabalho e noutros aspectos da sua vida. O medo estrangula a originalidade, a ousadia e a coragem; mata a individualidade e enfraquece todos os processos mentais. O medo indica sempre fraqueza, a presença da cobardia.

O medo inibe a acção mental normal e torna-nos incapazes de agir de um modo sensato numa emergência, pois ninguém pode pensar com clareza e agir com sabedoria quando está paralisado pelo

medo. Quando ficamos deprimidos e desanimados com os nossos assuntos, quando estamos cheios de medo de falhar e somos assombrados pelo fantasma da pobreza, sem darmos por isso atraímos aquilo que tememos e a prosperidade é expulsa do nosso negócio.

PROGRAME-SE PARA DERROTAR O MEDO

Se, em vez de cedermos ao medo, persistirmos em manter a prosperidade em mente, assumirmos uma atitude esperançosa e otimista e conduzirmos o nosso negócio de forma sistemática, económica e perspicaz, o fracasso real é, comparativamente, raro. Mas quando desanimamos, perdemos o entusiasmo e somos assaltados pelo pânico, não estamos em posição de fazer o esforço necessário para alcançar a vitória. A nossa atitude mental diminui a nossa vitalidade, a capacidade de resistência, prejudica a eficácia e destrói a criatividade.

Uma das piores formas de medo é o pressentimento de que uma calamidade está prestes a ocorrer. Algumas pessoas sofrem constantemente com este tipo específico de medo. Andam apreensivas com receio de um grande infortúnio, de que vão perder todo o dinheiro ou posição; ou receiam um acidente, ou que uma doença fatal esteja a desenvolver-se no seu corpo. Se os filhos estão fora, vêem-nos envolvidos em todo o tipo de catástrofes — acidentes de avião, de carro ou doenças fatais. Estão sempre a imaginar o pior. «Nunca sabemos o que pode acontecer, por isso é melhor prepararmo-nos para o pior», dizem.

SUBSTITUA O MEDO PELA FÉ

Temos a capacidade de facilmente destruir e neutralizar o medo mudando simplesmente o pensamento. O medo deprime, anula, sufoca.

Orison Marden resumiu-o assim:

O medo provoca estragos terríveis na imaginação, que configura todo o tipo de coisas terríveis. A fé é o antídoto perfeito. Enquanto o medo vê apenas a escuridão e sombras, a fé vê o lado bom, o Sol por detrás da nuvem. O medo olha para baixo e espera o pior; a fé olha para cima e antevê o melhor. O medo é pessimista; a fé é otimista. O medo prevê sempre o fracasso, a fé prediz o sucesso. Não pode haver medo da pobreza ou do fracasso quando a mente é dominada pela fé. A dúvida não pode existir na sua presença. Está acima de todas as adversidades. Uma fé poderosa é uma boa maneira de prolongar a vida, porque nunca se esgota; vê para lá da contrariedade temporária, da discórdia, do problema, vê o Sol por detrás da nuvem. Sabe que tudo irá dar certo porque vê o objectivo que os olhos não vislumbram.

A preocupação esgota-nos a energia, arruína e prejudica a nossa capacidade de produção. A fé impede-nos de nos preocuparmos e permite-nos usar ao máximo o engenho e a criatividade para obtermos mais vantagens.

Os preocupados crónicos têm falta de fé. A fé inabalável na capacidade de superarmos os nossos medos irá apoiar-nos no momento em que tivermos de os enfrentar. Quando somos assaltados por desilusões, perdas, reveses ou catástrofes, o nosso

equilíbrio mental não é perturbado porque a nossa fé olha para lá do infortúnio e vê o Sol por detrás das nuvens, a vitória por detrás da derrota aparente.

Muitas pessoas falham porque estão constantemente a perguntar-se como irão sair-se, se vão ter êxito ou não. Este questionamento constante do resultado dá origem a dúvidas, o que é fatal para as realizações.

Se quisermos desenvolver a coragem, temos de fazer aquilo que tememos e continuar a fazê-lo até termos uma série de experiências bem-sucedidas. É a maneira mais rápida e segura de vencer o medo.

DALE CARNEGIE

VENCER O MEDO DE FALAR EM PÚBLICO

Foi demonstrado que, quando alguém consegue superar o medo numa área, é-lhe mais fácil ser bem-sucedido a superar outros medos.

Ao longo dos anos, quando se fizeram inquéritos acerca daquilo que as pessoas temem, falar em público surgiu sempre entre os principais aspectos do medo. A Dale Carnegie & Associates, Inc. ensinou milhares de pessoas a minimizarem o medo e a ansiedade de falar em público. Se seguir os conselhos que se seguem, verá como o medo comum pode ser vencido:

1. **Conheça o seu público.** Informe-se o melhor que puder acerca das pessoas a quem vai dirigir-se antes de se encontrar com elas. Investigue o que querem saber e adapte a sua conversa às necessidades delas.

2. **Prepare, prepare, prepare.** Mesmo o orador mais experiente deve preparar cuidadosamente a apresentação para que seja bem-sucedida.
3. **Esteja confiante.** Conheça o objectivo da sua apresentação.
4. **Não memorize a sua apresentação.** Saiba-a tão bem que a domina.
5. **Saiba mais do que precisa acerca do tema.** Quanto mais souber, mais confiante se sentirá para discutir o assunto.
6. **Crie um início forte.** Tem de captar a atenção do público de imediato.
7. **Desenvolva uma conclusão forte.** Você quer que o público recorde o que lhe disse e que actue com base nisso.
8. **Ensaie a apresentação.** Ensaie frente ao espelho ou grave a sua apresentação.
9. **Pratique com os suportes visuais e o equipamento.** Assegure-se de que estão a funcionar e na sequência correcta antes de iniciar a apresentação.
10. **Seja você mesmo.** Faça de conta que está a conversar com os seus amigos e não tente ser perfeito. O público perdoa os enganos. Sorria e fale com naturalidade.
11. **Chegue cedo.** Conheça os elementos do público. Durante a apresentação, dirija-se a alguns pelo nome e mantenha o contacto visual.
12. **Lembre-se destas três regras:**
 - Mereça o direito — fale de algo que sabe e que sabe que sabe.
 - Anseie por partilhar — fale de algo que deseja rofundamente partilhar com o público.
 - Entusiasme-se com o tema — fale de algo que o apaixona.
13. **Controle «as borboletas» no estômago:**
 - Respirando fundo, esticando-se e fazendo alguma actividade física.
 - Fazendo para si próprio um discurso motivador para pôr as

coisas em perspectiva e acreditar que o público está a apoiá-lo.

- Usando gestos confiantes.
- Visualizando uma apresentação bem-sucedida.

14. Não se esqueça de se divertir.

Assim que vencer o medo de falar em público, ser-lhe-á mais fácil vencer outros medos. Encare-os um a um e estruture um programa para os superar, tal como fez com o de falar em público.

O SEGREDO DA REALIZAÇÃO É A CONCENTRAÇÃO

A preocupação ou o medo de qualquer tipo é fatal para a concentração mental e anula a capacidade criativa.

Quer seja cientista, artista, inventor ou magnata dos negócios, não conseguiria concentrar-se se estivesse cheio de medo, preocupação ou ansiedade.

Quando toda a estrutura mental vibra com emoções contraditórias, a eficiência é impossível. As coisas que nos enervam e nos envelhecem prematuramente, que nos roubam a alegria, não são aquelas que acontecem.

Alguma vez ouvimos falar de alguém a quem a preocupação tenha trazido algum bem? Alguma vez ajudou alguém a melhorar a sua situação? Não é verdade que — sempre e em toda a parte — faz exactamente o contrário, prejudicando a saúde, esgotando a vitalidade e reduzindo a eficiência?

O êxito e a felicidade dependem de nos mantermos em condições de tirarmos o maior partido possível da nossa energia. Devemos ter

em mente que o medo é inimigo do próprio sucesso e da felicidade. Temos de quebrar o hábito de antecipar desgraças que talvez nunca aconteçam. A ansiedade e a aflição não só nos privam da paz de espírito, da força e da capacidade de fazermos o nosso trabalho, como de preciosos anos de vida.

O trabalho não mata ninguém, mas o medo matou multidões. Não é o fazer as tarefas que nos prejudica, mas o medo de as fazer — não apenas realizá-las mentalmente vezes sem conta, mas antecipar algo desagradável na sua realização.

O MEDO LEVA AO FRACASSO

Uma das piores formas de preocupação é remoer no fracasso. Isso destrói a ambição, enfraquece o propósito e derrota o objectivo de quem se preocupa.

Algumas pessoas têm o infeliz hábito de remoer na vida, culpando-se pelas suas falhas e erros, até que toda a sua visão se concentra no passado em vez de no futuro e vêem tudo sob uma luz distorcida porque apenas olham para o aspecto negativo.

Quanto mais tempo essa imagem infeliz permanecer na mente, mais minuciosamente se crava nele e mais difícil é removê-la.

Cada momento de preocupação diminui a probabilidade de sucesso e torna o fracasso mais provável; a ansiedade e a irritação deixam marcas no corpo, interrompem a harmonia do nosso bem-estar físico e mental e prejudicam a eficiência.

Preocuparmo-nos por os nossos medos poderem concretizar-se aumenta a probabilidade de que tal aconteça. Muitas pessoas

persistem em permitir que pequenas preocupações, aborrecimentos mesquinhos e atritos desnecessários lhes dominem a vida.

Mary preocupava-se com tudo. Por sugestão de uma amiga, fez uma lista de todos os possíveis acontecimentos infelizes que tinha a certeza que iriam acontecer e seriam catastróficos. Muito tempo depois, quando reviu a lista, descobriu, para seu espanto, que nem uma das suas previsões infelizes de todo o catálogo de desgraças se havia concretizado.

Vamos fazer o mesmo que Mary. Anotar tudo o que achamos que vai correr mal e arrumar a lista. Quando um dia a recuperarmos, iremos perceber que apenas uma pequena percentagem dos eventos dolorosos aconteceu na realidade.

DEIXE DE TEMER O QUE PODE NUNCA ACONTECER

Devemos empreender todos os esforços para deixarmos de nos preocupar, tal como abandonaríamos qualquer procedimento errado que nos provocasse sofrimento. Devemos ocupar as mentes com coragem, esperança e confiança. Não devemos esperar até que os pensamentos de medo se enraízem na nossa mente e imaginação. Quando for confrontado com medos, tome o antídoto de imediato e os inimigos fugirão. Não há medo tão grande ou tão profundamente arraigado na mente que não possa ser neutralizado ou mesmo erradicado pelo seu oposto. As sugestões contrárias matá-lo-ão. Lembre-se da frase de Franklin D. Roosevelt: «A única coisa de que devemos ter medo é do próprio medo.»

O medo é um agressor e um covarde e tudo o que temos a fazer para o vencer é esquecer que ele está lá.

VENCER O MEDO

Ao decidirmos vencer o medo, primeiro é necessário compreender aquilo que tememos. Quase sempre é algo que ainda não aconteceu; ou seja, é inexistente. O problema é algo imaginário em que pensamos e cuja possibilidade nos assusta.

A maior parte das pessoas tem medo de caminhar em locais estreitos e muito altos. Se esse mesmo espaço estreito estivesse desenhado num passeio largo no chão, conseguiram perfeitamente caminhar nele e nem sequer pensavam em perder o equilíbrio. A única coisa perigosa ao caminhar num local desses é o medo de cair. As pessoas determinadas são destemidas; não permitem que o pensamento de um possível perigo as domine e mantêm as suas capacidades físicas perfeitamente controladas. Um acrobata só precisa de vencer o medo para realizar a maior parte das proezas que espantam os espectadores. Para alguns feitos é necessário um treino especial e desenvolvimento dos músculos, ou da visão e do bom-senso, mas cabeça fria e coragem é quanto basta para a maioria.

Vejamos um medo comum: o de perder o emprego. As pessoas que tornam as suas vidas infelizes preocupando-se com este infortúnio não perderam o emprego; não estão a sofrer nem em perigo de carência. Portanto, a sua situação actual é satisfatória. Se forem despedidas, já é demasiado tarde para se preocuparem com essa possibilidade e a preocupação anterior foi um puro desperdício,

não fez qualquer bem e enfraqueceu-as para a luta necessária para arranjar outro emprego. A única coisa com que têm de se preocupar é encontrar um emprego. Se o conseguirem, a preocupação volta a ser inútil. A preocupação não pode ser justificada, em caso algum, pela situação em determinado momento. O seu objecto é sempre uma situação imaginária do futuro. Tal como referido no Capítulo 4, em vez de nos preocuparmos com a perda do emprego, devemos empreender acções positivas para reduzirmos o risco e, se necessário, prepararmo-nos para encontrar outro.

Para vencermos os vários medos, devemos seguir cada um até à sua conclusão lógica e convencermo-nos de que, no momento presente, aquilo que tememos só existe na nossa imaginação. Quer venha, ou não, a acontecer no futuro, a nossa preocupação é uma perda de tempo, de energia e de força mental e física. Deixe de se preocupar, tal como deixa de comer ou beber algo que tem a certeza que lhe fez mal. Se há algo com que se preocupar, são os efeitos terríveis da preocupação; isso pode ajudar na cura.

Convencermo-nos apenas de que o que tememos é imaginário não é suficiente enquanto não tivermos treinado a nossa mente para rejeitar as sugestões de medo e combater todos os pensamentos que levem a ele. Isto significa vigilância constante e esforço mental alerta. Quando os pensamentos de mau presságio ou preocupação começam a surgir, não devemos ceder-lhes e deixá-los aumentar, mas mudá-los e focar a mente na direcção oposta.

Se o medo é do fracasso pessoal, em vez de pensarmos no quão pequenos e fracos somos, em quão mal preparados estamos para a grande tarefa e na certeza de que iremos falhar, devemos pensar em quão fortes e competentes somos, como conseguimos realizar

tarefas semelhantes e vamos utilizar a nossa experiência para nos colocarmos no momento presente. Então, realizaremos a tarefa com sucesso e estaremos prontos para outras ainda mais desafiantes. É uma atitude como esta, assumida conscientemente ou não, que nos levará a lugares ainda mais elevados.

Este princípio de expulsar o medo através de um pensamento alegre, esperançoso e confiante pode aplicar-se a todos os tipos de medo que nos assaltam diariamente, de hora a hora. De início será difícil alterar o fluxo do pensamento, deixar de insistir em pensamentos sombrios e deprimentes. Em muitos casos, é aconselhável procurar ajuda para este processo. Uma mudança súbita no emprego para algo que exija concentração, com frequência actua como um interruptor.

É o medo que nos impele a lutar contra as terríveis probabilidades em vez de as superarmos. Este medo provém da falsa crença na incapacidade de lidar com o problema da vida — o medo de não ser capaz de se sustentar ou à sua família. Transforme esse medo em fé e não irá fracassar.

O pensamento do medo, o arqui-inimigo da humanidade, pode ser eliminado do hábito de pensar — pode ser erradicado por completo — mas apenas enfrentando-o. Como disse Emerson: «Faça aquilo que tem medo de fazer e a morte do medo é certa.»

Dale Carnegie deu-nos algumas sugestões básicas para vencer a preocupação e o medo.

ACABE COM O HÁBITO DE SE PREOCUPAR ANTES QUE ESTE ACABE CONSIGO

1. Mantenha-se ocupado.

2. Dê pouca atenção a assuntos triviais.
3. Recorra à lei das probabilidades para minimizar a preocupação.
4. Aceite o inevitável.
5. Decida o grau de ansiedade que um assunto merece e dê-lhe exactamente isso.
6. Não lamente o passado — não pode ser alterado.
7. Não se preocupe com o que *pode* acontecer no futuro — *pode não* acontecer.

CULTIVE UMA ATITUDE MENTAL DE PAZ E FELICIDADE

1. Ocupe a mente com pensamentos de paz, coragem, saúde e esperança.
2. Nunca tente vingar-se.
3. Conte com a ingratidão.
4. Atente nas suas bênçãos, não nos seus problemas.
5. Não imite os outros.
6. Tente lucrar com as suas perdas.
7. Procure maneiras de criar felicidade para os outros.

NÃO SE PREOCUPE COM AS CRÍTICAS

1. Lembre-se de que a crítica injusta costuma ser um elogio disfarçado.
2. Faça o melhor que puder.
3. Analise os seus erros e critique-se.

EVITE O CANSAÇO E A PREOCUPAÇÃO E MANTENHA A SUA ENERGIA E O MORAL EM ALTA

1. Descanse antes de se sentir cansado.
2. Aprenda a relaxar no trabalho.
3. Proteja a saúde e aparência relaxando em casa.
4. Adote estes quatro bons hábitos de trabalho:
 - Retire todos os papéis da secretária, excepto os que estão relacionados com o problema que está a tratar.
 - Execute as tarefas por ordem de importância.
 - Quando se deparar com um problema, resolva-o de imediato se estiver em condições de tomar uma decisão.
 - Aprenda a organizar, delegar e supervisionar.
5. Ponha entusiasmo no seu trabalho.
6. Não se preocupe com as insónias.

