



 FranklinCovey

# Stephen R. Covey

---

# o 8<sup>o</sup> HÁBITO

## Da Eficácia à Grandeza

---

Tradução

Maria José Cyhlar Monteiro

*Economista e Professora da Universidade Federal do Rio de Janeiro*

Revisão Técnica

FranklinCovey

19ª tiragem



ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2017



## AGRADECIMENTOS

Um dos grandes aprendizados de minha vida é este: quando queremos dar uma nova contribuição, precisamos nos preparar novamente. Embora todos os projetos de texto relevantes que empreendi só fizessem reforçar este princípio, é muito fácil esquecê-lo. Comecei a trabalhar neste livro há cinco anos, pensando que, com base em toda minha vida de estudo, ensino e consultoria no campo da liderança, seria muito fácil “aprontá-lo” em alguns meses. Depois de mais de um ano escrevendo e aplicando em minhas aulas esse conteúdo, minha equipe e eu elaboramos um primeiro rascunho – pensando que já estivesse pronto. Foi nesse momento que vivenciamos o que aqueles que escalam montanhas costumam descobrir: não tínhamos chegado ao pico, apenas ao topo da primeira etapa da subida. Desse novo ponto de vista tão duramente conquistado podíamos ver coisas que nunca tínhamos visto anteriormente – aquelas que só se tornavam visíveis daquela altura. Então, voltamos nossos olhos para a montanha “real” e demos início a uma nova etapa da escalada.

Passamos pela mesma experiência outra dúzia, literalmente, de vezes, pensando a cada vez que tínhamos, por fim, chegado ao “topo”; convencidos sempre de que o livro estava finalmente “pronto” e sendo obrigados a admitir que apenas tínhamos atingido um novo patamar do que tínhamos em mente, e que havia outra subida à nossa frente.

As maiores e mais inspiradoras narrativas de escaladas não são casos de realização individual, mas a história do poder extraordinário de *equipes* unidas, talentosas e preparadas que se mantêm mutuamente dedicadas e que compartilham de uma visão do *objetivo final*. A maioria das equipes que se propõem a escalar o Everest nunca chega ao topo – são muito, muito poucas as que conseguem. Por um ou outro motivo, a maioria das pessoas e das equipes, quando levadas ao limite por condições extremas, cai ao longo do caminho e opta por retornar ao ponto de partida ou são obrigadas a isso. A história que está por trás dos cinco anos de escalada para a conclusão deste livro não é diferente.

Se eu não contasse com a determinação e a dedicação, a paciência, o incentivo e a sinergia das participações de uma equipe notável que me auxiliou neste projeto, o livro não só não teria sido *o que* é, ele nunca teria visto a luz do dia!

É portanto de forma profunda que expresso meus agradecimentos pelas contribuições de:

- Literalmente dezenas de milhares de pessoas que, dos mais variados lugares do mundo, tiveram a atenção de nos dar um feedback honesto e de dividir seus sofrimentos e esperanças reais, permitindo-me participar da escalada de uma “cadeia de montanhas” num aprendizado que resultou em constante reinvenção, insights valiosos e um teste sem-fim da paciência da equipe.
- A Boyd Craig, por estes cinco anos de dedicação extraordinária, capaz, apaixonada e incansável ao desenvolvimento e à editoração deste livro; por gerenciar todas as dimensões deste grande projeto em equipe; por sua liderança e parceria sinérgica com nosso editor, nosso agente e nossa empresa; e, acima de tudo, por sua espiritualidade, seu discernimento, sua flexibilidade, sua paciência e seu conhecimento do conteúdo. Minha gratidão também vai para a esposa de Boyd, Michelle Daines Craig, por seu maravilhoso estilo positivo e seu incansável apoio e sacrifício que deram alento à “maratona”.
- Ao pessoal de meu escritório e sua equipe de apoio: Patti Pallat, Julie Judd Gillman, Darla Salin, Julie McAllister, Nancy Aldridge, Kara Foster Holmes, Luci Ainsworth, Diane Thompson e Christie Brzezinski – pelo incomum empenho e pela lealdade, sempre dispostos a colaborar com um profissionalismo de classe mundial.
- A meus parceiros dedicados da FranklinCovey, especialmente Bob Whitman e meu filho Sean, pela sua cuidadosa e profunda revisão do manuscrito final e por seu inestimável feedback prático.
- A Edward H. Powley, por sua assistência incansável na revisão da literatura sobre liderança, e a Richard Garcia e Mike Robins, por suas pesquisas persistentes e laboriosas.
- A Tessa Meyer Santiago, por sua assistência editorial nas primeiras versões deste livro.
- A Sherrie Hall Everett, por seus anos de trabalho criando e recriando os gráficos do livro.
- A Brad Anderson, Bruce Neibaur, Micah Merrill e muitos outros colegas talentosos que, no correr dos anos, foram a criativa energia por trás dos premiados filmes incluídos no DVD que acompanha este livro.

