



Livro Reinventando o seu Próprio Sucesso

Como Pessoas de Sucesso Tornam-se Mais Bem-Sucedidas

Marshall Goldsmith e Mark Reiter
Profile Books, 2008
Também disponível em: Inglês

Recomendação

Você trabalhou duro, se sacrificou e se dedicou a sua carreira. Agora você está desfrutando do seu sucesso, sentindo-se confiante e, sim, até um pouco presunçoso. Não se sinta confortável demais. O especialista em liderança Marshall Goldsmith está aqui para lembrá-lo que os mesmos traços que permitiram seu sucesso podem levar você a cair. Agora que você é um líder, suas peculiaridades comportamentais e fraquezas assumem maior peso e significado e podem fazer mais mal do que na época em que você estava começando. Para sua sorte, Goldsmith identifica os 20 erros mais comuns e prevê um procedimento de sete passos para a melhoria sem a necessidade de uma reforma pessoal completa. Normalmente, pequenos ajustes ou a interrupção de um comportamento negativo é o suficiente. Goldsmith é respeitado como um *coach* executivo experiente e perspicaz. A clareza, o humor e o estilo pé no chão do seu livro mostram o porquê. *A BooksInShort* o recomenda para aqueles que querem melhorar suas habilidades de liderança e continuar a subir na escada corporativa.

Ideias Fundamentais

- Alguns comportamentos que podem nos ajudar a ter sucesso também podem inibir a ascensão definitiva ao topo.
- Quanto maior for o seu nível de sucesso, mais destrutivos os seus maus hábitos.
- Quando fraquezas comportamentais se transformam em crises comportamentais, é hora de mudar.
- Interromper um mau comportamento pode ser mais produtivo do que fazer algo bem feito.
- Vinte maus hábitos comuns podem prejudicar a sua liderança.
- Esses maus hábitos incluem ênfase exagerada na necessidade de vencer, assim como não dar ouvidos, ter favoritismos, transferir a culpa e dar desculpas.
- Ser crítico, explosivo, negativo ou reservado também são maus hábitos.
- O vigésimo primeiro mau hábito é a “obsessão por objetivos”, que acontece quando a sua necessidade de atingir um objetivo em particular ofusca sua missão global.
- Você pode seguir um procedimento simples de sete passos para curar um mau hábito no local de trabalho.
- Busque *feedback* em primeiro lugar. Em seguida, peça desculpas, divulgue, ouça, mostre gratidão, acompanhe e pratique o pensamento *feedforward*.

Resumo

Quando Uma Peculiaridade se Torna um Problema

Por que as pessoas no auge do sucesso e produtividade necessitam modificar seu comportamento? Ironicamente, é porque muitas vezes o mesmo comportamento que fez tanto sucesso cria problemas para elas quando no topo. Infelizmente, muitas pessoas não têm ideia do quanto seu comportamento afeta seus superiores, colegas de trabalho, funcionários e clientes. Quando tais peculiaridades tornam-se crises de comportamento, é a hora de procurar uma cura. Este processo simples requer a identificação do comportamento negativo, mostrando os danos que causa e demonstrando que um pequeno ajuste pode resolver o problema.

O Paradoxo do Sucesso

As pessoas de sucesso possuem quatro atitudes fundamentais que as ajudaram na ascensão. No entanto, essas atitudes também tornam a mudança difícil. Este é o

“paradoxo do sucesso”. As quatro crenças são: “eu tenho sucesso”, “posso ter sucesso”, “eu vou ter sucesso” e “eu escolho o sucesso”. Pessoas que veem o passado, presente e futuro à luz dessas crenças podem sentir que não precisam mudar ou estão ocupados demais para mudar. Elas podem ser incapazes de reconhecer uma boa razão para mudar.

