



Transforme sua vida e carreira vivendo os 7 hábitos!

A obra *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, de Stephen R. Covey, é um revolucionário *best-seller* que mudou a forma de as pessoas enfrentarem seus problemas.

Com mais de 15 milhões de cópias vendidas e traduzido para 38 línguas, desde sua primeira edição, os sete hábitos mudaram não apenas a maneira de as pessoas pensarem sobre a influência e realização pessoal como também as atitudes motivadas por essas ideias.

Para quem já leu, essa é uma excelente oportunidade de rever esses princípios e descobrir como viver tais hábitos por meio de outra obra do autor: *Vivendo os 7 hábitos*. Caso você ainda não tenha lido, prepare-se para crescer como pessoa e profissional.

- **Hábito 1:** seja proativo – Ser proativo é mais que ter iniciativa. É aceitar as responsabilidades por nosso próprio comportamento (passado, presente e futuro) e fazer escolhas baseadas em princípios e valores, e não em humores ou circunstâncias. As pessoas proativas são agentes de mudança e optam por não serem vítimas nem reativas ou viver culpando os outros. Elas realizam isso desenvolvendo e utilizando os quatro singulares dons humanos: autoconsciência, consciência, imaginação e vontade independente. Elas decidem ser a força criativa de suas próprias vidas, a decisão mais fundamental que alguém pode tomar.

- **Hábito 2:** comece com o objetivo em mente – Todas as coisas são criadas duas vezes: primeiro, mentalmente e, depois, fisicamente. Pessoas, famílias, equipes e empresas moldam seu próprio futuro ao criar visão e propósito mentais para qualquer projeto e, depois, comprometem-se com os princípios, valores, relacionamentos e propósitos que mais lhes interessam. Uma missão é a forma mais ampla de elaboração mental para uma pessoa, família ou empresa. Essa decisão governa todas as outras decisões. Gerar uma cultura por trás de uma missão, visão e

valores compartilhados é a essência da liderança.

- **Hábito 3:** primeiro o mais importante – Considerar primeiro o mais importante é a “segunda parte” ou a criação física. É organizar e executar a criação mental. As pessoas e as empresas devem focar aquilo que é mais importante, seja isso urgente ou não. A coisa mais importante é considerar a coisa mais importante como sendo a mais importante.

- **Hábito 4:** pense ganha/ganha – Pensar ganha/ganha significa pensar em termos de abundância – como uma torta, que sempre se expande e é suficiente para todos – uma fonte de riquezas, oportunidades, saúde e recursos. Não é pensar de forma egoísta (ganha/perde) ou como mártir (perde/ganha). Em nosso trabalho e na vida familiar, as pessoas pensam interdependentemente, em termos de “nós”, e não “eu”. Pensar ganha/ganha encoraja a resolução de conflitos e ajuda as pessoas a procurarem soluções de benefício mútuo. É compartilhar informação, poder, reconhecimento e recompensas.

- **Hábito 5:** procure primeiro compreender, depois ser compreendido – Quando ouvimos com a intenção de compreender os outros, em vez de manter a intenção de apenas responder, iniciamos a verdadeira comunicação e a construção de um relacionamento. Quando os outros se sentem primeiro compreendidos e valorizados, abaixam as defesas, e as oportunidades de falar mais abertamente surgem muito mais fácil e naturalmente. Procurar compreender requer gentileza, e procurar ser compreendido requer coragem. A eficácia reside no equilíbrio entre essas duas coisas.

- **Hábito 6:** crie sinergia – A sinergia diz respeito à criação de uma terceira alternativa, não à minha maneira nem à sua, mas uma terceira maneira que seja melhor que aquela sugerida individualmente. É o fruto do respeito mútuo, da compreensão e até da valorização

das diferenças individuais na resolução de problemas e geração de oportunidades. Equipes e famílias sinérgicas prosperam a partir das forças individuais, de modo que o todo se torna maior que a soma das partes.

- **Hábito 7:** afine o instrumento – Afinar o instrumento se refere à renovação constante das quatro áreas básicas da vida: física, social, emocional e mental & espiritual. É o hábito que aumenta nossa capacidade de viver todos os outros hábitos da eficácia. Em uma empresa, o hábito 7 promove visão, renovação e aprimoramento contínuo, evita o risco de falência e entropia e coloca a organização num novo caminho de crescimento. Em uma família, ele aumenta a eficácia por meio de exercícios pessoais e familiares regulares, tal como o de estabelecer tradições que norteiem o espírito familiar.