- A Greg Link, por seu visionário talento de marketing e sua continuada dedicação à nossa missão.
- A meu filho Stephen, que muito me ensinou sobre confiança, tanto pelo seu exemplo pessoal quanto pelo aprofundamento teórico e prático de seus fundamentos.
- À minha encantadora agente literária, Jan Miller, e sua sócia, Shannon Miser-Marven, por anos de atenção e divulgação.
- A Bob Asahina, o editor que me acompanha há muitos anos, por me lembrar mais uma vez de sair de minha cabeça e sempre começar por onde o leitor está.
- A nossos prezados parceiros editoriais da Simon & Schuster – especialmente Carolyn Reidy, Martha Levin, Suzanne Donahue e Dominick Anfuso –, por estarem sempre aí durante o longo processo de “gravidez e parto”, incluindo mais do que uns poucos “falsos alarmes” na escalada.
- À minha querida esposa, Sandra, aos meus filhos e netos, que, embora levados à exaustão por este infindável projeto de livro, optaram por sorrir e incentivar-me, em lugar de torcer meu pescoço. Também a meu amado avô, Stephen L. Richards; meus notáveis pais, Stephen G. e Louise Richards Covey; e a meus queridos irmãos, Irene, Helen Jean, Marilyn e John, que desde a infância até o presente influenciaram profundamente quem sou.
- Ao Deus e Pai de todos nós, por Seu plano de felicidade para *todos* os Seus filhos.

## PREFÁCIO À EDIÇÃO BRASILEIRA

Meu contato com as obras de Stephen Covey começou há cerca de doze anos. Desde então, venho me impressionando com seus princípios e ensinamentos, procurando aplicá-los em minha vida pessoal e profissional. Tenho comprovado que, apesar de simples, eles são poderosos e têm a capacidade de nos transformar.

Tive a oportunidade de estar a primeira vez com Covey em janeiro de 2000, e desde então me relaciono profissionalmente direto com ele. Tenho aprendido seus princípios não somente na teoria, mas também na prática, podendo afirmar que Dr. Covey é uma pessoa que realmente vive o que ensina, assim como a equipe que está sob sua liderança. Viajamos juntos em diversas ocasiões, o que me possibilitou notar a grande influência que seus conceitos exercem no mundo – resultando em encontros com grandes líderes, como, por exemplo, os presidentes da Coreia, do México, da China, dos Estados Unidos e vários líderes de países do Oriente e da Europa. Aqui no Brasil, tivemos a oportunidade de nos reunir com o secretário de Comunicação e Gestão Estratégica do Governo Lula.

Considero *O 8º Hábito* uma obra-prima, pois condensa princípios já comprovados durante a longa jornada de consultoria de Covey, na qual treinou milhares de empresas no mundo todo. Mais uma vez, me impressionei com sua capacidade de trabalhar desde o nível pessoal até as organizações complexas. Acredito que este novo livro, publicado quinze anos depois de *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, tenha um propósito: fazer com que os indivíduos atinjam a grandeza após terem construído a eficácia – porta de entrada para o campo dos empreendimentos e para a vida. É uma obra que tem o intuito de nos conduzir a um novo mundo e às novas realidades que se afiguram na Era do Conhecimento, em que o homem moderno enfrenta incontáveis desafios no mundo de mudanças rápidas, constantes e complexas.

Estamos testemunhando uma das mais significativas mudanças na História, especialmente dentro das corporações: a transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento. Essa transformação implica em não mais enxergar as pessoas como objetos, mas passar a considerá-las completas, feitas das quatro partes extraordinárias de nossa natureza: corpo, mente, emoções e espírito. Segundo o próprio Covey, essas quatro partes correspondem a quatro capacidades ou inteligências: inteligência física ou corporal (sistemas respiratório, circulatório e nervoso), inteligência mental (capacidade crítica, de raciocínio, de pensar abstratamente, de usar a linguagem, de visualização e de compreensão), inteligência emocional (conhecimento que temos de nós mesmos, em nossa autoconsciência, percepção social, empatia e capacidade de nos comunicar com êxito com outras pessoas) e inteligência espiritual (a central e a mais fundamental de todas as inteligências, porque é a fonte de orientação para as outras três).

Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes continuam se fazendo necessários para encararmos essa nova realidade de mudanças crescentes, já que representam uma estrutura completa de princípios universais e eternos de caráter e eficácia. Porém, o 8º Hábito – Encontre a Sua Voz Interior e Inspire os Outros a Encontrar as Deles – representa uma dimensão maior, que nos leva acima da eficácia e nos coloca no caminho para encontrarmos a grandeza. E é justamente disso que precisamos nesta nova era: muito mais do que nos tornarmos eficazes, precisamos de um sentido, de colaboração, de resultados melhores. Quanto maior o desafio impulsionado pela Era do Conhecimento e quanto mais enraizado estivermos aos 7 Hábitos, traremos à tona maiores e melhores soluções.

O 8º Hábito é a chave para libertar o imenso potencial humano, pois indica um caminho para o cumprimento da promessa de colocar um ponto final na Era Industrial, em que os principais recursos e condutores da prosperidade econômica eram as máquinas e o dinheiro – coisas materiais. Em que as pessoas eram necessárias, mas substituíveis. Em que se podia abrir mão de trabalhadores braçais sem qualquer consequência, pois a oferta sempre excedia a procura.

O grande desafio da atualidade e desta obra está justamente em desfazer com êxito esse modelo de gestão. Em suas posições de autoridade, muitos executivos não vêem o verdadeiro valor e potencial de seus encarregados e não possuem um completo e acurado entendimento da natureza humana; eles administram pessoas como se fossem coisas. Essa falta de compreensão também os impede de elevar a motivação, o talento e a genialidade das pessoas. O resultado desse não reconhecimento é cada vez mais constante: presidentes de empresas perdendo grandes talentos – a paixão, a criatividade e o compromisso de seus funcionários. Em um mundo caracterizado por tão intensa competitividade, pela inerente necessidade

de pressa para vender e comprar, pela inovação brilhante e pela alta qualidade, a menos que se consiga que as pessoas engajem voluntariamente seus corações, mentes e espíritos – e não somente seus corpos –, nunca se chegará lá: nunca se sobreviverá, se superará ou se alcançará a grandeza.

Esse novo hábito vem, portanto, para acabar com a frustração, enfraquecimento e desvalorização dos indivíduos. É uma resposta para o sofrimento que as pessoas têm passado em suas vidas profissionais – falta de luz para focar as mais importantes prioridades, perda de paixão, sentimento de inabilidade no trabalho, baixa autoestima, incapacidade para fazer progressos e distração. Ele faz surgir a sua voz interior – cheia de esperança e inteligência –, e isso também inclui a alma das organizações que irão sobreviver, prosperar e causar um impacto profundo no futuro do mundo.

O 8º Hábito é o caminho para encontrar nossa voz e paixão. É um verdadeiro guia para as pessoas em qualquer nível de uma corporação ampliarem seu desempenho e influência, e uma ajuda insubstituível para inspirar o restante da equipe e a organização a fazer o mesmo.

Certamente os leitores se beneficiarão muito ao tomar conhecimento desta obra e praticar os ensinamentos sugeridos por Stephen Covey. Assim como seus livros anteriores – *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, *Liderança baseada em Princípios*, *Vivendo os 7 Hábitos* e *Primeiro o mais Importante* – foram capazes de influenciar milhões de pessoas, estou certo de que *O 8º Hábito* será capaz de tornar o leitor uma pessoa mais completa e de fazê-lo se relacionar com os outros, reconhecendo que todos temos a capacidade de nos tornarmos grandes e inspirar outros a essa grandeza.

