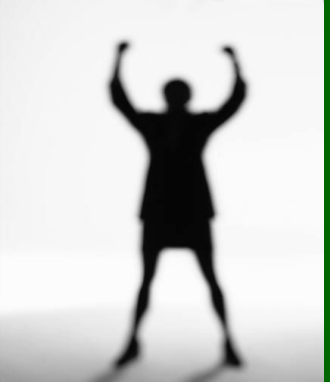


7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes!

1 Enquadramento

A compreensão os 7 hábitos assenta em princípios fundamentais de eficácia humana, representando a interiorização dos princípios com base nos quais se sustenta o sucesso e a felicidade.

Poder de um Paradigma

Considera-se como factor chave para entender os 7 hábitos a compreensão, não só dos nossos paradigmas como também da forma de os alterar.

A palavra **paradigma** vem do Grego e era originalmente um termo científico. Hoje o termo é ainda comummente utilizado para designar uma teoria, um modelo, percepção ou esquema de referência. Num sentido mais geral, paradigma significa a forma como vemos o mundo, ou seja, como o compreendemos, interpretamos, percepcionamos.

Para o nosso propósito, paradigma é como um mapa, pois os mapas não são os territórios, mas tão só uma explanação de certos aspectos do território, assim sendo, paradigma é, uma teoria, um modelo de representação de qualquer aspecto de um todo.

Neste ponto, introduzimos dois conceitos: **comportamento** e **atitude**. Imaginemos que queremos ir para um dado local e temos o mapa errado, podemos trabalhar a atitude, ou seja, aumentar a velocidade, sermos mais atentos, etc…podemos, por outro lado, trabalhar o comportamento, neste caso pensamos de forma positiva…mas de qualquer modo vamos continuar perdidos… a questão fundamental é que temos o mapa errado!

Muitos dos problemas passam, não pela atitude ou comportamento mas pela fiabilidade e adequação do mapa.

Todos nós temos muitos mapas, os quais podem ser divididos em:

- Mapas sobre a interpretação de como as “coisas” são;
- Mapas sobre como consideramos que as “coisas” deveriam ser.

As nossas experiências são interpretadas segundo estes mapas e muitas vezes esquecemos de observar a sua própria adequabilidade. Simplesmente assumimos que a forma como vemos as “coisas” é a forma real ou

a forma como deveria ser. As nossas atitudes e comportamentos são desenvolvidos com base nestas duas assumpções, ou seja, a forma como vemos as coisas é a base da forma como agimos e pensamos.

Quando discordamos de alguém pensamos de imediato que existe algum erro no outro, mas muitas das vezes apenas estamos a interpretar um mesmo facto com "lentes" de experiência diferentes. Quanto mais conscientes estivermos dos nossos paradigmas, mapas ou assumpções e o grau em que somos influenciados pela nossa experiência, maior a responsabilidade que podemos ter sobre os nossos paradigmas, maior a capacidade de os examinar, testá-los, ouvir os outros e abrir-nos a novas percepções, permitindo, deste modo, alargar a nossa representação.

Alteração de um paradigma

Muitas pessoas experienciam uma alteração significativa após uma crise, várias vezes as listas de prioridades são alteradas, iniciam-se novas funções / actividades. De facto, se queremos alterar pequenas coisas nas nossas vidas, alteramos atitudes e comportamentos, mas alterações profundas implicam uma alteração dos nossos paradigmas.

Paradigma orientado a princípios

Character Ethic baseia-se na ideia fundamental de que existem princípios[1] que orientam a eficácia humana, ou seja leis naturais numa dimensão humana que são tão reais como as leis que existem na física. Os paradigmas, como já foi referido, são mapas, mas os mapas não são os territórios mas representações destes, assim sendo, a realidade objectiva ou o território é composto de princípios que orientam o crescimento humano e a felicidade – leis naturais que estão presentes em qualquer sociedade ao longo da sua história e que constituem as raízes de qualquer família e instituição que permanece sustentável e próspera.

- **Princípios**

Justiça	Permite o desenvolvimento da noção de equidade, parece existir um sentido de justiça inato, observável em crianças pequenas independentemente da sua experiência.
Integridade e honestidade	Criam a confiança, fundação da cooperação e do crescimento pessoal e inter-pessoal a longo prazo.
Dignidade humana	Base para os direitos de todos os homens.
Serviço	Sustenta a ideia de "contribuir para".
Qualidade e excelência	N/A
Potencial	Ideia subjacente à capacidade de desenvolver talentos.
Crescimento	Ideia de processo, que implica outros princípios como paciência e encorajamento.

[1] Princípios não são práticas, estas podem funcionar num contexto e não em outro, os princípios são raízes inalteráveis, também não são valores, pois estes são o mapa e os princípios são o próprio território.

Quanto maior a proximidade dos nossos mapas aos princípios maior a sua funcionalidade e fiabilidade. **Os mapas correctos têm um impacto infinitamente maior na nossa eficácia do que o esforço dispendido na alteração das nossas atitudes e comportamentos.**

- **A forma como vemos o problema é o problema**

As pessoas ficam intrigadas quando algo de bom acontece nas vidas dos indivíduos e organizações, admiram a força pessoal e maturidade, a unidade familiar e o trabalho de equipa, bem como a cultura sinérgica da organização. A reacção típica é perguntar "Como fazes?"," Quais as técnicas?" o que não é mais do que sinónimo de "Dá-me umas dicas rápidas para eu aliviar a dor da minha própria situação". E existem pessoas que ensinarão as técnicas e por algum tempo aparecem funcionar, eliminando alguns sintomas como uma aspirina social!

Mas as condições crónicas mantém-se e novos sintomas podem ocorrer e quanto mais técnicas para aliviar as dores e os incómodos se utilizam mais a situação real permanece encoberta.

A questão é que o problema é a forma como o vemos!

Albert Einstein disse: Os problemas significativos que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento que estávamos quando os criámos.

De facto, necessitamos de um nível de pensamento mais profundo, um paradigma baseado em princípios que descrevam com exactidão o território da eficácia humana na dimensão de ser relacional.

É sobre isto que tratam os 7 hábitos:

- Centrado em princípios;
- Baseado no carácter
- Abordagem Inside-Out para a eficácia pessoal e interpessoal.

2 Introdução aos 7 hábitos:

Definições

Por **Hábito** entende-se a intersecção entre conhecimento, competências (skills) e desejos.

O trabalho sobre o conhecimento, competências e desejos pode levar-nos a novos níveis de eficácia pessoal e interpessoal, na medida em que quebramos os velhos paradigmas que podem ter funcionado como uma pseudo segurança durante anos. Por vezes é um processo doloroso, sendo uma mudança que pressupõe inevitavelmente um propósito maior e uma disponibilidade de subordinar o que se quer hoje ao que se quer mais tarde.

