

Índice

Introdução	9
1. Quatro erros comuns	13
2. Vida mais facilitada	37
3. Comportamentos a evitar	55
4. Autocontrolo	71
5. Conquistar mais confiança	87
6. Sobrevivência fortalecida	103
7. Reconhecer o seu valor	117
8. Fortalecer a auto-estima	135
9. Gerir sem remorsos	149
10. Não se levar muito a sério	163
Epílogo	179
Agradecimentos	183
Apêndice 1	187
Apêndice 2	188
Apêndice 3	189
Apêndice 4	190

Este livro é dedicado às memórias de Albert A. Dorskind e de Ken Florence, meus mentores e amigos..

Introdução

NÃO SE DEVE DESPERDIÇAR O POTENCIAL

“Todos os que aqui estão têm a capacidade de fazer tudo o que eu faço e muito mais. Alguns irão fazê-lo; outros, não. Os que não o farão, será por *sua própria culpa* e não porque o mundo os impeça.”

Warren Buffett

(durante uma conferência na Universidade de Washington)

Você e aqueles com quem trabalha têm talento, conhecimentos e competências para fazer muito mais do que o que fazem. Então, o que vos impede de trabalhar melhor?

Depois de o meu primeiro livro, *Get Out of Your Own Way*, ter sido publicado, recebi centenas de cartas de leitores cujos comportamentos autodestrutivos os tinham tornado infelizes não apenas na vida pessoal mas também na vida profissional. Muitos destes leitores tinham sido ultrapassados no aumento de salários, nas promoções e nas ascensões. De repente, o meu consultório encheu-se de homens e mulheres que, por inúmeras razões criadas por eles próprios, tinham deixado que as suas reputações, os seus empregos e as suas carreiras estivessem em risco.

Um destes pacientes era John. Com 55 anos, e prematuramente grisalho, John estava claramente em sofrimento. As linhas de preocupação tinham-se transformado em rugas profundas na testa e este paciente caminhava como se tivesse um grande peso sobre os ombros. Na semana anterior, John tinha sido despedido do seu emprego como contabilista porque se recusara a adaptar-se à inevitável mudança. O desafio era o de aprender uma nova plataforma de *software* complexa, na qual a empresa tinha apostado o futuro. Ressentido com a exigência de “adaptar-se ou morrer”, John ignorou os sinais, as sugestões, os avisos e o ultimato. Em vez disso, liderou uma rebelião, tentando convencer os colegas do seu departamento de que a empresa faria melhor em ficar com o sistema antigo. E assim foi despedido, depois de ter dedicado 15 anos da sua vida à empresa.

Angustiado com a falta de autoconfiança e com o desgosto, John também estava assustado. Estava muito preocupado com o bem-estar da sua família. E, acima de tudo, estava zangado. Em vez de confrontar o receio irrealista de que não poderia aprender um novo programa, John perdeu o emprego. Em vez de abrir os seus horizontes, fechou-os. A carreira de John na empresa deveria ter sido longa e um motivo de orgulho, com direito um relógio de ouro, uma festa de reforma e um abastado plano de poupança a receber no final. Mas perdeu tudo isto porque não conseguiu deixar de ser um obstáculo a si próprio. O comportamento autodestrutivo de John derrotou-o. Era um homem só e assustado.

Não sou um chefe ao estilo de Jack Welch. Não sou um jornalista de investigação. Sou um médico – um “curador”, um ouvinte, um ajudante – que trabalha com “auto-sabotadores” ou com os chefes que têm de lidar com eles. A minha função é ajudar os meus pacientes a reconhecerem e a ultrapassarem os seus obstáculos e a tornarem-se melhores e mais bem sucedidos – ou ajudá-los a ajudar os outros a fazer o mesmo – porque acredito que não se deve desperdiçar o potencial.

Poderá sentir que só necessita de alguma adaptação para atingir o ponto alto. Mas, muito provavelmente, sente-se um pouco como o John, ou seja, sozinho e assustado de alguma forma. Poderá já ter enfrentado um obstáculo na sua própria empresa ou, pelo menos, poderá já ter vivido uma situação parecida e que o levou a comprar este livro. Poderá acordar às 2h30 da manhã preocupado com a última reunião que teve com o seu chefe ou obcecado com o último diálogo codificado com um colega ou atormentado um relatório. Ou talvez esteja a pensar em alguns dos seus colaboradores que desperdiçam potencial à medida que a janela das oportunidades para excelentes carreiras se fecha a cada dia que passa.