Paulo Kretly  
Presidente da FranklinCovey Brasil

# SUMÁRIO

<i>Capítulo 1</i>	A dor	3
<i>Capítulo 2</i>	O problema	14
<i>Capítulo 3</i>	A solução	27

## **PARTE 1: ENCONTRE A SUA VOZ INTERIOR**

<i>Capítulo 4</i>	Encontre a sua voz interior – presentes de nascença não abertos	39
<i>Capítulo 5</i>	Expresse a sua voz interior – visão, disciplina, paixão e consciência	64

## **PARTE 2: INSPIRE OS OUTROS A ENCONTRAR AS VOZES DELES**

<i>Capítulo 6</i>	Inspire os outros a encontrar as vozes deles – o desafio da liderança	95
-------------------	--	----

## **FOCO – MODELAR E DESCOBRIR CAMINHOS**

<i>Capítulo 7</i>	A voz da influência – ser um compensador	125
<i>Capítulo 8</i>	A voz da confiabilidade – modelando caráter e competência	144
<i>Capítulo 9</i>	A voz e a rapidez da confiança	159
<i>Capítulo 10</i>	Combinando vozes – a busca da terceira alternativa	183
<i>Capítulo 11</i>	Uma voz – descobrir caminhos para chegar a visão, valores e estratégias compartilhadas	210

## **EXECUÇÃO – ALINHAR E FORTALECER**

<i>Capítulo 12</i>	A voz e a disciplina da execução – alinhar os objetivos e os sistemas para a obtenção de resultados	229
<i>Capítulo 13</i>	A voz fortalecedora – liberação do talento e da paixão	246

## **A ERA DA SABEDORIA**

<i>Capítulo 14</i>	O 8º Hábito e o ponto crítico	269
<i>Capítulo 15</i>	Usar nossas vozes com sabedoria para servir os outros	291
	Vinte perguntas comuns	317

## **APÊNDICES**

<i>Apêndice 1</i>	Desenvolvimento das 4 inteligências/ capacidades – um guia prático para a ação	329
<i>Apêndice 2</i>	Revisão da bibliografia relativa a teorias da liderança	350
<i>Apêndice 3</i>	Declarações representativas sobre liderança e gerência	357
<i>Apêndice 4</i>	O alto custo da pouca confiança	362
<i>Apêndice 5</i>	Implementação das quatro disciplinas da execução	365
<i>Apêndice 6</i>	Resultados da pesquisa QX	366
<i>Apêndice 7</i>	<i>Max &amp; Max</i> revisitado	370
<i>Apêndice 8</i>	A abordagem da FranklinCovey	375
	Notas	379
	O autor	387
	Índice	389
	Sobre a FranklinCovey	409
	Sobre a FranklinCovey Brasil	411

0 8<sup>o</sup>  
HÁBITO

# Capítulo 1

## A DOR

**O**UÇA AS VOZES:

“Estou aprisionado na rotina.”

“Não tenho vida própria. Estou esgotado – exausto.”

“Ninguém me dá valor. Meu chefe nem tem ideia de minha capacidade.”

“Não me sinto necessário – nem no trabalho, nem para meus filhos adolescentes, nem para meus vizinhos e minha comunidade, nem para minha mulher –, exceto na hora de pagar as contas.”

“Estou frustrado e desanimado.”

“Não estou conseguindo ganhar o suficiente para pagar as contas. Parece que nunca vou progredir.”

“Talvez eu não seja bom o suficiente.”

“Não faço diferença.”

“Sinto um vazio por dentro. Minha vida não tem sentido, está faltando alguma coisa.”

“Estou furioso. Estou apavorado. Não posso perder meu emprego.”

“Eu me sinto só.”

“Estou estressado, tudo é urgente.”

“Tem sempre alguém em cima, estou sufocado.”

“Estou cheio da politicagem e da bajulação.”

“Estou entediado – só fazendo hora. A maior parte das coisas boas acontece fora do local de trabalho.”

“Estou atolado para cumprir as metas. A pressão por resultados é incrível. Simplesmente não tenho tempo nem recursos para fazer tudo o que pedem.”

“Com uma esposa que não entende e crianças que não escutam nem obedecem, minha casa não é melhor do que o escritório.”

“Não posso mudar as coisas.”



SÃO ESSAS AS VOZES das pessoas no local de trabalho e no lar – vozes de, literalmente, milhões de pais, trabalhadores, fornecedores de serviços, gerentes, profissionais de nível superior e executivos de todo o mundo que estão lutando para torná-lo uma nova realidade. O sofrimento é *pessoal* e profundo. O leitor talvez se identifique com muitos desses comentários. Como Carl Rogers disse: “O que é mais pessoal é mais geral.”<sup>1</sup>

Obviamente, algumas pessoas estão empenhadas, participando e energizando seu trabalho... mas são muito poucas. Muitas vezes pergunto em grandes auditórios: “Quantos concordam com que a maior parte da força de trabalho de sua organização tem mais talento, inteligência, capacidade e criatividade do que seus empregos atuais requerem, ou até permitem?” A grande maioria das pessoas levanta a mão, e isso ocorre em grupos de todo o mundo. Mais ou menos o mesmo percentual admite estar sob grande pressão para produzir mais com menos. Pense nisso. As pessoas se deparam com uma nova e crescente pressão para produzir mais com menos num mundo terrivelmente complexo. Contudo, simplesmente não lhes é permitido utilizar uma parte significativa de seu talento e inteligência.