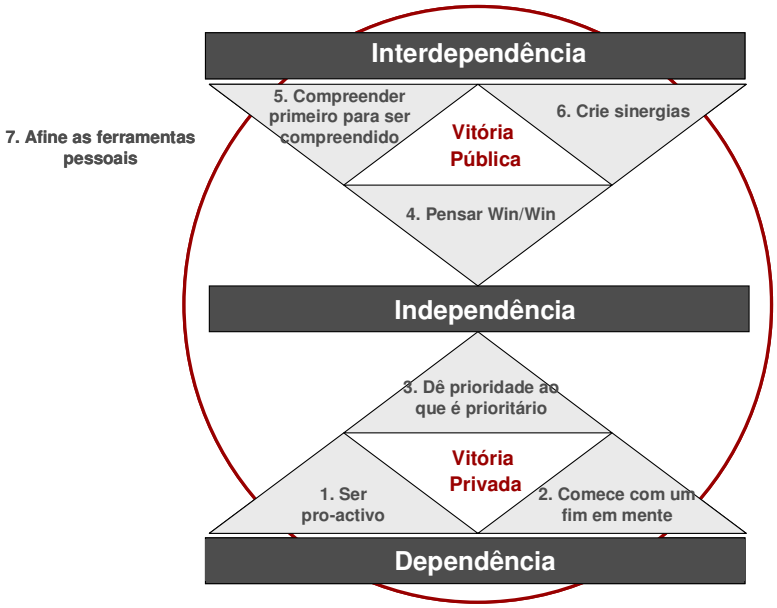
Hábitos eficazes:
Princípios e padrões de comportamento interiorizados

O processo de crescimento físico é determinado por leis naturais, passamos da infância à adolescência e à fase adulta, adquirindo maior independência na nossa sobrevivência. Mas atingir a nossa maturidade física não significa atingirmos a nossa maturidade emocional e mental.

Assim sendo, podemos sistematizar no processo de maturação as seguintes fases:

- **Dependência**: O paradigma do "Tu" – Tu tomas conta de mim e por isso és responsável por mim, Eu culpo-te pelos resultados.
- **Independência**: O paradigma do "Eu" – Eu posso fazer, Eu sou responsável, Eu posso escolher.
- **Interdependência**: Paradigma do "Nós" – Nós podemos fazer, nós podemos cooperar, nós podemos combinar os nossos talentos e criar algo maior juntos.

O Diagrama seguinte apresenta os **7 hábitos de eficácia**, o qual apresenta a sequência e interdependência dos mesmos.



Os 7 Hábitos
Pessoas altamente eficázes

Vitória Privada

Hábito 1. Ser pró-activo

Nós não somos os nossos sentimentos, nem os nossos humores, nem sequer os nossos pensamentos. O facto de pensarmos sobre isso é o que nos distingue do Reino animal. A consciência é o que nos permite ver o nosso próprio paradigma, o qual afecta os nossos comportamentos e atitudes, bem como a forma como vemos as outras pessoas.

Até que possamos ter consciência de nós próprios seremos sempre limitados na nossa capacidade de compreender os outros, o que restringe o nosso potencial enquanto pessoa.

- **O espelho social**

Se a visão que temos de nós mesmos vem de um espelho social, do paradigma corrente e das opiniões e percepções das pessoas que nos rodeiam, ela será muito provavelmente desproporcionada e distorcida. Muitas vezes será mais uma projecção do que um reflexo, projectando o carácter mais fraco e as preocupações das pessoas que dão mais input do que reflectem o que de facto são.

O reflexo do paradigma social corrente diz-nos que somos largamente determinados por condições e condicionamentos.
Actualmente existem três mapas sociais – três teorias deterministas amplamente aceites, independentemente da sua combinação, para explicar a natureza humana:

- Determinismo genético: O ADN dos nossos antepassados explica, em larga medida, como somos;
- Determinismo físico: O nascimento e as nossas experiências na infância explicam e determinam de forma significativa a nossa estrutura pessoal na vida;
- Determinismo ambiental: As pessoas que nos rodeiam, as relações que estabelecemos determinam o que somos.

Todos estes mapas baseiam-se na teoria do estímulo/resposta, a ideia é que nós somos condicionados a responder de uma determinada forma face a um estímulo particular.

A questão que se coloca é quão fiáveis são estes modelos, qual a sua credibilidade para explicarem os nossos territórios? Para reflectirem a natureza humana? Baseiam-se em princípios que podemos validar?

- **Entre o estimulo e a resposta**

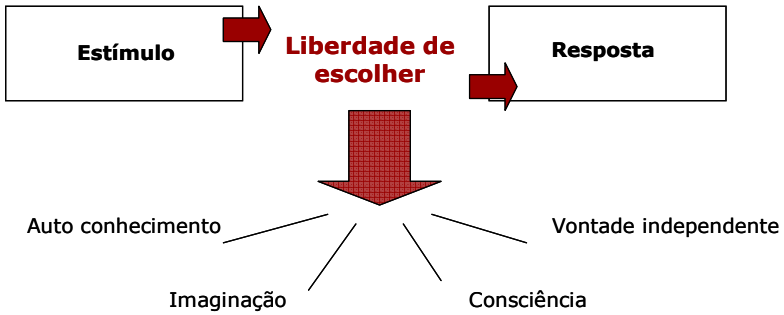
"A última liberdade humana" – entre o que nos acontece e a forma como respondemos fica o espaço da liberdade da nossa escolha.

Através de uma série de disciplinas como a mental, emocional e moral, principalmente através da utilização da memoria e da imaginação – podemos exercitar a liberdade que ainda que pequena e embrionária poderá crescer até nos transcendermos, ou seja, termos a liberdade interna que nos confere o poder de exercer as NOSSAS opções.

"Entre o estímulo e a resposta, o homem tem a capacidade de escolher"

Para esta capacidade de escolha temos a:

- **Consciência**: conhecimento do nosso sentido de certo e errado, das nossas atitudes e comportamentos e do grau de alinhamento das nossas acções e pensamentos.
- **Imaginação**: capacidade de criar nas nossas mentes uma realidade para além da actual.
- **Vontade independente:** capacidade de agir com base na nossa consciência livre de todas as outras influências.



- **Definição de proactividade**

Proactividade significa mais do que tomar iniciativas, significa que enquanto seres humanos tomamos a responsabilidade pelas nossas vidas. O nosso comportamento é função das nossas decisões, não das nossas condições. Nós podemos subordinar sentimentos aos valores, e temos a iniciativa e responsabilidade de fazer com que as coisas aconteçam.

Pessoas reactivas são afectadas pelo seu ambiente social, sendo defensivas e/ou protectoras, a construção das suas vidas baseia-se no comportamento dos outros, fortalecendo a potencial capacidade dos outros de os controlarem.

