A ARTE DE COMUNICAR COM SUCESSO

Dale Carnegie

A ARTE DE COMUNICAR COM SUCESSO

Tradução de
LUCÍLIA FILIPE

OBJECTIVA

Índice

PREFÁCIO
A comunicação é uma via de dois sentidos 9

CAPÍTULO 1
Transmitir ideias a outras pessoas 13

CAPÍTULO 2
A arte da boa conversação 35

CAPÍTULO 3
Escute! Escute mesmo! 55

CAPÍTULO 4
Falar com confiança e convicção 71

CAPÍTULO 5
Fazer apresentações excelentes a grupos 91

CAPÍTULO 6
Tirar o máximo partido de uma discussão 109

CAPÍTULO 7
Tornar as reuniões mais produtivas 127

CAPÍTULO 8
Colocar por escrito 145

ANEXO A
Sobre Dale Carnegie 167

ANEXO B
Os princípios de Dale Carnegie 171

PREFÁCIO

A comunicação é uma via de dois sentidos

Existem quatro maneiras, e apenas quatro, de contactarmos com o mundo. Somos avaliados e classificados por estas quatro maneiras de contactar: aquilo que fazemos, como parecemos, o que dizemos e como o dizemos.

Dale Carnegie

Actualmente, a comunicação — o que dizemos e como o dizemos — é um factor importante para decidir se vencemos ou falhamos. Os grandes líderes da governação, da indústria e da educação são todos hábeis na capacidade de comunicar eficazmente com os outros.

Esta capacidade não é necessariamente inata. Qualquer pessoa que o deseje pode adquiri-la. Apenas é necessária vontade e determinação. Assim que tivermos aperfeiçoado a nossa capacidade de comunicação, podemos apresentar de um modo mais eficaz as nossas ideias ao nosso chefe, parceiros, clientes e até aos amigos e à família.

Imagine que é capaz de comunicar com mais energia e entusiasmo. Podemos tornar uma reunião enfadonha numa mais dinâmica e proveitosa. Podemos inspirar e motivar os nossos parceiros a cumprirem os prazos e a superarem os objectivos almejados.

Grande parte da comunicação do dia-a-dia cria uma oportunidade para falhas de comunicação e mal-entendidos.

Parte da linguagem usada é facilmente entendida na nossa organização, mas, de um modo geral, esse jargão é confuso para quem não está dentro da empresa ou do sector.

Quando organizamos os nossos pensamentos e não tentamos abranger toda a extensão de um tema, mantemos quem nos escuta ao mesmo nível porque as pessoas gostam de ordem e clareza.

Todos os profissionais devem ser capazes de exprimir as suas opiniões de um modo claro, conciso e convincente, sobretudo em situações improvisadas ou inesperadas. Essas situações requerem coragem, confiança, capacidade de organizar rapidamente as ideias e de as exprimir de uma forma coerente e persuasiva.

A comunicação não é uma via de sentido único. Não se trata apenas de quem comunica enviar uma mensagem a outra parte. Para ser eficaz tem de ser uma auto-estrada de dois sentidos, com o *feedback* a fluir continuamente de um lado para o outro. O emissor da mensagem deve procurar e receber *feedback* do receptor. O comunicador tem de ter sempre a certeza de que aquilo que envia é entendido e aceite pelo destinatário. Para isso, o emissor deve fazer perguntas, observar o que é observável e, se houver mal-entendidos, corrigi-los e certificar-se de que as correcções são compreendidas. Ele ou ela devem procurar a aceitação da comunicação por parte do receptor para que haja uma vontade sincera de realizar aquilo que se deseja.

Seguindo estes fundamentos da boa comunicação, não só as nossas mensagens irão passar mais depressa, como o trabalho será executado com menos erros e a tempo, o nosso pessoal será mais eficiente e feliz e nós seremos capazes de realizar o nosso trabalho como gestores com menos problemas e mais satisfação.

Com este livro, vai aprender algumas estratégias para melhorar tanto a sua comunicação oral como escrita — passos

fundamentais para se tornar mais bem-sucedido no trabalho e em todos os aspectos da sua vida.

Aprenderá como aperfeiçoar as técnicas de comunicação oral, desde a experiência diária de falar directamente com outra pessoa — a arte da conversação — até discursar em público para uma grande audiência ou apresentar um relatório a membros de um grupo ou de uma comissão.

Aprenderá como escutar realmente o que a outra pessoa está a dizer de modo a compreender a mensagem por completo. Aprenderá como a linguagem corporal melhora, ou desvaloriza, a sua mensagem, e como interpretar a linguagem corporal dos seus interlocutores.

Também aprenderá como tornar as comunicações escritas — quer sejam cartas, memorandos, *e-mails* ou mensagens de texto — claras, concisas, completas e mais apelativas para o leitor.