RESUMO

- Para termos êxito devemos ser corajosos. Contudo, muitas pessoas que têm talento, inteligência e vontade de sucesso nunca o conseguem porque estão paralisadas de medo. Não precisamos de ter medo. Temos a capacidade de o vencer.
- O medo em todas as suas diferentes formas de expressão, como a preocupação, ansiedade, raiva, ciúme e timidez, é o maior inimigo da espécie humana. Temos capacidade de os destruir facilmente, neutralizá-los, mudando apenas o pensamento. O medo deprime, anula, sufoca. Se for indulgente, transformará uma atitude mental positiva e criativa numa improdutiva e negativa, e isso é fatal para a concretização.
- O medo é pessimista, a fé optimista. O medo preconiza sempre o fracasso, a fé preconiza o êxito. Preocuparmo-nos com o facto de que os nossos medos possam concretizar-se aumenta a probabilidade de isso acontecer. Deixe de se preocupar, tal como abandonamos uma má prática que nos causa sofrimento.
- Em vez de ceder ao medo, assuma uma atitude esperançosa e

optimista.

- Ao decidirmos vencer o medo, primeiro temos de compreender aquilo que tememos. É sempre algo que ainda não aconteceu; ou seja, não existe.
- A coragem começa com a superação do medo, mas é mais do que apenas isso. Significa correr riscos — com o nosso dinheiro, o nosso futuro e a nossa vida.
- A única maneira de erradicar o medo é enfrentando-o. Como disse Emerson: «Faça aquilo que tem medo de fazer e a morte do medo é certa.»
- Tenha coragem para tomar decisões. As pessoas determinadas não esperam por circunstâncias favoráveis; não se submetem aos acontecimentos, os acontecimentos é que têm de se submeter a elas.

CAPÍTULO 6

Lidar com o *stress*

O *stress* faz parte de qualquer trabalho. Sem *stress*, provavelmente sentir-nos-íamos aborrecidos. Mas quando se transforma em angústia, é preciso fazer algo.

O *stress* é a resposta do corpo a uma circunstância específica. O Dr. Hans Selye, considerado por muitos o pai da investigação sobre o *stress*, definiu-o como «a resposta inespecífica do corpo a qualquer exigência que lhe é feita». Selye escreveu: «O *stress* é uma tentativa da nossa mente e corpo para se adaptarem a uma situação de mudança com uma resposta que envolve o sistema nervoso, o sistema circulatório, o sistema imunitário e muitos outros órgãos.»

FACTORES DE *STRESS*

Os factores de *stress* são as situações e circunstâncias mutáveis com que nos deparamos e que desencadeiam uma resposta do corpo de adaptação ao *stress*. Podem incluir situações graves, como uma doença grave recém-diagnosticada ou uma mudança forçada de emprego. Também podem ser circunstâncias simples, como um engarrafamento ou um problema informático no trabalho.

O Dr. Selye assinalou três formas de *stress*:

- **Eustress (+)**: nem todo o *stress* é mau. O *stress* bom, a que ele chamou «eustress», é um ingrediente essencial para nos motivar a fazer um trabalho excepcional. É o *stress* positivo que nos dá energia, aumenta o nosso foco e a concentração. Este *stress* advém de situações sobre as quais sentimos que temos algum nível de controlo, como a apresentação de um trabalho ou uma interpretação musical. Se for controlado, permite o aumento da criatividade e da produtividade.
- **Distress (-)**: esta é a resposta do *stress* que é destrutiva e negativa. Advém da nossa resposta a situações que parecem escapar ao nosso controlo e influência. Quando nos sentimos ameaçados ou com medo, o corpo liberta substâncias químicas para iniciar uma sequência de acontecimentos que aumenta a pulsação, um fenómeno a que se chama «lutar ou fugir».
- **Hiperstress**: é o estado de *distress* permanente que tem efeitos negativos nos relacionamentos, na saúde e no desempenho profissional. Leva ao esgotamento, úlceras de estômago, ataques cardíacos e colapso psicológico.

Sentir pena de si e da sua situação é não só uma perda de tempo, mas também o pior hábito que pode ter.

DALE CARNEGIE

RELAÇÃO ENTRE NÍVEIS DE *STRESS* E DESEMPENHO

Para cada tarefa há um nível favorável de *stress*. Se não houver *stress*, a tarefa pode ser realizada ao acaso ou não o ser porque o indivíduo distrai-se com facilidade, comete erros de omissão ou adormece.

Se o *stress* for demasiado intenso, o indivíduo pode estar muito

distraído ou muito focado num aspecto da tarefa e ter dificuldade em saber quando, e como, agir. O desempenho diminui.

O *stress* severo também pode prejudicar a coordenação e a concentração. Com *stress* extremo, o indivíduo pode ficar paralisado pelo medo. Em alternativa, pode ficar irritado ou o desempenho diminuir devido ao absentismo. Neste caso, o indivíduo é vencido pelo pânico e foge de uma situação stressante. Se o *stress* se mantiver por muito tempo, pode provocar doenças físicas e mentais. O *stress* severo, desesperado, pode mesmo resultar na morte precoce em alguns indivíduos.

O PREÇO DO *STRESS* NO LOCAL DE TRABALHO

As estatísticas e resultados de estudos que se seguem são informações do domínio público obtidas no Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional (NIOSH). O NIOSH faz parte do Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos; é diferente da Administração de Segurança e Saúde Ocupacional (OSHA), uma agência reguladora do Departamento do Trabalho dos EUA.

O *stress* no trabalho é dispendioso, e o custo para a indústria dos EUA está estimado em 300 mil milhões de dólares por ano. Este é o resultado de acidentes, absentismo, rotatividade dos empregados, diminuição da produtividade, despesas médicas directas, legais e com seguros, indemnizações, bem como responsabilidade civil e administrativa.

Analisemos as seguintes estatísticas:

- 40% da rotatividade de trabalhadores deve-se ao *stress*.
- Substituir um empregado médio custa entre uns milhares de dólares para empregados com baixo salário a dezenas de milhar de dólares para trabalhadores altamente especializados, técnicos e profissionais e gestores.
- 60 a 80% dos acidentes de trabalho estão relacionados com o *stress* e alguns, como o da central nuclear em Three Mile Island, na Pensilvânia, em 1979, e em Chernobyl, na Ucrânia, em 1986, e o derramamento de petróleo do *Exxon Valdez*, em 1989, podem afectar milhares de pessoas a muitos quilómetros de distância.
- Na Califórnia, o número de pedidos de indemnizações compensatórias de trabalhadores devido ao *stress* mental aumentou 700% em oito anos.
- No últimos dez anos, a Califórnia pagou vários milhões de dólares apenas em honorários médicos e jurídicos devido a questões relacionadas com o *stress*, que é mais do que a maioria dos estados gasta em remunerações reais. Isto resultou em aumentos anuais de dois dígitos em indemnizações compensatórias a trabalhadores.

As consequências mais frequentemente reportadas derivadas de actividades laborais stressantes, que têm um impacto directo na produtividade, são:

Psicológicas

- Depressão.
- Fadiga.
- Ansiedade crónica.
- Aumento do conflito pessoal devido ao pensamento negativo, impaciência, apatia, raiva e hostilidade.
- Esgotamento: exaustão, depressão, abstinência e alheamento.

Físicas

- Aumento da tensão arterial e problemas do sistema cardiovascular.
- Excesso de actividade gastrointestinal — hiperacidez, úlceras, intestino irritável, diarreia.
- Dores de cabeça.
- Urticária, prurido.
- Cansaço inexplicável.
- Aumento de infecções devido ao sistema imunitário comprometido.
- Problemas dentários provocados pelo ranger dos dentes e a contracção do maxilar.

Comportamentais (problemas pessoais)

- Reacção irracional a declarações ou atitudes dos colegas.
- Autoritarismo.
- Acessos de mau-humor.
- Tendência para acidentes devido à falta de concentração.
- Condução imprudente.
- Aumento do consumo de tranquilizantes, álcool e cigarros.
- Riso despropositado.

LIDAR COM AS SITUAÇÕES DE *STRESS* INDIVIDUAIS

Todos nós enfrentamos o *stress* no trabalho e na vida. O *stress* não é necessariamente mau. Conforme referido, muitas vezes o *stress* motiva-nos a realizarmos aquilo que parece impossível de alcançar. O que mais nos preocupa é quando o *stress* é demasiado para conseguirmos lidar com ele e pode provocar danos físicos e psicológicos. Analisemos algumas situações que nos causam *stress* e sugestões que os psicólogos, médicos especialistas e executivos

pragmáticos recomendam para evitarmos sucumbir ao *stress* no emprego.

Temos um prazo a cumprir e nem sequer estamos lá perto. O assistente com quem contávamos para nos ajudar nunca apareceu. O chefe está a pressionar-nos para terminarmos o trabalho a tempo. Temos uma dor de cabeça tão forte que não conseguimos pensar com clareza. O que podemos fazer para aliviar esse *stress* a fim de podermos, pelo menos, começar a funcionar?

Felizmente, é possível lidar com a maioria das situações de *stress* recorrendo a um ou mais dos «truques» enunciados no acrónimo STRESS:

[S] Autodisciplina.

T Ternura e cuidado.

R Relaxamento.

E Exercício. S Sentido de humor.

[S] Procurar a ajuda de outras pessoas.

AUTODISCIPLINA

Cada um de nós tem o seu método para aliviar a tensão. Um homem relatou que, quando se sente com *stress*, vai para o carro, certifica-se de que as janelas estão fechadas — e grita. Uma mulher que, felizmente, tem um escritório particular, confessou que aliviava a tensão fazendo ioga durante uns minutos. Outros encontram ajuda na meditação ou na oração.

O temperamento de Ben causou-lhe inúmeros problemas na vida. Fervia em pouca água e, sempre que se sentia um pouco stressado,

gritava com quem quer que estivesse por perto. Isso aliviava-o de imediato, mas provocava tensão nas pessoas que estavam à sua volta.

Quando Ben foi advertido pelo chefe de que, se não conseguisse controlar o temperamento, o seu futuro na empresa estava em jogo, percebeu que o que ele considerava uma maneira de aliviar o *stress* — expulsá-lo do corpo a barafustar — não só lhe causava problemas com outras pessoas como, na verdade, estava a exacerbar o seu próprio *stress*. Tomar consciência deste facto levou a um esforço concertado por parte de Ben para conter as suas explosões emocionais. Ben transformou isso num jogo e, recompensando-se com pequenos mimos sempre que o conseguia, criou resistência para ceder aos impulsos. Isso não só diminuiu o número de acessos de raiva como lhe permitiu aceitar mais prontamente os assuntos que os provocavam, reduzindo o *stress* do seu trabalho.

TERNURA E CUIDADO

Cuidar de si é importante para ter boa saúde, e as pessoas saudáveis têm menos probabilidades de sofrerem de *stress*. Beverly tinha peso a mais, a tensão arterial ligeiramente elevada e parecia estar sempre tensa. Tudo a irritava, e sofria de dores de cabeça frequentes e outros problemas físicos. Tinha sempre um ar desmazelado e dava pouca atenção à roupa e à aparência. Ela atribuía a culpa disto à pressão do trabalho. O médico sugeriu-lhe que a pressão e o *stress* que sentia podiam ser, na verdade, o resultado de se negligenciar. Fez-lhe uma dieta para reduzir o peso e controlar a tensão arterial. Resultado: emagreceu, sentiu-se mais

saudável e passou a interessar-se mais pela aparência. Mudou de penteado e comprou roupa. Tratando-se com carinho e cuidado, Beverly ficou menos tensa e conseguiu lidar com muitos dos aspectos do seu trabalho que lhe causavam *stress*.

RELAXAMENTO

A maioria dos especialistas em *stress* concorda que, quando alguém está sob *stress*, o relaxamento é a terapia imediata mais eficaz. O modo como a pessoa relaxa depende das circunstâncias em que o *stress* ocorre e dos diferentes métodos de relaxamento adequados ao indivíduo e à situação.

Num inquérito recente, o autor perguntou a um grupo de homens e mulheres o que faziam para relaxar quando estavam sob pressão no trabalho.

Quando Charley sente uma pressão excessiva, tenta afastar-se do local por um curto período de tempo. Levanta-se da secretária, veste o casaco e sai do edifício. Uma curta caminhada à volta do quarteirão, ou no parque de estacionamento — dez minutos, não uma hora —, recupera-o e devolve-lhe a tranquilidade para que possa abordar o problema com mais eficácia.

Carly trabalha na baixa da cidade. Quando se sente com *stress*, também sai do edifício e descontraí-se indo ver as montras no centro comercial próximo.

Como é evidente, o chefe de Stan não aprova que as pessoas abandonem o local de trabalho durante o horário de expediente. Por isso, quando se sente stressado arranja uma tarefa para realizar noutra parte do edifício.

Afastar-se do local onde se sente *stress*, dá à mente a oportunidade de se refrescar. Olhar para outro cenário — mesmo que seja outra sala — pode ajudar a aliviar a tensão.

Sonhe acordado. Deixe a sua mente focar-se numa recordação agradável. Pense numa viagem de férias que lhe deu muito prazer, uma bela cena ou um quadro, uma experiência feliz. Saboreie esses momentos. Reviva-os. Sinta o cheiro das flores, da brisa salgada do mar, respire o ar da montanha, observe aquela haste de narcisos amarelos. Quando o cérebro é desviado da situação de *stress* e é inundado por pensamentos agradáveis, relaxa e o *stress* desaparece.

Algumas pessoas escapam à tensão do dia-a-dia sonhando acordadas, durante uns minutos, com sucessos antigos. Provavelmente já enfrentámos problemas semelhantes e conseguimos resolvê-los. Ao recordarmos as realizações anteriores, muitas vezes surgem-nos ideias de como lidar com o problema que temos em mãos e, mesmo que não seja especificamente útil, levanta-nos o moral porque ficamos reforçados ao tomarmos conhecimento de que os assuntos que nos causaram *stress* no passado foram ultrapassados.

Outra forma de aliviar a tensão é mudar o ritmo. Todos temos mais do que um projecto em que podemos estar a trabalhar ao mesmo tempo. Se a pressão for demasiada em determinada tarefa, mude para outra durante algum tempo. Heather estava tão preocupada em cumprir o prazo que não conseguia concentrar-se no seu trabalho. Deu consigo a fazer más avaliações e a cometer inúmeros erros. Colocou o projecto de lado, embora na realidade sentisse que precisava de todo o tempo disponível para o realizar, e dedicou-se a

outras tarefas durante meia hora. Quando retomou o projecto prioritário, tinha a mente desanuviada. Aspectos que lhe haviam escapado tornaram-se evidentes, e ela não só respeitou o prazo como apresentou um trabalho excelente.

EXERCÍCIO

O exercício é uma excelente maneira de reduzir o *stress*. Se trabalhamos numa sala com vinte pessoas, não é boa ideia dar saltos acrobáticos no meio do chão. Porém, há muitos exercícios que podemos fazer discretamente.

Os exercícios respiratórios são fáceis de fazer e não incomodam as outras pessoas. Respire fundo pelo nariz e expire devagar pela boca. Repita várias vezes e repare como o seu corpo reage e começa a relaxar. Pode aprender facilmente outros exercícios de relaxamento e fazê-los quando for necessário.

A empresa de Ted tem uma sala de exercícios com vários aparelhos de ginástica. Quando Ted está sob pressão, vai à sala de exercícios, monta uma bicicleta fixa e pedala durante cinco a dez minutos — não o suficiente para suar, mas apenas para aliviar a tensão.

Steve, gestor financeiro numa empresa de investimentos, todos os dias tinha de tomar decisões que podiam fazer a sua empresa ganhar ou perder milhões de dólares. Muitas vezes chegava a casa com tanto *stress* que gritava com os filhos e discutia com a mulher. Chegou a um ponto que os filhos se escondiam quando ouviam o carro a entrar na garagem. A conselho de um profissional, inscreveu-se num *health club*. Em vez de ir logo para casa depois do trabalho,

agora Steve pratica um duro jogo de *squash* no ginásio. Quando chega a casa já descarregou toda a tensão e recuperou a vida familiar saudável.

Se tem preocupações, não há melhor maneira de as eliminar do que durante uma caminhada. Basta levá-las a caminhar consigo. Podem ganhar asas e voar.

DAVE CARNEGIE

SENTIDO DE HUMOR

Quando a pressão nos faz esmorecer, é difícil encarar qualquer situação com humor. Porém, quando olhamos aquilo que nos provocou *stress* no passado, muitas vezes rimo-nos.

O chefe de Karen tinha acabado de repreendê-la. Era verdade que ela interpretou erradamente as suas instruções e cometeu um grande erro no projecto, mas ele devia ter reconhecido que, se as instruções tivessem sido mais claras, isso não teria sucedido. Karen estava tensa, infeliz e sentiu-se injustamente tratada. Porém, em vez de deixar que aquilo lhe dominasse o resto do dia, pensou: «Ele não parecia mesmo parvo com o rosto vermelho e a pular?» Enquanto se dedicava à tarefa de corrigir o projecto, começou a rir e o *stress* dissipou-se.