É claro que as pessoas proactivas também são influenciadas pelo ambiente social, mas as suas escolhas são baseadas em valores.

"No one can hurt you without your consent" Eleanor Roosevelt
"They cannot take away ourself respect if we do not give it to them" Gandhi

Victor Frankl sugere que existem **três valores centrais na vida**:

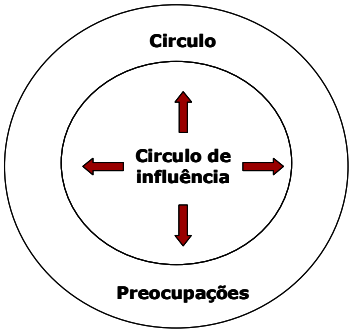
- **Experiencial**: o que nos acontece;
- **Criativo**: o que trazemos para a existência;
- **Comportamental**: respostas a circunstâncias.

De facto, o que interessa mais é como respondemos face a circunstâncias. As dificuldades criam alterações nos paradigmas, ou seja surgem novas referências sobre como vemos o mundo e os outros e o que a vida nos pede.

- **Ouvir a nossa linguagem**

Linguagem reactiva	Linguagem Proactiva
Não há nada que eu possa fazer	Vamos ver alternativas
È assim que eu sou	Posso escolher uma abordagem diferente
Ele irrita-me	Eu controlo os meus sentimentos
Eles não me permitem a	Eu posso criar uma apresentação eficaz
Eu tenho que fazer isto	Eu vou escolher uma resposta adequada
Eu não posso	Eu escolho
Eu devo	Eu prefiro
Apenas se	Eu irei

O problema da linguagem reactiva é que se transforma numa profecia, reforçando esse paradigma no qual se sentem vitimados e sem controlo sobre as suas vidas, culpam forças exteriores – pessoas, circunstâncias, etc… pelas suas vivências.



As pessoas proactivas fazem de "amor" um verbo, e não um sentimento! "Amor" é algo que se faz, os sacrifícios, a disponibilidade e entrega mesmo para os que não o reconhecem. Amor é um valor que é concretizado em acções, as pessoas proactivas transformam o sentimento de amor em valor.

- **Ciclo de preocupações e influências**

Uma forma excelente de nos tornarmos conscientes do nosso próprio grau de proactividade é olhar para onde focamos a nossa energia. Para isso, pode ser útil traçar o círculo de situações sobre as quais temos controlo e o círculo de preocupações que nos transcendem.

As pessoas proactivas focam a sua energia no círculo de influência, elas trabalham aspectos sobre os quais podem fazer alguma coisa. A natureza da sua energia é positiva e tendem a aumentar o círculo da influência.

Os problemas que enfrentamos podem **ser classificados** em:

- **Controlo directo** – problemas que envolvem o nosso comportamento são resolvidos trabalhando os nossos hábitos 1, 2 e 3.
- **Controlo indirecto** – envolve o comportamento de outras pessoas, implicam a alteração dos nossos métodos de influência dos outros e envolve o trabalho dos hábitos 4, 5 e 6.
- **Sem controlo** – problemas sobre os quais não podemos fazer nada, tal como situações passadas, é aprender a viver com eles sem que isso nos controle.

- **Sugestão de aplicação**

1. Durante um dia ouvir a minha linguagem e a dos outros e determinar quão reactiva sou e são.
2. Identificar uma experiência que pode suceder num futuro próximo e que com base na experiência poderei reagir de uma determinada forma, rever a situação no contexto do círculo de influência. Relembrar o gap entre estímulo e resposta.
3. Seleccionar um problema da vida profissional e pessoal que me está a frustrar e determinar o tipo de controlo que tenho.
4. Tentar um dia de proactividade.

Hábito 2. Comece com um fim em mente

Exercício inicial: Concentração e visualização do nosso funeral e no que os nossos familiares, amigos e colegas de trabalho diriam.

Numa visualização podemos contactar, por um momento, alguns dos nossos valores fundamentais e mais profundos, tomando contacto com o nosso sistema de orientação interna no centro do nosso círculo de influência.

Apesar do segundo hábito se aplicar a diferentes circunstâncias e níveis de vida, a melhor aplicação é começar hoje com uma imagem ou paradigma ou conjunto de referências com base nos quais gostaríamos de ser analisados no final da nossa vida. E deste modo, o hoje e o amanhã serão partes de um todo que é absolutamente relevante para nós.

Podemos, qualquer que seja a situação, não violar o critério que definimos como importante, e cada dia da vida contribuir de um modo significativo para a visão que traçamos para as nossas vidas. Este princípio é sobre começar com uma clara compreensão do nosso destino.

Contudo, no dia a dia é muito fácil estarmos muito ocupados e sermos muito ineficazes. Muitas pessoas chegam a vitórias vazias conseguidas à custa de aspectos que são profundamente valiosos. É neste contexto, que começar pelo que gostaríamos que dissessem de nós no funeral nos pode ajudar a criar a nossa definição de sucesso, a qual pode ser muito diferente daquela que julgávamos ter ou daquela para a qual inconscientemente trabalhávamos.

- **Todas as coisas são criadas duas vezes**

A primeira criação é mental e a segunda física. Curiosa a regra do carpinteiro: “Medir duas vezes, cortar uma”. Isso significa que temos que criar claramente uma imagem do que queremos e depois começamos a construir.

- **Desenho ou por Default**

Na sequência do que foi dito há que salientar que muitas primeiras criações não foram desenhadas com consciência, pois se nas nossas vidas não tivermos auto-consciência e não formos responsáveis pela nossa vida damos poder aos outros e, consequentemente as circunstâncias fora do nosso circulo de influência acabam por moldar muito das nossas vidas. Nós vivemos reactivamente scripts escritos por outros (família, pressões de circunstâncias, agendas das outras pessoas…), muitas vezes scripts dos nossos primeiros anos, que explicam o nosso treino e condicionamentos.
Resumindo: o primeiro hábito diz “tu és o criador” o segundo “é a primeira criação”.

- **Liderança e gestão**

O hábito 2 é sobre princípios de liderança pessoal, ou seja sobre a primeira criação. A gestão está relacionada com o hábito 3 e é sobre a segunda criação.

- **Centro**

O que quer que seja o nosso centro, este representa a fonte de: segurança, orientação, sabedoria e poder, os quais são interdependentes.

Segurança	Representa a nossa identidade, âncoras emocionais, auto-estima, a nossa força básica ou falta dela.
Orientação	Direcção na vida, o nosso mapa, o conjunto de referências com base nas quais interpretamos o mundo, princípios ou critérios implícitos que nos levam a tomar decisões e agir.
Sabedoria	Perspectiva de vida, equilíbrio, engloba julgamento, compreensão, discernimento.
Poder	Capacidade de agir, a força e o compromisso de fazer qualquer coisa.