Quanto Mais Alto, Maior a Queda

A maior parte dos programas de aperfeiçoamento pessoal enfatiza os passos que devem ser dados para se melhorar. No entanto, às vezes não fazer algo é mais vantajoso do que fazer alguma coisa. Pessoas de sucesso possuem habilidades extraordinárias, mas os seus maus hábitos ou manias comportamentais podem ser a dianteira. Na verdade, muitas vezes quanto maior o nível de sucesso de um líder, mais poder um problema comportamental tem para travar o seu crescimento ou contribuir para sua queda.

Os Vinte Maus Hábitos do Local de Trabalho

Os líderes de maneira geral manifestam 20 maus hábitos específicos. Qualquer um deles pode contribuir para criar um ambiente de trabalho destrutivo, infeliz ou controverso. No entanto, os líderes podem facilmente corrigir essas falhas com um ligeiro toque no comportamento. A maioria dos líderes estão sujeitos a apenas uma ou duas dessas falhas:

1. **Vencer a qualquer preço** – O problema mais comum de comportamento entre as pessoas de sucesso é a necessidade ardente de vencer, mesmo quando ganhar não importa. Esta necessidade é muitas vezes a raiz de muitos outros maus hábitos de trabalho, como gerar discussões, ignorar as pessoas ou sonegar demais as informações.
2. **Agregar valor demais** – Quando alguém chega até você com uma ideia e você imediatamente sente a necessidade de melhorá-la, sua tendência é agregar valor demais. Esta falha é comum entre as pessoas experientes que sentem que estão dizendo algo que já sabem ou que acreditam conhecerem uma maneira melhor.
3. **Fazer julgamentos** – Dar uma opinião em um ambiente corporativo é bom, mas pedir às pessoas para darem sua opinião e em seguida tecer um comentário sobre o que foi dito não é bom. Ninguém gosta de ser julgado. A próxima vez que você receber uma sugestão, mantenha-se neutro e diga simplesmente: “obrigado”.
4. **Fazer comentários destrutivos** – Muitas pessoas acreditam serem honestas e se orgulham de sua sinceridade. Mas fazer críticas ou comentários sarcásticos nunca é construtivo. Se você falar de forma descuidada e sem pensar, o destinatário ficará magoado e vai se lembrar, mesmo depois de você pedir desculpas. Comentários que prejudiquem nunca são instrutivos ou engraçados, pois só causam dor e humilhação.
5. **Começar frases com “não”, “mas” ou “contudo”** – Não importa quão bem intencionado que você esteja, mas ao ouvir uma ideia, sugestão ou comentário e começar sua resposta com “não”, “mas” ou “contudo”, você está comunicando que sabe mais que os outros.
6. **Fazer alarde da própria inteligência** – Muitos líderes não conseguem deixar de mostrar a todos o quão inteligentes são. Se você usa frases como: “Eu já sabia”, você insulta e aliena as pessoas, o que não é muito inteligente. Antes de falar, pergunte-se: “será que vale a pena dizer isso?” Se a resposta for “não”, simplesmente diga: “obrigado”.
7. **Falar quando está irritado** – O problema de perder a calma no trabalho é que você também perde o controle. Alguns gerentes usam a raiva como uma ferramenta, mas esta abordagem muitas vezes sai pela culatra. Se você ficar com raiva, vai ganhar a reputação de ser explosivo e desequilibrado.