As respostas que obtive por parte dos profissionais com *Get Out of Your Own Way* levaram-me a alargar a minha prática clínica à consultoria no mundo dos negócios. Assim, nos últimos anos, trabalhei com empresas que variavam entre os negócios familiares e os gigantes empresariais do Fortune 100. Trabalhei com CEOs agressivos, vice-presidentes impulsivos, vendedores insistentes, representantes de serviços ao cliente deprimidos e centenas de outros profissionais. Todos tinham um motivo egoísta ou alimentavam um receio profundo, tolerado, que ou os refreava ou os levava a agir de formas inapropriadas. Todos mereciam ter mais sucesso. E isto é importante. Na maior parte dos casos, e apesar dos seus problemas óbvios,

todas as empresas acreditavam neles e queriam dar-lhes pelo menos mais uma oportunidade. Foi por isso que me contrataram para os ajudar.

Passei centenas de horas a conversar com profissionais que estavam à beira de cometer *hara-kiri* no trabalho. Em quase todos os casos, não tinham nenhuma ideia sobre o que estava a “acontecer-lhes”. Qualquer consciência real do seu papel na catástrofe que acontecera ou que estava prestes a acontecer era limitada. A culpa era a sua cortina para o medo.

Tenha em conta que:

- o executivo de vendas que mede o seu valor pessoal pelas comissões que recebe, que se ressentente com amargura pelo facto de o seu chefe aumentar constantemente os objectivos para níveis desencorajadores e que descarrega a sua frustração na família ou na saúde;
- o gestor de operações que se gaba das suas realizações pessoais numa reunião da empresa enquanto a sua equipa, que trabalha, observa e indigna-se;
- o analista financeiro da Ivy League* que se ressentente por corrigir a negligência dos seus colegas “incompetentes”;
- o CEO que tem um prazer secreto ao bater com a palma suada na mesa da sala de conferências e ao ver os seus subordinados sem pinta de sangue;
- o especialista de *marketing* que pensa que não há problema algum em aumentar só um pouco as despesas;
- a assistente administrativa que chega atrasada quatro dias seguidos e se questiona por que é que os outros não a ajudam;
- a colega que faz perguntas inconvenientes sobre o “10.º andar” – e o gestor do 10.º andar que pergunta por ela;
- a mulher que está tão zangada com o comentário brusco do chefe que deixa passar uma *deadline* importante.

Toda esta conspiração e esta paranóia não só se parece com um *cartoon* de Dilbert** como o é de facto – Dilbert é o mundo real. Como a vida empresarial tal como a conhecemos é verdadeiramente disfuncional de muitas formas, é fácil culpá-la.

* **N.T.** Grupo de universidades da costa noroeste dos Estados Unidos da América, formado por Yale, Harvard, Princeton, Columbia, Dartmouth, Cornell, Pennsylvania e Brown, que é reconhecido pelos elevados resultados académicos e pelo prestígio social.

** **N.T.** Criados por Scott Adams, os *cartoons* de Dilbert satirizam a vida no universo empresarial e dos negócios e são publicados em cerca de 1.550 jornais e revistas de todo o mundo.

(1)

Quatro erros comuns

Neste capítulo, vai aprender:

- a saber como deixar de adiar tarefas importantes;
- as origens da sua atitude defensiva;
- a não se manter num emprego que não é o certo para si;
- como defender-se de provocações externas.



PROCRASTINAR

Quando peço a todos quantos frequentam sessões de formação para identificarem o que precisam de fazer para conquistarem mais sucesso nos seus empregos, é frequente ouvir respostas como: “conquistar mais vendas”; “ir a mais eventos para arranjar novos contactos”; “fazer mais chamadas sem marcação prévia”; “passar mais tempo com os clientes”; “ir mais cedo para o trabalho e sair mais tarde”. Raramente respondem, de forma explícita, “parar de procrastinar”.

Quando lhes pergunto o que aconteceria se parassem de procrastinar tarefas importantes, respondem-me: “Aumentaria o meu sucesso para níveis que nem consigo imaginar.”

“Procrastinar é a nossa forma favorita de auto-sabotagem.”