- **Centros alternativos**

Centro	Segurança	Orientação	Sabedoria	Poder
Marido/ Mulher	▪ Tratamento do parceiro. ▪ Sensibilidade aos humores do parceiro. ▪ Grande desapontamento quando existe um conflito. ▪ Muitas coisas são encaradas como ameaça.	▪ Direcção vem das nossas próprias necessidades e das do parceiro. ▪ Os critérios para tomada de decisão são limitadas ao que julgamos ser bom para o casamento.	▪ A perspectiva de vida centra-se no que é positivo para o parceiro.	▪ O poder de agir é limitado pelas fraquezas do parceiro e das minhas.
Família	▪ Aceitação da família e cumprimento de expectativas. ▪ Segurança pessoal volátil de acordo com a família. ▪ Necessidade de ser reputado pela família.	▪ O script da família é a fonte de atitudes e comportamentos correctos. ▪ O critério de decisão é o que a família considera como certo.	▪ Existe como que um narcisismo familiar, pois a interpretação do meio envolvente é realizado com base na família.	▪ Acções limitadas ao modelo familiar.

Dinheiro	▪ O valor pessoal mede-se pelo valor monetário. ▪ Sensibilidade a tudo o que ameace a segurança económica.	▪ O lucro é o critério de decisão.	▪ Tudo é interpretado segundo a potencialidade de fazer dinheiro.	▪ As acções são limitadas às situações onde se possa fazer dinheiro.
Trabalho	▪ Definição da entidade com base na profissão. ▪ Sentimentos de conforto quando se trabalha.	▪ Decisões tomadas com base nas expectativas do trabalho.	▪ Limites à função. ▪ Visão da vida enquanto trabalho.	▪ As acções são limitadas aos modelos de trabalho, oportunidades ocupacionais, restrições organizacionais, percepções do chefe.
Poder	▪ Identidade baseada na reputação, status social ou em coisas tangíveis que se possuímos. ▪ Tendência a comparar com o que os outros têm.	▪ As decisões são tomadas de acordo com o protege ou aumenta as posses.	▪ O mundo é interpretado de acordo com as relações sociais e económicas.	▪ As acções são restringidas ao que pode melhor o status e reputação.
Prazer	▪ Dependência do ambiente, horizonte do agora, vida anestesiada.	▪ Decisões são tomadas em função do que dá níveis elevados de prazer.	▪ A visão do mundo é o que há nele para nós.	▪ O poder é quase negligente.
Amigos	▪ Segurança é função do espelho social. ▪ Forte dependência das opiniões dos outros.	▪ Facilmente existem sentimentos de vergonha. ▪ O critério de decisão é o que os outros pensarão.	▪ Visão do mundo através de lentes sociais.	▪ Limitação pela zona de conforto social.

Inimigos	▪ Volatilidade em função de movimentos do inimigo. ▪ Sempre a pensar o que vai acontecer	▪ Forte dependência às acções do inimigo.	▪ O julgamento é distorcido e bastante estreito. ▪ Comportamentos defensivos, exagerados e mesmo paranóicos.	▪ O pouco poder vem de fúria, zanga, ressentimento e energia negativa.
Igreja	▪ Segurança no modelo religioso, actividade religiosa e a estima é marcada pela influência que se tem na igreja.	▪ Acções orientadas/limitadas às expectativas da Igreja.	▪ O mundo é visto em termos de crentes e não crentes.	▪ O poder vem da função e posição assumida na Igreja.
Auto-centrado	▪ A segurança muda constantemente.	▪ O critério de decisão é: "Faz-me sentir bem", "O que eu quero", "o que eu preciso", "o que há ai para mim".	▪ Visão do mundo enquanto factos e decisões que afectam a vivência pessoal.	▪ Capacidade de agir limitada aos seus próprios recursos, sem os benefícios da interdependência.

Geralmente o centro de uma pessoa é a combinação de um ou mais dos centros apresentados, ganhando um centro mais relevância num determinado estágio da vida. O ideal é criar um centro do qual se derive de forma constante um alto grau de segurança, orientação, poder e sabedoria, reforçando a proactividade e conferindo harmonia e congruência à vida.

- **Centrado em princípios**

Apenas neste caso podemos ter uma fundação sólida. Princípios são verdades fundamentais, genéricas, clássicas, denominadores comuns. Assim a sabedoria e a orientação vem dos mapas correctos sobre como as coisas são e serão, o poder vem da proactividade individual não restringida por atitudes, comportamentos e acções dos outros.

As consequências naturais são positivas se vivermos em harmonia e negativas no caso contrário. Mas é através de centrarmos a vida em princípios que criamos um paradigma que nos permite viver eficazmente.

Centro	Segurança	Orientação	Sabedoria	Poder
Princípios	▪ Princípios que não mudam face a condições externas ▪ Validação dos princípios na vida ▪ Funcionam como um indicador de auto melhoria ▪ Core consistente que permite fazer grandes contribuições	▪ Ritmo que permite ver onde se está e onde se quer ir ▪ Informação fiável para decidir sobre aspectos significativos ▪ Independência a situações de vida e circunstâncias, visão global e equilibrada ▪ Decisões que reflectem o curto e o longo prazo ▪ Determinação consciente e proactiva das melhores alternativas em função dos princípios	▪ Engloba as consequências a longo prazo ▪ Visão diferente das coisas e acções distintas das reacções típicas no mundo ▪ Visa do mundo através de um paradigma fundamental para uma vida eficaz ▪ Estilo de vida proactivo que procura servir os outros ▪ Interpretação das experiências de vida em termos de oportunidades de aprendizagem e contribuição	▪ Poder limitado apenas à compreensão das leis naturais e princípios correctos ▪ Independência ás acções e comportamentos dos outros ▪ Capacidade de agir para além dos recursos individuais e encoraja o desenvolvimento de níveis elevados de interdependênci a ▪ As acções não são originadas pelo situação financeira actual e a limitações circunstanciais, experiencia-se uma liberdade interdependente.

Hábito 3. Dê prioridade ao que é prioritário

O hábito 3 é a segunda criação, é o exercício da vontade independente enquanto princípio de base. De facto, para além da consciência, imaginação e conhecimento está a vontade independente, a qual possibilita que a auto-gestão seja eficaz.

- **Quadrante II**

	Urgente	**Não Urgente**
Importante	Actividades - I ▪ Crises ▪ Projectos com deadlines agressivos	Actividades - II ▪ Prevenção ▪ Construção de relações ▪ Identificação de novas oportunidades ▪ Planeamento
Não **importante**	Actividades - III ▪ Interrupções, alguns telefonemas ▪ Alguns mails e relatórios ▪ Algumas reuniões ▪ Actividades populares	Actividades IV ▪ Trabalho trivial ▪ Actividades agradáveis ▪ Desperdício de tempo ▪ Alguns mails e telefonemas.

