

## HÁBITOS ANGULARES, OU A BALADA DE PAUL O'NEILL

Quais hábitos importam mais

### I.

Num dia tumultuoso em outubro de 1987, um enxame de proeminentes investidores e analistas da bolsa de valores de Wall Street reuniu-se no salão de festas de um hotel chique em Manhattan. Estavam lá para conhecer o novo diretor executivo da Aluminum Company of America — ou Alcoa, como era conhecida —, uma corporação que, durante quase um século, vinha fabricando de tudo, desde a embalagem dos Hershey's Kisses e o metal das latas de Coca-Cola até os rebites que sustentam os satélites.

O fundador da Alcoa inventara o processo de fundição de alumínio um século antes, e desde então a empresa se tornara uma das maiores do planeta. Muitas das pessoas na plateia tinham investido milhões em ações da Alcoa e recebido um retorno

constante. No ano anterior, porém, os investidores haviam começado a resmungar. Os dirigentes da Alcoa tinham dado um passo em falso atrás do outro, tentando expandir insensatamente com a criação de novas linhas de produtos, enquanto concorrentes roubavam seus clientes e lucros.

Assim, houve um senso de alívio palpável quando a diretoria da Alcoa anunciou que era hora de uma nova liderança. Esse alívio, no entanto, transformou-se em apreensão quando a escolha foi anunciada: o novo diretor executivo seria um ex-burocrata do governo chamado Paul O'Neill. Muita gente em Wall Street jamais tinha ouvido falar dele. Quando a Alcoa marcou essa recepção no salão de festas em Manhattan, todos os principais investidores pediram um convite.

Uns poucos minutos antes do meio-dia, O'Neill subiu ao palco. Ele tinha 51 anos, era um homem aprumado, vestindo um terno cinza de risca de giz e uma gravata vermelha. Seus cabelos eram brancos e sua postura ereta lembrava a de um militar. Ele subiu os degraus depressa e deu um sorriso caloroso. Parecia digno, sólido, confiante. Como um executivo-chefe.

Então ele abriu a boca.

“Quero falar com vocês sobre segurança no trabalho”, ele disse. “Todo ano, vários funcionários da Alcoa sofrem ferimentos tão graves que perdem um dia de trabalho. Nosso histórico de segurança é melhor do que a média da mão de obra americana, principalmente levando em conta que nossos empregados trabalham com metais a 1.500 graus e máquinas capazes de arrancar o braço de um homem. Mas ainda não é suficiente. Pretendo fazer da Alcoa a empresa mais segura dos Estados Unidos. Minha meta é um índice zero de acidentes.”

A plateia ficou confusa. Estas reuniões geralmente seguiam um roteiro previsível: um novo diretor executivo começava se apresentando, fazia uma falsa piada autodepreciativa — algo sobre

como ele passara o curso inteiro da Harvard Business School dormindo — e depois prometia alavancar os lucros e baixar os custos. Em seguida vinha uma severa crítica aos impostos, às normas comerciais e, às vezes, com um fervor que sugeria experiência em primeira mão no tribunal de divórcio, aos advogados. Por fim, o discurso terminava com uma enxurrada de palavras da moda — “sinergia”, “proativo” e “coopetição” — e neste momento todos podiam voltar para seus escritórios, novamente confiantes de que o capitalismo estava a salvo por mais um dia.

O’Neill não dissera nada sobre lucros. Não mencionou impostos. Não falou de “usar alinhamento para obter uma vantagem de mercado sinérgica infalível”. Até onde as pessoas na plateia sabiam, a julgar por aquele papo sobre segurança no trabalho, O’Neill talvez fosse a favor da pró-regulamentação. Era uma perspectiva apavorante.

“Agora, antes de prosseguir”, disse O’Neill, “quero apontar as saídas de emergência deste recinto”. Ele indicou com um gesto a parte de trás do salão de festas. “Há duas portas nos fundos, e no caso improvável de um incêndio ou outra emergência vocês devem sair calmamente, descer as escadas até o saguão e deixar o prédio.”

Silêncio. O único som era o zumbido do trânsito pelas janelas. Segurança? Saídas de incêndio? Aquilo era uma piada? Um certo investidor na plateia sabia que O’Neill estivera em Washington, D.C., durante os anos 1960. *Esse cara deve ter tomado um monte de drogas*, ele pensou.

Por fim, alguém levantou a mão e perguntou sobre inventários na divisão aeroespacial. Outro perguntou sobre os coeficientes de capital da empresa.

“Não tenho certeza de que vocês me ouviram”, disse O’Neill. “Se vocês querem entender a situação da Alcoa, precisam olhar os números de segurança dos nossos locais de trabalho. Se

diminuirmos nossos índices de acidentes, não será devido a um esforço motivacional ou às baboseiras que às vezes vocês ouvem de outros diretores executivos. Será porque os indivíduos desta empresa concordaram em se tornar parte de algo importante: dedicaram-se a criar um hábito de excelência. A segurança será um indicador de que estamos fazendo um avanço em mudar nossos hábitos em todo o âmbito da instituição. É assim que deveríamos ser avaliados.”

Os investidores quase se atropelaram para sair do salão quando a apresentação terminou. Um deles correu até o saguão, achou um telefone público e ligou para seus vinte maiores clientes.

“Eu disse: ‘A diretoria pôs um hippie maluco no comando, e ele vai afundar a empresa’”, esse investidor me contou. “Mandei eles venderem as ações imediatamente, antes que todos os outros no recinto começassem a ligar para seus clientes e dissessem para eles fazerem o mesmo.

“Foi literalmente o pior conselho que eu dei em toda a minha carreira.”

Em menos de um ano após o discurso de O’Neill, os lucros da Alcoa atingiriam uma alta recorde. Quando O’Neill se aposentou no ano 2000, o faturamento líquido anual da empresa era cinco vezes maior do que antes de ele chegar, e sua capitalização de mercado crescera em 27 bilhões de dólares. Alguém que investiu um milhão de dólares na Alcoa no dia em que O’Neill foi contratado teria ganhado outro milhão de dólares em dividendos enquanto ele liderava a empresa, e o valor das suas ações seria cinco vezes maior quando ele partisse.

Além disso, todo esse crescimento aconteceu enquanto a Alcoa se tornava uma das empresas mais seguras do mundo. Antes da chegada de O’Neill, quase todas as usinas da Alcoa tinham no mínimo um acidente por semana. Uma vez que seu plano de segurança foi implementado, algumas unidades passaram anos sem

que um único empregado perdesse um dia de trabalho devido a um acidente. O índice de acidentes no trabalho caiu para um vigésimo da média dos Estados Unidos.

Então como O'Neill transformou uma das maiores, mais antiquadas e mais potencialmente perigosas empresas do país numa máquina de lucros e um bastião da segurança?

Atacando um único hábito e então observando as mudanças se espalharem por toda a organização.

“Eu sabia que precisava transformar a Alcoa”, O'Neill me disse. “Mas você não pode *mandar* as pessoas mudarem. Não é assim que o cérebro funciona. Por isso decidi que era melhor começar enfocando uma única coisa. Se eu pudesse começar desmanchando os hábitos relacionados a uma única coisa, isso se alastraria pela empresa toda.”

O'Neill acreditava que alguns hábitos têm o poder de iniciar uma reação em cadeia, mudando outros hábitos conforme eles avançam através de uma organização. Ou seja, alguns hábitos são mais importantes que outros na reformulação de empresas e vidas. Estes são os “hábitos angulares” e eles podem influenciar o modo como as pessoas trabalham, comem, se divertem, vivem, gastam e se comunicam. Os hábitos angulares dão início a um processo que, ao longo do tempo, transforma tudo.

Os hábitos angulares dizem que o sucesso não depende de acertar cada mínimo detalhe, mas, em vez disso, baseia-se em identificar umas poucas prioridades centrais e transformá-las em poderosas alavancas. A primeira seção deste livro explicou como os hábitos funcionam, como eles podem ser criados e alterados. No entanto, por onde um aspirante a transformador de hábitos deve começar? Entender os hábitos angulares fornece a resposta para essa pergunta: os hábitos mais importantes são os que, quando começam a mudar, desalojam e reformulam outros padrões.