Para tirar o máximo partido deste livro, primeiro leia-o todo para assimilar o conceito geral de dar e receber ideias e informações. A seguir, releia cada capítulo e comece a aplicar as directrizes para alcançar cada uma das áreas abrangidas. Isso irá colocá-lo no caminho para se tornar um comunicador melhor — um grande passo em direcção ao sucesso.

Arthur R. Pell, Editor

CAPÍTULO 1

Transmitir ideias a outras pessoas

Don M. estava furioso: «Expliquei em pormenor como realizar a tarefa. Ele disse-me que entendeu e agora baralhou tudo. Tem de ser feito de novo.»

Quantas vezes já lhe aconteceu o mesmo? Dá instruções pormenorizadas a um subordinado, explica um conceito a um colega, descreve um procedimento a um cliente — fica com a sensação de que foi claramente compreendido e, mais tarde, descobre que não foi isso que sucedeu. Muitos problemas poderiam ser evitados e muito tempo poupado se pudéssemos ter a certeza de que aquilo que comunicamos é recebido pela outra parte da maneira que esperamos que o seja.

A MENSAGEM É REALMENTE ENTENDIDA?

Quando Don deu as instruções pormenorizadas ao subordinado, que pergunta acha que fez quando concluiu a sua explicação? Adivinhou. Perguntou: «Está a perceber?» E o que pensa que o subordinado respondeu? Acertou de novo. De certeza que disse: «Sim, percebo.» Só porque alguém diz que percebe, isso não significa que compreendeu realmente. Algumas pessoas apenas julgam que entendem o que lhes foi dito e, como é evidente, respondem que entenderam. Porém, como a sua interpretação pode ser diferente da da pessoa que está a dar a informação, na verdade não houve qualquer entendimento.

Outras pessoas entendem parte do que lhes foi comunicado e assumem que compreenderam tudo. Outras, ainda, não compreendem de todo mas têm vergonha de o dizer ao chefe, por isso respondem que entenderam e tentam perceber por si próprias. Nestas situações não se alcançou qualquer comunicação e é provável que sejam cometidos erros, se criem equívocos, se perca tempo e paciência e o trabalho não seja realizado.

Como é que os bons comunicadores transmitem as suas ideias? Vejamos algumas das respostas a um inquérito feito a gerentes de escritório, supervisores de fábricas, directores de vendas e outros executivos administrativos.

Betty M., gerente de escritório de uma agência de viagens na cidade de Nova Iorque, relatou que nunca pergunta ao empregado se compreendeu as instruções. Em vez disso, pede ao subordinado que lhe diga o que vai fazer. «Faço-lhes um teste», disse-nos Betty. «Quando dou a uma funcionária um projecto para ser concluído, depois de lho ter explicado pergunto-lhe o que é que ela vai fazer. Caso haja uma interpretação diferente daquela que tenho em mente, podemos corrigi-la de imediato antes que se torne um problema. Se o projecto for complexo, faço várias perguntas, como: «O que fará se acontecer X? e «Suponha que há uma evolução em Y?»

Uma das responsabilidades de Betty consiste em ensinar ao pessoal de escritório como utilizar os computadores que servem para fazer reservas e comprar e emitir bilhetes de avião. Ela comentou: «Para ter a certeza de que posso confiar no funcionário para utilizar correctamente o computador, além de lhe fazer perguntas peço-lhe que me mostre como resolverá uma variedade de problemas. Vendo-o a trabalhar com o computador posso certificar-me do quanto aprendeu e domina.»

A MENSAGEM É ACEITE?

Entender o que é comunicado é um critério básico para uma boa comunicação, mas há outro factor igualmente importante. O que é comunicado não deve ser apenas compreendido, a outra parte deve aceitá-lo. O chefe diz ao funcionário que a tarefa deve estar concluída às 15h00. Não há dúvida de que o funcionário sabe exactamente o que isso significa, mas diz para consigo: «Nem pensar.» Acha que o trabalho vai estar concluído às 15h00? Não é provável. A menos que a pessoa que o está a fazer o considere razoável e viável, não irá fazer qualquer esforço para cumprir esse limite de tempo.

Louise R., que é proprietária e gere um serviço de manutenção de edifícios em Rock Hill, na Carolina do Sul, lida com situações como esta solicitando a participação dos seus trabalhadores. Em geral há uma equipa de homens e mulheres envolvidos no projecto. Ela reúne-os e começa por dizer-lhes o que se pretende e o motivo para a pressão do tempo. A seguir, pergunta-lhes quando pensam que pode ser feito e pede-lhes sugestões que possam ter. É frequente eles apresentarem soluções ainda melhores do que as que poderiam ter sido determinadas em exclusivo pela administração, mas de vez em quando Louise conclui nessas reuniões que é preciso mais tempo ou ajuda extra e que a sua estimativa inicial de tempo era exageradamente optimista. Como o seu pessoal sabe que ela incentiva a participação e os escuta, obtém mais cooperação por parte deles em situações difíceis, quando é necessário mais esforço, energia e empenho.