Definições:

- **Urgente**: Entende-se pelas situações ou coisas que requerem atenção imediata
- **Importante**: Entende-se tudo o que tem a ver com resultados, se algo é importante contribui para a missão, valores, objectivos prioritários.

Nós reagimos às questões urgentes, as importantes não urgentes implicam proactividade e iniciativa, daí ser necessário ter uma clara ideia do que para nós é importante, dos resultados que desejamos nas nossas vidas.

Quanto mais nos focamos no **quadrante I**, maior ele fica, na realidade no dia a dia de muitas pessoas este quadrante representa 90% do seu tempo, o que significa que estão sempre a lidar com situações de crise.
Curioso notar que muitas pessoas que estão focadas no **quadrante III** pensam que estão no quadrante I, reagem a coisas urgentes que julgam importantes, mas na realidade a urgência é apenas determinada pelas expectativas dos outros. As pessoas que gastam a maior parte do tempo nos quadrantes III e IV gerem a sua vida de um modo irresponsável.

Pessoas eficazes caracterizam por:

- Não gastarem tempo nos quadrantes III e IV porque urgente ou não a situação não é importante;
- Reduzem ao máximo o quadrante I;
- Concentram a sua energia no quadrante II.

O quadrante II é o centro da gestão eficaz pois lidam não com urgências mas com importâncias, o que possibilita prever, prevenir, criar oportunidades e diminuir as crises.

- **Movimento para o Quadrante II**

Gestores de 1ª geração	Não conhece o conceito de prioridade, existem listas de "to do's" mas que muitas vezes não têm correlação com o que é importante na vida. Dá a sensação de ir no fluxo mas sem responsabilidade, alguém ou algo exterior é responsável pelos resultados. Geralmente não são eficazes, produzem pouco, têm pouco controlo e auto-estima.
Gestores de 2ª geração	Apresentam calendários de tarefas, são mais controlados e parecem ser mais responsáveis. Mas mais uma vez as actividades planeadas não são prioritizadas nem é identificada a correlação com os valores e princípios. Têm poucas realizações significativas e tendem a ser orientados ao plano ou calendário de actividades.
Gestores de 3ª geração	Clarificam os seus valores e objectivos, planeiam cada dia e prioritizam as várias actividades. É nesta geração onde se encontra a maior parte dos gestores, mas existem limitações criticas pois o planeamento diário tem enfoque no que é urgente mas não questiona a ordem de importância das coisas/situações. Falta realismo, agendas muito cheias e sobrecarregadas, sensação de frustração.

Ferramenta do Quadrante II

Existem seis critérios a tomar em linha de conta:

Coerência	Harmonia, unidade e integridade entre a visão e missão, o meu papel e os meus objectivos, as minhas prioridades e os meus planos, os meus desejos e a minha disciplina. Terá que existir um espaço para a minha agenda pessoal e para o curto e longo prazo.
Equilíbrio	Manter o equilíbrio entre todos os papeis que desempenho na vida – conceito de sucesso multidimensional.
Foco no quadrante II	Organizar a vida de modo a permitir uma gestão mais equilibrada, sugere-se que seja semanal e não diária.

Pessoas	Necessidade de uma ferramenta que permita o relacionamento eficiente com as pessoas em termos de gestão de tempo.
Flexibilidade	O plano é um suporte não o chefe, logo deve ser ajustado às nossas necessidades.
Portabilidade	Deve ser fácil de trazer comigo para ser revisto.

- **Ser um gestor do Quadrante II**

Envolve as seguintes actividades:

1. **Identificação de papeis**: Escrever as funções chave

   Ex:

   1. Individual
   2. Pai
   3. Gestor de produtos
   4. ….

2. **Definição de objectivos**: Identificar 2 a 3 coisas a realizar na semana (não esquecer a dimensão temporal: curto/longo prazo e a sua correlação)
3. **Calendário/Agenda**: Traduzir os pontos anteriores em acções e planear na semana a sua realização.
4. **Adaptação diária**: Resposta a situações imprevistas e readaptação da agenda.

Os gestores de quarta geração são mais avançados porque:

- São orientados a princípios, ou seja, são focados no que é importante;
- São orientados pela consciência, tendo oportunidade de organizar a vida em harmonia com os valores mais profundos;
- Definem a sua missão incluindo valores e objectivos a longo prazo, o que permite ter uma direcção em cada dia;
- Têm um maior equilíbrio na vida através da identificação de papéis e objectivos para cada semana;
- Têm maior contexto e flexibilidade para a adaptação diária.

- **Delegação**

Por último uma pequena nota sobre o tema da delegação, os gestores de quarta geração têm que saber **dizer que não e delegar**, em primeiro lugar há que ter consciência que aceitar determinadas coisas é dizer que não a outras, em segundo lugar a delegação não deve basear-se em métodos mas em resultados.

Sobre este último aspecto, **delegação**, há que salientar que terá que existir desde logo um mútuo entendimento e compromisso em cinco áreas:

Resultados	Claro entendimento sobre as necessidades a serem realizadas: ▪ Foco no Quê e não no como; ▪ Foco nos Resultados e não nos métodos. Investir tempo, ser paciente, descrever e visualizar o resultado desejado, garantir que o outro vê essa imagem.
Orientação	Identificar os parâmetros de actuação de cada indivíduo (desejavelmente devem ser poucos para não se cair no método).
Recursos	Identificar os recursos humanos, financeiros técnicos ou organizacionais para que a pessoa possa chegar ao resultado desejável.
Responsabilidade	Estabelecer standards de performance que serão usados na avaliação dos resultados.
Consequência	Especificar o que acontecerá quer positiva quer negativamente como resultado da avaliação.

- **Sugestão de aplicação**
  1. Identificar uma actividade do quadrante II que eu tenha negligenciado e assumir o compromisso de a implementar.
  2. Desenhar uma matriz para estimar a % de tempo que irei despender em cada quadrante.
  3. Analisar a fiabilidade da estimativa nos próximos três dias e verificar se há alterações a fazer.
  4. Fazer uma lista de responsabilidades que posso delegar e identificar o que é necessário fazer para que possa delegar (treino).
  5. Organizar a próxima semana: funções e objectivos e no final avaliar o grau e execução.

Vitória Pública

Introdução

Antes de mais há que salientar que a verdadeira interdependência só pode ser construída tendo como base a verdadeira independência. Assim sendo, a vitória pessoal precede necessariamente a vitória pública. De facto, não se pode ter sucesso com os outros quando ainda não pagámos o preço de ter sucesso connosco próprio.