Os hábitos angulares explicam como Michael Phelps tornou-

se um campeão olímpico, e por que alguns estudantes universitários têm um desempenho melhor que o dos colegas. Eles esclarecem por que algumas pessoas, após anos de tentativas, de repente perdem 9 quilos enquanto se tornam mais produtivas no trabalho e ainda conseguem chegar em casa a tempo para jantar com os filhos. E os hábitos angulares explicam como a Alcoa tornou-se uma das ações de melhor desempenho no índice Dow Jones, enquanto também se tornava um dos lugares mais seguros da terra.

Da primeira vez em que a Alcoa abordou O’Neill com a proposta de tornar-se diretor executivo, ele não sabia ao certo se queria o emprego. Já ganhara bastante dinheiro, e sua mulher gostava de Connecticut, onde eles moravam. Não sabiam nada sobre Pittsburgh, onde ficava a sede da Alcoa. Mas antes de recusar a oferta, O’Neill pediu um tempo para pensar. Para se ajudar a tomar a decisão, começou a trabalhar numa lista de quais seriam suas maiores prioridades se aceitasse o cargo.

O’Neill sempre tivera muita fé em listas. Elas eram seu jeito de organizar a vida. Durante o ensino superior em Fresno State — onde ele terminou seu curso em pouco menos de três anos, enquanto ainda trabalhava trinta horas por semana — O’Neill esboçara uma lista de tudo o que esperava realizar ao longo de sua vida, incluindo, perto do topo da lista, “Fazer uma diferença”. Após se formar em 1960, incentivado por um amigo, O’Neill pegou um formulário para se candidatar a um estágio no governo federal e, junto com outras 300 mil pessoas, prestou o concurso público. Três mil pessoas foram escolhidas para serem entrevistadas. Trezentas delas receberam ofertas de emprego. O’Neill foi uma dessas pessoas.

Ele começou como gerente de médio escalão na Veterans Administration, onde lhe mandaram aprender sobre sistemas de

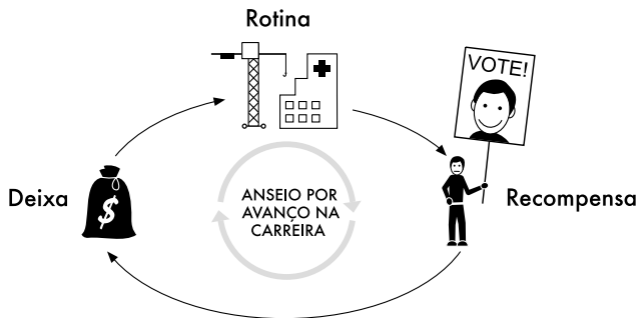
computação. O'Neill continuou fazendo suas listas o tempo todo, registrando por que alguns projetos eram mais bem-sucedidos que os outros, quais fornecedores faziam as entregas no prazo e quais não faziam. Ele era promovido todo ano. E conforme galgava os escalões da Veterans Administration, construiu um nome para si mesmo como alguém cujas listas sempre pareciam incluir um tópico que resolvia um problema.

Em meados dos anos 1960, havia uma alta demanda por esse tipo de habilidade em Washington, D.C. Robert McNamara havia recentemente reestruturado o Pentágono, contratando uma leva de jovens matemáticos, estatísticos e programadores de computador. O presidente Johnson queria ter suas próprias crianças-prodígio. Por isso O'Neill foi recrutado para o que acabaria sendo conhecido como o Gabinete de Administração e Orçamento, um dos órgãos mais poderosos da capital. Dentro de uma década, aos 38 anos, ele foi promovido a vice-diretor, e de repente estava entre as pessoas mais influentes da cidade.

Foi então que a educação de O'Neill sobre hábitos organizacionais realmente começou. Uma de suas primeiras tarefas foi criar uma estrutura analítica para estudar como o governo estava gastando dinheiro com serviços de saúde. Ele rapidamente descobriu que os esforços do governo, que deveriam estar sendo guiados por regras lógicas e prioridades deliberadas, em vez disso eram orientados por processos institucionais bizarros que, de várias maneiras, funcionavam como hábitos. Burocratas e políticos, em vez de tomar decisões, estavam reagindo a deixas com rotinas automáticas para obter recompensas como promoções ou reeleições. Era o loop do hábito — disseminado entre milhares de pessoas e bilhões de dólares.

Por exemplo, depois da Segunda Guerra Mundial, o Congresso criara um programa para construir hospitais comunitários. Um quarto de século depois, esse programa ainda

estava avançando num passo arrastado e, por isso, sempre que a legislação alocava novas verbas para o setor da saúde, os burocratas imediatamente começavam a construir. As cidades que recebiam os novos hospitais não necessariamente *precisavam* de mais leitos para pacientes, mas isso não importava. O que importava era erguer uma grande estrutura que um político pudesse mostrar enquanto pedia votos.



Os funcionários federais “passavam meses debatendo sobre cortinas azuis ou amarelas, pensando se os quartos dos pacientes deveriam ter uma ou duas televisões, projetando postos de enfermeiros, coisas realmente sem sentido”, O’Neill me contou. “Na maior parte das vezes, ninguém nem perguntava se a cidade queria um hospital. Os burocratas tinham adquirido o hábito de resolver qualquer problema médico construindo alguma coisa, para que um congressista pudesse dizer: ‘Olha o que eu fiz!’ Isso não fazia nenhum sentido, mas todo mundo continuava fazendo sempre



a mesma coisa.”

Os pesquisadores descobriram hábitos institucionais em quase toda organização ou empresa que examinaram. “Os indivíduos têm hábitos; os grupos têm rotinas”, escreveu o acadêmico Geoffrey Hodgson, que passou toda sua carreira examinando padrões organizacionais. “As rotinas são o equivalente dos hábitos nas organizações.”

Para O’Neill, esses hábitos pareciam perigosos. “Estávamos basicamente cedendo à tomada de decisões para um processo que acontecia sem pensar de verdade”, disse O’Neill. Mas em outros órgãos, nos quais a mudança começava a se mostrar, bons hábitos organizacionais estavam gerando sucesso.

Alguns departamentos da Nasa, por exemplo, estavam fazendo uma reforma interna, deliberadamente instituindo rotinas organizacionais que incentivavam os engenheiros a correr mais riscos. Quando foguetes não tripulados explodiam no lançamento, os chefes de departamento batiam palmas, para que todos soubessem que sua divisão tentara e falhara, mas pelo menos tentara. Chegou um ponto em que o centro de controle enchia-se de aplausos toda vez que alguma coisa cara explodia. Aquilo tornou-se um hábito organizacional. Ou pensemos na Environmental Protection Agency (EPA), a Agência de Proteção Ambiental, que foi criada em 1970. O primeiro administrador da EPA, William Ruckelshaus, conscientemente projetou hábitos organizacionais que incentivavam seus legisladores a serem agressivos ao fazer cumprir as normas. Quando advogados pediam permissão para abrir um processo ou ação de aplicação de normas, isso passava por um processo de aprovação. A resposta padrão era uma autorização para prosseguir. A mensagem era clara: na EPA, a agressividade é recompensada. Em 1975, ela estava criando mais de 1.500 novas normas ambientais por ano.

“Toda vez que eu olhava para uma parte diferente do governo

achava esses hábitos que pareciam explicar por que as coisas estavam dando certo ou indo mal”, O’Neill me disse. “Os melhores órgãos entendiam a importância das rotinas. Os piores eram liderados por pessoas que jamais pensavam sobre isso, e depois se perguntavam por que ninguém obedecia às suas ordens.”

Em 1977, após 16 anos em Washington, D.C., O’Neill decidiu que era hora de partir. Estava trabalhando 15 horas por dia, sete dias por semana, e sua mulher estava cansada de criar quatro filhos sozinha. O’Neill renunciou ao cargo e conseguiu um emprego na International Paper, a maior empresa de celulose e papel do mundo. Ele acabou se tornando o presidente.