Muitos médicos recomendam o riso como uma forma de aliviar a dor física, assim como o *stress*. As pessoas que têm sentido de humor têm menos probabilidade de estarem sujeitas ao *stress* do que aquelas que não o têm. Procurar e encontrar algo de que nos rirmos em determinada situação, frequentemente ajuda a aliviar o *stress*.

Paul tem na estante um livro de banda desenhada cómica. Quando está sobrecarregado com o trabalho, faz um «intervalo para rir». Passa os olhos pelas páginas do livro e o resultado são sorrisos, risos e até gargalhadas sonoras. Isto desanuviava-lhe a mente e prepara-o para uma abordagem menos tensa do seu trabalho.

PROCURAR A AJUDA DE OUTRAS PESSOAS

Marilyn descobriu que a melhor maneira de aliviar o *stress* é fazer uma pausa para falar ao telefone. Liga a uma amiga e conversa acerca do problema. Embora não espere que a amiga lho resolva, verbalizar a outra pessoa o que lhe vai na mente ajuda-a a esclarecer o que muitas vezes lhe escapou. Além disso, uns minutos de conversa amigável aliviam a tensão.

Por vezes, o *stress* é tão opressor que não conseguimos lidar com ele sozinhos. Podemos recorrer à ajuda de conselheiros profissionais, a um padre ou a especialistas em determinadas áreas. Quando o marido de Judith morreu, ela ficou tão transtornada que não conseguia trabalhar. Felizmente, teve o bom senso de recorrer a um terapeuta do luto, que a ajudou a lidar com a situação.

Lembre-se de que não estamos sozinhos. Algumas empresas têm Programas de Apoio ao Empregado para ajudar os empregados a ultrapassarem problemas pessoais que causam *stress*. Em quase toda a parte estão disponíveis serviços comunitários ou privados.

As pessoas devem praticar várias actividades que as descontraíam e que possam ser realizadas quando estão a trabalhar. Mesmo alguns momentos relaxantes podem reduzir o *stress* e permitir-nos retomar o trabalho refeitos e prontos a executá-lo.

Não deixemos que o *stress* nos abata. Seguindo uma ou mais das sugestões apresentadas, podemos tomar medidas que nos ajudarão a lidar com os problemas que nos pressionam e nos permitirão retomar uma vida normal e produtiva.

REDUZIR O *STRESS* QUANDO RESOLVEMOS PROBLEMAS

Todos temos problemas a resolver e decisões a tomar no nosso trabalho. Muitas pessoas ficam em *stress* quando estes se acumulam. Tendemos a contornar os problemas em vez de nos focarmos neles, e isso não só não ajuda a resolvê-los como aumenta o *stress* e a tensão.

Seguindo uma abordagem sistemática para resolver os problemas, podemos lidar com estes com o mínimo de *stress* e, ao mesmo tempo, tomar decisões melhores. Experimente esta abordagem em quatro etapas:

1. **Reúna todos os factos.** Escreva precisamente aquilo que o preocupa. Charles Kettering, o grande inventor e industrial, resumiu-o bem: «Um problema bem formulado é um problema meio resolvido.»
2. **Analise os factos.** Pense nas respostas ou soluções possíveis para os factos. Não se esqueça de ter em conta as implicações de cada opção. Considere não apenas se isso resolverá os problemas, mas como irá afectar outras pessoas que possam estar envolvidas.
3. **Tome uma decisão.** Pense e repense todas as opções e, em seguida, decida qual a melhor solução ou acção possível.

4. **Aja de acordo com a decisão.** Comece de imediato a agir de acordo com a decisão. Isso irá colocá-lo no controlo da gestão da situação stressante. É espantoso como o *stress* diminui quando começamos simplesmente a agir.

Primeiro, pergunte-se: o que é o pior que pode acontecer? A seguir, prepare-se para aceitá-lo. Depois, proceda de modo a melhorar o pior.

DALE CARNEGIE

TECNOLOGIA — CAUSADORA OU APAZIGUADORA DO *STRESS*

À medida que avançamos no século XXI, os progressos na tecnologia com a qual desempenhamos as nossas funções parecem aumentar mais depressa do que os conseguimos acompanhar. Agora podemos estar, literalmente, a trabalhar vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Isto pode dar a ideia de que nos permite fazer muito mais a cada dia e ter um sucesso extraordinário. Contudo, tem a mesma probabilidade de aumentar o *stress* e a tensão no nosso trabalho e na nossa vida. Eis algumas sugestões para nos mantermos saudáveis a nível psicológico e continuarmos a ser produtivos neste mundo altamente tecnológico.

- **Deixe de desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo e o trabalho vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana.** O nosso computador pode trabalhar durante todo o dia, todos os dias, mas nós não; por isso, nem tente. Por exemplo, não almoce à secretária nem deixe de fazer um intervalo para responder aos *e-mails*. Descansar não é vadiar, é recarregar as baterias.
- **Estabeleça alguns limites entre o trabalho e a casa.** Embora a

tecnologia nos permita trabalhar em casa, na verdade isso torna mais difícil sair do trabalho. No jargão técnico actual, é comum falar-se em pôr uma *firewall* entre o mundo exterior e a rede de computadores da empresa, mas pode ser igualmente adequado colocar uma *firewall* psicológica entre o trabalho e a casa, um fosso virtual em redor do nosso castelo.

- **Desligue-se por completo e com regularidade.** Desligue a ficha do telefone, telemóvel, *Balckberry*, *iPhone*, portátil e dos computadores que tem em casa. A seguir, relaxe e aprecie o silêncio.
- **Não esteja sempre «de plantão».** Deixe o telemóvel em casa quando for ao cinema (por favor, todos vão agradecer-lhe!). Consulte o *e-mail* e o *voice mail* e tempos a tempos e não constantemente, tal como fazemos com o correio normal. Ao fazer uma pausa para recuperar energias, será mais eficiente quando retomar o trabalho e as mensagens ainda lá estarão.
- **Não pode fazer tudo de imediato.** Nem tudo precisa de ser feito de imediato. Se essa exigência ocorrer com regularidade e se tiver a certeza de que não está a procrastinar, ou a tecnologia não é adequada para a tarefa, ou o planeamento e a gestão de tempo precisam de ser revistos na organização.

Só porque podemos enviar um fax, um *e-mail* ou uma mensagem no último minuto, isso não significa que devemos criar o hábito de o fazer. Planeie com antecedência e ajude os outros a fazerem o mesmo, comunicando as suas expectativas de programação. Por outras palavras, opte por um ritmo mais lento quando possível.

Porque é que algo tão simples como mantermo-nos ocupados ajuda a afastar a ansiedade? Devido a uma lei — uma das leis mais fundamentais reveladas pela psicologia: é de todo impossível a qualquer mente humana, por mais brilhante que seja, pensar em mais do que uma coisa ao mesmo tempo.

RESUMO

A maioria das pessoas tem dentro de si a capacidade de controlar o *stress* que enfrenta na maior parte dos aspectos da sua vida. Devemos ter consciência daquilo que nos causa *stress* e identificar os primeiros sinais para podermos tomar medidas preventivas ou, se já assumiu proporções graves, para adoptarmos medidas correctivas.

Eis algumas sugestões para o ajudar a fazê-lo:

- Analise em que situações tende a sentir mais *stress*. Pode ser no cumprimento de prazos; pode ser a pressão do chefe, dos subordinados, dos clientes ou outros factores. Quando identificar os precursores do *stress*, pode lidar com os mesmos antes que se desenvolvam a ponto o oprimir.
- Monitorize aquilo que conversa consigo. Estamos sempre a falar connosco — pode não ser em voz alta, mas a voz mansa e delicada na nossa mente está constantemente a reforçar a maneira como abordamos o nosso trabalho e a nossa vida. Se continuarmos a dizer para nós que estamos stressados, oprimidos e destinados ao fracasso, então ficamos stressados, oprimidos e condenados ao fracasso. Quando estes pensamentos negativos se insinuarem na sua mente, expulse-os com pensamentos positivos, com planos para superar os problemas, e o *stress* será substituído pela confiança.
- Quando sentir que está a começar a ficar com *stress*, tenha em mente um plano previamente definido para lidar com ele antes que se torne excessivo. Siga algumas das sugestões referidas neste capítulo sobre relaxamento, mudança de ritmo, exercício e humor.
- Viva com uma perspectiva geral em mente. O *stress* do momento pode toldar-nos o pensamento.

- Um assunto urgente que provoca *stress* tem de ser avaliado considerando o que é realmente importante.
- Desenvolva o hábito de tirar umas breves «férias mentais».
- Acalme a mente com pensamentos pacíficos ou música relaxante.
- Inclua técnicas de meditação e/ou relaxamento na sua rotina.
- Arranje tempo para estar em silêncio e sozinho.
- Sono adequado: a privação de sono pode diminuir a capacidade do corpo de lidar com o *stress*. Embora o tempo de sono necessário para funcionarmos em pleno varie de pessoa para pessoa, o sono adequado é essencial para uma boa saúde emocional e física.
- Faça a sesta: no seu livro *Como Deixar de se Preocupar e Começar a Viver*, Dale Carnegie faz esta excelente sugestão: «Se não consegue fazer uma sesta, pelo menos pode tentar deitar-se durante uma hora antes do jantar. Se conseguir descansar uma hora, acrescentará uma hora por dia à sua vida em vigília.» Experimente.
- Participe em actividades que dão a sensação de controlo e que são um alívio mental. Experimente actividades que aliviem mental, física e espiritualmente.
- Experimente actividades físicas como ginástica, bicicleta, natação, corrida e passatempos divertidos.
- Desenvolva a sensação de sucesso noutras áreas da sua vida. Ter sucesso no trabalho voluntário ou em actividades comunitárias ou religiosas pode ajudar a lidar com a falta de controlo que podemos sentir no local de trabalho.
- Crie uma equipa de apoio. Muitas vezes, o *stress* pode isolar-nos dos outros, o que aumenta o nosso *stress*. Os membros da nossa equipa de apoio permitem-nos expor o *stress*, enfrentá-lo e lidar com ele.
- O *stress* interiorizado pode atingir o ponto de ebulição e transbordar de maneiras prejudiciais e improdutivas. Sermos ouvidos por pessoas que se preocupam connosco funciona como uma válvula de escape para a pressão interna do *stress*.

CAPÍTULO 7

Banir o esgotamento

O esgotamento é mais comum no local de trabalho, mas há diferença entre um ou dois dias maus de trabalho e o esgotamento profissional. Quase todos temos dias em que nos sentimos sobrecarregados, aborrecidos e desvalorizados; quando o malabarismo que fazemos para conciliar todas as nossas responsabilidades não é percebido, e muito menos recompensado; e quando é precisa uma determinação sobre-humana para nos arrastarmos para o trabalho.

O esgotamento profissional não é o mesmo que *stress* profissional. O esgotamento pode ser o resultado de um *stress* implacável, mas não é o mesmo que demasiado *stress*. Quando estamos com *stress*, preocupamo-nos demasiado, mas quando estamos esgotados não vemos qualquer esperança de melhoras. Não queremos chegar a esse ponto.

As pessoas não são lâmpadas. Uma lâmpada brilha vivamente e, de repente — *puf!* Funde-se. As pessoas esgotam-se lentamente e muitas vezes de um modo imperceptível. Embora alguns esgotamentos possam resultar em colapsos físicos, como ataque cardíaco ou úlceras, na sua maioria são psicológicos. As pessoas perdem o entusiasmo, a energia e a motivação, e isso manifesta-se

de várias maneiras. Detestam o seu trabalho, não suportam os colegas, não confiam no chefe e todas as manhãs receiam ir trabalhar.

O esgotamento pode ser causado por muito *stress*, mas esta não é a única causa. Também pode ser resultado da frustração. As promessas feitas não foram cumpridas ou fomos preteridos por outros numa promoção ou aumento de salário. Alguns líderes e gestores ficam exaustos devido à pressão de terem de tomar decisões que, se forem mal tomadas, podem causar problemas catastróficos. Outros entram em esgotamento por terem de trabalhar demasiadas horas ou fazerem um trabalho pouco recompensador.

Neste capítulo analisamos as diferenças entre o *stress* profissional e o esgotamento. Abordaremos várias maneiras de evitar o esgotamento, gerir o *stress* profissional e ser mais produtivo. Também vamos abordar o tema da sobrecarga tecnológica e como controlá-la e geri-la com mais eficácia.

A DIFERENÇA ENTRE *STRESS* E ESGOTAMENTO

De uma maneira geral, o *stress* envolve muito: muitas pressões que exigem demasiado de nós física e psicologicamente. Contudo, quando estamos com *stress* ainda somos capazes de imaginar que, se conseguirmos ter tudo sob controlo, nos sentiremos melhor. Por sua vez, o esgotamento significa sentir-se vazio, sem motivação nem interesse. É frequente as pessoas que sofrem de esgotamento não verem qualquer esperança de mudança positiva na sua situação. Se

o *stress* excessivo é como afogar-se em responsabilidades, o esgotamento é estar completamente seco.

Eis algumas diferenças entre o *stress* profissional comum e o esgotamento:

Características do *stress*:

- Causa urgência e hiperactividade.
- Perda de energia.
- Pode levar a problemas de ansiedade e esgotamentos.
- Pode provocar úlceras, ataques cardíacos e outras doenças.

Características do esgotamento:

- Causa desamparo e desesperança.
- Perda de motivação.
- Pode levar ao alheamento e à depressão.
- O principal dano é emocional.
- Pode fazer parecer que a vida não vale a pena ser vivida.

As atitudes comuns incluem:

- Todos os dias de trabalho são maus.
- A preocupação com o trabalho parece um completo desperdício de energia.
- A maior parte do dia é passado a realizar tarefas de um tédio entorpecente ou desagradáveis.
- Estou exausto ao fim do dia.
- Ninguém aprecia o meu esforço.
- O meu chefe estabelece-me objectivos irrealistas.
- As pessoas estão sempre a querer algo de mim.
- A única razão por que faço isto é para pagar as minhas contas.

EVITE O ESGOTAMENTO PROFISSIONAL

A maneira mais eficaz de evitar o esgotamento profissional é parar o que estamos a fazer e fazer outra coisa. Às vezes, isso significa mudar de emprego ou de carreira. Para a maior parte de nós, esta é uma medida extrema e não uma opção que escolheríamos. Faz mais sentido termos consciência do nível de *stress* e de sobrecarga que nos está a empurrar para o esgotamento e tomarmos medidas preventivas, como:

- **Esclarecer as expectativas do trabalho.** Devemos trabalhar com o chefe ou supervisor para actualizar a descrição dos deveres e responsabilidades do nosso trabalho. Durante a conversa, podemos salientar que algumas das coisas que se espera que façamos não fazem parte das atribuições do nosso trabalho e conquistar alguma vantagem mostrando que temos trabalhado além dos parâmetros da função.
- **Solicitar uma mudança.** Se o local de trabalho for grande o suficiente, talvez possamos mudar-nos para um local, gabinete ou departamento diferente. Uma mudança de cenário pode ajudar a ter outro ponto de vista.
- **Pedir responsabilidades diferentes.** Se desempenha a mesma função há muito tempo, peça para experimentar algo novo: uma área de vendas diferente, outro projecto, mudar de função na organização.
- **Fazer uma interrupção.** Se o esgotamento parecer inevitável, faça uma pausa no trabalho. Tire férias, aproveite os dias de falta por doença ou peça uma licença sem vencimento. Tem de fazer algo que o afaste da situação. Use o tempo livre para recarregar as baterias e alargar os horizontes.

**EVITE O CANSAÇO E A PREOCUPAÇÃO
E MANTENHA A ENERGIA E O BOM HUMOR**

Releia no Capítulo 6 as sugestões sobre como aliviar o *stress*. Este é o primeiro passo para minimizar as probabilidades de o *stress* degenerar em esgotamento. Vamos indicar de novo algumas das ferramentas mais importantes para aliviar o *stress*:

- Descanse antes de se sentir cansado.
- Aprenda a relaxar no trabalho.
- Proteja a saúde e o aspecto descontraindo-se em casa.
- Aplique estes bons hábitos de trabalho:
 - Retire todos os papéis da secretária, excepto os relacionados com o assunto que tem em mãos.
 - Faça as tarefas por ordem de importância.
 - Quando se confrontar com um problema, resolva-o de imediato se tiver os factos necessários para tomar uma decisão.
 - Aprenda a organizar, delegar e supervisionar.
 - Coloque entusiasmo no seu trabalho.

ESTOU TÃO CANSADO QUE NÃO CONSIGO PENSAR BEM

O descanso pode curar a fadiga física, mas a maior parte das pessoas tem mais probabilidade de ficar mentalmente cansada do trabalho do que a nível físico. O exercício físico pode aliviar o cansaço e o *stress* quando as pessoas trabalham com o computador ou outras actividades extenuantes a nível mental. Algumas maneiras de o fazer incluem uma caminhada na hora de almoço, natação, *jogging* ou participar num desporto depois do trabalho.