As técnicas que fazem mesmo a diferença nas interacções humanas são aquelas que naturalmente flúem num carácter independente. Logo, o lugar para começar a construir qualquer relação é dentro de nós próprios, no nosso círculo de influência, com o nosso próprio carácter. Há medida que vamos sendo mais independentes, pró-activos, centrados em princípios correctos, orientados à criação de valor e capazes de organizar e executar

as prioridades efectivas na vida com integridade – podemos então começar a ser interdependentes, ou seja, capazes de construir relações ricas, altamente produtivas e duradouras com os outros.

- **Factores importantes na relação com o outro:**
  - Compreender o indivíduo;
  - Considerar pequenas coisas;
  - Manter compromissos;
  - Clarificar expectativas;
  - Mostrar integridade pessoal;
  - Pedir desculpas sinceras.

- **As leis do amor e as leis da vida**

Quando fazemos "depósitos" de amor incondicional e vivemos segundo as leis de amor, encorajamos os outros a viver segundo as leis primárias da vida. Por outras palavras, quando de facto amamos os outros sem condições nós ajudamo-los a sentirem-se seguros e validados no seu valor essencial, identidade e integridade. O seu processo normal de crescimento é encorajado. Fazemos com que seja mais fácil para eles viverem as leis da vida: cooperação, contribuição, auto-disciplina, integridade. Damos liberdade para agirem segundo os seus imperativos interiores e não para reagirem às nossas condições e limitações. Isso não implica permissividade, implica aconselhamento e orientação, bem como estabelecimento de limites.

Hábito 4. Pensar win/win

Win/Win não é uma técnica, é uma filosofia total de interacção humana.

Apresenta-se os paradigmas de interacção possíveis:

- **Win/Win**

É um esquema mental e de criação que procura constantemente o benefício mutuo em todas as interacções humanas. Significa que todas as soluções e acordos são mutuamente satisfatórias, ou seja, as partes envolvidas sentem-se comprometidas e responsáveis pela solução. È acreditar na "terceira alternativa", não é a tua forma ou a minha forma mas uma forma melhor e maior.

- **Win/Lose**

"Se eu ganhar, tu perdes" estilo de liderança autoritário, pessoas que utilizam a posição, poder, credenciais, posses e personalidade para conseguirem o que querem. A maior parte das pessoas têm como script metal esta abordagem. Primeiro e mais importante ao nível das forças familiares – por exemplo quando a família utiliza comparações com outras crianças/adultos, quando o amor é dado numa base condicional "Se tu…então…" a mensagem que passa é que o valor não existe intrinsecamente mas existe em algo exterior. Outros exemplos são os peers groups, as classificações escolares, os treinos para atletas a própria lei.

É claro que existe espaço para esta abordagem em situações de muito baixo nível de confiança e alta competição. Mas a maior parte da vida não é uma competição, a maior parte da vida é interdependência e não independência!

- **Lose/Win**

É pior do que a anterior pois não têm expectativas, nem visão. São pessoas que procuram aceitação e popularidade, têm pouca coragem em expressar os seus próprios sentimentos e convicções e são facilmente intimidadas pelo ego forte de outros.
Na negociação, esta abordagem é desistência; em Liderança é permissividade.

Pessoas win/lose adoram pessoas lose/win porque "alimentam-se" facilmente deles, adoram as suas fraquezas porque complementam as suas forças.

O problema é que as pessoas lose/win têm muitos sentimentos que não expressam mas que não morrem, isso pode conduzir a doenças psicossomáticas nos sistemas circulatório, nervoso e respiratório, como resultado da acumulação de ressentimento, profundo desapontamento e desilusão reprimidas pela mentalidade lose/win. Outras características são uma zanga e raiva desproporcionadas, reacções exageradas face à menor repressão e cinismo.

A repressão de sentimentos e não a sua transcendência face a um sentido maior afecta a qualidade de vida e a auto-estima e muitas vezes a própria relação com os outros.

- **Lose/Lose**

Quando duas pessoas win/lose se encontram o resultado é tipicamente Lose/Lose.
Algumas pessoas ficam tão centradas no inimigo que o que conta é que esta pessoa perca, mesmo que isso implique também uma perda própria. Lose/Lose é o pensamento do conflito adverso, da guerra.
Também é a filosofia de pessoas altamente dependentes sem orientação interior que são miseráveis e pensam que todas as pessoas são " Se ninguém ganha sempre, talvez ser um perdedor não seja assim tão mau".

- **Win**

Outra alternativa é pensar apenas em ganhar. Pessoas com esta mentalidade não pretendem necessariamente que alguém perca, é apenas irrelevante, ou seja não existe uma competição. Esta é, provavelmente, a mentalidade mais comum na negociação. A pessoa pensa na sua segurança e o outro que pense na segurança dele.

Qual a abordagem mais eficaz? Pode depender da situação específica, contudo em termos gerais, é de atender se estamos a ler a realidade correctamente ou apenas a aplicar os scripts que já desenvolvemos e que muitas vezes não são nossos. De facto, na maior parte das vezes a realidade tem uma parte de interdependência, e a estratégia win/win revela-se como a única estratégia possível para resultados duradouros.

- **Cinco dimensões de Win/wWn?**

Win/Win é um hábito da liderança interpessoal, envolve o exercício da imaginação, consciência, auto-conhecimento e vontade independente nas nossas relações com os outros, envolve ainda mútua aprendizagem, influência e benefícios.

O princípio de win/win é fundamental para o sucesso em todas as interacções na vida e engloba cinco dimensões interdependentes na vida:

Carácter	▪ **Integridade**: valor que colocamos em nós próprios; ▪ **Maturidade**: equilíbrio entre a coragem de expressar as suas convicções e sentimentos e a consideração pelas convicções e sentimentos dos outros) ▪ **Mentalidade abundante**: alegria pessoal, satisfação e ilimitadas oportunidades de crescimento interactivo.
Relacionamento	A confiança é a essência da abordagem win/win, de facto sem confiança o que podemos fazer é comprometer-nos mas não avançamos para a abertura necessária à aprendizagem e criatividade conjunta. Lidar com win/lose é um desafio pois é difícil atingir resultados win/win nessas circunstâncias, neste caso valores devem ser discutidos e negociados. Um dos aspectos que pode ser positivo para iniciar estratégias win/win em pessoas Win/lose é terem um mentor win/win, pois são pessoas com scritps enraizados e que necessitam de experienciar outras formas. Contudo, se olharmos e procurarmos bem no fundo de nós para além dos condicionamentos e scripts é a filosofia win/win que naturalmente emerge.
Acordo	Os elementos para um acordo win/win são: resultados desejados; orientação; recursos; accoutability e consequências específicas.
Sistema	Alinhar o sistema de remuneração à missão, objectivos, caso contrário não se é mais do que um líder que fala de cooperação mas pratica a competição. Muitas das vezes o problema não são as pessoas são os sistemas, se colocamos boas pessoas em maus sistemas obtemos maus resultados.
Processos	Por último, há que responder à questão de como chegar a um pensamento win/win: Sugestão: **1.** Ver o problema de um outro ponto de vista, procurar compreender e dar expressão às necessidades da outra parte. **2.** Identificar as questões chave e preocupações (não posições) envolvidas. **3.** Determinar que resultados irão constituir uma solução amplamente aceite. **4.** Identificar possíveis novas opções para atingir resultados.