Àquela altura, alguns de seus velhos amigos do governo estavam na diretoria da Alcoa. Quando a empresa precisou de um novo executivo-chefe, eles pensaram em O’Neill, e foi assim que ele acabou fazendo uma lista de suas prioridades caso decidisse aceitar o emprego.

Na época, a Alcoa estava passando por dificuldades. Os críticos diziam que os funcionários da empresa não eram ágeis o bastante e que a qualidade dos produtos era precária. Porém no topo de sua lista, O’Neill não escreveu “qualidade” nem “eficiência” como suas maiores prioridades. Numa empresa tão grande e antiga quanto a Alcoa, você não pode apertar um botão e esperar que todo mundo trabalhe com mais empenho ou produza mais. O diretor-executivo anterior tentara impor melhorias por meio de ordens, e 15 mil empregados tinham entrado em greve. A situação ficou tão grave que eles traziam bonecos para os estacionamentos, vestiam-nos como os diretores e os queimavam simbolicamente. “A Alcoa não era uma família feliz”, me disse uma pessoa daquela época. “Era mais como a família Manson, mas com o adicional do metal fundido.”

O’Neill decidiu que sua maior prioridade, caso aceitasse o emprego, teria que ser algo que todo mundo — tanto os sindicatos

quanto os executivos — pudesse concordar ser importante. Ele precisava de um foco capaz de unir as pessoas, algo que lhe desse o poder de mudar o jeito como elas trabalhavam e se comunicavam.

“Pensei no básico”, ele me disse. “Todos merecem sair do trabalho tão ilesos quanto chegaram, certo? Ninguém deveria ter medo de morrer sustentando a família. Foi nisso que eu decidi me focar: em mudar os hábitos de segurança de todo mundo.”

No topo de sua lista O’Neill escreveu “SEGURANÇA” e traçou uma meta audaciosa: índice zero de acidentes. E não era zero acidentes em fábricas. Era zero acidentes e ponto final. Esse seria seu compromisso, custasse o que custasse.

O’Neill decidiu aceitar o emprego.

“Estou muito feliz de estar aqui”, O’Neill disse a uma sala cheia de funcionários numa fundição no Tennessee, uns poucos meses após ser contratado. Nem tudo tinha corrido bem. Wall Street estava em pânico. Os sindicatos estavam receosos. Alguns dos vice-presidentes da Alcoa estavam ofendidos por não terem sido cogitados para o cargo máximo. E O’Neill continuava falando sobre segurança no trabalho.

“Terei prazer em negociar com vocês sobre qualquer coisa”, disse O’Neill. Ele estava fazendo um tour pelas usinas da Alcoa nos Estados Unidos, e depois visitaria as instalações da empresa em outros 31 países. “Mas há uma única coisa que nunca vou negociar com vocês, e essa coisa é a segurança. Não quero que vocês digam que algum dia não tomamos todas as providências para garantir que as pessoas não se machuquem. Se vocês quiserem discutir comigo a esse respeito, vão perder.”

O aspecto brilhante dessa abordagem era que ninguém, é claro, queria discutir com O’Neill sobre segurança no trabalho. Os sindicatos vinham lutando por melhores normas de segurança havia

anos. A diretoria também não queria discutir sobre isso, já que os ferimentos significavam perda de produtividade e baixa motivação.

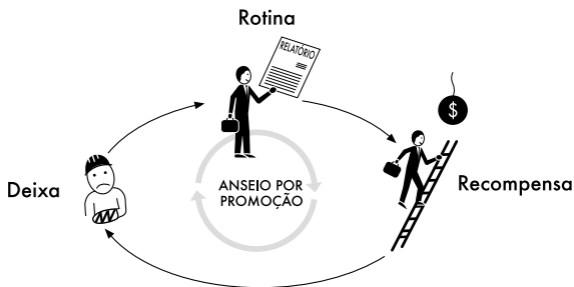
O que a maioria das pessoas não percebia, no entanto, era que o plano de O'Neill de alcançar um índice zero de acidentes deu início ao realinhamento mais radical da história da Alcoa. O'Neill acreditava que o segredo para proteger os funcionários da Alcoa era entender *por que* os acidentes aconteciam em primeiro lugar. E para entender *por que* os acidentes aconteciam era preciso estudar *como* o processo de fabricação estava dando errado. Para entender *como* as coisas estavam dando errado, era preciso contratar pessoas que pudessem educar os funcionários sobre controle de qualidade e os processos de trabalho mais eficientes, para que fosse mais fácil fazer tudo do jeito certo, já que um trabalho correto também é um trabalho mais seguro.

Em outras palavras, para proteger os funcionários, a Alcoa precisava se tornar a melhor e mais eficiente empresa de alumínio da terra.

O plano de segurança de O'Neill, basicamente, era moldado no loop do hábito. Ele identificou uma deixa simples: um empregado ferido. Então instituiu uma rotina automática: toda vez que alguém se acidentasse, o presidente da unidade tinha que reportar o acidente para O'Neill em até 24 horas e apresentar um plano para garantir que o acidente nunca mais acontecesse. E havia uma recompensa: as únicas pessoas que seriam promovidas eram aquelas que adotavam o sistema.

Os presidentes de unidade eram pessoas ocupadas. Para contatar O'Neill dentro de 24 horas após um acidente, precisavam ficar sabendo do acidente, por intermédio de seus vice-presidentes, assim que ele ocorresse. Por isso os vice-presidentes precisavam estar em contato constante com os supervisores. E os supervisores precisavam fazer com que os funcionários dessem avisos logo que detectassem um problema, e deixassem por perto uma lista de

sugestões, para que, quando o vice-presidente pedisse um plano, já houvesse uma caixa de ideias cheia de possibilidades. Para fazer tudo isso acontecer, cada unidade precisava criar um novo sistema de comunicação que facilitasse ao funcionário de cargo mais inferior levar uma ideia ao executivo do mais alto escalão, o mais rápido possível. Quase tudo na rígida hierarquia da empresa precisou mudar para se adequar ao programa de segurança de O'Neill. Ele estava formando novos hábitos corporativos.



## O LOOP DO HÁBITO INSTITUCIONAL DA ALCOA

Conforme os padrões de segurança da Alcoa mudaram, outros aspectos da empresa também começaram a se transformar numa velocidade surpreendente. Regras às quais os sindicatos vinham se opondo havia anos — como medir individualmente a produtividade dos funcionários — de repente foram aceitas, pois tais medições ajudavam todo mundo a descobrir quando parte do processo de fabricação estava desandando, assim representando um risco para a segurança. Políticas a que os gerentes vinham resistindo havia

muito tempo — como dar aos funcionários autonomia para interromper o funcionamento de uma linha de produção quando o ritmo ficava difícil de acompanhar — agora foram bem recebidas, pois esse era o melhor jeito de impedir acidente antes que eles acontecessem. A empresa mudou tanto que alguns empregados acabaram vendo os hábitos de segurança afetarem outras partes de suas vidas.

“Dois ou três anos atrás, eu estava na minha sala, olhando pela janela para a ponte da Ninth Street, e tinha uns caras trabalhando sem usar os procedimentos de segurança corretos”, disse Jeff Shockey, o atual diretor de segurança da Alcoa. Um deles estava de pé em cima do parapeito da ponte, enquanto o outro segurava o cinto do primeiro. Eles não estavam usando cinturões de segurança nem cordas. “Os dois trabalhavam para alguma empresa que não tem nada a ver com a gente, mas sem pensar naquilo, levantei da cadeira, desci cinco lances de escada, atravessei a ponte e falei para aqueles caras, ei, vocês estão arriscando sua vida, vocês têm que usar seus cinturões e seu equipamento de segurança.” Os homens explicaram que seu supervisor tinha esquecido de trazer o equipamento. Então Shockey telefonou para o escritório local da Administração de Segurança e Saúde Ocupacional e denunciou o supervisor.