Vivendo os 7 hábitos

Enquanto estiver lendo a história a seguir, sobre a reinvenção de uma empresa e a transformação “de dentro para fora” de uma cultura, perceba a natureza da luta que Jack Little, presidente e diretor-executivo da companhia de petróleo Shell, teve de travar pessoalmente – deixando zonas de conforto, assumindo novos riscos e mudando profundamente paradigmas arraigados. Você vai notar a humildade e coragem desse líder e também sentirá o processo assustador, difícil e doloroso envolvido nisso.

Em meados da década de 80, a alta do petróleo terminou abruptamente, ao contrário da maioria das expectativas. Isso conduziu as maiores companhias de petróleo a uma década de tumulto organizacional. O petróleo bruto, cujo barril estava sendo vendido entre 25 e 30 dólares em 1983, caiu para 15 dólares em 1988.

A companhia de petróleo Shell havia contratado um número muito grande de funcionários, baseada nas expectativas de que o petróleo seria vendido por cerca de 100 dólares o barril em 1997. Quando o preço caiu, a Shell e o restante das indústrias de petróleo começaram uma maciça dispensa temporária de funcionários. A maioria concluiu que havia duas escolhas: ir embora ou encontrar uma maneira de sobreviver em um ambiente completamente novo.

Na época, Jack pensou a princípio que tinha de mudar a estrutura da

organização para reagir aos preços baixos, mas, na realidade, o que precisava era fazer algumas mudanças fundamentais nos padrões de comportamentos pessoais e organizacionais. Seu negócio estava sendo dirigido por valores culturais fora de compasso; as coisas estavam bastante difíceis; havia anos que a produção diminuía e o negócio não estava melhorando nem um pouco; sua estrutura de custo não era boa; estavam enfrentando um enorme problema moral de equipe; as pessoas ficaram preocupadas, achando que estavam vendendo o futuro da companhia ao eliminar tantos cargos, e o pessoal de exploração, pensadores de longo alcance por natureza, ficaram particularmente preocupados, tinham a impressão de que a companhia estava exagerando um fenômeno de curto prazo.

A equipe de liderança se encontrava sob muita pressão. Tentavam várias coisas diferentes em um curto prazo, mas nenhuma delas pareceu ajudar. A visão de Jack era a de que simplesmente não haviam atacado o problema fundamental. A organização era hierárquica, burocrática e inflexível. Estavam colocando *band-aids* em ferimentos que precisavam de torniquetes ou, pelo menos, de centenas de pontos – e foi isso que os conduziu ao processo de transformação.

Não tinham um mapa do caminho, mas Jack contratou Denny Taylor como gerente de aprimoramento contínuo para o ajudar na abordagem de problemas fundamentais. Pediu a ele que descobrisse o que as outras companhias estavam fazendo para se reestruturar e lhe disse que fizesse os cursos que fossem necessários, participasse de palestras e sondasse o que estava acontecendo para então voltar com um relatório. Muitos membros da equipe de liderança voltaram de uma conferência convencidos de que os sete hábitos poderiam fornecer uma fundamentação para o início da mudança.

Denny disse na época: “Se vocês pretendem mudar a cultura e o ambiente nos quais essa companhia opera, primeiro precisam mudar as pessoas” – e foi isso o que tentaram fazer. Os sete hábitos influenciaram Jack e os outros membros da equipe de liderança, e Jack percebeu que havia coisas que teria de mudar, até mesmo coisas muito pessoais.

Era uma companhia muito introvertida. Nunca haviam falado abertamente sobre seus sentimentos a respeito das pessoas e em relação uns aos

outros e às suas famílias. Isso simplesmente não fazia parte da cultura. Então, começaram a se soltar. Jack se tornou mais disposto a compartilhar o processo de tomada de decisões, começou a delegar mais tarefas e, ao fazer isso, indicou que queria gerar um tipo diferente de organização. Quando começaram a oferecer os sete hábitos, foi a primeira vez que as pessoas viram a Shell preocupada com o bem-estar delas e considerando as opiniões das famílias. Treinaram 5 mil ou 6 mil pessoas segundo aqueles princípios e, pela primeira vez, os empregados começaram a colocar fotos de suas famílias sobre as mesas de trabalho.