Se a empresa possui uma sala de exercício físico, use a bicicleta fixa ou a máquina de pesos à hora de almoço ou após o expediente.

As pessoas que seguem um programa regular têm menos probabilidade de ficarem mentalmente cansadas.

AJUDE OUTROS A LIDAREM COM O ESGOTAMENTO

Quando vemos que um dos nossos empregados ou colega apresenta sinais de esgotamento, devemos apoiá-lo nos seus esforços para superá-lo. Algumas coisas que podemos fazer para ajudar a pôr novamente nos carris um companheiro com esgotamento são:

- Ser uma pessoa solidária. Demonstre o seu interesse sincero, incentivando a pessoa a falar e a avaliar as suas preocupações e a colocá-las em perspectiva.
- Se tiver autoridade para mudar as funções dessa pessoa, atribuindo-lhe tarefas e responsabilidades diferentes ou transferindo-a para outro departamento, isso muda o ambiente em que ela trabalha e proporciona novas saídas que podem estimular a motivação.
- Dê à pessoa a oportunidade de adquirir novas competências. Isso não só a ajuda a concentrar-se na aprendizagem e não nos assuntos que a levaram ao esgotamento, como a torna mais valiosa para a empresa.

QUANDO HÁ DEMASIADO TRABALHO A FAZER

Como líderes, a nossa responsabilidade é garantir que a nossa equipa trabalha ao máximo da sua capacidade. Se entrar em esgotamento, a produtividade será prejudicada. Isto geralmente

acontece quando há redução de pessoal e reorganização. Há menos trabalhadores e cada um deles tem de trabalhar mais e mais arduamente. Antes de abordar a sua equipa, analise com cuidado as tarefas que o grupo desempenha. Avalie o tempo que os membros da equipa dedicam a cada projecto e determine a importância de cada projecto para o cumprimento das metas do departamento. Reexamine e colabore com os membros da equipa em relação às prioridades. Decida com os seus parceiros o que podem fazer para trabalhar de uma forma mais inteligente, em vez de mais intensa.

Se, depois desta análise, ainda sentir que a equipa tem mais trabalho do que aquele com que consegue lidar com eficiência, reveja os resultados e tente reordenar as prioridades. Pode ser possível adiar algumas tarefas demoradas porque outras são mais importantes, atribuir algumas tarefas a outros grupos ou autorizar a contratação de mais pessoal.

Por vezes, a pressão vem de outras equipas ou departamentos com os quais colaboramos. Nesse caso, reúna-se com o líder da outra equipa para tentar elaborar um cronograma que alivie a pressão. Se não for possível chegar a um acordo, fale com o chefe que supervisiona os dois grupos.

A pressão também resulta de o grupo se voluntariar para projectos especiais. Não devemos recear rejeitar esses pedidos. Certifique-se de que todos estão cientes das prioridades e sublinhe que, se recusarem pedidos de voluntariado para projectos especiais fora das tarefas do grupo, isso não é um indicador de preguiça ou falta de vontade de colaborar.

O PROCESSO DE ESGOTAMENTO

Algumas das características das pessoas com sintomas de esgotamento são:

- Têm tendência para trabalhar mais do que é física ou mentalmente viável para a tarefa que estão a realizar.
- Negligenciam as suas necessidades pessoais, a família e outras actividades que costumavam praticar para poderem responder às exigências do trabalho.
- Reduzem os contactos sociais ao mínimo.
- O seu comportamento costuma ser errático.
- Têm uma sensação de vazio na sua vida.
- Caem num estado de depressão profunda.

LIDE COM O ESGOTAMENTO

Se começarmos a apresentar alguns dos sintomas de esgotamento acima referidos ou os detectarmos nos nossos colegas, devemos tomar medidas de imediato antes que o problema se agrave.

Existe várias maneiras de os indivíduos e as organizações lidarem com o esgotamento. Muitos dos problemas relacionados com o esgotamento podem ser aliviados reexaminando as tarefas envolvidas e adaptando-as, ou providenciando ajuda aos empregados dentro da organização.

DÊ AOS EMPREGADOS MAIS CONTROLO SOBRE O SEU TRABALHO

Quando os trabalhadores têm algum controlo no modo como realizam o seu trabalho, é menos provável que sofram de esgotamento. As empresas que permitiram que o seu pessoal participasse na tomada de decisões quanto aos métodos, quotas, cronogramas e outros factores relacionados com a tarefa, descobriram que isso compensa em termos de moral mais elevada, menos absentismo e taxas de rotatividade e maior produtividade. O *stress* e o esgotamento foram minimizados.

INCENTIVE A EQUIPA A APRENDER O MÁXIMO POSSÍVEL SOBRE O SEU TRABALHO

O primeiro passo para o conseguir é tentar colocar os empregados em funções adequadas aos seus talentos e interesses e formá-los para dominarem as suas funções. Quando Sal entrou para a empresa foi colocado como mensageiro e escriturário na sala do correio. A função era aborrecida e entediante, e ele saía do trabalho todos os dias com dores de cabeça fortes e a sentir-se frustrado, infeliz e deprimido. Queria despedir-se, mas precisava do emprego para sustentar a família. No decorrer do seu trabalho, teve de ir entregar materiais ao departamento de informática. Ele tinha adquirido alguns conhecimentos de informática na escola e falou com pessoas daquele departamento acerca das respectivas funções. Al, o supervisor de informática, reparou no interesse de Sal por computadores e solicitou que fosse transferido para o seu departamento. Al incentivou Sal a aprender tudo o que pudesse sobre o equipamento e o *software*. Em poucos meses, Sal tornou-se tão competente quanto qualquer outra pessoa do departamento.

Adorava o trabalho, sentia-se confortável e confiante. As dores de cabeça desapareceram e todos os dias ansiava por ir trabalhar.

INCENTIVE A PARTICIPAÇÃO

Há anos que os especialistas comportamentais defendem a colaboração entre administração e trabalhadores. Eles demonstraram que, quando as pessoas participam nas decisões que afectam o seu trabalho, é mais provável que se comprometam com o sucesso dessas decisões e resistam menos a cumprir os padrões.

Uma área onde isto se tem mostrado extremamente eficaz é no estabelecimento de quotas. Em muitos empregos, as quotas são um elemento essencial. Os trabalhadores das fábricas têm quotas de produção por hora ou diárias; as quotas medem processadores de texto e operadores de entrada de dados; os representantes de vendas têm quotas de vendas semanais ou mensais. De um modo geral, é o chefe ou outra pessoa ao nível da administração quem define essas quotas. Porém, resulta melhor quando conseguimos que as pessoas que desempenham a tarefa se envolvam no processo.

Alguns gestores receiam que, se permitirem que as equipas estabeleçam as suas próprias quotas, as fixem por baixo para as poderem atingir com facilidade. Isto não é necessariamente verdade. Quando os gestores e as equipas trabalham em conjunto para estudar os requisitos da tarefa, cronogramas e outros factores pertinentes, são estabelecidas quotas razoáveis, muitas vezes acima do que teria sido estabelecido apenas pela administração. Quando as pessoas têm um papel no estabelecimento de quotas, consideram-nas justas e comprometem-se a alcançá-las.

INCENTIVE OS EMPREGADOS A SUGERIREM MELHORIAS

A maioria das pessoas sente que tem algum controlo no seu trabalho quando as suas sugestões e ideias são levadas a sério. Ninguém espera que todas as sugestões sejam aceites, mas que sejam tidas em consideração.

O desenvolvimento de novas ideias deve ser incentivado. Devem ser pedidas sugestões à equipa e, quando apresentadas, avaliadas objectivamente, e, se forem viáveis, devem ser experimentadas. Os empregados que fazem sugestões devem receber *feedback* quanto ao seu contributo e ser recompensados se for aceite.

Está aborrecido com a vida? Então, entregue-se a um trabalho em que acredita profundamente, viva para ele, morra por ele e encontrará a felicidade que pensou que nunca poderia ser sua. DALE CARNEGIE

INICIE PROGRAMAS DE APOIO AO EMPREGADO (PAE)

Os Programas de Apoio ao Empregado foram criados para ajudar os empregados a lidarem com as principais causas de *stress*. Quando apresentam sinais de *stress* e de esgotamento, têm à disposição serviços de aconselhamento e atendimento psicológico. Os empregados podem candidatar-se voluntariamente a esta ajuda ou os supervisores sugerir-lhes que utilizem estes recursos. Para que os PAE sejam eficazes, todos os assuntos discutidos devem ser mantidos confidenciais e os empregados têm de ter a certeza de que o objectivo é ajudá-los a lidar com os seus problemas — e não um meio de controlo por parte da administração.

TREINO DE GESTÃO DO *STRESS*

Nos últimos anos, muitas empresas instituíram o Treino de Gestão do *Stress* (TGS) para conseguirem que os empregados trabalhem com *stress* ou controlem os níveis de *stress*, o que pode levar a situações mais graves de esgotamento.

Os psicólogos vão à empresa para realizarem seminários sobre *stress* e esgotamento como uma medida preventiva para que os empregados possam identificar os sintomas e agir para corrigi-los antes que atinjam o esgotamento. Em alguns programas está disponível o aconselhamento individual, quando necessário.

CONSELHOS PARA EVITAR O ESGOTAMENTO

- Reserve tempo para pensar.
- Quando se aperceber de que está a subir na curva em direcção à sobrecarga, é altura de ser agressivo com a estratégia para o evitar.
- Não aceite mais do que consegue suportar. A maioria dos empregos tem as funções discriminadas, que especificam o trabalho que se espera das pessoas. Contudo, muitas vezes somos solicitados a aceitar mais trabalho para ajudar os outros ou a voluntariarmo-nos para uma tarefa especial. Antes de aceitarmos essas atribuições, devemos analisar o modo como estamos a gastar o tempo. Para evitar o esgotamento, temos de aprender a otimizar o nosso tempo e não aceitarmos demasiadas coisas que não são significativas para atingirmos os nossos objectivos.
- Muitos de nós realizamos actividades fora do local de trabalho. Pode ser numa igreja ou associação comunitária, ou passatempos ou interesses pessoais. Embora sejam importantes para nós, devemos limitar o tempo que lhes dedicamos, caso contrário podemos ficar sobrecarregados e,

juntamente com os compromissos do trabalho, pode levar ao esgotamento. É importante estabelecer um perímetro em torno dos espaços pessoais das nossas vidas e escolher, sensatamente, actividades que nos preenchem em vez de nos exaurirem.

- Abrande o ritmo, elimine a pressa.
- Depressa está certo; mais depressa está certo; demasiado depressa está errado. Quando levamos o nosso cronograma ao limite, aceleramos, sacrificamos a qualidade do nosso trabalho e causamos *stress* aos outros e a nós.
- Interesse-se pelas pessoas.

Alimente os relacionamentos e cultive uma rede de amigos atenciosos. Há estudos que demonstram que ter bons amigos é um factor importante para uma vida longa e saudável. Kevin Sheridan, CEO da HR Solutions, afirma que a importância da satisfação do colega de trabalho costuma ser esquecida. Fazer amigos no trabalho e cultivar um ambiente amistoso e alegre reduz o esgotamento, melhora o empenho e a lealdade dos empregados e diminui a rotatividade. Quando temos outras pessoas com quem podemos partilhar os pensamentos, preocupações, sucessos e fracassos, isso minimiza os riscos de sucumbir ao esgotamento.

DOMESTIQUE A TECNOLOGIA

Para muitos de nós, os telemóveis, *e-mail*, *beepers*, faxes e mensagens exigem-nos atenção imediata. Isso pode levar à sensação de opressão devido à pressão constante durante vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Em vez de a tecnologia

nos facilitar o trabalho, tornámo-nos escravos dela. As chamadas tecnologias que poupam tempo, de um modo geral não poupam muito tempo. Pelo contrário, comprimem, consomem e devoram tempo. Para tornar a tecnologia nossa aliada, e não nossa inimiga, devemos domesticá-la. Seguem-se algumas maneiras de domesticar a tecnologia:

- Desligue-se selectivamente. Quando precisar de se concentrar, desligue o telemóvel, feche o programa de *e-mail* ou mude-se para um local mais calmo.
- Determine horários razoáveis para responder aos *e-mails* e respeite-os.
- Desligue o som que avisa quando recebeu um *e-mail*.
- Espace os sinais automáticos para verificar se há novos *e-mails*.
- Altere a saudação do gravador do telemóvel para indicar a sua disponibilidade. Use a mensagem «fora do escritório» para o *e-mail*.
- Se possível, lide com cada mensagem apenas uma vez.
- Coloque as pessoas à frente da tecnologia. Se estiver a conversar com alguém, deixe a chamada ir para o gravador.
- Não seja escravo do *Blackberry*, do *iPhone* ou do portátil. Temos de nos disciplinar para usarmos estas ferramentas apenas a intervalos previamente estabelecidos.

Não receie dar o seu melhor em tarefas aparentemente pequenas. Sempre que conseguir executar uma, isso torna-o mais forte. Se fizer bem as pequenas tarefas, as grandes tenderão a resolver-se por si.

DALE CARNEGIE

MULTITAREFAS

Multitarefa é o desempenho de um indivíduo quando tenta realizar

várias tarefas ao mesmo tempo. O termo deriva das multitarefas do computador. Os computadores estão programados para fazerem várias tarefas ao mesmo tempo, mas os humanos não. A multitarefa pode ter como resultado um trabalho descuidado ou até erros graves, e, pior ainda, o esgotamento.

Gail orgulhava-se da sua capacidade para realizar várias tarefas. Gabava-se de conseguir lidar com várias situações ao mesmo tempo. Quando falava ao telefone com um cliente, enviava um SMS a responder a uma pergunta de outro cliente e inseria algumas informações no seu *Blackberry*. Enquanto «participava» numa reunião de trabalho, consultava o *e-mail* no portátil e respondia a uma mensagem do filho. Atribuía as constantes dores de cabeça e náuseas a problemas de saúde imaginários, e ficou chocada quando o médico lhe disse que estava à beira do esgotamento.

Muitas pessoas conseguem lidar com mais do que uma tarefa ao mesmo tempo, mas há um limite para as nossas capacidades mentais e físicas. Para evitar o esgotamento, temos de aprender o quanto conseguimos executar e estabelecer metas de acordo com isso. Tentar fazer muito e demasiado depressa, pode facilmente resultar em fazer pouco e tarde demais — e fazer mal.

RESUMO

O esgotamento é um risco ocupacional que homens e mulheres, sobrecarregados com as exigências dos seus trabalhos, enfrentam. Pode ser cumprir prazos, quotas excessivas, tentar agradar a um

chefe difícil ou trabalhar sob pressão extrema. Eis algumas maneiras de minimizar o risco de esgotamento:

- Mude de cargo dentro da empresa. Numa empresa grande há muitas opções. Devemos estar sempre atentos a oportunidades em departamentos ou áreas diferentes daquela em que trabalhamos.
- Encontre pessoas com ideias semelhantes. Quando conseguimos partilhar os nossos problemas e frustrações, bem como as nossas alegrias e realizações com os colegas, isso ajuda-nos a aliviar a tensão que surge quando guardamos tudo para nós. Procure pessoas que partilham o seu sentido de humor e em quem confie cegamente.
- Procure projectos de curto prazo. Executar o mesmo trabalho, enfrentar os mesmos problemas, lidar com as mesmas pessoas durante longos períodos de tempo, tende a sufocar a nossa criatividade e o interesse pelo trabalho e pode levar ao tédio, que pode ser o primeiro passo para o esgotamento. Se tivermos oportunidade, devemos procurar projectos de curto prazo e, de vez em quando, trabalhar com equipas diferentes.
- Aumente a sua instrução. Em muitas empresas, não há oportunidades de executar uma tarefa diferente daquela que está a levar-nos ao esgotamento. Adquirir outras competências abre oportunidades de transferência para cargos mais interessantes.
- Tenha orgulho no seu trabalho. Tenha orgulho na importância do seu trabalho. Esteja ciente de como o seu trabalho contribui para o sucesso da organização, melhora o relacionamento com os clientes ou aumenta o bem-estar da comunidade.
- Não espere. Se começarmos a sentir-nos esgotados, não podemos esperar até que isso afecte o nosso trabalho. Pelo contrário, devemos fazer mudanças positivas no trabalho actual. Devemos falar com o chefe do departamento de recursos

humanos acerca das mudanças que podem ser feitas para evitar o esgotamento e recuperar a energia tornando-nos empregados mais felizes e produtivos.

- Além disso, reveja e siga as sugestões para aliviar o *stress* referidas no Capítulo 6.

CAPÍTULO 8

Reduzir a pressão do tempo

Uma das causas mais comuns de *stress* no trabalho é a pressão constante para cumprir prazos, ter o trabalho pronto a tempo e lidar com as inúmeras interrupções que nos impedem de fazer o que esperávamos durante o tempo que dedicamos às nossas tarefas.