“Outro executivo me contou que, um dia, parou numa escavação numa rua perto da sua casa porque eles não estavam usando entivação, e deu a todos uma palestra sobre a importância dos procedimentos corretos. Era um fim de semana, e ele parou o carro, com as crianças no banco de trás, para ensinar aos operários sobre entivação segura. Isso não é natural, mas a questão é justamente essa. Agora fazemos essas coisas sem pensar.”

O'Neill nunca prometeu que seu foco na segurança dos funcionários elevaria os lucros da Alcoa. No entanto, conforme suas novas rotinas foram se espalhando por toda a organização, os

custos baixaram, a qualidade subiu e a produtividade disparou. Se o metal fundido estava ferindo funcionários quando respingava, então o sistema de derramamento foi redesenhado, o que levou a menos acidentes. Isso também gerou economia, pois a Alcoa perdia menos matéria-prima com respingos. Se uma máquina quebrava constantemente, ela era substituída, o que significava um menor risco de que uma engrenagem quebrada prendesse o braço de um funcionário. Isso também significava produtos de maior qualidade, pois, como a Alcoa descobriu, defeitos de equipamentos eram uma das principais causas de deficiências na qualidade do alumínio.

Pesquisadores também descobriram dinâmicas semelhantes em dezenas de outros cenários, inclusive vidas individuais.

Pensemos, por exemplo, em estudos da década passada investigando os impactos dos exercícios nas rotinas diárias. Quando as pessoas começam a fazer exercícios habitualmente, mesmo com uma frequência baixa, como uma vez por semana, elas começam a mudar outros padrões não relacionados em suas vidas, muitas vezes sem saber disso. Tipicamente, pessoas que fazem exercícios começam a se alimentar melhor e se tornar mais produtivas no trabalho. Elas fumam menos e demonstram mais paciência com colegas e familiares. Usam seus cartões de crédito com menos frequência e afirmam sentir menos estresse. O motivo não é totalmente claro. Mas para muitas pessoas o exercício é um hábito angular que deflagra mudanças disseminadas. “O exercício transborda para outras áreas”, disse James Prochaska, um pesquisador da Universidade de Rhode Island. “Há algo nele que facilita os outros hábitos.”

Estudos documentaram que famílias com o hábito de jantar juntas parecem educar crianças com melhor aptidão para as lições de casa, melhores notas, maior controle emocional e mais confiança. Arrumar a cama toda manhã é correlacionado com uma produtividade melhor, uma maior sensação de bem-estar, e maior

aptidão para se manter dentro do orçamento. Não que uma refeição em família ou uma cama arrumada *cause* melhores notas ou menos despesas supérfluas. Mas, de algum modo, essas mudanças iniciais deflagram reações em cadeia que ajudam outros bons hábitos a se firmarem.

Se você se focar em mudar ou cultivar hábitos angulares, pode gerar mudanças disseminadas. No entanto, identificar hábitos angulares é uma tarefa complicada. Para encontrá-los, você tem que saber onde procurar. Detectar hábitos angulares significa buscar certas características. Os hábitos angulares proporcionam aquilo que é conhecido na literatura acadêmica como “pequenas vitórias”. Eles ajudam outros hábitos a prosperar, criando novas estruturas, e estabelecem culturas onde a mudança se torna contagiosa.

Mas como O’Neill e inúmeras outras pessoas descobriram, vencer o hiato entre entender esses princípios e colocá-los em uso exige uma certa engenhosidade.

## II.

Quando o despertador de Michael Phelps tocou às seis e meia da manhã de 13 de agosto de 2008, ele saiu de sua cama na Vila Olímpica de Pequim e caiu direto na sua rotina.

Vestiu uma calça de moletom e foi tomar o café da manhã. Ele já ganhara três medalhas de ouro naquela mesma semana — somando nove ao todo em sua carreira — e tinha duas provas naquele dia. Às sete da manhã, ele estava no refeitório, comendo sua refeição normal de dias de prova: ovos, aveia e quatro milkshakes energéticos, as primeiras das mais de 6 mil calorias que ele consumiria ao longo das 16 horas seguintes.

A primeira prova de Phelps — os 200 metros borboleta, sua prova mais forte — estava marcada para as dez horas. Duas horas antes do disparo da pistola de largada, ele deu início a sua série



rotineira de alongamentos, começando com os braços, depois as costas, depois descendo até os tornozelos, que eram tão flexíveis que podiam se esticar mais de 90 graus, mais que uma bailarina nas pontas dos pés. Às oito e meia, ele entrou na piscina e começou sua primeira volta de aquecimento, 800 metros em estilo misto, seguidos de 600 metros de pernadas, 400 metros puxando uma boia entre as pernas, 200 metros de exercícios de braçadas, e uma série de sprints de 25 metros para elevar o batimento cardíaco. O aquecimento levou exatamente 45 minutos.

Às 9h15, ele saiu da piscina e começou a se espremer para entrar em seu LZR Racer, um maiô tão apertado que eram necessários vinte minutos puxando para vesti-lo. Então pôs fones de ouvido, deu play na seleção de hip-hop que ouvia antes de cada prova e ficou esperando.

Phelps começara a nadar aos 7 anos para gastar parte da energia que estava deixando sua mãe e seus professores malucos. Quando um treinador de natação local chamado Bob Bowman viu o torso comprido de Phelps, as mãos grandes e pernas relativamente curtas (que ofereciam menos resistência na água), percebeu que ele podia se tornar um campeão. Porém Phelps era emotivo. Tinha dificuldade de se acalmar antes das provas. Seus pais estavam se divorciando, e não era fácil para ele lidar com o estresse. Bowman comprou um livro de exercícios de relaxamento e pediu que a mãe de Phelps os lesse para ele em voz alta toda noite. O livro continha um roteiro — “Feche seu punho direito bem apertado e depois solte. Imagine a tensão se dissipando” — que tensionava e relaxava cada parte do corpo de Phelps antes de ele cair no sono.

Bowman acreditava que, para um nadador, o segredo da vitória era criar as rotinas certas. Ele sabia que Phelps tinha o físico perfeito para a piscina. Dito isso, todo mundo que acaba competindo numa Olimpíada tem uma musculatura perfeita. Bowman também percebeu que Phelps, mesmo numa idade tão

precoce, tinha uma capacidade para a obsessão que fazia dele um atleta ideal. Por outro lado, todos os atletas de elite são obsessivos.

O que Bowman podia dar a Phelps, no entanto — o que o distinguiria de outros competidores —, eram hábitos que fizessem dele o nadador mentalmente mais forte na piscina. Ele não precisava controlar cada aspecto da vida de Phelps. Só o que precisava era focar em uns poucos hábitos que não tinham nada a ver com natação e tudo a ver com criar a mentalidade correta. Ele concebeu uma série de comportamentos que Phelps podia usar para ficar calmo e focado antes de cada prova, para descobrir essas minúsculas vantagens que, num esporte em que a vitória pode vir em questão de milissegundos, fariam toda a diferença.

Quando Phelps era adolescente, por exemplo, ao final de cada treino, Bowman lhe dizia para ir para casa e “assistir à fita de vídeo. Assista antes de dormir e quando acordar”.

A fita de vídeo não era real. Na verdade, era uma visualização mental da prova de natação perfeita. Toda noite antes de dormir e toda manhã logo ao acordar, Phelps se imaginava pulando dos blocos e, em câmera lenta, nadando impecavelmente. Visualizava suas braçadas, as paredes da piscina, suas viradas e o momento da chegada. Imaginava o rastro na água atrás de seu corpo, a água pingando de seus lábios quando a boca vinha à tona, qual seria a sensação de arrancar a touca no final. Deitava na cama de olhos fechados e assistia à competição inteira, nos mínimos detalhes, inúmeras vezes, até que soubesse cada segundo de cor.