8. **Negatividade ou “deixe-me explicar por que isso não funciona”** – A primeira resposta de algumas pessoas a qualquer *input* é salientar que isso não vai dar certo e porquê. Essa negatividade pode disfarçar-se como sendo útil, mas é espírito crítico envolto em uma atitude do tipo “eu sei mais que você”. Se a sua primeira resposta é sempre negativa, as pessoas ficam relutantes em apresentar ideias novas.
9. **Sonegar informações** – No jogo de xadrez do poder no local de trabalho, a sonegação de informações é uma jogada preferida, apesar de desonesta. Ao invés de lhe trazer vantagens, no entanto, mover esta peça pode apenas gerar desconfiança.
10. **Não demonstrar reconhecimento** – As pessoas precisam experimentar a recompensa emocional de verem seu trabalho árduo, contribuição e sucesso serem reconhecidos e apreciados.
11. **Reinvidicar o crédito não merecido** – A única coisa pior do que negar o reconhecimento é reivindicar para si o crédito do trabalho de alguém. Para evitar este crime gerencial, entenda que a realização do grupo é mais importante do que a sua realização individual.
12. **Dar desculpas** – Desculpas não são aceitáveis. Elas vêm em duas categorias: “francas e sutis”. A franca é: “desculpe o atraso, fui pego no trânsito.” A sutil é quando você assume alguma falha inerente como: “sou péssimo em retornar telefonemas”. Averigue se você apresenta tais falhas e as corrija.
13. **Ater-se ao passado** – Esta é uma variação da tendência geral de se repassar a culpa e está enraizada em sempre responsabilizar alguém ou algum evento pelo que aconteceu anos atrás. Isso reflete uma falha em assumir a responsabilidade final pelas coisas.
14. **Prestigiar os favoritos** – Quando um empregado recebe aprovação do superior com base em algo diferente do que o desempenho, a causa é geralmente o favoritismo.
15. **Recusar-se a pedir desculpas** – Pedir desculpas é muito doloroso para muitas pessoas, porque elas odeiam admitir o erro. No entanto, ao se desculpar, você permite que as pessoas libertem sentimentos ruins do passado e estejam abertas para construir uma nova relação no futuro.
16. **Não saber ouvir** – Não saber ouvir é um problema comum. Este hábito grosseiro envia muitas mensagens negativas. Os líderes são muitas vezes culpados dessa tendência, porque sentem que já sabem o que alguém está prestes a dizer ou estão sempre dois passos à frente da outra pessoa.
17. **Não demonstrar gratidão** – Sua resposta automática a qualquer sugestão deveria ser: “obrigado”. Muitos esperam o momento perfeito para expressar gratidão, ou sentem que mostrar gratidão vai fazê-los parecer fracos. No entanto, “a gratidão é uma habilidade que nunca será frequente demais”.
18. **Punir o mensageiro** – Este representa vários maus hábitos em um só. Especificamente, o erro aqui é responder com raiva quando alguém lhe disser algo que você não quer ouvir, mesmo se seja muito construtivo. Novamente, a melhor resposta é: “obrigado”.
19. **Colocar a culpa nos outros** – Os líderes excepcionais assumem a responsabilidade, não só por si mesmos, mas por todos os que trabalham para eles. Não aceitar a culpa é o outro lado de reivindicar o crédito pelas realizações dos outros. E é tão destrutivo quanto.
20. **Uma necessidade excessiva de ser “eu mesmo”** – Transformar uma falha em uma virtude é o resultado da sensação de que a falha é uma parte essencial do seu “jeitão”. Enquanto for tolerante com seus comportamentos negativos ou destrutivos, nunca irá conseguir tomar a decisão de mudar.