Alyce P. Cornym-Selby

No trabalho, a procrastinação é uma epidemia e um dos comportamentos de auto-sabotagem mais comuns. Uma coisa é procrastinar algo que só o afecta a si, como, por exemplo, fazer uma dieta, outra coisa totalmente diferente é quando o seu acto de procrastinação influencia a produtividade de outras pessoas. Quando isso acontece, estará a criar problemas e a provocar o ressentimento por parte de outras pessoas.

São inúmeros os motivos que levam os indivíduos a procrastinar no emprego. Alguns ressentem-se da escravatura de um horário. Outros sentem-se derrotados pela tarefa em mãos ou pela quantidade de trabalho que têm de fazer. Outros ainda procrastinam porque as suas prioridades não são claras ou porque não sabem por onde começar e têm receio ou vergonha de pedir ajuda.

George, editor numa revista, era um escritor erudito que dominava muito bem o tema sobre o qual escrevia, o mundo da tecnologia. Contudo, habitualmente, George só entregava os seus artigos em cima da hora. Esperava para desenvolver um artigo até uma ou duas semanas antes do prazo final, mesmo no caso de artigos que exigiam uma investigação profunda e um trabalho de reportagem. Por vezes, passava noites em claro para acabar uma peça e por mais de uma vez deixou o departamento de produção com prazos apertados.

Quando a revista falhou um prazo de distribuição e teve de pagar dez mil dólares de multa à gráfica, a equipa de produção culpou George e este recebeu uma forte repreensão da editora executiva. “Não me interessa que tenhas talento”, disse-lhe. “Os teus atrasos estão a prejudicar os outros e têm um custo elevado para a empresa. Resolve-os ou sofres as consequências.”

“A procrastinação é uma das doenças mais comuns e mais mortais e o seu peso no sucesso e na felicidade é demasiado.”

Wayne Gretzky

Na sua essência, a procrastinação não é apenas o acto de protelar o *fazer* algo, é também o acto de protelar *uma tomada de decisão*. Resulta de um sentimento de derrota. Se está a procrastinar, provavelmente, no seu passado, terá feito coisas que correram mal ou terá recebido uma reacção negativa de figuras de autoridade – pais, professores ou outros adultos. Com o passar do tempo, o receio de cometer erros aumenta. O receio de ser punido sobrepõe-se ao desejo de acção. Quando se sente derrotado, fica paralisado.

A procrastinação pode, eventualmente, empurrá-lo contra a parede; por exemplo, o projecto que tem vindo a protelar tem de ser feito ou sofrerá as consequências. Quando a hipótese de ser repreendido ou despedido cai sobre si no último minuto, do ponto de vista fisiológico, surge uma reacção muito interessante: gera-se um grande fluxo de adrenalina. A adrenalina é uma chamada de atenção natural do corpo e permite-lhe lidar com uma situação de *stress*. Subitamente, os seus neurónios alinham-se e funcionam na perfeição. E você executa. Isto poderá explicar por que é que tantas pessoas com problemas de défice de atenção são procrastinadoras incríveis. Quando fazem as coisas à última hora, é como se estivessem a automedicar-se com um Ritalin* natural, a adrenalina.

Se o leitor é um procrastinador, provavelmente é daqueles que arranjam uma solução no último minuto e se “safam” com ela. No entanto, o problema tende a piorar à medida que envelhece, uma vez que a constante propulsão do momento lento da procrastinação para o momento

* **N.T.** Nome comercial de um medicamento que estimula a atenção, normalmente indicado para crianças com transtornos de hiperactividade e com défice de atenção.

rápido da bomba de adrenalina tem um peso no seu sistema. Mexe com as hormonas do *stress*. Assim, com a idade, os indivíduos começam a perder a capacidade de arranjar soluções de última hora.

George percebeu tudo o que acabei de descrever depois de eu lhe ter explicado, mas continuava sem saber o que fazer. Começámos a falar de um dos seus filhos, Jake. Como muitos homens ambiciosos, George tinha um fraco pelos filhos, especialmente por Jake. O filho tinha um verdadeiro transtorno de défice de atenção. Tal como George, Jake fazia as coisas no último minuto e não conseguia aplicar todo o seu potencial. Jake sentia-se frustrado, zangado e desencorajado por não ser capaz de utilizar a sua inteligência com eficácia. Uma vez, terá dito ao pai: “De que serve ser inteligente quando não conseguimos aproveitar a nossa inteligência? Preferia ser estúpido e não ter todo este potencial para corresponder às expectativas.” George reconheceu na procrastinação do seu filho o tormento que ele próprio sentia.