Durante os treinos, quando Bowman mandava Phelps nadar em velocidade de competição, gritava: “Coloque a fita!”, e Phelps se forçava a nadar com toda a força que tinha. A sensação enquanto ele cruzava a água era quase de anticlímax. Ele fizera aquilo tantas vezes na sua imaginação que, agora, parecia uma coisa mecânica. Mas funcionava. Ele foi ficando cada vez mais veloz. Chegou um ponto em que tudo o que Bowman precisava fazer antes de uma

prova era sussurrar: “Deixe a fita pronta”, e Phelps se acalmava e aniquilava os adversários.

E uma vez que Bowman estabeleceu umas poucas rotinas centrais na vida de Phelps, todos os outros hábitos — sua dieta e seu treinamento, as rotinas de alongamento e de sono — pareceram se ajustar por si próprios. No cerne de por que esses hábitos eram tão eficazes, por que funcionavam como hábitos angulares, estava algo conhecido na literatura acadêmica como uma “pequena vitória”.

\*

As pequenas vitórias são exatamente o que parecem ser, e são parte de como os hábitos angulares geram mudanças disseminadas. Um enorme corpus de pesquisas demonstrou que as pequenas vitórias têm um poder enorme, uma influência desproporcional às realizações das vitórias em si. “Pequenas vitórias são uma aplicação constante de uma pequena vantagem”, escreveu um professor de Cornell em 1984. “Uma vez que uma pequena vitória foi conquistada, forças que favorecem outra pequena vitória são postas em movimento.” Pequenas vitórias alimentam mudanças transformadoras, elevando vantagens minúsculas a padrões que convencem as pessoas de que conquistas maiores estão dentro de seu alcance.

Por exemplo, quando as organizações de defesa dos direitos dos gays começaram a fazer campanha contra a homofobia no final dos anos 1960, seus esforços iniciais geraram apenas uma série de fracassos. Eles lutaram para revogar leis usadas para perseguir gays e foram completamente derrotados nas legislaturas estaduais. Professores tentaram criar programas para orientar adolescentes gays e foram despedidos por insinuar que a homossexualidade deveria ser aceita. Parecia que as maiores metas da comunidade gay — acabar com a discriminação e o assédio da polícia, convencer a Associação Psiquiátrica Americana a parar de definir a

homossexualidade como um distúrbio mental — estavam fora de alcance.

Então, no começo dos anos 1970, a Força-Tarefa sobre Libertação Gay da Associação de Bibliotecas Americanas decidiu focar uma única meta modesta: convencer a Biblioteca do Congresso a reclassificar os livros sobre o movimento de libertação gay, da seção HQ 71-471 (“Relações Sexuais Anormais, Incluindo Crimes Sexuais”) para outra categoria menos pejorativa.

Em 1972, após receber uma carta solicitando a reclassificação, a Biblioteca do Congresso concordou em fazer a mudança, reclassificando os livros numa categoria recém-criada, HQ 76.5 (“Homossexualidade, Lesbianismo — Movimento de Libertação Gay, Movimento Homófilo”). Foi uma pequena alteração num velho hábito institucional referente ao modo como os livros eram classificados, porém o efeito foi eletrizante. Notícias sobre a nova política se espalharam pelo país. Organizações pelos direitos dos gays, mencionando a vitória, deram início a campanhas de arrecadação de verbas. Dentro de uns poucos anos, políticos abertamente gays estavam concorrendo a cargos na Califórnia, Nova York, Massachusetts e Oregon, muitos deles mencionando a decisão da Biblioteca do Congresso como inspiração. Em 1973, a Associação Psiquiátrica Americana, após anos de debate interno, reescreveu a definição de homossexualidade de forma que não fosse mais um distúrbio mental — abrindo caminho para a aprovação de leis estaduais que tornavam ilegal discriminar pessoas devido a sua orientação sexual.

E tudo começou com uma pequena vitória.

“As pequenas vitórias não se combinam de forma clara, linear, serial, com cada passo sendo um passo demonstrável rumo a algum objetivo predefinido”, escreveu Karl Weick, um proeminente psicólogo organizacional. “Mais comum é a circunstância em que as pequenas vitórias são dispersas (...) como experimentos em

miniatura que testam teorias implícitas sobre resistência e oportunidade, e descobrem tanto recursos quanto obstáculos que eram invisíveis antes de a situação ter sido provocada.”

E foi exatamente isso que aconteceu com Michael Phelps. Quando Bob Bowman começou a trabalhar com Phelps e sua mãe nos hábitos angulares de visualização e relaxamento, nem Bowman nem Phelps tinham a mínima ideia do que estavam fazendo. “Nós experimentávamos, tentávamos coisas diferentes até acharmos algo que funcionasse”, me contou Bowman. “Por fim, descobrimos que era melhor nos concentrarmos nesses pequenos momentos de sucesso e transformá-los em gatilhos mentais. Fizemos deles uma rotina. Há uma série de coisas que fazemos antes de cada prova que são projetadas para dar ao Michael um senso de vitória crescente.

“Se você perguntasse ao Michael o que está acontecendo dentro da cabeça dele antes da competição, ele diria que na verdade não está pensando em nada. Só está seguindo o programa. Porém não é bem assim. É mais como se seus hábitos tivessem assumido o controle. Quando chega a hora da prova, ele já passou da metade do plano e foi vitorioso em cada estágio. Todos os trechos aconteceram conforme planejado. As voltas de aquecimento foram exatamente como ele visualizou. Seus fones de ouvido estão tocando exatamente o que ele esperava. A prova de verdade é só mais um passo num padrão que começou mais cedo naquele dia e não conteve nada além de vitórias. Vencer é uma extensão natural.”

Voltando a Pequim, eram 9h56 — quatro minutos antes do início da prova — e Phelps estava de pé atrás de seu bloco de largada, dando pulinhos nas pontas dos pés. Quando o locutor disse seu nome, Phelps subiu no bloco, como sempre fazia antes de uma prova, e depois desceu, como sempre fazia. Balançou os braços três vezes, como fizera antes de cada prova desde que tinha 12 anos. Subiu nos blocos de novo, assumiu sua postura e, ao ouvir o disparo da pistola, pulou.

Phelps percebeu que havia algo errado assim que caiu na água. Havia umidade dentro de seus óculos. Não sabia dizer se o vazamento era em cima ou embaixo, mas enquanto rompia a superfície da água e começava a nadar, ele torceu para que a infiltração não piorasse muito.

Já na segunda virada, no entanto, tudo estava ficando embaçado. Quando ele se aproximou da terceira virada e da volta final, seus óculos estavam totalmente cheios. Phelps não conseguia enxergar nada. Não via a linha no fundo da piscina, não via o T preto assinalando a parede que se aproximava. Não via quantas braçadas restavam. Para a maior parte dos nadadores, perder a visão no meio de uma final de Olimpíada seria motivo de pânico.

Phelps estava calmo.

Todo o resto, naquele dia, acontecera de acordo com o plano. A infiltração nos óculos era um desvio pequeno, mas para o qual ele estava preparado. Bowman uma vez fizera Phelps nadar numa piscina do Michigan no escuro, pois achava que ele precisava estar pronto para qualquer surpresa. Algumas das fitas de vídeo na mente de Phelps incluíam problemas como aquele. Ele já tinha ensaiado mentalmente como reagiria a um defeito nos óculos. Quando começou a última volta, Phelps estimou quantas braçadas a reta final exigiria — 19 ou vinte, talvez 21 — e começou a contar. Sentiu-se completamente relaxado enquanto nadava com força total. Na metade da volta ele começou a aumentar seu esforço, uma erupção final que se tornara uma de suas técnicas principais para superar os adversários. Após 18 braçadas, ele começou a prever a parede. Ouvia a multidão berrando, mas já que estava cego, não fazia ideia se estavam torcendo para ele ou para outra pessoa. Dezenove braçadas, depois vinte. Parecia que ele precisava de mais uma. Era isso que dizia a fita de vídeo em sua cabeça. Ele deu uma vigésima primeira braçada enorme, deslizou com os braços esticados e encostou na parede. O timing tinha sido perfeito.