PLANEAR O QUE DIZER

Quer estejamos a dirigir-nos a um grupo ou a ter uma conversa a dois, devemos pensar com antecedência na nossa mensagem e em como planeamos apresentá-la.

Por vezes, temos de pensar no momento, com pouco ou nenhum tempo para nos prepararmos, mas na maior parte dos casos, quando é necessário discutir algo, podemos preparar-nos mesmo que seja com pouca antecedência.

CONHECER O TEMA

Na nossa actividade profissional, de um modo geral comunicamos com as outras pessoas acerca de assuntos com os quais estamos totalmente familiarizados: o trabalho que estamos a fazer, questões da nossa área de especialização ou problemas relacionados com a empresa. Ainda assim, devemos rever os factos para termos a certeza de que dominamos toda a informação disponível e estamos preparados para responder a quaisquer perguntas.

De vez em quando, pode ser-nos pedido que falemos de questões com as quais não estamos familiarizados. A nossa empresa pode querer adquirir um novo tipo de *software*, por exemplo, e pedir-nos para o avaliar.

- Informe-se o mais possível sobre o assunto. Saiba dez vezes mais do que o necessário para a apresentação.
- Prepare notas acerca das vantagens e desvantagens da compra proposta, da solução e por aí em diante.
- Quer faça o relatório a uma pessoa (ao chefe, por exemplo) ou a um grupo de gerentes ou técnicos especializados, esteja preparado para responder a perguntas acerca de qualquer assunto que possa surgir.

CONHECER O PÚBLICO

Mesmo os comunicadores mais habilidosos serão incapazes de transmitir a sua mensagem se o público não conseguir entendê-los. Metade da boa comunicação consiste em entender o público. Escolha palavras que os seus ouvintes compreendam facilmente. Se as pessoas a quem nos dirigimos têm formação técnica, podemos usar a terminologia técnica para

comunicar: os ouvintes compreenderão clara e prontamente esses termos específicos. Mas se falarmos de assuntos técnicos a um público que não está familiarizado com eles, devemos evitar a terminologia técnica. Se os nossos ouvintes não conseguirem entender o nosso vocabulário, a mensagem perde-se.

Por exemplo, Charles é engenheiro e o seu trabalho envolve sobretudo lidar com outros engenheiros, por isso está habituado a usar temos técnicos a qualquer momento. Agora, suponhamos que é chamado para fazer uma apresentação ao departamento financeiro da empresa para negociar o financiamento para um novo projecto de engenharia. É responsabilidade de Charles, não do público, garantir que a mensagem é transmitida. Se ele conseguir explicar a questão técnica em linguagem de leigo, deve fazê-lo. Porém, se for necessário usar linguagem técnica, Charles deve reservar tempo para explicar um termo a primeira vez que o usar, e pelo menos outra vez se sentir que precisa de repetir.

> *Aqueles que foram convencidos contra a sua vontade ainda são da mesma opinião.*
>
> Dale Carnegie

FALAR COM CLAREZA

Todos já ouvimos oradores que murmuram, falam muito depressa ou muito devagar ou têm sotaques difíceis de entender. Se não articularmos com clareza, a maior parte da mensagem que estamos a tentar transmitir será perdida pelos ouvintes. A articulação deficiente é relativamente fácil de melhorar. Algumas maneiras de o fazer são apresentadas no Capítulo 4.

LINGUAGEM CORPORAL

Alguns dos comportamentos que exibimos sem nos apercebermos podem ter um impacto enorme na impressão que causamos. Estudos realizados por linguistas sociais sobre a comunicação cara a cara revelaram que apenas 7% da mensagem transmitida de uma pessoa para outra foi expressa através da verbalização. Cerca de 38% dos significados foram transmitidos por meio de características vocais — tom de voz, pausas e ênfase, entre outros —, e uns espantosos 55% da mensagem foram comunicados através de sinais visuais que classificamos como «linguagem corporal». É frequente não termos consciência de como isso afecta o modo como somos percebidos pelos outros.

POSTURA

A boa (ou má) postura é vista mesmo à distância e registada de imediato no cérebro emocional do observador. É menos subtil do que outras pistas não verbais porque envolve todo o corpo.

Em projectos de investigação, os participantes presumiram que os indivíduos com uma postura excelente eram mais populares, ambiciosos, confiantes, amistosos e inteligentes do que aqueles que tinham uma postura mais descontraída. É expectável que, de início, uma postura melhorada pareça estranha e exagerada. Tente manter-se direito, com os ombros alinhados e a parte inferior do corpo equilibrada.

De todas as expressões faciais, o sorriso é a que tem mais influência. Sorrir pode realmente fazer com que os outros sejam mais receptivos ao nosso ponto de vista. Quando sorrimos, a outra pessoa retribui quase sempre com um sorriso. Mais do que uma reacção em espelho, reflecte o súbito acesso de cordialidade e bem-estar que o nosso sorriso gera.