Sugeri então que George levasse para casa algum do trabalho que deveria realizar na redacção e que o fizesse à mesa, ao lado do filho, enquanto este fizesse os seus trabalhos de casa. “Podiam fazer companhia um ao outro, fazendo coisas que ambos odeiam, mas que sabem que têm de ser feitas.” George respondeu-me: “É para já. Faça qualquer coisa para ajudar o meu filho a sentir-se melhor.”

George e Jake começaram a fazer isso com frequência. Formalmente, estipulavam um período de tempo para trabalharem lado a lado, em projectos que ambos andavam a adiar. Em poucos meses, o desempenho de ambos tinha melhorado. Ao trabalharem juntos, as tarefas tornaram-se toleráveis.

“As equipas partilham as tarefas e dividem as tristezas.”

Doug Smith

Informação útil:

Procrastinamos não porque sejamos preguiçosos, mas porque nos sentimos derrotados.

O que fazer:

1. Peça ajuda a um colega. Quando se sente derrotado, a sua capacidade para realizar alguma coisa desaparece. Pedir auxílio a um amigo ou a um colega de trabalho que esteja ao seu lado, mas que não lhe “facilita” a vida, pode ajudar. Peça a esse amigo para o ouvir enquanto fala sobre os seus receios. Estabeleça um período semanal regular para verificarem como está cada um e responsabilizarem-se um pelo outro. (Este é o princípio que orienta os chamados “grupos de apoio de 12 passos”.);
 2. Tenha calma. Uma tarefa de cada vez. Selecione as duas tarefas que está actualmente a adiar e que são importantes para a sua empresa. (Não escolha mais do que duas porque as longas listas de tarefas são um convite ao adiamento);
 3. Continue a trabalhar com o seu amigo até as tarefas da sua lista de prioridades estarem concluídas; depois, acrescente mais duas tarefas e desenvolvam-nas juntos;
 4. Com a prática, irá interiorizar a capacidade de ultrapassar sozinho o medo e irá confiar mais em si do que no seu colega.
-
-

SER DEFENSIVO

Uma pergunta rápida. Quando começa a discutir com alguém: (a) sente que quem está do outro lado da mesa está a dizer-lhe “eu tenho razão e você, não” (isto é, está a julgá-lo injustamente); (b) sente que é mais importante dizer “eu tenho razão e você, não” ao seu interlocutor?

Se respondeu (a), provavelmente passa muito tempo na defensiva. Quando o que “ouve” do outro lado é “eu tenho razão e você, não” – quer isso seja ou não o que estão realmente a dizer-lhe –, você está a ficar ressentido. O que pode realmente querer dizer em resposta será: “Raios partam! Não estou (sempre) errado!” Se respondeu (b), está a perder demasiado tempo a ser correcto para si próprio. Sente que não está ao ataque, mas *sob* ataque.

Ironicamente, quem está a discutir consigo sente provavelmente o mesmo. Nenhum dos dois quer criar problemas (a não ser, claro, que um ou os dois estejam a ser idiotas). Mas os dois estão na defensiva, porque ambos se sentiram ofendidos. Você e o seu opositor estão a exercer os respectivos direitos de se protegerem.

“Não irei permitir que nenhum homem diminua e degrade a minha alma ao fazer-me odiá-lo.”

Booker T. Washington

Recentemente, fui chamado a intervir numa disputa entre dois executivos de topo. Pedi aos contendedores que perguntassem um ao outro o seguinte: “Não estava a dizer-me que eu estava errado e você estava certo?” E ambos responderam que não. Foi esclarecedor e emocionante para cada um deles descobrir que estavam ambos a defender-se e não a atacar-se um ao outro.

“Se pudéssemos ler a história secreta dos nossos inimigos, encontraríamos, na vida de cada homem, arrependimento e sofrimento suficientes para desarmar qualquer hostilidade.”

Henry Wadsworth Longfellow

Qual é a origem de um comportamento defensivo e que impede a felicidade? De novo, tem por base comportamentos que aprendemos quando éramos crianças. Se sentia que os seus pais tinham o hábito de dizer-lhe, directa ou indirectamente, que estava enganado – ou, ainda pior, que era estúpido, inútil e um fracassado –, pode transportar para a idade adulta a crença de que os outros ainda lhe estão a dizer as mesmas coisas (*vide* Introdução, tópico “Por que somos um obstáculo a nós próprios”).