Quando tirou os óculos e olhou para o placar, estava escrito “recorde mundial” ao lado do seu nome. Ele ganhara outra medalha de ouro.

Depois da prova, um repórter perguntou qual fora a sensação de nadar cego.

“Foi como eu imaginei que fosse”, disse Phelps. Foi uma vitória a mais numa vida inteira cheia de pequenas vitórias.

Seis meses depois que Paul O’Neill se tornou diretor executivo da Alcoa, recebeu um telefonema no meio da noite. Um gerente de usina no Arizona estava na linha, em pânico, contando que uma prensa de extrusão tinha parado de funcionar e um dos operários — um jovem que entrara para a empresa umas poucas semanas antes, ansioso pelo emprego porque oferecia plano de saúde para mulher grávida — tentara consertá-la. Ele pulara por cima de uma mureta de segurança amarela que ficava ao redor da prensa e atravessara o poço. Havia um pedaço de alumínio entalado na dobradiça de um braço basculante de quase 2 metros. O rapaz puxou o pedaço de alumínio e o removeu. A máquina foi consertada. Atrás dele, o braço reiniciou seu movimento em arco, oscilando em direção à sua cabeça. Quando o atingiu, o braço esmagou seu crânio. Ele morreu na mesma hora.

Catorze horas depois, O’Neill convocou todos os executivos da usina — assim como os dirigentes da Alcoa em Pittsburgh — para uma reunião de emergência. Durante a maior parte do dia, eles recriaram minuciosamente o acidente, usando diagramas e assistindo às fitas de vídeo inúmeras vezes. Identificaram dezenas de erros que tinham contribuído para a morte, incluindo dois gerentes que tinham visto o homem pular por cima da barreira, mas não o impediram; um programa de treinamento que não enfatizara para o homem que ele não seria culpado por uma quebra de

equipamento; falta de instruções de que ele devia procurar um gerente antes de tentar um conserto; e a ausência de sensores que desligassem a máquina automaticamente quando alguém entrasse no poço.

“Nós matamos esse homem”, um O’Neill de rosto soturno disse para o grupo. “É uma falha na minha liderança. Eu causei essa morte. E é falha de todos vocês na cadeia de comando.”

Os executivos no recinto ficaram desconcertados. Um acidente trágico acontecera, é claro, porém acidentes trágicos faziam parte da vida na Alcoa. Era uma empresa enorme com empregados que lidavam com metal incandescente e máquinas perigosas. “Paul viera de fora, e havia muito ceticismo quando ele falava de segurança”, disse Bill O’Rourke, um executivo do alto escalão. “Achamos que aquilo ia durar umas semanas, e então ele ia começar a focar outra coisa. Mas aquela reunião realmente deixou todo mundo abalado. Ele estava levando aquilo a sério, tão a sério que passava noites acordado, preocupado com um empregado que ele nunca tinha visto. Foi então que as coisas começaram a mudar.”

Uma semana depois daquela reunião, todas as grades de segurança da Alcoa tinham sido repintadas de amarelo brilhante, e novas políticas tinham sido redigidas. Os gerentes disseram aos empregados que não tivessem receio de sugerir uma manutenção proativa, e as regras foram esclarecidas para que ninguém tentasse consertos arriscados. Essa nova vigilância resultou numa notável diminuição a curto prazo do índice de lesões. A Alcoa viveu uma pequena vitória.

Então O’Neill deu o bote.

“Quero parabenizar a todos por reduzir o número de acidentes, mesmo por apenas duas semanas”, ele escreveu num memorando que passou pela empresa inteira. “Não devemos comemorar porque seguimos as regras, nem porque reduzimos um número. Devemos comemorar porque estamos salvando vidas.”



Os operários fizeram cópias do texto e as grudaram em seus armários. Alguém pintou um mural retratando O'Neill numa das paredes de uma usina de fundição, com uma citação do memorando escrita embaixo. Assim como as rotinas de Michael Phelps não tinham nada a ver com natação e tudo a ver com seu sucesso, também os esforços de O'Neill começaram, como uma bola de neve, a gerar mudanças que não estavam relacionadas à segurança, mas eram transformações mesmo assim.

“Eu disse para os operários: ‘Se sua gerência não estiver atenta às questões de segurança, então liguem para minha casa, este é o meu número’”, O'Neill me disse. “Os funcionários começaram a ligar, mas não queriam falar de acidentes. Queriam falar sobre todas essas outras ideias ótimas.”

A usina da Alcoa que fabricava revestimento de alumínio para paredes para casas, por exemplo, vinha lutando para se manter havia anos, porque os executivos tentavam prever cores populares e inevitavelmente apostavam errado. Pagavam milhões de dólares a consultores para escolherem tons de tinta e, seis meses depois, o depósito ficava atulhado de “amarelo-sol”, enquanto o “verde-exército”, que de repente entrara em demanda, estava em falta. Um dia, um empregado de baixo escalão fez uma sugestão que rapidamente chegou aos ouvidos do gerente geral: se eles agrupassem todas as máquinas de tinta, podiam trocar os pigmentos mais depressa e se tornar mais ágeis para reagir a mudanças na demanda dos clientes. Dentro de um ano, os lucros com revestimento de alumínio para paredes tinham dobrado.

As pequenas vitórias que começaram com o foco de O'Neill na segurança criaram um clima em que todos os tipos de novas ideias pipocavam.

“Descobrimos que esse cara vinha sugerindo essa ideia da tinta fazia uma década, mas não tinha contado para ninguém da gerência”, me disse um executivo da Alcoa. “Então ele pensou, já

que estamos sempre pedindo recomendações de segurança, por que não falar para eles sobre essa *outra* ideia? Foi como se ele tivesse nos dado os números que iam sair na loteria.”

### III.

Quando o jovem Paul O’Neill estava trabalhando para o governo e criando uma estrutura para analisar as despesas federais em serviços de saúde, uma das questões mais prementes dos agentes era a mortalidade infantil. Os Estados Unidos, na época, eram um dos países mais ricos do mundo. No entanto, o índice de mortalidade infantil era mais alto que o da maior parte da Europa e o de algumas partes da América do Sul. As áreas rurais, em especial, viam um número assustador de bebês morrerem antes de completar o primeiro ano de vida.

O’Neill foi encarregado de descobrir por quê. Ele pediu que outros órgãos federais começassem a analisar dados sobre a mortalidade infantil, e cada vez que alguém voltava com uma resposta, ele fazia outra pergunta, tentando se aprofundar, entender as causas que eram a raiz do problema. Sempre que alguém vinha à sala de O’Neill com alguma descoberta, ele começava a interrogar a pessoa com novas questões. Deixava as pessoas malucas com sua insistência interminável de descobrir mais, de entender o que *realmente* estava acontecendo. (“Eu amo Paul O’Neill, mas não tem dinheiro no mundo que me faria trabalhar para ele de novo”, certo agente me disse. “O homem nunca se deparou com uma resposta que ele não consegue transformar em outras vinte horas de trabalho.”)

Algumas pesquisas, por exemplo, sugeriam que a maior causa das mortes de recém-nascidos eram nascimentos prematuros. E o motivo pelo qual os bebês nasciam cedo demais era que as mães sofriam de desnutrição durante a gravidez. Por isso, para reduzir a

mortalidade infantil, era preciso melhorar a dieta das mães. Simples, certo? Mas para combater a desnutrição, as mulheres tinham que melhorar sua dieta *antes* de engravidar. O que significava que o governo tinha que começar a educar as mulheres sobre nutrição antes que elas se tornassem sexualmente ativas. O que significava que os agentes tinham que criar programas de nutrição dentro do ensino médio.

No entanto, quando O'Neill começou a perguntar como deveria criar esses programas, descobriu que muitos professores do ensino médio em áreas rurais não tinham conhecimentos básicos de biologia suficientes para ensinar nutrição. Então o governo teve que reformular a educação universitária dos professores e lhes dar uma base mais forte em biologia para que eles por fim pudessem ensinar nutrição a garotas adolescentes, para que essas adolescentes se alimentassem melhor antes de começar a fazer sexo e, por fim, estivessem suficientemente nutridas quando tivessem filhos.