A gestão do tempo começa com objectivos. Se tivermos uma ideia concreta dos nossos objectivos, podemos avaliar a importância daquilo com que estamos a lidar e como isso se encaixa nos nossos objectivos.

Se não soubermos o que queremos concretizar, não temos como medir a eficácia com que estamos a gerir o tempo. Devemos colocar-nos a seguinte questão sobre tudo que fazemos no trabalho: «Aquilo que estou a fazer ajuda-me a alcançar os meus objectivos?» Se a resposta for não, estamos a perder tempo.

Não deixe que isso o assuste. A resposta será mais vezes «não» do que «sim». Isso acontece porque com frequência somos solicitados a fazer coisas que não são produtivas. Por exemplo, numa grande organização as pessoas gastam um tempo excessivo a fazer registos daquilo que fazem para que os outros saibam o que estão a fazer. Isto pode ser importante para o controlo, mas nada acrescenta à produtividade. Para gerirmos o nosso tempo de um

modo mais eficaz, primeiro devemos determinar se aquilo que estamos a fazer está relacionado com o nosso objectivo e, se não estiver, determinar se pode ser eliminado. Se não for possível, devemos reduzir o tempo necessário para o podermos dedicar a questões verdadeiramente produtivas.

ORIENTAÇÕES PARA ESTABELEECER OBJECTIVOS CLAROS

Para estabelecermos objectivos, mais do que sonhos impossíveis, devemos esforçar-nos para os tornar específicos, atingíveis e, acima de tudo, CLAROS.

C Clarifique os objectivos. Indique em termos claros o que pretende realizar. Por exemplo, «melhorar a qualidade do nosso produto» é uma meta demasiado vaga. Em vez disso, seja específico: «No final do ano fiscal, o número de rejeições tem de ser reduzido a 23%.»

L Limite o alcance. A menos que os objectivos tenham uma probabilidade razoável de serem atingidos, é inútil estabelecê-los. Divida os objectivos de longo prazo em objectivos alcançáveis. Por exemplo: *Objectivo de longo prazo* — desenvolver um novo programa de cuidados de saúde para a empresa até 31 de Dezembro.

Objectivo de médio prazo — ter informação completa sobre planos alternativos até 30 de Junho.

Objectivo de curto prazo — concluir a minha análise do nosso plano actual até 31 de Janeiro.

E Equacione os objectivos pessoais e da empresa. Os objectivos que estabelecemos para nós e para o nosso

departamento devem ser coerentes com os da empresa, caso contrário estaremos a perder tempo. Por mais louvável que sejam os nossos objectivos, se não fizermos o que a organização quer não seremos produtivos.

A Aspire à flexibilidade. Por vezes, não é possível cumprir os objectivos propostos, mas ficar frustrado e desistir não são opções. Reveja os objectivos, reavalie as circunstâncias, descubra o que correu mal, faça os ajustes necessários e tente novamente.

R Resista à complacência. Depois de alcançar o objectivo, estabeleça outro mais agressivo que desafie os seus conhecimentos e competências e incentive o seu desenvolvimento.

FICHA DE TRABALHO PARA ANÁLISE DO TEMPO

Para determinar como gastamos o nosso tempo, é útil fazer uma análise do tempo. Uma maneira simples de o fazer é desenhar um mapa no qual o dia de trabalho é dividido em segmentos de quinze minutos e registar em cada quadrado o que foi feito durante esse período. Mantenha esse registo durante vários dias. É melhor não usar dias consecutivos, pois muitas vezes estamos envolvidos num único projecto que cobre esses dias. Ao escolhermos dois dias por semana durante cerca de três semanas, podemos obter uma visão mais abrangente de como o nosso tempo está a ser gasto.

Ao analisarmos as fichas de trabalho, podemos avaliar a eficiência da nossa gestão do tempo. Muitas pessoas ficam chocadas ao verem quanto tempo perderam com trabalho duplicado, a tratar de papelada inútil, a serem exageradamente cautelosas a verificar e a

tornar a verificar o trabalho e a dedicar-se a actividades sociais, triviais e não produtivas. Um resultado importante da análise do tempo é que as pessoas vêem quantas interrupções interferem no trabalho planeado e a origem dessas interrupções.

Um dos problemas em fazer a análise do tempo é que, por vezes, estamos tão ocupados com o trabalho que nos esquecemos de o registar na ficha de análise do tempo. Como é evidente, é melhor se fizermos a anotação no final do tempo especificado, mas se estivermos absorvidos pelo trabalho e não o fizermos nessa altura, podemos fazê-lo mais tarde. Podemos ter que relembrar e até mesmo esquecer algo. A exactidão não é tão importante quanto obtermos uma boa ideia de como o nosso tempo foi gasto.

Analisemos alguns dos muitos problemas que nos causam *stress* quando estamos a fazer os nossos melhores esforços para usar o tempo da maneira mais produtiva.

Faça primeiro as tarefas mais difíceis. As fáceis resolvem-se por si.

DALE CARNEGIE

ESPERE O INESPERADO

Em todos os trabalhos, surgem situações inesperadas ao longo do dia. Temos de apagar os fogos: máquinas ou computadores que se avariaram, o chefe tem um projecto especial ou um empregado traz-nos um problema. Esperamos que isto aconteça, mas nunca sabemos ao certo o que será ou quando acontecerá.

Para evitar que estas pragas afastem por completo a sua agenda, inclua no plano de trabalho um determinado período de tempo destinado a lidar com o inesperado. Ao analisar as actividades do dia

ao longo de um período, conforme sugerido, conseguirá determinar quantas horas por dia gasta a lidar com o inesperado. Se, por exemplo, num dia típico de trabalho de oito horas, duas são ocupadas com emergências, faça um plano apenas para seis horas de trabalho. Assim, o inesperado torna-se esperado e tem tempo para lidar com ele.

É improvável que alguém consiga planejar um dia e que este decorra exactamente conforme planeado. As pragas estão sempre à espreita para destruir um dia bem planeado.

PROCRASTINAÇÃO

Um dos problemas mais frequentes que provocam *stress* na gestão do nosso tempo é a procrastinação. É uma falha com que muitas pessoas se debatem. A razão por que procrastinamos varia de pessoa para pessoa.

Cal não tem problemas quando tem apenas um projecto no qual trabalhar, mas quando são vários vai adiando aqueles de que gosta menos, mesmo quando são prioritários.

Muitos de nós somos como Cal. Se tivermos duas coisas para fazer com uma prioridade relativamente semelhante, qual fazemos primeiro? A maioria das pessoas fará aquela de que gosta mais, o que é um erro. É um erro tanto pragmática como psicologicamente.

Se fizermos primeiro aquilo de que gostamos, acabaremos por ter de fazer aquilo de que não gostamos e, se não gostamos, é provável não o fazemos muito bem. Quando, por fim, lhe deitamos a mão, o prazo já é apertado. Nessa altura, temos três factores contra nós. Primeiro: não gostamos daquilo; segundo: não o fazemos muito bem;

terceiro: o prazo. Estamos em dificuldades! Porém, se nos livrarmos do que não gostamos, agora que estamos dentro do prazo é com algo de que gostamos e fazemos bem, por isso temos apenas um factor, o prazo, e iremos conseguir.

Psicologicamente, se fizermos primeiro aquilo de que gostamos, nem sequer o apreciamos. Durante todo o tempo em que estamos a trabalhar, pensamos: «Quando acabar isto, vou ter de deitar a mão àquele trabalho horrível.» Se o despacharmos primeiro, podemos ansiar por pegar no que nos é agradável.

Não receie dar o seu melhor em tarefas aparentemente pequenas. Sempre que conclui uma, isso torna-o mais forte. Se fizer as pequenas tarefas bem, as grandes irão resolver-se por si.

DALE CARNEGIE

MEDO DO FRACASSO

Outra razão comum para adiar é o medo do fracasso. Kim é um bom exemplo disso, porque parece nunca conseguir iniciar um projecto. Arranja centenas de desculpas para adiar. Talvez Kim seja preguiçosa, mas é mais provável ter um motivo subconsciente para adiar o início. Pode, simplesmente, não gostar do trabalho ou ter receio de não o fazer bem e, por isso, adia. Kim é uma daquelas pessoas que não arriscam, por isso nunca começa sem ser pressionada pelo chefe. Se tiver alguma dúvida acerca da tarefa, não começa enquanto não se sentir segura. Aparentemente estas dúvidas fazem sentido, mas, a menos que Kim ganhe mais confiança nas suas capacidades, nunca irá ultrapassar a procrastinação.

INÉRCIA

O chefe de Patti está preocupado com a sua frequente incapacidade em cumprir os prazos. Todas as manhãs, Patti gasta um tempo considerável a «organizar» o trabalho. Remexe em papéis e coloca etiquetas coloridas em cada pasta. Quando acaba, vai tomar um café, conversa com os colegas e, por fim, começa a trabalhar.

Na avaliação do seu desempenho, o chefe indica que esta é a única área em que ela deve melhorar. Pressiona-a para trabalhar mais, de forma mais inteligente e mais depressa. Por isso, Patti trabalha mais, de forma mais inteligente e mais depressa, mas mesmo assim não cumpre os prazos. Porquê? Patti e o chefe estão a olhar para o sintoma — não cumprir o prazo. Deviam analisar a verdadeira causa — levar demasiado tempo para começar —, a procrastinação. Se começasse mais cedo, ela não teria de trabalhar mais depressa ou mais para cumprir o prazo.

Para superar esta inércia, Patti deve analisar o que faz antes de iniciar um projecto. Isso fá-la-á perceber o tempo que perde a «organizar». O seu raciocínio é que, se organizar com minúcia o trabalho, este decorrerá com mais tranquilidade e, posteriormente, permitir-lhe-á fazer mais. É importante organizar o trabalho, mas ela exagera na organização. Tem de aprender a preparar-se de uma forma menos elaborada. Uma maneira de o fazer é definir um prazo para cada fase do projecto, em vez de um único prazo para a conclusão de toda a tarefa. Para Patti, o primeiro e mais importante prazo é a organização do projecto. Deste modo, consegue avaliar o tempo necessário para a preparação e perceber se está a excedê-lo.

Procrastinar não é não conseguir cumprir os prazos. No caso de Patti, como vimos, a procrastinação é no início das tarefas.

A maneira como Dick aborda uma tarefa é outro exemplo disso. O chefe encarrega-o de um projecto. O prazo é de oito semanas a partir daquele momento. Dick pensa: «Oito semanas é muito tempo», por isso atira o projecto para a gaveta dos projectos de longo prazo. Umas semanas mais tarde, Dick volta a olhar para ele. «Há muito tempo para isto», pensa, e volta a metê-lo na gaveta. Um dia, pega nele e apercebe-se de que o prazo está a acabar e dá consigo a apressar-se para o cumprir.

Quando receber uma tarefa de longo prazo, analise-a de imediato. Tenha em conta as suas outras prioridades, os recursos disponíveis e os problemas que poderá enfrentar com base em experiência anterior no mesmo tipo de tarefa e estabeleça uma data para começar. Se calcula que é um projecto para seis semanas, estipule a data de início de acordo com isso. Se puder, estabeleça também prazos intermédios para cada parte do projecto.

Agora pode esquecê-lo até à data de início, por exemplo o primeiro dia do mês seguinte. Quando esse dia chegar, olhe para o calendário e verá que tem de iniciar o projecto. Vai iniciá-lo? Não, se for procrastinador! Irá arranjar todas as desculpas imagináveis para não o fazer. Precisa de alguém que o estimule a começar.

Quem o irá fazer? De certeza que não será o seu chefe. Isso não seria uma atitude sensata. Um dos seus subordinados também não; isso não seria prudente. Tem de encontrar outro procrastinador e tornarem-se parceiros no jogo do estímulo. Você e os seus colegas devem fazer questão de terem cópias dos cronogramas uns dos

outros. No primeiro dia do mês, o seu colega irá perguntar-lhe: «Já começaste o projecto?»

«Ainda não. Tenho muito que fazer.»

«Começa!», insiste o seu colega, e você fará o mesmo com ele.

INCENTIVE-SE

Outra abordagem consiste em incentivarmo-nos. Carol tem dois defeitos que a atormentaram durante toda a sua vida adulta. É procrastinadora e precisa de fazer dieta para controlar o peso — e faz batota. «Adoro sobremesas e faço batota», confessa.

Para lidar com isto, conjugou as suas soluções para os dois defeitos. Agora, só se permite uma sobremesa se cumprir os prazos iniciais e intermédios dos seus projectos. «Não tenho muitos projectos, por isso faço muito menos batota, mas agora, quando vejo uma tarefa na agenda, sei que, se a fizer nesse dia, à noite há sobremesa.»

Não precisa de ser comida, mas, se prometermos a nós próprios uma recompensa, é mais provável que façamos um esforço para não procrastinar.

NÃO REFORCE A PROCRASTINAÇÃO NOS SEUS SUBORDINADOS

É terça-feira de manhã. Karen entrega uma tarefa a Nancy.

«Nancy, este trabalho só deve demorar cinco ou seis horas, mas preciso dele na sexta-feira ao meio-dia.» O problema é que é o tipo

de trabalho de que Nancy não gosta.

Na quinta-feira, Karen informa-se: «Como está a correr aquela tarefa, Nancy?»

«Ainda não comecei.»

«Ainda não começou?», pergunta Karen, incrédula.

«Ainda estou a trabalhar na outra tarefa que me deu.»

Karen entra em pânico: «Devolve-ma. Vou dá-la à Amanda para a fazer.»

Karen acabou de enviar uma mensagem a Nancy. Se não gosta de algo, protele e o chefe leva-o. O que Karen devia ter feito era dizer: «Pare o que está a fazer. Vou dá-lo à Amanda para terminar e comece a trabalhar neste.» Nancy teria recebido uma mensagem diferente.

NÃO SE PODEM EVITAR TODOS OS PROBLEMAS

Harry sabia que o projecto que lhe foi atribuído estava cheio de armadilhas. Da última vez que teve um projecto semelhante, surgiram problemas a cada passo. Detestava enfrentar de novo o mesmo. Continuou a protelar o início, na esperança de que fosse cancelado ou adiado. Mas isso era uma ilusão. Quando, por fim, começou, tinha muito menos tempo para lidar com as dificuldades e não o terminou no prazo.

Todos nós sabemos por experiência própria que nenhum projecto está isento de problemas e que acontecem situações inesperadas. Isso deve ser encarado como um desafio em vez de um obstáculo e ser tido em conta quando definimos um cronograma.

Quando confrontada com uma situação semelhante, Naomi reviu a tarefa anterior em que havia enfrentado as mesmas complicações. Tomou nota das áreas em que poderiam surgir questões comparáveis e planeou a maneira de as ultrapassar.

Em vez de se lamuriar com a dificuldade da situação e adiar o início, Naomi usou esse tempo para se preparar de modo a superar as dificuldades antecipadas antes que estas se materializassem.

QUANDO NÃO SE GOSTA DO TRABALHO

Keith é chefe regional de vendas e cobre três estados. Trabalha fora de casa. Anda no terreno a maior parte do tempo, mas tem de passar cerca de três dias no final de cada mês a organizar um relatório de vendas complexo. Esta é a única parte do seu trabalho de que ele realmente não gosta. No entanto, não tem ninguém a quem o possa delegar. Todos os meses, Keith adia a preparação do relatório. Aparece com outros projectos que também têm de ser realizados. O chefe informou-o de que não iria tolerar mais relatórios atrasados.

Keith sabia que o facto de não gostar de fazê-lo não era desculpa. Tinha de encontrar uma maneira de gerar entusiasmo suficiente pelos relatórios de vendas para começar. Quando leu acerca de um programa informático que convertia estatísticas em mapas coloridos, convenceu o chefe a permitir-lhe que enviasse os relatórios neste novo formato. Entusiasmado com a nova tecnologia, transformou o que era uma tarefa aborrecida e temida num trabalho desafiante e gratificante.

outra coisa. Há mais do que uma corda para o seu arco — se a conseguir descobrir.

DALE CARNEGIE

O FLAGELO DA CORRESPONDÊNCIA

Uma das coisas que, insistentemente, mais tempo nos faz perder, é a correspondência que a maior parte de nós tem de enfrentar todas as manhãs quando chega ao trabalho. Quer seja a caixa de entrada do computador ou um cesto em cima da secretária, estão sempre cheios de memorandos, cartas, relatórios, brochuras e inúmeras outras folhas de papel. Mesmo quando pensamos que tudo está controlado, chega outra batelada de papel ou de *e-mails*.

Quando olhamos para o cesto a transbordar em cima da secretária ou para os *e-mails* marcados como «não lidos», podemos sentir-nos com vontade de desistir de tudo. À medida que o trabalho continua a acumular-se, perguntamo-nos como podemos, pelo menos, fazer incursões na nossa crescente carga de trabalho. Eis algumas sugestões.

ESTABELEÇA PRIORIDADES

Para gerir o volume de trabalho com mais eficácia, devem estabelecer-se prioridades. Isto é mais fácil de dizer do que de fazer. Aquilo que podemos considerar muito prioritário, pode ser menos importante aos olhos do nosso chefe. É preciso entender claramente o que os níveis mais elevados da hierarquia pretendem antes de podermos determinar a importância relativa dos projectos em que estamos envolvidos.