No entanto, mesmo com tudo isso em andamento, as coisas continuavam indo mal na companhia. Alguns questionavam sua sanidade em aplicar aquela “coisa suave demais” quando a companhia se encontrava na berlinda, mas Jack considerou que era absolutamente essencial que se concentrassem em mudar o íntimo antes de começar a lidar com os problemas fundamentais da empresa. Na realidade, a coisa suave não seria tão suave assim.

Começaram a construir uma atmosfera de maior confiança, haviam se livrado de níveis redundantes e diminuído a pressão autoritária e exigente demais, e Jack se deu conta de que, como líder, ele havia construído uma precisa “máquina de risco de demissão”. Ele tinha toda aquela hierarquia de gerentes que facilitavam seu trabalho, mas que também dificultavam a possibilidade de novas ideias chegarem ao topo. E isso estava minando o potencial de vida daquilo que estavam tentando construir. Era ali que seu sacrifício pessoal teria de começar.

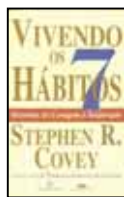
Ele teria de desistir de algo bom para conseguir algo melhor e eliminar aquele nível de pessoas boas que nunca faziam Jack ver proposta alguma que exigisse sua aprovação sem antes ela haver sido checada, recheada e moldada. Então, começaram um estudo de seis meses de como poderiam mudar a organização desde o mais alto escalão. Como já era esperado, as sugestões eram para fazer pequenas mudanças, mas que manteriam todo mundo no mesmo lugar. Jack pensou naquela recomendação por um dia e então voltou para algo que havia aprendido com os sete hábitos: “Se você quiser fazer mudanças pequenas, aprimoradas, cautelosas e metódicas, então mude sua atitude e comportamento. Caso queira fazer uma

mudança quantitativa e significativa, mude seu paradigma, seu quadro de referências”.

A princípio, Jack achou que as pessoas diretamente subordinadas a ele veriam a mesma coisa sem que ele tivesse de mostrar nada. Ele queria que elas elaborassem uma maneira de eliminar a burocracia que estava prejudicando a empresa, mas elas não o fizeram. Então, certo dia, Jack marcou uma reunião com todos os altos executivos e anunciou que iria eliminar cada um de seus cargos: “O ‘trem’ está saindo da estação. Alguns de vocês já estão nele; outros estão do lado de fora, prestes a pular nele; outros se encontram na retaguarda, correndo atrás dele e tentando embarcar; e outros ainda provavelmente nunca embarcarão, mas tudo bem. Trabalharemos com vocês e tentaremos embarcar todo mundo, porém, no fim do dia, o trem vai partir da estação e vocês ou estarão nele ou ficarão para trás”.

Jack disse que eles teriam uma ampla oportunidade de efetuar a mudança, mas que aqueles que se recusassem ou que simplesmente não conseguissem se ajustar, eventualmente, ficariam para trás. Em um dos casos, ele teve de demitir um senhor já de certa idade que estava na empresa fazia muitos anos, o que não foi nada agradável. Mas Jack dizia que: “Você tem de ser justo com a empresa e com aqueles que estão tentando efetuar a mudança”.

Jack conduziu aquilo da maneira mais compreensiva e cuidadosa que lhe foi possível. Tentou encontrar lugares para todos dentro da companhia. Meses depois, ele não tinha equipe imediata alguma com a qual tratar. As pessoas foram encorajadas a se tornarem mais empreendedoras e criativas. No passado, a equipe de exploração nunca falava com a de produção e vice-versa. Aquilo também teria de mudar. Precisavam reduzir custos e desenvolver sinergia, por isso quebraram os muros e transferiram autoridade e responsabilidade aos setores. A Shell foi uma das poucas companhias de petróleo que cresceu durante aquele período de baixa no preço do produto.



Livro: *Vivendo os 7 hábitos*
Autor: Stephen R. Covey
Editora: BestSeller

Colaboração: Marco Aurélio Marcondes