A má-formação dos professores, como finalmente descobriram os agentes que estavam trabalhando com O'Neill, era uma causa que se encontrava na raiz da mortalidade infantil. Se alguém pedisse a médicos ou oficiais da saúde pública um plano para combater as mortes de recém-nascidos, nenhum deles teria sugerido mudar a formação dos professores. Não teriam como saber que havia uma relação. No entanto, ensinando biologia a alunos universitários, possibilitou-se que eles por fim transmitissem esse conhecimento a adolescentes, que passaram a se alimentar melhor, e anos mais tarde geraram bebês mais fortes. Hoje, a taxa de mortalidade infantil nos Estados Unidos é 68% menor do que quando O'Neill assumiu o cargo.

As experiências de O'Neill com a mortalidade infantil ilustram o segundo modo como os hábitos angulares fomentam mudanças: criando estruturas que ajudam outros hábitos a prosperar. No caso das mortes prematuras, mudar o currículo universitário dos

professores deu início a uma reação em cadeia que acabou modificando o jeito como as garotas eram educadas em áreas rurais, e sua condição nutricional quando elas engravidavam. E o hábito de O'Neill de estar sempre forçando outros burocratas a continuar pesquisando até achar as raízes de um problema reformou o modo como o governo pensava sobre problemas como a mortalidade infantil.

A mesma coisa pode acontecer na vida das pessoas. Por exemplo, até cerca de vinte anos atrás, a sabedoria convencional afirmava que o melhor jeito de uma pessoa perder peso era alterar sua vida radicalmente. Os médicos prescreviam dietas rígidas aos pacientes e lhes diziam para se matricular numa academia, frequentar sessões regulares de orientação — às vezes todos os dias — e mudar suas rotinas diárias subindo escadas, por exemplo, em vez de pegar o elevador. Segundo este modo de pensar, era apenas virando a vida da pessoa de cabeça para baixo que os maus hábitos podiam ser reformados.

Porém quando os pesquisadores estudaram a eficácia desses métodos durante períodos prolongados, descobriram que eram um fracasso. Os pacientes usavam as escadas por uma semana, mas no fim do mês, aquilo dava trabalho demais. Começavam dietas e se matriculavam em academias, mas depois que o entusiasmo inicial arrefecia, eles voltavam rapidamente para seus velhos hábitos de comer mal e assistir TV. Acumular tantas mudanças ao mesmo tempo tornava impossível que qualquer uma delas se firmasse.

Então, em 2009, um grupo de pesquisadores subsidiados por Institutos Nacionais de Saúde publicou um estudo sobre uma abordagem diferente para a perda de peso. Tinham juntado um grupo de 1.600 obesos e pediram que eles se concentrassem em anotar tudo o que comiam pelo menos um dia por semana.

No começo foi difícil. Os sujeitos se esqueciam de carregar os caderninhos, ou comiam fora de hora e não anotavam. Aos poucos,

no entanto, as pessoas começaram a registrar suas refeições uma vez por semana — e às vezes com mais frequência. Muitos participantes começaram a manter um registro diário do que comiam. No fim, aquilo se tornou um hábito. Então, algo inesperado aconteceu. Os participantes começaram a olhar os registros e descobrir padrões que eles não sabiam que existiam. Alguns notaram que sempre pareciam fazer lanches por volta das dez da manhã, por isso começaram a deixar uma maçã ou banana na mesa para lanchar no meio da manhã. Outros começaram a usar seus diários para planejar cardápios futuros, e quando chegava a hora do jantar, comiam a refeição saudável que tinham anotado, em vez de comida gordurosa da geladeira.

Os pesquisadores não tinham sugerido nenhum desses comportamentos. Tinham simplesmente pedido que todos anotassem o que comiam uma vez por semana. Mas esse hábito angular — registrar diariamente o que comiam — criou uma estrutura que ajudou outros hábitos a prosperar. Seis meses após o início do estudo, as pessoas que mantinham registros diários do que comiam tinham perdido duas vezes mais peso do que todo o restante.

“Depois de um tempo, o diário entrou na minha cabeça”, uma pessoa me disse. “Comecei a pensar nas refeições de um jeito diferente. Isso me deu um sistema para pensar em comida sem ficar deprimido.”

Algo semelhante aconteceu na Alcoa depois que O’Neill assumiu o cargo. Assim como os diários forneceram uma estrutura para que outros hábitos prosperassem, os hábitos de segurança de O’Neill criaram uma atmosfera em que outros comportamentos surgiram. Logo no começo, O’Neill tomou a providência incomum de mandar que os escritórios da Alcoa do mundo inteiro se conectassem numa rede eletrônica. Isso foi no início dos anos 1980, quando as grandes redes internacionais geralmente não estavam

ligadas aos computadores nas mesas das pessoas. O'Neill justificou essa ordem argumentando que era essencial criar um sistema de dados de segurança em tempo real que os gerentes pudessem usar para compartilhar sugestões. Como resultado, a Alcoa desenvolveu um dos primeiros sistemas de e-mail corporativo legitimamente mundiais.

O'Neill logava no sistema toda manhã e mandava mensagens para conferir se todos os outros também estavam logados. No começo, as pessoas usavam a rede principalmente para discutir questões de segurança. Então, conforme os hábitos de uso de e-mail tornaram-se mais arraigados e confortáveis, eles começaram a postar informações sobre todo tipo de assunto, tais como condições de mercados locais, quotas de vendas e problemas comerciais. Exigiu-se que executivos do alto escalão enviassem um relatório toda sexta-feira, que qualquer pessoa na empresa fosse capaz de ler. Um gerente no Brasil usou a rede para mandar, para um colega em Nova York, dados sobre mudanças no preço do aço. O colega nova-iorquino pegou essa informação e a transformou num lucro rápido para a empresa em Wall Street. Em pouco tempo, todo mundo estava usando o sistema para se comunicar sobre tudo. “Eu mandava meu relatório de acidentes e sabia que todo mundo ia ler, então pensei: por que não mandar dados de preços, ou informações sobre outras empresas?”, um gerente me disse. “Era como se tivéssemos descoberto uma arma secreta. A concorrência não conseguia imaginar como estávamos fazendo aquilo.”

Quando a internet aflorou, a Alcoa estava numa posição perfeita para se beneficiar dela. O hábito angular de O'Neill — a segurança dos trabalhadores — havia criado uma plataforma que incentivou outra prática — o e-mail — anos antes da concorrência.

Em 1996, já fazia quase uma década que Paul O'Neill estava na

Alcoa. Sua liderança tinha sido estudada pela Harvard Business School e pela Kennedy School of Government. Ele era constantemente mencionado como um possível secretário do Comércio ou da Defesa. Tanto seus empregados quanto os sindicatos lhe davam notas altas. Sob a vigilância dele, o preço das ações da Alcoa tinha subido mais de 200%. Ele era, enfim, um sucesso universalmente reconhecido.

Em maio daquele ano, numa reunião de acionistas no centro de Pittsburgh, uma freira beneditina levantou-se durante a sessão de perguntas do público e acusou O'Neill de mentir. A irmã Mary Margaret representava um grupo de defesa de direitos sociais preocupado com os salários e as condições de trabalho dentro de uma usina da Alcoa em Ciudad Acuña, no México. Ela disse que enquanto O'Neill tecia elogios às medidas de segurança da Alcoa, trabalhadores no México estavam adoecendo devido a gases perigosos.

“Isso não é verdade”, O'Neill disse a todos no auditório. Em seu laptop, ele acessou os registros de segurança da usina mexicana. “Estão vendo?”, ele disse, mostrando a todos os elevados índices de segurança, cumprimento de leis ambientais e pesquisas de satisfação de empregados. O executivo encarregado da usina, Robert Barton, era um dos gerentes mais antigos da Alcoa. Estava na empresa havia décadas e era responsável por algumas de suas maiores parcerias. A freira disse que o público não devia confiar em O'Neill. Ela sentou.