Em nenhum outro lugar esse sofrimento se manifesta de modo mais claro e prático do que na incapacidade das organizações para *concentrar-se* em suas mais altas prioridades e *executá-las*. Usando o que chamamos de Questionário Qx (Quociente de Execução)<sup>\*</sup>, a Harris Interactive, os criadores da Harris Poll fizeram recentemente uma pesquisa com 23 mil empregados em tempo integral de importantes *ramos de atividade*<sup>\*\*</sup> e *áreas funcionais chaves*.<sup>\*\*\*</sup> Veja alguns dos resultados mais impressionantes:

- Apenas 37% disseram entender claramente o que sua organização está tentando atingir e por quê.
- Apenas um em cinco estava entusiasmado com as metas de sua equipe e de sua organização.
- Apenas um em cinco trabalhadores disse ter uma visão clara entre suas tarefas e as metas de sua equipe e da organização.

---

\* Um sumário dos resultados do estudo com 23 mil trabalhadores, gerentes e executivos aos quais foi aplicado o Questionário Qx se encontra no Apêndice 6.

\*\* Incluem: serviços de hospedagem e alimentação, indústria automotiva, instituições financeiras, comunicações, educação, cuidados com a saúde, militares, administração pública/governo, comércio varejista, serviços tecnológicos e telecomunicações.

\*\*\* Nestas se incluem: contabilidade, assistentes administrativos/secretaria, profissionais de publicidade/marketing, executivos, especialistas em computação, educadores, administradores, profissionais financeiros, funcionários públicos, pessoal de saúde e agentes de venda/representantes comerciais.

- Ao final da semana, apenas metade estava satisfeita com o trabalho executado.
- Apenas 15% sentiam que sua organização lhes dava os meios necessários para atingir metas importantes.
- Apenas 15% sentiam que trabalhavam num ambiente de grande confiança.
- Apenas 17% sentiam que suas organizações promoviam comunicações francas, respeitando opiniões diferentes, e que isso resultava em ideias novas e melhores.
- Apenas 10% sentiam que suas organizações consideravam as pessoas responsáveis pelos resultados.
- Apenas 20% dos trabalhadores confiavam plenamente na organização em que trabalhavam.
- Apenas 13% têm relações de trabalho em que há grande confiança e intensa colaboração com outros grupos ou departamentos.

Se, digamos, um time de futebol pensasse da mesma maneira, apenas 4 dos 11 jogadores em campo saberiam de que lado está seu gol. Somente 2 dos 11 se preocupariam com isso. Apenas 2 dos 11 saberiam em que posição jogam e o que se espera, exatamente, deles. E 9, dos 11, estariam de algum modo competindo com a própria equipe e não com os adversários.

Esses dados nos levam a refletir. Eles estão de acordo com minha própria experiência junto a pessoas de todo tipo de organização ao redor do mundo. Apesar de todos os avanços tecnológicos, da inovação nos produtos e nos mercados mundiais, a maioria das pessoas não está progredindo nas organizações para as quais trabalha. Elas não se sentem nem realizadas nem empolgadas. Estão frustradas. Elas não têm clareza sobre o rumo da organização ou sobre suas prioridades mais altas. Elas se atolam e se distraem. A maioria sente que não pode mudar muita coisa. Dá para imaginar os custos pessoais e organizacionais da incapacidade de empenhar plenamente a paixão, o talento e a inteligência da força de trabalho? É muito maior do que todos os impostos, juros e custos trabalhistas somados!

## POR QUE UM 8º HÁBITO?

O mundo mudou profundamente desde que *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* foi publicado em 1989. Os desafios e a complexidade com que nos deparamos em nossas vidas e relacionamentos pessoais, em nossas famílias, em nossas vidas profissionais e em nossas organizações são de uma ordem de grandeza diferente. De fato, muitos assinalam 1989 – o ano em que testemunhamos