O Hábito Vinte e Um

“A obsessão pelos objetivos” acontece quando um determinado objetivo se torna mais importante do que a sua missão global. Apesar de não ser um mau hábito em si, pode instigar muitas práticas questionáveis. Por exemplo, esta obsessão pode levar as pessoas a perder os bons costumes, adotar métodos menos que honestos ou tirar vantagem dos outros.

Um Método com Sete Passos para Mudar para Melhor

Os sete passos que podem ser dados para corrigir qualquer um dos maus hábitos acima são: “receber *feedback*, pedir desculpas, anunciar ao mundo (ou divulgar), ouvir, agradecer, receber acompanhamento e praticar o *feedforward*”.

“À medida que você sobe na organização, mais você precisa levar outras pessoas à vitória e não querer a vitória só para si mesmo.”

“O melhor método para identificar pontos fortes e pontos fracos é através do “*feedback* 360 graus”. Com esta tática, várias pessoas em todos os níveis de uma organização fornecem informações sobre como você, ou quem quer que seja, está se saindo no trabalho. Se você estiver solicitando *feedback*, peça para seu interlocutor “deixar de lado o passado, dizer a verdade e ser solidário e prestativo”. Inclua seus amigos, familiares, colegas de trabalho e clientes no processo. Os que responderem devem dar uma nota e se concentrar nas “melhorias” e não em “julgar”. Você também pode obter *feedback* observando com atenção o comportamento das pessoas e pedindo a opinião dos seus colegas mais próximos sobre o que se ouve por aí com frequência a respeito do seu comportamento.

“Um dos maiores erros das pessoas bem-sucedidas é o pressuposto ‘eu sou bem-sucedido. Este é o meu jeito de agir. Portanto, eu devo ser bem-sucedido porque me comporto desta forma!’ ”

Um pedido de desculpas tem três finalidades. Primeiro, reivindica a responsabilidade por erros do passado. Segundo, anuncia o seu compromisso com a mudança e, em terceiro lugar, funciona como um acordo entre ambas as partes. Quando você pedir desculpas, diga as palavras: “sinto muito. Vou tentar melhorar”. Então não diga mais nada. Não caia na tentação de qualificar seu comportamento ou justificar suas ações. Dizer somente que está arrependido pelo comportamento passado não é suficiente. Você deve anunciar em voz alta e clara, muitas e muitas vezes, que está comprometido em fazer uma mudança. Esta publicidade pessoal ajuda a mudar a percepção dos outros sobre seu comportamento e lhe responsabilizar pelas mudanças. Isso também dá às pessoas permissão para monitorar seu progresso e oferecer sugestões.

“Como seres humanos, quase sempre sofremos com uma desconexão entre o que pensamos de nós mesmos e o que o resto do mundo vê em nós.”

O que separa as pessoas de sucesso dos grandes e verdadeiros líderes? Uma grande diferença é a capacidade de ouvir atentamente e fazer com que a pessoa a sua frente sintam-se a mais importante na sala. Bons ouvintes “pensam antes de falar” e “ouvem com respeito”. Apresentam uma capacidade excepcional de ouvir, não interrompem nem completam a frase da outra pessoa. Não respondem com frases como “eu sabia” ou com frases que incluem “não”, “mas” e “contudo”. Fazem perguntas inteligentes e relevantes. Para expressar gratidão, comece dizendo simplesmente: “obrigado”. Transmitir gratidão sincera é um talento e um ativo. Também ajuda a esfriar situações potencialmente explosivas. Vá além das boas maneiras, fazendo este exercício: liste as 25 pessoas que mais ajudaram você na sua vida. Agora, escreva uma nota de agradecimento a cada uma delas.

“Se você quiser mudar alguma coisa em si mesmo, este é o melhor momento para começar.”

Mudança real e duradoura não pode ocorrer sem acompanhamento, o qual permite medir a sua evolução e lembrar as pessoas que você está se esforçando para mudar. Isso mostra que está levando o processo a sério e está assumindo a responsabilidade; demonstra que você se importa e que as percepções e opiniões das outras pessoas são relevantes. Se estiver passando por uma mudança, pode também pedir a alguém para orientá-lo no progresso. Buscar *feedforward* é um processo de quatro etapas. Primeiro, escolha um comportamento que gostaria de mudar. Tenha uma conversa cara-a-cara com alguém para explicar o seu desejo de fazer esse ajuste. Peça duas sugestões sobre como fazer a mudança. Então, aceite estas sugestões como ideias *feedforward* a serem implementadas. Repita este processo outras vezes com pessoas diferentes. Ao contrário do *feedback*, o *feedforward* não tem a ver com o seu comportamento passado. Você não pode mudar o passado. Mas pode sim aproveitar sugestões *feedforward* sinceras e pertinentes para moldar um futuro melhor.

Sobre os autores

O especialista em liderança **Dr. Marshall Goldsmith** já trabalhou com mais de 80 corporações. Ele atua no corpo docente do programa de educação executiva na Tuck School of Business, em Dartmouth. O agente literário **Mark Reiter** é colaborador em outros 13 livros.