Depois da reunião, O'Neill pediu que ela viesse a sua sala. A ordem religiosa da freira possuía cinquenta ações da Alcoa, e havia meses que eles vinham solicitando uma votação de acionistas sobre uma resolução que repensasse as operações da empresa no México. O'Neill perguntou à irmã Mary se ela tinha estado pessoalmente em alguma das usinas. Ela disse que não. Para se certificar, O'Neill pediu que o diretor de recursos humanos e o conselho geral da

empresa fossem ao México para ver o que estava acontecendo.

Quando os executivos chegaram, examinaram os relatórios da usina de Acuña e descobriram registros sobre um incidente que nunca tinham sido enviados à sede. Uns poucos meses antes, houvera um acúmulo de emissões de gases dentro de um prédio. Foi uma ocorrência relativamente desimportante. O executivo da usina, Barton, instalara ventiladores para dissipar os gases. As pessoas que haviam adoecido tinham se recuperado completamente dentro de um ou dois dias.

Mas Barton nunca reportara o problema.

Quando os executivos voltaram para Pittsburgh e apresentaram suas descobertas, O'Neill tinha uma dúvida.

“Bob Barton *sabia* que as pessoas tinham adoecido?”

“Nós não o encontramos”, eles responderam. “Mas sim, ficou bem claro que ele sabia.”

Dois dias depois, Barton foi demitido.

Essa saída chocou as pessoas de fora. Barton tinha sido mencionado em artigos como um dos executivos mais valiosos da empresa. Sua partida foi um baque para joint ventures importantes.

Dentro da Alcoa, no entanto, ninguém ficou surpreso. Aquilo foi visto como uma extensão inevitável da cultura que O'Neill criara.

“Foi Barton quem demitiu a si mesmo”, um de seus colegas me disse. “Nesse caso não houve nem escolha.”

Este é o último modo como os hábitos angulares incentivam uma mudança disseminada: criando culturas em que novos valores se tornam arraigados. Os hábitos angulares tornam escolhas difíceis — como despedir um alto executivo — mais fáceis, porque, quando essa pessoa viola a cultura, fica claro que ela precisa ir embora. Às vezes essas culturas se manifestam em vocabulários especiais, cujo uso passa a ser, ele próprio, um hábito que define uma organização. Na Alcoa, por exemplo, havia “Programas Essenciais” e “Filosofias



de Segurança”, expressões que serviam como valises, contendo conversas inteiras sobre prioridades, objetivos e maneiras de pensar.

“Em outra empresa, talvez tivesse sido difícil demitir alguém que estava lá havia tanto tempo”, O’Neill me disse. “Não foi difícil para mim. Era claro o que os nossos valores ditavam. Ele foi demitido porque não relatou o incidente, e ninguém mais teve a oportunidade de aprender com ele. Não compartilhar uma oportunidade de aprender é um pecado capital.”

As culturas crescem a partir dos hábitos angulares de toda organização, quer os líderes estejam cientes deles, quer não estejam. Por exemplo, quando pesquisadores estudaram uma classe recém-chegada de cadetes em West Point, mediram suas pontuações médias, aptidão física, habilidades militares e autodisciplina. No entanto, quando correlacionaram estes fatores com o dado de se os alunos desistiam do curso ou se formavam, eles descobriram que nenhum dos fatores importava tanto quanto algo a que os pesquisadores se referiam como “garra”, definida por eles como a tendência a trabalhar “com afinco frente aos desafios, mantendo o esforço e o interesse ao longo dos anos apesar de fracassos, adversidades e estagnações no avanço”.

O mais interessante da garra é o modo como ela surge. Ela cresce a partir de uma cultura que os cadetes criam para si mesmos, e essa cultura muitas vezes surge devido a hábitos angulares que eles adotam em West Point. “Tem tanta coisa difícil nessa escola”, um cadete me disse. “Eles chamam o primeiro verão de ‘Caserna Bestial’, porque querem triturar você. Um monte de gente desiste antes de o ano letivo começar.

“Mas eu achei esse grupo de caras nos primeiros dias aqui, e começamos a fazer essa coisa em que, toda manhã, nos reunimos para conferir se todo mundo está se sentindo forte. Vou falar com eles quando me sinto preocupado ou desanimado, e sei que eles me

botam para cima de novo. Nós somos só nove, e nos chamamos de mosqueteiros. Sem eles, acho que não teria durado nem um mês aqui.”

Os cadetes que se saem bem em West Point chegam à escola equipados com hábitos de disciplina mental e física. Essas qualidades, no entanto, só podem levá-los até certo ponto. Para ter sucesso, eles precisam de um hábito angular que crie uma cultura — tal como uma reunião diária de amigos com mentalidade semelhante — para lhes ajudar a encontrar a força necessária para superar obstáculos. Hábitos angulares nos transformam criando culturas que deixam claros os valores que, no calor de uma decisão difícil ou de um momento de incerteza, talvez acabássemos esquecendo.

Em 2000, O’Neill se aposentou da Alcoa e, a pedido do presidente recém-eleito George W. Bush, tornou-se secretário da Fazenda.<sup>4</sup> Deixou o cargo dois anos depois, e hoje passa a maior parte do tempo ensinando hospitais a se focarem na segurança dos trabalhadores e em hábitos angulares que possam baixar os índices de erros médicos, assim como servindo em diversas diretorias corporativas.

Empresas e organizações em todo o território americano, no entanto, já adotaram a ideia de usar os hábitos angulares para retransformar locais de trabalho. Na IBM, por exemplo, Lou Gerstner reconstruiu a empresa concentrando-se inicialmente num único hábito angular: as rotinas de pesquisa e vendas da IBM. Na firma de consultoria McKinsey & Company, uma cultura de melhoria contínua é criada através de um hábito angular de críticas internas abrangentes que são parte crucial de cada tarefa. Na Goldman Sachs, um hábito angular de avaliação de riscos serve de alicerce a cada decisão.

E na Alcoa, o legado de O’Neill continua vivo. Mesmo na

ausência dele, o índice de acidentes continua diminuindo. Em 2010, 82% das usinas da Alcoa não perderam um único dia de trabalho de um empregado devido a ferimentos, o que é quase um recorde histórico. Em média, há mais chances de um funcionário se ferir numa empresa de software, fazendo desenhos animados para um estúdio de cinema, ou calculando impostos como contador, do que lidando com alumínio fundido na Alcoa.

“Quando fui promovido a gerente de usina”, disse Jeff Shockey, o executivo da Alcoa, “no primeiro dia em que entrei no estacionamento, vi todas essas vagas perto das portas da frente, com nomes de cargos escritos nelas. O chefe disso e daquilo. As pessoas importantes ficavam com as melhores vagas. A primeira coisa que fiz foi mandar um gerente de manutenção apagar todos os cargos. Queria que quem chegasse ao trabalho mais cedo pegasse a melhor vaga. Todo mundo entendeu a mensagem: cada pessoa importa. Era uma extensão do que Paul estava fazendo pela segurança dos funcionários. Isso entusiasmou a usina inteira. Em pouco tempo, todos estavam chegando ao trabalho mais cedo”.

4 O mandato de O’Neill na Secretaria da Fazenda não foi tão bem-sucedido quanto sua carreira na Alcoa. Quase imediatamente após assumir o cargo, ele começou a abordar algumas questões centrais, incluindo segurança no trabalho, criação de empregos, prestação de contas do Poder Executivo e o combate à fome na África, entre outras iniciativas. No entanto, a política de O’Neill não estava em sintonia com a do presidente, e ele deu início a uma luta interna contra as reduções tributárias propostas por Bush. Foi convidado a renunciar no fim de 2002. “O que eu achava que era certo para a política econômica era o oposto do

que a Casa Branca queria”, O’Neill me disse. “Isso não é bom para um secretário da Fazenda, então fui demitido.”