Quando o leitor era criança, estava indefeso em relação a isto e pode ter chorado e calado ou reagido às agressões no pátio da escola. Quando adulto, contudo, reage de forma diferente. Algo dentro de si rebela-se e, tal como o personagem desempenhado por Peter Finch no filme *Network*, leva-o a gritar para si próprio: “Sou mau como as cobras e não vou aturar mais isto!”

A sua explosão é o resultado acumulado de ter aguentado a sua dor e a sua raiva resultantes da infância. E, no presente, está a descarregar em alguém.

“Os pais, por vezes, sentem que, se não criticarem os filhos, as crianças nunca aprenderão. A crítica não faz com que os outros queiram mudar; torna-os defensivos.”

Laurence Steinberg

Como poderá ultrapassar o facto de ser defensivo? Na Psicoterapia, os pacientes, por vezes, vivem aquilo que, na profissão, designamos por “transferência”. Os pacientes reagem a um terapeuta neutro como se fosse uma pessoa do seu passado – normalmente, um progenitor – que abusou, foi negligente ou de algum modo os maltratou.

O trabalho da terapia exige, primeiro, que reconheça de que forma está a transferir sentimentos por resolver, relacionados com pessoas do seu passado, para o seu terapeuta (e, sem dúvida, para outros, especialmente se forem figuras de autoridade) no presente. Com o tempo, desenvolverá presença de espírito e discernimento suficientes para reconhecer o que está a fazer e parar de fazê-lo propositadamente antes de recomeçar.

Assim que deixar de fazer com que sejam as suas relações actuais a pagar pelos pecados do passado, compreenderá que ser defensivo – atitude que tem origem no ressentimento – só irá colocar em risco as suas oportunidades de sucesso. Ao permitir que as suas relações actuais se baseiem apenas na realidade presente, em vez de serem perseguidas por sombras negras do passado, irá sentir-se muito mais feliz, sem mencionar que as probabilidades de sucesso serão muito maiores.

Informação útil:

Quando não há ameaça de ataque, agir defensivamente é uma atitude ofensiva.

O que fazer:

1. Escreva uma lista de todos aqueles com quem tem tendência para discutir no seu emprego;
 2. Escreva a letra A ao lado dos nomes das pessoas que julga estarem a dizer-lhe: “Tenho razão e você não.”;
 3. Escreva a letra B se acredita que as pessoas em questão estão realmente a dizer-lhe: “Não estou errado.”;
 4. Aborde aquelas que rotulou com a letra B e pergunte-lhes se, “quando discordamos, sente que estou a dizer-lhe que eu tenho razão e você está errado ou está realmente a dizer-me: ‘Não estou errado?’”, e deixe claro que não está a atacá-los, mas que está a tentar clarificar as coisas;
 5. Escute atentamente as respostas. Pode ficar surpreendido por descobrir que o que soa como um ataque não o é. Isto irá encorajá-lo;
 6. Agora, tente o mesmo com aqueles que etiquetou com a letra A. Na maioria dos casos, irá descobrir que mesmo essas pessoas não o estavam a atacar, mas antes a tentarem proteger-se;
 7. Se descobrir que estão a dizer-lhe que têm razão e que você é quem está errado, peça-lhes que descrevam que comportamentos específicos sugerem que mude por forma a corrigir o que consideram que está a fazer de errado. Seja o que for que lhe digam, não fique na defensiva. Responda com um sincero “obrigado”. Quando descobrirem que não têm ninguém com quem discutir, o poder irá passar para si.
-
-

QUANDO FICA DEMASIADO TEMPO NUM EMPREGO QUE DEVIA ABANDONAR

O leitor não é preguiçoso. É alguém que faz o seu trabalho. Contudo, identifica-se completamente com Dilbert. Domingo à noite, deita-se já a temer o acordar do despertador na manhã de segunda-feira. Verifica o relógio a meio da tarde, antecipando a saída na primeira oportunidade. Enquanto está a trabalhar, aproveita todas as oportunidades para vaguear pelos corredores e para falar com os colegas. Sai cedo se puder ou anda a navegar na Internet até os outros começarem a sair. Telefona a dizer que está doente e não está.