Alguns especialistas em gestão do tempo recomendam que se

classifique o trabalho que tem de ser feito nas categorias A, B e C. «A» para o mais importante, «B» para o nível seguinte e «C» para o trabalho de rotina. Todos os assuntos irrelevantes são classificados como «D» e podem ser adiados, delegados ou completamente ignorados.

Por exemplo, quando Diane chega todas as manhãs, faz uma revisão superficial do trabalho que tem em cima da secretária e dos *e-mails* à espera que ela decida em que categoria de prioridade se enquadram. Uma carta ou *e-mail* de um cliente referente a uma alteração da encomenda recebe a classificação «A»; uma mensagem telefónica de um fornecedor sobre alguns aspectos novos que podem ter interesse recebe um «B»; um relatório de vendas mensal entra na categoria «C»; brochuras, boletins, circulares, etc., recebem «D». Isto não lhe ocupa mais de dez minutos. A seguir pode concentrar-se nos assuntos «A» e, uma vez terminado, passa ao «B» e assim por diante.

CONCENTRE-SE NA MENSAGEM, NÃO NO MEIO

Quando Diane estava a rever os assuntos importantes, reparou que dois deles foram enviados por fax. A primeira reacção foi atribuir-lhes prioridade elevada. Afinal, eram faxes. Mas então lembrou-se da formação que teve acerca de estabelecer prioridades. Não avalie a mensagem pelo meio através do qual foi enviada, avalie-a pelo seu conteúdo.

Marshall McLuhan, especialista em comunicações, alertou-nos de que não devemos ser excessivamente influenciados pelo meio através do qual recebemos a informação, mas que devemos focar-nos na mensagem.

Só porque a correspondência foi recebida por *e-mail*, mensagem de texto, Federal Express, fax ou outro sistema de entrega rápida, isso não significa que é mais importante do que a correspondência entregue pelos canais regulares. Hoje, muitas pessoas e empresas usam estes sistemas de entrega rápida para assuntos de rotina. Leia o conteúdo e trate-o de acordo com a sua real importância.

INTERRUPÇÕES

Depois de estabelecer as prioridades, Diane começa a trabalhar na lista «A». Enquanto trabalha no computador, recebe vários avisos de novos *e-mails*. Uma pessoa menos disciplinada do que Diane pararia tudo para verificar os *e-mails* não lidos. Diane disciplinou-se para concluir um projecto, sempre que possível, antes de prosseguir para outro. Há interrupções suficientes de chamadas telefónicas e visitas pessoais do chefe ou outras que não pode evitar, mas mais papelada e *e-mails* geralmente podem esperar.

Quando termina o que estava a fazer, analisa o novo material e classifica-o de imediato. Se há algo urgente na caixa, atribui-lhe uma maior prioridade do que a algum material que já tenha classificado.

Algumas pessoas reclamam que nunca conseguem ver o fim do cesto ou dos *e-mails*. «Quando penso que estou a conseguir avançar, aparece outra montanha de trabalho», queixam-se.

Infelizmente, isto não é invulgar. A maior parte das empresas está tão sobrecarregada de trabalho que os empregados e chefes não conseguem realizá-lo todo. Por vezes, admitir mais pessoal pode ajudar. Porém, no mundo dos negócios os custos são cada vez mais ponderados, e isso nem sempre é viável. Temos de aprender a trabalhar de uma maneira mais inteligente.

Hoje, muita papelada pode ser simplificada, ou mesmo eliminada, com uma revisão criativa do que está a ser feito.

Eis duas sugestões para retirar coisas do seu cesto mais rapidamente:

- **Não responda a um memorando com outro memorando.** Recebe um memorando de outro gerente da empresa a solicitar-lhe que forneça determinadas informações. Em vez de responder com outro memorando, basta responder no final do primeiro. Se precisar de uma cópia, fotocopie-a para o seu arquivo.
- **Delegue a correspondência.** Muitas vezes as informações solicitadas numa carta ou *e-mail* têm de ser obtidas de outro membro da equipa. Pouparia muito tempo se delegasse essa tarefa e, em vez de lhe dar a informação a si, o membro da equipa respondesse directamente ao remetente.

Ao estabelecermos e respeitarmos as prioridades, tornamo-nos o senhor do cesto de entradas virtual e não o seu escravo. Avaliando o conteúdo do cesto pela mensagem e não pelo meio, tomamos melhores decisões em relação às prioridades para podermos tratar primeiro do que é prioritário. Ao reavaliarmos criativamente os métodos que utilizamos na gestão da papelada e dos *e-mails*, podemos eliminar a perda de tempo e tornarmo-nos mais produtivos.

E-MAIL, MENSAGEM DE TEXTO E BLOGUE

Nos últimos anos, o cesto foi sendo substituído pela comunicação electrónica. Além de termos de tratar do tradicional cesto, estamos afogados em *e-mails*, mensagens de texto e outros dados

electrónicos. Para manter o controlo sobre isto, siga as regras para lidar com a papelada. Lembre-se — como já foi referido — de se concentrar na mensagem, não no meio.

NÃO RECEIE DELEGAR

Uma das melhores maneiras de evitar o *stress* devido ao excesso de trabalho é delegá-lo nos membros da sua equipa. Para isso, é preciso ter confiança absoluta neles para saber que irão realizar a tarefa de maneira satisfatória e expedita.

É evidente que somos responsáveis pelo que se passa no nosso departamento, mas se tentarmos fazer tudo sozinhos vamos trabalhar doze horas ou mais por dia. Isso pode levar ao esgotamento, úlceras e até ataques cardíacos e esgotamentos nervosos.

É claro que há determinadas coisas que só nós podemos fazer, decisões que só nós podemos tomar e áreas críticas com as quais só nós podemos lidar. É onde merecemos o nosso sustento. Porém, muitas actividades que realizamos podem, e devem, ser feitas por outros. Seguem-se alguns dos motivos pelos quais podemos hesitar em delegar.

Somos capazes de fazer melhor do que os nossos colegas. Pode ser verdade, mas o nosso tempo e energia deviam ser gastos em assuntos mais importantes. Contratámos os nossos funcionários porque têm qualidades e competências que contribuem para o desempenho do grupo. Ao delegarmos tarefas, damos-lhes a oportunidade de usarem essas competências. Delegar permite-nos atribuir o trabalho certo à pessoa com o nível de responsabilidade

certo, e ajuda-nos, e aos membros da nossa equipa, a aumentar as capacidades e os contributos.

Retiramos uma grande satisfação de determinado aspecto do nosso trabalho e hesitamos em largá-lo. Todos gostamos de certas facetas do nosso trabalho e sentimos relutância em atribuí-las a outros. Analise objectivamente a tarefa. Mesmo que tenha um projecto preferido, deve delegá-lo se puder gastar o seu tempo noutras actividades que agora são da sua responsabilidade como chefe.

Preocupamo-nos porque, se não formos nós a executar a tarefa, não será bem concretizada. Ao contratarmos, formarmos e desenvolvermos as competências do nosso pessoal, temos uma boa equipa na qual podemos confiar para realizar o que tem de ser feito.

DIGA «NÃO»

Quando pediam a Sally para assumir uma nova incumbência ou ajudar um colega, ela aceitava sempre. Com o tempo, ficou tão atolada nessas tarefas especiais que o seu trabalho foi prejudicado e ela sentiu-se tensa, cansada e à beira do esgotamento.

Felizmente, a directora de recursos humanos reconheceu o problema e aconselhou-a. «Sally, provavelmente é demasiada areia para a sua camioneta», disse-lhe. «O mês passado, além da grande carga de trabalho, concordou em ajudar o Sam no projecto dele e ainda se ofereceu para trabalhar na comissão do piquenique da empresa.»

«Bom», respondeu Sally, «o Sam precisava de ajuda e, quando me pediu, não consegui dizer não. Quanto à comissão para o piquenique,

estive nela o ano passado e, quando o presidente me pediu, senti que tinha de aceitar».

«Sally, a sua intenção é boa, mas se quer dar o seu melhor no trabalho para a empresa e ao mesmo tempo manter a saúde física e emocional, tem de aprender a dizer 'não'.»

Sally percebeu que ser apreciada pelas outras pessoas ou sentir-se na obrigação de aceitar tarefas que não fossem congruentes com os seus objectivos e os do seu departamento era contraproducente. Foi preciso disciplina da parte dela e incentivo dos amigos, mas aprendeu a rejeitar diplomaticamente esses pedidos.

RESUMO

Um dos motivos mais frequentemente referidos para o *stress* no trabalho é a pressão do tempo. Quer se trate de cumprir prazos, realizar projectos especiais ou apenas lidar com a quantidade de trabalho que todos os dias enfrentamos, se o tempo não for gerido de um modo eficaz, isso vai desgastar-nos.

Se adoptarmos estas práticas básicas, o tempo pode ser gerido de forma mais eficaz e reduzimos o *stress* no trabalho.

- Estabeleça objectivos realistas e relevantes.
- Estabeleça prioridades. Classifique o trabalho de acordo com a sua importância para atingir as metas estabelecidas pela organização, os chefes ou por si.
- Avalie como gasta o tempo. Analise periodicamente o modo como os seus dias são passados. A partir daí, decida que actividades podem ser eliminadas, melhoradas ou tratadas com mais eficácia.

- Identifique as interrupções que o martirizam e actue de forma a minimizá-las.
- Evite a procrastinação. Procrastinar não é falhar um prazo; trata-se, em primeiro lugar, de não iniciar um projecto.
- Não tenha medo de dizer «não».
- Ao lidar com papelada, *e-mails*, mensagens de texto ou outros, estabeleça prioridades com base na mensagem e não no meio através do qual foi recebida.
- Delegue. Não podemos fazer tudo sozinhos — nem devemos. Crie uma equipa de pessoal competente, para poder ter a certeza de que aquilo que é atribuído é feito.

CAPÍTULO 9

Lidar com a mudança

Quando nos deparamos com mudanças na nossa abordagem ao modo de fazer as coisas na vida pessoal ou profissional, ficamos preocupados. Estamos habituados a fazer de uma certa maneira e agora pedem-nos que façamos de outra. Isto é particularmente preocupante no emprego, onde o nosso desempenho é constantemente observado e avaliado pelos chefes. Desenvolvemos confiança na nossa forma de trabalhar e agora somos instruídos a mudar.

Ficamos ainda mais preocupados quando não sabemos quais as mudanças que podem ser feitas. Isso é ainda mais preocupante quanto temos um novo chefe, nos é atribuída uma nova tarefa ou o nosso departamento é reorganizado.

Individualmente, temos uma variedade de reacções às mudanças, dependendo de como achamos que nos afectam e à nossa organização. Devemos enfrentar o desafio de nos adaptarmos às mudanças na organização, adaptando as nossas atitudes, emoções e nós próprios.

A maioria de nós sente medo, até certo ponto, num ambiente de trabalho em mudança. Não sabemos se a mudança nos vai causar um impacto positivo ou negativo. Não sabemos como o nosso futuro

figura no plano de gestão da mudança da organização. Não sabemos se o trabalho que temos feito será valorizado daí para a frente. Para termos sucesso em tempos de mudança, devemos encontrar maneiras de superar os nossos medos.

ZONA DE CONFORTO

No trabalho, vivemos em certas zonas de conforto. Há facetas da nossa carreira em que nos sentimos confortáveis e confiantes. Outras responsabilidades de trabalho provocam ansiedade e deixam-nos fora da nossa zona de conforto. As pessoas bem-sucedidas preparam-se para serem repetidamente empurradas para o limite da sua zona de conforto, à medida que aumentam a experiência e a responsabilidade e tentam adaptar-se à mudança no local de trabalho.

Lidar com a mudança não é fácil. Muitas vezes, significa abrir mão da nossa velha maneira de pensar o trabalho. O papel que desempenhamos no futuro pode ser muito diferente do que pensávamos que seria. Para que a mudança resulte na organização, é preciso que todos sejam tão flexíveis quanto possível. Por vezes, isso pode ser um grande desafio, em particular se sentirmos que estamos a ser empurrados numa direcção que não queremos seguir, ou até mesmo a dar um passo atrás na nossa carreira durante um certo período de tempo.

CONTROLO DA ATITUDE

As nossas atitudes são abaladas durante os tempos de mudança. Sentimo-nos não só inseguros e desconfortáveis, mas por vezes temos problemas reais com a mudança e não nos sentimos optimistas com a situação. Um dia podemos ser capazes de lidar bem com ela. Noutro, os nossos medos e ressentimentos ensombram-nos os pensamentos positivos e perdemos o controlo da nossa atitude. Quando isso acontece, contribuímos pouco ou nada para o processo de mudança.

Ao longo da carreira, o nosso papel e responsabilidades mudam. Liderar equipas, presidir a reuniões, comunicar a nossa visão e missão, são desafios que enfrentamos à medida que as nossas carreiras progridem. Neste cenário de carreira em constante mudança, a capacidade para ser verdadeiramente adaptável pode ser mais importante do que qualquer outra competência para determinar o nosso sucesso consistente e de longo prazo. Os princípios que se seguem ajudar-nos-ão a repensar os nossos padrões de um modo produtivo.

AJUSTE AS EXPECTATIVAS

Esperávamos uma promoção este ano, mas as condições económicas são más ou a empresa está a enfrentar problemas internos. Poderemos ter de ajustar as nossas expectativas dessa promoção para o ano seguinte ou até mais tarde.

Temos uma boa relação com a chefe. Ela aprecia o nosso trabalho e incentiva-nos a melhorarmos o nosso desempenho e a adquirirmos competências adicionais, o que nos pode levar a uma promoção. Agora descobrimos que ela vai ser transferida e deixamos de lhe reportar. Receamos que o novo chefe seja de trato difícil e que não

nos relacionemos bem com ele. Em vez de nos preocuparmos, devemos reconhecer as diferenças no estilo de gestão do novo chefe e adaptarmos o nosso estilo de trabalho em conformidade.

ANTECIPE AS POSSÍVEIS MUDANÇAS ANTES QUE SE TORNEM EVIDENTES

Esta é uma estratégia interessante e compensadora para nos adaptarmos à mudança. Presuma sempre que a mudança está à espreita. Quem gostaria de conhecer, ou tentar conhecer melhor, se a mudança viesse a acontecer? Comece a desenvolver esses relacionamentos e crie uma rede mais vasta de apoio e incentivo.

PRATIQUE A PACIÊNCIA

Quando se trata de mudança, muitas vezes queremos despachá-la e seguir em frente tão depressa quanto possível. O ciclo de mudança no local de trabalho em geral leva mais tempo do que esperamos. A mudança deve ser comunicada, integrada, e é preciso dar tempo à adaptação de todas as funções organizativas. Os indivíduos também precisam de se adaptar às mudanças nos ambientes de trabalho.

SEJA AVENTUREIRO

Encare a mudança como um desafio. Os homens e mulheres que conseguiram lidar com mudanças no seu local de trabalho estão dispostos a correr riscos. Devemos estar dispostos a dedicar-nos ao planeamento e à preparação, envolvendo outros no processo e

traçando novos horizontes de carreira que podem surgir devido à mudança.

Há oito anos que Stanley era especialista em controlo de qualidade na sua empresa. Era bom no seu trabalho e antecipou a promoção no departamento no devido tempo. Manteve-se actualizado na sua área lendo jornais da especialidade e participando em reuniões da filial local da American Society for Quality. Numa dessas reuniões, aprendeu o método Six Sigma de controlo da qualidade que a General Electric e muitas outras empresas estavam a utilizar com bons resultados. Leu acerca deste novo método e convenceu a sua empresa a enviá-lo a seminários sobre o assunto. Quando, uns anos mais tarde, a empresa decidiu usar o método Six Sigma, ele era a pessoa mais qualificada para ser promovida a fim de o instalar e gerir.

PRATIQUE O DESCONTENTAMENTO CONSTRUTIVO

Já todos ouvimos a expressão: «Se não está partido, não conserte.» Esta é uma visão limitada. Não significa que tudo o que fazemos precisa de ser consertado, mas não haverá progresso se, pelo menos de vez em quando, não olharmos para o que fazemos e nos perguntarmos: «Como posso mudar para melhor? Como é que a organização pode mudar para melhor?» Em vez de exprimir descontentamento de um modo destrutivo, minando os esforços de mudança, devemos estar abertos a novas ideias, métodos e abordagens do trabalho.

EXPERIMENTE ALGO NOVO TODOS OS DIAS

Quando saímos da nossa zona de conforto, temos tendência a construir outra logo que possível. Qual é o sentido de deitar abaixo muros antigos apenas para construir outros? Desafie-se a tentar pelo menos uma nova maneira de se ajustar à mudança todos os dias. Faça disso um esforço positivo e produtivo.