- **Sugestão de aplicação**
  1. Identificar uma interacção próxima onde terei que chegar a um acordo.
  2. Fazer uma lista de obstáculos à aplicação do win/win, identificando quais destes estão no meu circulo de influencia.
  3. Seleccionar uma relação especifica onde quero chegar a um acordo win/win, tentar colocar-me na situação do outro e escrever como penso que a pessoa vê o problema, depois escrever como eu penso o problema e tentar determinar o que seria o benefício comum.
  4. Reflectir qual é o meu script, e como afecta as minhas interacções? Qual a fonte deste script? Os actuais scripts servem no meu actual contexto?
  5. Tentar definir a minha abordagem win/win a qual mesmo em situações difíceis procura soluções mutuamente ganhadoras.

Hábito 5. Compreender primeiro para ser compreendido

Geralmente temos a tendência de sermos rápidos a tentar resolver as coisas com bons conselhos mas falhamos muito no tempo necessário para realizar o diagnóstico, para de facto compreender, em primeiro lugar, o problema.

- **Carácter e comunicação**

A chave para influenciar alguém é o nosso próprio exemplo, pois naturalmente flúi do nosso carácter, não será o que poderei querer que o outro pense de mim e não o que terceiros lhe digam de mim, na realidade é a minha conduta que o outro experiência.

O carácter está constantemente a comunicar…

Ter em atenção que não basta dizer coisas que fazem sentido pois estas podem não ser pertinentes para o outro, o que irá aumentar a sua defesa em abrir-se porque não se sente compreendido na sua especificidade, podendo mesmo conduzir a que desenvolva um medo de ser influenciado, independentemente de até reconhecer que precisa do que lhe possamos dizer.

A não ser que o outro nos sinta influenciados pela sua especificidade única, poderá ser influenciado pelos nossos conselhos. Logo, se queremos ser eficazes na comunicação interpesssoal não podemos apenas ter técnicas, temos que construir a capacidade de ouvir empaticamente baseado num carácter que inspire a abertura e confiança.

- **Escuta empática**

Implica uma alteração de paradigma, tipicamente as pessoas não escutam para compreender em primeiro lugar, elas escutam com a intenção de responder e estão simultaneamente a preparar-se para falar, filtrando tudo com base nos seus próprios paradigmas.

Ex. “Eu não entendo a pessoa A, ela não me ouve”, ou seja eu não a compreendo porque ela não me ouve!

A escuta empática significa escutar para compreender, ou seja, primeiro compreender. Tal implica ter insights sobre as referências do outro e procurar analisar o problema segundo e através essas referências.

Empatia não é simpatia, simpatia é uma forma de acordo, uma forma implícita de julgamento e até pode ser uma boa resposta emocional em determinadas situações, mas atenção muitas vezes as pessoas alimentam-se da simpatia e isso torna-as dependentes. A essência da escuta empática não consiste em concordar com alguém mas em compreender em profundidade o outro.

A escuta empática envolve muito mais do registar informação e reflectir sobre ela, até porque apenas 10% da comunicação é expressa por palavras, 30% por sons e 60% pela linguagem corporal. Logo, a escuta empática pressupõe escutarmos com os ouvidos, olhos e coração.

De facto, através da escuta empática conseguimos tanta informação relevante do Outro, porque não projectamos a possa própria autobiografia e não assumimos os nossos pensamentos, emoções, motivos e interpretações, mas lidamos com a realidade interior do outro e estamos focados em receber a comunicação profunda de outra alma humana.

Só a escuta activa é muito curadora e terapêutica para o outro porque dá como que uma espécie de ar psicológico e depois então é possível tratar da resolução do problema.

Por último, apenas referir que a escuta empática tem alguns riscos, pois envolve um elevado nível de segurança para podermos ouvir o outro profundamente, pois para isso temos que nos abrir à própria influência do outro. Nesse sentido, podemos tornamo-nos vulneráveis. Este é o paradoxo, ao abrir-nos para influenciarmos somos influenciados. É por isto que os primeiros hábitos (1,2,3) são fundamentais, uma vez que nos permitem ter o nosso centro interior a partir do qual podemos lidar com a vulnerabilidade exterior em paz e serenidade.

- **Então procura ser compreendido**

Esta é a segunda parte do 5º hábito o qual é igualmente crítico para atingir estratégias win/win. Definiu-se previamente que as **estratégias win/win requerem consideração** e coragem, podemos dizer que escutar ou compreender o outro é ter consideração, procurar ser compreendido é ter coragem.

Os gregos tinham uma filosofia que englobava as seguintes palavras: ethos, pathos e logos, as quais contêm a essência deste hábito:

- **Ethos**: credibilidade pessoal, a confiança que os outros têm na minha integridade e competência. É a verdade que eu inspiro!
- **Pathos**: é o lado empático, e o sentir, significa o alinhamento emocional à comunicação do outro.

- **Logos**: É a lógica da minha apresentação.

De facto, isto representa uma mudança de paradigma, quando apresentamos ideias no contexto dos paradigmas e preocupações do outro, as nossas ideias ganham uma credibilidade muito grande junto dos outros. O hábito 5 aumenta consideravelmente a pertinência, integridade das nossas apresentações.

- **Sugestão de aplicação**
  1. Identificar uma relação que eu considere que esteja no vermelho e tentar escrever o ponto de vista da pessoa, na próxima interacção procurar compreender e comparar com o que eu tinha inicialmente escrito.
  2. Partilhar o conceito de empatia com alguém próximo de mim. Pedir feed-back sobre o propósito de realmente conseguir compreender o outro.
  3. Da próxima vez que ouvir alguém a falar, tapar os ouvidos e apenas observar as emoções envolvidas.
  4. Quando perceber que utilizo expressões como: proibir, avaliar, interpretar e aconselhar…pedir desculpa e tentar voltar a uma situação na qual peço esclarecimento ou assumo que não estou a compreender.
  5. Basear uma futura apresentação na empatia, descrever os pontos de vista dos outros e depois apresentar as minhas ideias.