PEÇA CONTRIBUTOS

As outras pessoas na nossa organização podem ter uma opinião acerca do modo como podemos adaptar-nos melhor à mudança. Peça ideias, sugestões e *feedback* sobre como está a adaptar-se à mudança. Os períodos de mudança são a altura para construir pontes e não muros. É o momento para estarmos abertos a contributos, não de ficarmos na defensiva.

Não estamos limitados às pessoas da nossa organização quando procuramos conselhos ou sugestões. Crie uma rede de fornecedores de informação. Quando Dorothy arranjou o seu primeiro emprego como técnica de recursos humanos, aderiu à secção local da Society for Human Resources Management. Em cada reunião a que assistiu, em vez de se sentar ao lado das pessoas que conhecia, juntava-se a diferentes grupos. Depois da reunião, tomava notas sobre cada uma daquelas pessoas e inseria-as no seu arquivo em rede. Ao longo dos anos, quando deparava com um problema, procurava no arquivo os membros que haviam abordado problemas semelhantes numa reunião e ligava-lhes para discutirem a situação. Isto deu a Dorothy um leque alargado de recursos enquanto progredia na carreira.

*Não deixe que nada o desanime. Continue.
Nunca desista. Esta tem sido a política da maior
parte das pessoas que tiveram sucesso.*

É evidente que haverá desânimo. O importante é superá-lo. Se o fizer, o mundo é seu.

DALE CARNEGIE

NÃO TENHA MEDO DE ENFRENTAR A MUDANÇA

Quando deparamos com a mudança, é fácil pensar que não a queremos ou não precisamos dela; que não somos capazes ou, simplesmente, não a faremos. Todos os dias vemos exemplos no local de trabalho de pessoas que exibem essas atitudes. São comuns em tempos de mudança. Trata-se de atitudes improdutivas e, provavelmente, não levarão a muito sucesso ou reconhecimento da nossa parte. Para nos adaptarmos à mudança, precisamos de combater as atitudes que nos travam e substituí-las por outras que abracem a mudança que está a acontecer.

MOTIVAÇÃO PARA A MUDANÇA

Esta começa no ponto em que a organização encontra uma motivação para mudar. Por vezes, as questões externas levam à mudança, como reorganizações, mudanças de gestão, deslocalização ou aquisições/fusões. Outras, são forças internas que impulsionam a mudança, como tecnologia actualizada, expansões e crescimento ou melhoria contínua.

Para tornar a mudança eficaz, siga as seguintes etapas:

1. ANÁLISE A SITUAÇÃO

Faça uma análise pormenorizada dos riscos e oportunidades associados à mudança proposta. Pergunte:

- Quais são os ganhos potenciais de empreender a mudança?
- Quais os custos?
- Quais os riscos de fazer a mudança?
- Quais os riscos de não fazer a mudança?

2. PLANEIE O CAMINHO

Depois de determinado que as oportunidades superam os riscos de empreender a mudança, desenvolve-se um plano para a sua implementação. Muitas iniciativas de mudança organizacional falham devido à falta de um plano cuidadoso e minucioso. Nesta etapa, já está montado o palco para o sucesso ou fracasso da mudança. Os principais elementos do plano devem incluir:

- Planear o impacto da mudança nas pessoas que serão mais afectadas.
- Planear o impacto da mudança nos sistemas da organização que serão mais afectados.
- Um plano passo a passo para integrar a mudança na organização.

3. IMPLEMENTE A MUDANÇA

Dependendo do tipo e do alcance da mudança, a implementação na organização pode ser gradual ou abrupta. Mudanças como *layoffs* ou aquisições são muitas vezes implementadas sem muita informação, enquanto a contratação de pessoal, reorganização ou mudanças de tecnologia podem ser implementadas por fases durante um período de tempo. O papel mais importante da equipa

nesta etapa do processo de mudança é manter linhas de comunicação abertas e honestas entre si.

- Defina as responsabilidades individuais.
- Anuncie e inicie a mudança.
- Respeite os cronogramas.
- Promova os benefícios esperados da mudança.

4. REVEJA A ORIENTAÇÃO

Depois de implementada a mudança, devemos monitorizar os resultados da nova estrutura e sistema. Não podemos presumir que a mudança evoluirá exactamente conforme planeado, ou que todos os indivíduos afectados vão reagir como se esperava. O nosso papel é analisarmos os controlos de avaliação que irão revelar se a mudança está a resultar conforme o previsto e a produzir os resultados desejados.

- Estabeleça formas de avaliar os resultados.
- Comunique os critérios para resultados de mudança bem-sucedidos.
- Coordene a recolha e avaliação dos efeitos da mudança.
- Informe os principais membros da equipa de um modo consistente durante o processo de avaliação.

5. INTEGRE AS MUDANÇAS NAS NORMAS ORGANIZACIONAIS

Quando a implementação da mudança for avaliada e considerada bem-sucedida conforme planeado, a mudança é adoptada e torna-se parte da norma da organização. O processo de avaliação não está terminado, mas passa para a monitorização contínua dos sistemas e relacionamentos que foram alterados dentro da organização. Devemos perguntar-nos:

- Quão eficaz foi a mudança no cumprimento dos resultados planejados?
- Como me adaptei ao novo *status quo*?
- Que aspectos da mudança não corresponderam às expectativas?
- Qual é o meu papel para que esses aspectos sejam mais bem-sucedidos?

6. FAÇA OS AJUSTES NECESSÁRIOS

Se a avaliação do processo concluir que a mudança não está a resultar conforme planejado, é preciso fazer ajustes na implementação da mudança. Partindo do princípio de que a nossa análise e plano de mudança foram bem executados, devemos ser capazes de ajustar a implementação da mudança organizacional para alcançar os resultados desejados.

- Determine onde é que os resultados estão aquém do plano.
- Envolver as principais pessoas na determinação dos ajustes que precisam de ser feitos.
- Mantenha as linhas de comunicação abertas com todos os envolvidos.
- Ajuste o processo de revisão, bem como a implementação da mudança.

*A pessoa que vai mais longe geralmente é aquela que está disposta a fazer e a arriscar.
O barco seguro nunca se afasta da costa.*

DALE CARNEGIE

CATEGORIAS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Quando as organizações passam por mudanças, todas as pessoas que pertencem à parte da organização que foi alterada são

afectadas. Mantê-las informadas do seu papel na mudança minimiza a preocupação com o efeito nos seus empregos. As alterações mais comuns no local de trabalho incluem:

Mudanças na estrutura organizacional — isto inclui mudanças nas responsabilidades, revisão das estruturas de avaliação, realocações físicas e alterações de fundo, como fusões e aquisições. Estas mudanças geralmente fazem com que as pessoas envolvidas se sintam deslocadas e desconfortáveis. A comunicação e o apoio pessoal são elementos essenciais para liderar este tipo de mudança organizacional.

Produtos, serviços e processos novos ou actualizados — acrescentar novos serviços e linhas de produtos é uma mudança positiva para a organização, mas isso tem impacto em todas as pessoas, desde a fábrica ao inventário, armazém, serviço e vendas. A gestão tem de manter canais de comunicação abertos e o acesso à nova informação.

Mudanças de chefia — a organização típica está numa fase de transição constante de promoções, transferências, reformas, *layoffs* e reorganizações. Tudo isto resulta em mudanças de gestão. A dificuldade em gerir estas mudanças reside em encontrar a química certa entre a gestão e a equipa e criar confiança tão depressa quanto possível.

Nova tecnologia — como a tecnologia evolui a um ritmo cada vez maior, os indivíduos e as empresas lutam para se manterem na vanguarda das mudanças. Os indivíduos podem sentir-se sobrecarregados e incapazes.

GERIRMO-NOS DURANTE A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Como líderes, devemos modelar respostas adequadas à mudança. Na empresa, os outros olham para nós para verem como reagimos à mudança no local de trabalho. Se parecemos preocupados ou stressados, o seu medo aumenta. Temos de manter o controlo das nossas acções e atitudes.

1. Evite o diálogo interno negativo. Transforme os pensamentos de ressentimento ou medo em pensamentos de crescimento individual e oportunidade.
2. Fale abertamente das suas preocupações. Permita que os outros compreendam o seu estado de espírito.
3. Seja realista em relação às dificuldades de lidar bem com a mudança.
4. Reúna informação através de perguntas e de investigação. Esteja o mais informado possível acerca da mudança.
5. Seja o mais produtivo que puder na sua função. Concentre-se nas tarefas organizacionais e de manutenção de registos, de modo a estar preparado para transferir as suas responsabilidades a outra pessoa. Esteja pronto para demonstrar a sua competência.
6. Dê uma oportunidade a novas ideias. Não faça juízos apressados sobre novos relacionamentos. Tenha uma mente aberta.
7. Ponha em prática estratégias eficazes de gestão do *stress*.
8. Actualize os seus conhecimentos e competências quando necessário para continuar a ser visto como um membro valioso e flexível da equipa.
9. Encare a possibilidade de contactar os recursos da organização, como advogados e mentores.
10. Trabalhe para ser um líder ao abraçar e facilitar a mudança.

Sentir pena de si e da sua situação é não apenas uma perda de energia, mas o pior hábito que poderia ter.

DALE CARNEGIE

OBTENHA A ACEITAÇÃO DA EQUIPA

Quando as partes principais de uma iniciativa de mudança já estão

instaladas, é necessário desviar a atenção para a fase final: a estratégia para consolidar, reforçar e afinar continuamente os novos métodos. Os gestores não devem presumir que, como a mudança vai ser benéfica para a organização, será prontamente aceite pela equipa. É normal resistir à mudança. O desafio é vencer a resistência.

Nunca nos esqueçamos de que, de um modo geral, a maioria das pessoas opõe-se à mudança, pelo menos até certo ponto, e tenderá a regressar a velhos hábitos e práticas se lhe for dada a oportunidade.

O primeiro passo para se proteger de qualquer tendência para abandonar o novo e regressar ao antigo é entender porque é que as pessoas reagem daquela maneira à mudança e qual a melhor forma de minimizar a sua resistência.

Os psicólogos apontam cinco medos da mudança:

1. **Medo do desconhecido.** Sentimo-nos mais à vontade com aquilo que conhecemos, os ambientes familiares e as actividades seguras.
2. **Medo do fracasso.** Tememos as consequências de tentar algo novo que possa não resultar.
3. **Medo do compromisso.** Receamos concentrarmo-nos em objectivos específicos.
4. **Medo da reprovação.** Se fizermos mudanças, é provável que haja sempre quem não aprove. Costumam dizer: «Sempre fizemos assim? Porquê mudar?»
5. **Medo do sucesso.** Medo de que, se tivermos sucesso, os outros tenham inveja e pensem que somos «arrogantes».

Se queremos trabalhar no sentido de nos melhorarmos, assim

como a nossa família, departamento ou empresa, temos de superar esses medos e trabalhar para fazer as mudanças que são necessárias.

A mudança implica os passos que se seguem. Como gestores, devemos não só aplicar esses passos a nós, mas treinar as nossas equipas a fazê-lo:

1. ABANDONAR OS VELHOS HÁBITOS

Antes de entrarmos numa nova situação, devemos acabar com o que era costume. É difícil abandonar os hábitos, práticas e padrões de pensamento que dominaram a nossa vida. Muitas dessas mudanças nos nossos padrões de vida são frequentemente consideradas sinais de perda. Na verdade, estamos a deixar uma situação segura e familiar e a entrar em circunstâncias estranhas e muitas vezes assustadoras. Em alguns casos, isso significa perda de colegas de trabalho de longa data, perder um trabalho no qual investimos muito ou muito tempo e esforço e com o qual nos identificamos, ou a perda de valores que têm significado para nós.

Mas, como em qualquer perda, é preciso abandonar o antigo. Nunca é fácil desligarmo-nos do passado. É inquietante e perturbante. Pode abalar o cerne da nossa mente. Algumas pessoas ficam irritadas, outras tristes, outras ainda confusas — muitas sofrem de tudo isto antes de acabarem por abandonar o antigo e abraçar o novo.

É nossa função, como gestores, ajudarmos a nossa equipa a atravessar o labirinto da mudança, lidar com esta em termos realistas e chegar ao fim mais rapidamente, com mais facilidade e o mínimo de desgaste emocional.

2. SIGA EM FRENTE

Mudar para novas maneiras de fazer as coisas não é fácil. As pessoas vêm-se apanhadas entre a maneira antiga e a nova. Ouvimos com frequência queixas e comentários a criticar as mudanças e a desejar o regresso aos velhos métodos seguros e familiares, em vez de avançar por um território desconhecido.

Muitas pessoas preocupam-se e são assaltadas pela dúvida, o medo e a ansiedade. Sentem-se desenraizadas e não têm a certeza de como irão integrar-se na nova ordem das coisas. Novas maneiras, métodos e objectivos podem ser assustadores, mesmo para as pessoas com históricos de sucesso.

As pessoas devem passar pelo processo de mudança, sendo-lhes permitido que resolvam as suas dúvidas e medos ao seu próprio ritmo. É o período em que podem redefinir os seus papéis, renovar os seus compromissos e recriar as suas abordagens. Podem pôr à prova uma nova maneira de pensar, experimentar novas alternativas e reconfigurar a sua imagem. É um período estimulante e confuso, porque o conflito entre passado e futuro ainda não foi completamente superado.

Muitas das coisas importantes do mundo foram realizadas por pessoas que continuaram a tentar mesmo quando parecia não haver esperança.

DALE CARNEGIE

3. ADAPTE-SE À MUDANÇA

À medida que avançamos, novas abordagens substituem as maneiras de fazer antigas. Já estamos abertos ao processo de mudança. O pensamento e o comportamento que antes eram

rejeitados, agora estão a ser testados. Conforme os vemos a ter sucesso, isso reforça o comportamento e começamos a sentir-nos mais confiantes. Agora estamos prontos para avançar para aplicações mais complexas.

A nova maneira de pensar e novas abordagens do trabalho tornam-se plenamente integradas. As pessoas têm uma nova experiência de si próprias e vêem que as coisas que achavam impossíveis estão a acontecer. O resultado disso é uma autoconfiança renovada, uma sensação de pertença e entusiasmo. A nova cultura organizacional é abraçada e são concretizados compromissos para garantir o seu êxito.

As novas abordagens, métodos ou técnicas abrem a porta para uma aceitação total. O que dantes era estranho e assustador, agora é uma forma de vida. As pessoas adaptam-se à nova cultura e adoptam novas maneiras de trabalhar. Reformularam a sua própria identidade e sentem-se orgulhosas por terem realizado a transição.

4. ESTABELEÇÃO FIM DO PROCESSO

O processo de mudança acaba alguma vez? Não há dúvida de que a mudança está em curso. Porém, para dar significado ao processo de mudança, tem de ser estabelecida uma maneira de o encerrar. No início do processo deve-se determinar o tempo necessário para atingir as metas estabelecidas. Dependendo da complexidade da situação, pode variar de metas de curto prazo de menos de um ano, a metas de longo prazo de vários anos.

Se o tempo estabelecido for demasiado curto, os problemas críticos podem resolvidos e dar-se início a correcções, mas as mudanças duradouras que realmente transformam a cultura não

serão realizadas. Se o tempo estabelecido for demasiado longo, o entusiasmo e empenho no processo podem esmorecer.

5. ACEITE O FACTO DE QUE A MUDANÇA NUNCA TERMINA

Conforme referido, parte de qualquer transformação de uma cultura empresarial deve ser o desenvolvimento de um espírito de descontentamento construtivo. Os gestores e empregados devem ser doutrinados na atitude de que as coisas nunca são perfeitas e que cada um deve estar atento para tornar o trabalho ainda mais eficaz. Não apenas cada indivíduo deve ser uma fonte de ideias novas e de métodos melhorados, como a própria empresa deve estabelecer um procedimento para incentivar essas ideias e processá-las de modo a atingirem o nível de gestão onde as decisões são tomadas.

Por mais bem-sucedidas que as mudanças tenham sido, não se trata de uma situação estática. Não é o momento de nos tornarmos complacentes. Sim, cumprimos os objectivos que estabelecemos no início do processo, mas, tal como as mudanças na tecnologia, no *marketing* e nas relações interpessoais continuarão a ser concretizadas, também devemos estar preparados para continuar a rever e a actualizar a nossa maneira de pensar para permanecermos no auge da nossa eficiência.

RESUMO

A maioria de nós sente, até certo ponto, medo num ambiente de trabalho em mudança. Não sabemos se a mudança nos irá afectar

de modo positivo ou negativo. Para termos sucesso em tempos de mudança, precisamos de encontrar maneiras de superar os nossos medos.

As nossas atitudes são abaladas em tempos de mudança. Não apenas nos sentimos inseguros e desconfortáveis, como por vezes temos problemas reais com a mudança e não adoptamos uma atitude positiva em relação à mesma.

Algumas das maneiras de manter uma atitude positiva em relação às mudanças:

1. Ajuste as expectativas para se adaptar às novas circunstâncias.
2. Estabeleça relacionamentos e redes dentro e fora da organização.
3. Seja paciente. Os efeitos das mudanças nem sempre são imediatamente visíveis.
4. Seja aventureiro. Encare a mudança como um desafio. Experimente coisas novas. Não receie correr riscos razoáveis.
5. Pratique o descontentamento construtivo. Procure maneiras de melhorar métodos, sistemas e protocolo.
6. Peça a opinião a outras pessoas sobre os resultados obtidos com as mudanças.

Para tornar a mudança eficaz, siga estas orientações:

1. **Analise a situação.** Pergunte:
 - Quais as potenciais vantagens de empreender a mudança?
 - Quais os custos?
 - Quais os riscos de fazer a mudança?
 - Quais os riscos de não fazer a mudança?
2. **Planeie a orientação.** Uma vez tomada a decisão de que as

oportunidades superam os riscos de empreender a mudança, crie um plano de implementação.

3. **Implemente a mudança.** Dependendo do tipo e da abrangência da mudança, a implementação dentro da organização pode ser gradual ou imediata.
4. **Reveja a orientação.** Monitorize os resultados da nova estrutura e sistema. Estabeleça pontos de verificação que irão revelar-lhe se a mudança está a resultar conforme o previsto e a produzir os resultados desejados.
5. **Integre as mudanças nas normas organizacionais.** Devemos perguntar-nos:
 - A que ponto a mudança correspondeu bem em relação aos resultados planeados?
 - Que aspectos da mudança não corresponderam às expectativas?
 - O que podemos fazer para tornar esses aspectos mais bem-sucedidos.
6. **Faça os ajustes necessários para corrigir os problemas e garantir o sucesso a longo prazo.**
 - Como líderes, devemos modelar respostas adequadas à mudança. As outras pessoas da organização olham para nós para verem como reagimos à mudança no local de trabalho. Se parecermos preocupados ou nervosos com a mudança, os seus medos serão reforçados. Não podemos deixar de controlar as nossas acções e atitudes.
 - Nunca se esqueça de que a maior parte das pessoas resiste à mudança, pelo menos até certo ponto, e tem tendência a querer retomar os velhos hábitos e práticas se lhe for dada a oportunidade.
 - Os gestores devem estar sempre atentos à necessidade de mudança e preparados para a aceitar e incutir na sua

equipa a flexibilidade não só de aceitar a mudança, mas de trabalhar com entusiasmo para o sucesso da mesma.

ANEXO A

Sobre Dale Carnegie

Dale Carnegie foi um pioneiro naquilo que hoje é conhecido como o movimento de desenvolvimento do potencial humano. Os seus ensinamentos e escritos têm ajudado pessoas de todo o mundo a tornarem-se autoconfiantes, afáveis e influentes.

Em 1912, Carnegie apresentou o seu primeiro curso de oratória na YMCA[1], em Nova Iorque. Como na maioria dos cursos de oratória ministrados naquela época, Carnegie começava a aula com um discurso teórico, mas rapidamente percebeu que os alunos pareciam aborrecidos e inquietos. Tinha de fazer algo.

Dale interrompeu a palestra, apontou calmamente para um homem na última fila e pediu-lhe que se levantasse e improvisasse um discurso sobre os seus antecedentes. Quando o aluno terminou, pediu a outro que falasse de si próprio e assim por diante, até todos terem feito um breve discurso. Com o incentivo dos colegas e a orientação de Carnegie, cada um deles superou o receio e apresentou discursos satisfatórios. «Sem saber o que estava a fazer, tropecei no melhor método de vencer o medo», comentou Carnegie mais tarde.

O seu curso tornou-se tão popular que foi solicitado para o ministrar noutras cidades. Com o passar dos anos, foi aperfeiçoando

o conteúdo do curso. Percebeu que os alunos estavam sobretudo interessados em aumentar a sua autoconfiança, em melhorar as relações interpessoais, em ter mais êxito na carreira e em vencer o medo e a preocupação. Isto levou-o a desviar o foco do curso de oratória para o modo de lidar com estas questões. As palestras tornaram-se os meios para um fim, e não o fim sem si.

Além do que aprendeu com os alunos, Carnegie fez uma extensa pesquisa sobre a abordagem da vida de mulheres e homens de sucesso. Incorporou isso nas suas aulas, o que o levou a escrever o seu livro mais famoso, *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*.

[2]

Este livro tornou-se de imediato um *best-seller* e, desde a sua publicação em 1936 (e a edição revista em 1981), venderam-se cerca de 20 milhões de exemplares. Foi traduzido em 36 línguas. Em 2002, *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas* foi designado o Livro de Negócios n.º 1 do século xx. Em 2008, a revista *Fortune* incluiu-o na lista dos sete livros que todos os líderes deviam ter na sua estante. O seu livro *Como Deixar de se Preocupar e Começar a Viver*, [3] escrito em 1948, também vendeu milhões de exemplares e foi traduzido em 27 línguas.

Dale Carnegie morreu a 1 de Novembro de 1955. Um obituário num jornal de Washington resumiu o seu contributo para a sociedade: «Dale Carnegie não resolveu qualquer dos profundos mistérios do universo. Mas, talvez mais do que alguém da sua geração, ajudou os seres humanos a aprenderem a conviver, o que, por vezes, parece ser a maior necessidade de todas.»

SOBRE A DALE CARNEGIE & ASSOCIATES, INC.

Fundada em 1912, a Dale Carnegie Training evoluiu da crença de um homem no poder do auto-aperfeiçoamento até uma empresa de formação baseada no desempenho, com escritórios em todo o mundo. O seu objectivo é dar às pessoas de negócios a oportunidade de aprimorarem as suas capacidades e melhorarem o seu desempenho a fim de obterem resultados positivos, estáveis e lucrativos.

O corpo original de conhecimentos de Dale Carnegie tem sido constantemente alargado e actualizado ao longo de quase um século de experiências de negócios na vida real. Os 160 franchisados da Dale Carnegie em todo o mundo usam os seus serviços de formação e consultoria com empresas de todas as dimensões, em todos os segmentos de negócio, para aumentar o conhecimento e o desempenho. O resultado desta experiência colectiva e global é um reservatório de visão de negócios em expansão, em que os nossos clientes confiam para impulsionar os resultados da empresa.

Sedeada em Hauppauge, Nova Iorque, a Dale Carnegie Training está representada nos 50 estados dos Estados Unidos e em mais de 75 países. Mais de 2700 formadores apresentam os programas da Dale Carnegie Training em mais de 25 línguas. A Dale Carnegie Training dedica-se a servir a comunidade empresarial em todo o mundo. Cerca de 7 milhões de pessoas concluíram a Dale Carnegie Training.

A Dale Carnegie Training enfatiza os principais princípios práticos e processos, criando programas que oferecem às pessoas conhecimentos, capacidades e práticas de que precisam para acrescentar valor à empresa. Ligando soluções comprovadas com

desafios do mundo real, a Dale Carnegie Training é reconhecida internacionalmente como líder na capacidade de despertar o melhor que há nas pessoas.

Entre os diplomados por estes programas encontram-se CEO de grandes grupos, proprietários e gerentes de empresas de todas as dimensões e de toda a actividade comercial e industrial, líderes legislativos e executivos dos governos e inúmeros indivíduos cujas vidas foram enriquecidas pela experiência.

Numa sondagem permanente sobre a satisfação dos clientes, 99% dos diplomados pela Dale Carnegie Training manifestam-se satisfeitos com a formação que recebem.

SOBRE O EDITOR

Este livro foi compilado e editado pelo Dr. Arthur R. Pell, que foi consultor da Dale Carnegie & Associates durante vinte e dois anos e escolhido pela empresa para editar e actualizar a obra de Dale Carnegie *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*. Foi também autor de *Enrich Your Life, the Dale Carnegie Way* e escreveu e editou *The Human Side*, uma reportagem mensal de Dale Carnegie que foi publicada em 150 revistas comerciais e profissionais.

É autor de mais de 50 livros e centenas de artigos sobre gestão, relações humanas e auto-aperfeiçoamento. Além das suas próprias obras, o Dr. Pell editou e actualizou clássicos sobre o campo do potencial humano como *Think and Grow Rich*, de Napoleon Hill, *The Power of your Subconscious Mind*, de Joseph Murphy, *As a Man Thinketh*, de James Allen, *Common Sense*, de Yoritomo Tashi, e obras de Orison Swett, Julia Seton e Wallace D. Wattles.

ANEXO B

Os princípios de Dale Carnegie

TORNE-SE UMA PESSOA MAIS AMISTOSA

1. Não critique, condene ou reclame.
2. Faça uma apreciação honesta e sincera.
3. Desperte na outra pessoa um desejo ardente.
4. Interesse-se genuinamente pelas pessoas.
5. Sorria.
6. Lembre-se de que o nome de uma pessoa é, para ela, o som mais agradável em qualquer idioma.
7. Seja um bom ouvinte. Incentive os outros a falarem de si próprios.
8. Converse sobre os interesses da outra pessoa.
9. Faça a outra pessoa sentir-se importante — e faça-o com sinceridade.
10. Para tirar o melhor partido de uma discussão — evite-a.
11. Mostre respeito pela opinião da outra pessoa. Nunca diga a alguém que está errado.
12. Se estiver errado, admita-o de imediato e de um modo enfático.
13. Comece de uma maneira amistosa.
14. Faça a outra pessoa dizer «sim» de imediato.
15. Deixe a outra pessoa fazer a maior parte da conversa.
16. Deixe que a outra pessoa pense que a ideia é dela.
17. Tente honestamente ver as coisas da perspectiva da outra pessoa.
18. Seja compreensivo em relação às ideias e desejos da outra pessoa.
19. Apele aos motivos mais nobres.
20. Dramatize as suas ideias.
21. Lance um desafio.
22. Comece por um elogio e um agradecimento sincero.
23. Chame indirectamente a atenção para os erros das outras pessoas.
24. Fale dos seus próprios erros antes de criticar a outra pessoa.

25. Faça perguntas em vez de dar ordens directas.
26. Deixe a outra pessoa salvar a face.
27. Elogie o menor progresso e elogie qualquer progresso. Seja «caloroso na sua aprovação e pródigo nos elogios».
28. Dê à outra pessoa uma boa reputação para que ela corresponda.
29. Use o incentivo. Faça com que pareça fácil corrigir o erro.
30. Faça a outra pessoa feliz por fazer aquilo que lhe sugeriu.

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS PARA SUPERAR AS PREOCUPAÇÕES

1. Viva «um dia de cada vez».
2. Como enfrentar os problemas:
 - a. Pergunte-se: «O que é o pior que pode acontecer?»
 - b. Prepare-se para aceitar o pior.
 - c. Tente melhorar o pior.
3. Lembre-se do preço elevadíssimo que pode pagar pelas preocupações em termos de saúde.

TÉCNICAS BÁSICAS PARA ANALISAR AS PREOCUPAÇÕES

1. Reúna todos os factos.
2. Pese todos os factos e depois tome uma decisão.
3. Quando a decisão estiver tomada, aja!
4. Escreva e responda às seguintes perguntas:
 - a. Qual é o problema?
 - b. Quais são as causas do problema?
 - c. Quais as soluções possíveis?
 - d. Qual é a melhor solução possível?

DESTRUA O HÁBITO DE SE PREOCUPAR ANTES QUE ELE O DESTRUA

1. Mantenha-se ocupado.
2. Não se preocupe com ninharias.
3. Use a lei das probabilidades para afastar as preocupações.
4. Coopere com o inevitável.
5. Decida que nível de ansiedade algo pode merecer e recuse-se a atribuir-lhe mais.
6. Não se preocupe com o passado.

CULTIVE UMA ATITUDE MENTAL QUE LHE TRAGA PAZ E FELICIDADE

1. Preencha a sua mente com pensamentos de paz, coragem, saúde e esperança.
2. Nunca tente vingar-se dos seus inimigos.
3. Espere ingratidão.
4. Conte as suas bênçãos — não os seus problemas.
5. Não imite os outros.
6. Tente lucrar com as suas perdas.
7. Crie felicidade para os outros.

A PREOCUPAÇÃO E O STRESS NUNCA RESOLVERAM NENHUM PROBLEMA.

Do autor do famoso bestseller Como fazer amigos e influenciar pessoas e A arte de comunicar com sucesso, chega-nos Como superar preocupações e lidar com o stress, o livro que já inspirou milhões a abandonar a preocupação constante e a começar, finalmente, a viver em pleno.



A preocupação é como uma noite que se abate sobre os nossos dias, uma escuridão que nos rouba a luz, que nos esconde o Sol. A única forma de ultrapassar essa escuridão é ligando uma luz, para que ela dissipe o breu como o Sol dissipa a névoa.

A preocupação ou ansiedade são expressões naturais do ser

humano e fazem parte da vida. A maioria das nossas preocupações tem uma solução simples e acaba por desaparecer ao fim de pouco tempo. No entanto, nem sempre é assim: por vezes, esta sensação persiste no nosso espírito e rouba-nos vitalidade, entusiasmo e energia, conduzindo-nos, eventualmente, ao colapso físico e mental. A preocupação crónica é, inclusivamente, ser responsável por inúmeras doenças, como a asma, as alergias, os problemas cardíacos, a hipertensão...

Uma mente ansiosa é uma mente confusa, dispersa por uma série de pensamentos falsos, sem relação com a realidade. Felizmente, é possível treinar o nosso cérebro para que se concentre noutras sensações: na harmonia, na paz, na leveza, na acção, no amor, na empatia. Para isso, é urgente substituir os pensamentos negativos por outros, mais construtivos.

Neste livro, Dale Carnegie examina os muitos factores que nos levam a vivermos soterrados em inquietação, seja na vida familiar, seja na vida profissional, e, através de orientações muito simples de pôr em prática, aprendemos a trilhar um caminho diferente, em direcção ao bem-estar e a uma maior auto-estima. Lidar com o stress, evitar o burnout e desenvolver e manter uma atitude positiva são os grandes objectivos deste livro que já inspirou milhões a abandonar a preocupação constante e a começar, finalmente, a viver em pleno.

Dale Carnegie (1888-1955) dispensa apresentações. Nascido e criado no Missouri, EUA, foi uma das figuras mais importantes no campo da literatura de desenvolvimento pessoal e profissional. Como fazer amigos e influenciar pessoas, com mais de 15 milhões de exemplares vendidos em todo o mundo, foi o primeiro de muitos livros que escreveria com o intuito de ajudar as pessoas a tornarem-se a melhor versão de si e a conseguirem uma vida melhor. A arte de comunicar com sucesso é um desses livros, que já inspirou milhares de pessoas a melhorarem as suas competências de comunicação e a alcançarem o sucesso pessoal e profissional que tanto desejam e merecem. A sua obra é, ainda hoje, uma das mais impactantes nas vidas de leitores de todo o mundo.



Título original: *Overcoming worry and stress*

Edição em digital: setembro de 2021

Copyright © 2011, DCA.

Todos os direitos reservados por JMW Group

jmwgroup@jmwgroup.net

O autor deste livro não dá aconselhamento médico nem prescreve o uso de qualquer técnica como forma de tratamento de problemas físicos, emocionais ou clínicos sem o conselho de um médico, directa ou indirectamente. A intenção do autor é apenas oferecer informação de carácter geral para o ajudar na sua busca do bem-estar emocional e espiritual. No caso de utilizar, para si, alguma informação contida neste livro, o que é o seu direito constitucional, o autor e o editor não assumem qualquer responsabilidade pelas suas acções.

© desta edição:

2021, Penguin Random House Grupo Editorial Unipessoal, Lda.

Objectiva é uma chancela de

Penguin Random House Grupo Editorial

Av. da Liberdade, 245, 7.º A, 1250-143 Lisboa

correio@penguinrandomhouse.com

Tradução: Lucília Filipe

Revisão: Laurinda Brandão

Capa: André Serante

ISBN: 978-989-784-406-5

Composição digital: Newcomlab S.L.L.

Este livro não pode ser reproduzido, no todo ou em parte, por qualquer processo mecânico,

fotográfico, electrónico ou por meio de gravação, nem ser introduzido numa base de dados, difundido ou de qualquer forma copiado para uso público ou privado, além do uso legal como breve citação em artigos e críticas, sem a prévia autorização por escrito do editor.

[1] YMCA — Young Men's Christian Association. (N. da T.)

[2] *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*, Dave Carnegie, Editora Lua de Papel, 2011. (N. da T.)

[3] *Como Deixar de se Preocupar e Começar a Viver*, Editora Lua de Papel, 2013. (N. da T.)

Índice

Como superar as preocupações e lidar com o stress

Prefácio

Capítulo 1. Reconhecer os perigos da preocupação

Capítulo 2. Acabar com o hábito da preocupação

Capítulo 3. Vencer as preocupações relacionadas com o trabalho

Capítulo 4. Desenvolver uma atitude mental positiva

Capítulo 5. Vencer o medo

Capítulo 6. Lidar com o stress

Capítulo 7. Banir o esgotamento

Capítulo 8. Reduzir a pressão do tempo

Capítulo 9. Lidar com a mudança

Anexo A. Sobre Dale Carnegie

Anexo B. Os princípios de Dale Carnegie

Sobre o livro

Sobre Dale Carnegie

Créditos

Notas