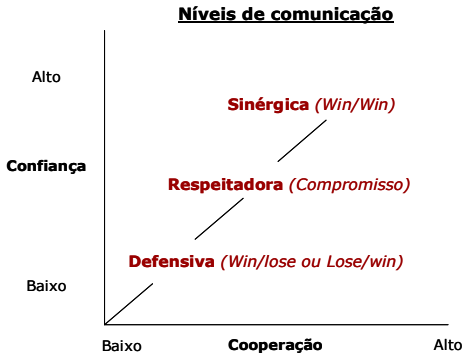
Hábito 6. Crie sinergias

Sinergia significa que o todo é maior que a soma das partes. O valor da sinergia é respeitar e valorizar as diferenças, integrando-as num processo criativo de construção de terceiras alternativas. Ou seja, sinergia é a essência, ela cataliza, unifica e aumenta o poder das pessoas.

Quanto mais genuíno o envolvimento, mais sincero e sustentável a participação na análise de resolução de problemas, maior a contribuição criativa de cada um e a sua responsabilidade pela solução gerada.

Em termos de **comunicação**, poderá sistematizar-se da seguinte forma:

- **Defensiva**: Não cria equilíbrio entre problemas e oportunidade e promove atitudes defensivas e protectoras.
- **Respeitadora**: Pessoas maturas interagem, respeitam-se, tentam evitar confrontações fortes, comunicam educadamente mas não empaticamente. Podem compreender intelectualmente o outro mas não compreendem profundamente os paradigmas e hipóteses de base dos Outros. Assim sendo, as hipóteses de criar outras possibilidades criativas não são evidentes, o compromisso surge mas implica que ambas as partes recebem e cedem. A comunicação é genuína e honesta mas não é criativa e sinérgica.
- **Sinérgica**: Soluções inovadoras onde o equilíbrio problema/oportunidade está presente.



A sinergia funciona! É um princípio correcto, é a coroa de todos os hábitos é a eficácia da realidade interdependente – é o trabalho de equipa, o desenvolvimento a unidade e criatividade com outros seres humanos. Ainda que não controlemos os paradigmas dos outros numa relação interdependente ou no processo sinérgico, grande parte do potencial existe no nosso círculo de influência. De facto, também nós devemos integrar as nossas diferenças: o lado criativo e analítico num processo sinérgico.

A questão é se conseguimos, de facto, valorizar as diferenças mentais, emocionais, sociais? Será que conseguimos com base nas diferenças criar um ambiente de confiança para cada pessoa, no qual possa aumentar a sua auto-estima e criar maturidade para a sua independência e consequentemente interdependência? Será que podemos criar um novo script para a próxima geração? Um script mais aberto, mais de dar, menos defensivo, político, egoísta?

- **Sugestão de aplicação**
  1. Identificar uma pessoa que vê as coisas de forma diferente e analisa as diferenças
  2. Fazer uma lista das pessoas que me irritam. Podem representar diferentes pontos de vista? Como integrar?
  3. Identificar uma situação em que um maior trabalho de equipa seria desejável, quais as condições necessárias para que isso possa acontecer.
  4. Da próxima vez que tiver uma confrontação tentar entender a posição da pessoa e endereçar as suas preocupações de uma forma criativa.

Afine ferramentas pessoais

O último hábito é sobre preservar e alimentar o maior activo que possuímos: nós próprios.

É renovar as nossas quatro dimensões:

É o maior investimento que podemos fazer na vida – investir em nós próprios – e não existe ninguém que pode fazê-lo se não nós mesmos.

Física: A essência desta dimensão é exercitar o corpo numa base regular de um modo que iremos preservá-lo e aumentar a capacidade de trabalhar, adaptar e usufruir. E temos que saber exercitar, por vezes existe a tendência de esforçar demais o que irá causar dor desnecessária, outras será desconfortável mas há que continuar pois esta é uma actividade do quadrante II, com resultados a longo prazo. Provavelmente um dos maiores benefícios é treinar o hábito 1 – proactividade! Como a acção é orientada a um princípio de bem-estar e não reagir a forças contrárias, a auto-estima, auto-confiança e integridade serão profunda e positivamente afectadas.

Espiritual: Promove a liderança na minha vida, esta dimensão é o meu centro, o meu compromisso com o meu sistema de valores. È uma área privada da vida de extrema importância e cujas acções de renovação variam muito de pessoa para pessoa. Como exemplos, a meditação, ler ou ouvir musica, comunicar com a natureza,…ou qualquer outra acção que permita por alguma tempo não ser perturbado com interferências exteriores e contactar com o que há de essencial em nós.

Mental: Muito relacionado com o estudo e ensino formal, mas quando terminamos há que não deixar a mente atrofiar. È importante treinar a mente para se auto-observar, ou por outras palavras treinar a capacidade de examinar programas de vida face a questões e propósitos de outros paradigmas. Para isso pode ser muito útil ler boa literatura. Esta é outra actividade do Quadrante II. Escrever, organizar e planear são outras formas de exercitar a dimensão mental.

Social/Emocional: Enquanto que as dimensões anteriores estão muito relacionadas com os hábitos 1, 2 e 3 esta dimensão está relacionada com os hábitos 4, 5 e 6. Esta dimensão é renovada diariamente mas requer exercitação. Uma vida de integridade é a base fundamental do nosso valor e existe uma segurança intrínseca em saber que:

- As soluções win/win são possíveis,
- A vida não é “isto ou aquilo”;
- As terceiras alternativas são quase sempre possíveis de atingir;
- A compreensão profunda de outro ser humano é real;
- A mudança de padrão ou paradigma sem desistir é possível;

Por fim, a segurança intrínseca existe no serviço e na ajuda com sentido numa interacção autêntica, cooperante e criativa com o outro.

Em **termos organizacionais**, a dimensão física é expressa em termos económicos, a dimensão social são as relações, a dimensão mental são é o reconhecimento, desenvolvimento e utilização de talentos, a dimensão espiritual é a procura de sentido através da finalidade, contribuição e integridade organizacional.

- **Scripting os outros**

Goethe disse “Trata um homem como ele é e ele continuará como é, trata um homem como ele deveria ser e ele tornar-se-á como ele deveria ser.

Os reflexos do espelho social…como queremos reflectir os outros, qual o impacto que isso terá nas suas vidas?

- **Sugestão de aplicação**

1. Fazer uma lista de actividades que ajude a manter em boa forma física.
2. Fazer uma lista similar para as dimensões espiritual, mental. Na lista para a dimensão social identificar aspectos específicos em que gostaria de melhorar, definir objectivos e avaliar.
3. Assumir o compromisso de afinar as ferramentas pessoais todas as semanas.

Ficha Técnica:
Fonte – Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes;
Autor – Stephen Covey;
Adaptação – Luísa A. Pereira.