

Mais de 25 milhões de exemplares vendidos

# OS 7 HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES

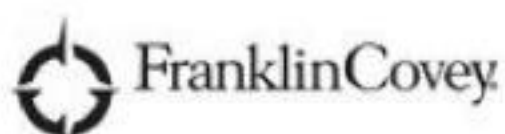
Lições poderosas para  
a transformação pessoal

"Os 7 hábitos têm guiado muitos de nós na jornada no mundo dos negócios. Os hábitos são simples, mas muito eficientes. Um excelente livro para qualquer um que deseje ser um grande líder."

**Meg Whitman**, CEO da Hewlett-Packard

EDIÇÃO  
REVISTA E  
AMPLIADA

## Stephen R. Covey



C914s Covey, Stephen R., 1932-  
Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes [recurso eletrônico] / Stephen R. Covey ;  
tradução Alberto Cabral Fusaro ... [et al.]. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.  
recurso digital

Tradução de: The 7 habits of highly effective people

Formato: epub

Requisitos do sistema: adobe digital editions

Modo de acesso: world wide web

ISBN 978-85-7684-733-5 (recurso eletrônico)

1. Sucesso - Aspectos psicológicos. 2. Caráter 3. Livros eletrônicos. I. Título.

14-15395

CDD: 158.1

CDU: 159.947

Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Título original norte-americano

THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

Copyright © 1989 by Stephen R. Covey

Copyright © 2004 FranklinCovey Company

Publicado mediante acordo com Simon & Schuster, Nova York.

FranklinCovey e logo FC são marcas registradas da FranklinCovey Co. usadas sob permissão.

Consultoria da primeira edição brasileira: Teresa Campos Salles

Revisão técnica da edição atualizada: Luiz Antonio de Albuquerque Caldas

Editoração eletrônica da versão impressa: Abreu's System Ltda.

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, no todo ou em parte, sem autorização  
prévia por escrito da editora, sejam quais forem os meios empregados.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil adquiridos pela  
EDITORA BEST SELLER LTDA.

Rua Argentina, 171, parte, São Cristóvão

Rio de Janeiro, RJ — 20921-380

que se reserva a propriedade literária desta tradução.

---

Produzido no Brasil

ISBN 978-85-7684-733-5

Seja um leitor preferencial Record.

Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.



## AGRADECIMENTOS

A interdependência é um valor mais forte que a independência.

Este trabalho é um produto sinérgico de muitas mentes. Ele foi iniciado na metade da década de 1970, quando eu estava reavaliando mais de 200 anos de literatura voltada para o sucesso, como parte de minha tese de doutorado. Sou grato a muitos pensadores pela inspiração e pela sabedoria, e pelas raízes e fontes de sua sabedoria.

Também agradeço aos muitos estudantes, amigos e colegas da Brigham Young University e do Covey Leadership Center, e aos milhares de adultos, pais, executivos, jovens, professores e outros clientes que testaram este material e propiciaram estímulo e encorajamento. O material e sua organização evoluíram lentamente, envolvendo todos que se dedicaram a ele com sinceridade e empenho com a convicção de que *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* representam uma abordagem integrada, holística, à questão da eficácia pessoal e interpessoal, e que a verdadeira chave para sua compreensão encontra-se, muito mais do que em cada hábito tomado isoladamente, na relação entre eles e na sequência em que se apresentam.

Pelo desenvolvimento e pela produção deste livro sou imensamente grato a:

Sandra e cada um de meus filhos e suas esposas e maridos, por levarem vidas íntegras e por suportarem as muitas viagens e compromissos fora de

casa que precisei assumir. Fica mais fácil ensinar princípios que nossos entes queridos praticam.

Meu irmão John, por seu constante amor, interesse, conselhos e pureza de alma.

Meu pai, vivo em minhas lembranças.

Minha mãe, por sua devoção aos descendentes e por suas constantes demonstrações de amor.

Meus queridos amigos e colegas de trabalho, principalmente:

Bill Marre, Ron McMillan e Lex Watterson, em razão do apoio, do incentivo, das sugestões editoriais e da ajuda na produção.

Brad Anderson, que com grande sacrifício pessoal por mais de um ano, elaborou um programa de desenvolvimento dos 7 Hábitos em vídeo. Sob sua supervisão, este material está sendo testado, aprimorado e implementado por milhares de pessoas em uma gama imensa de organizações. Quase sem exceção, após o contato inicial com este material, nossos clientes desejam torná-lo acessível ao maior número de funcionários possível, confirmando nossa crença em seu funcionamento.

Bob Thele, por ajudar a criar um sistema para nossa firma que me deu a paz de espírito necessária, permitindo que eu realmente me concentrasse no livro.

David Conley, por transmitir o valor e o potencial dos 7 Hábitos para centenas de empresas e organizações, de forma que meus colegas Blaine Lee, Roice Krueger, Roger Merrill e Al Switzler e eu temos constantemente a oportunidade de trocar ideias em ambientes muito diversos.

Jan Miller, minha agente literária proativa, meu sócio Greg Link, sempre disposto a ajudar, e seus assistentes Stephanni Smith e Raleen Beckham

Wahlin, por sua criativa e corajosa liderança em *marketing*.

Bob Asahina, meu editor de Simon and Schuster, por sua competência profissional e liderança no projeto, por suas múltiplas e excelentes sugestões e por me ajudar a entender melhor a diferença entre escrever e falar.

Minhas mais antigas e devotadas assistentes Shirley e Heather Smith, e minha atual assistente, Marilyn Andrews, pelo nível de lealdade verdadeiramente incomum.

Ken Shelton, editor da revista *Executive Excellence*, por editar a primeira versão, anos atrás, por ajudar a aprimorar e testar o material em contextos diversos e por sua integridade e seu nível de exigência.

Rebecca Merrill, por sua colaboração editorial e de produção, por seu profundo compromisso com o material e por sua capacidade, sensibilidade e cuidado ao lidar com o material. E a seu marido, Roger, por sua sabedoria e ajuda sinérgica.

Kay Swim e seu filho, Gaylord, pela visão crítica que muito contribuiu para o rápido crescimento de nossa organização.

# SUMÁRIO

Prefácio à edição de 25º aniversário de “*Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*”, de Stephen Covey

Tributo da família Covey a um pai altamente eficaz

Prefácio

Introdução: Nova edição de *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*

**PRIMEIRA PARTE: PARADIGMAS E PRINCÍPIOS**

De Dentro para Fora

Os 7 Hábitos — Uma Visão Geral

**SEGUNDA PARTE: VITÓRIA PARTICULAR**

**HÁBITO 1 SEJA PROATIVO**

Princípios da Visão Pessoal

**HÁBITO 2 COMECE COM O OBJETIVO EM MENTE**

Princípios da Liderança Pessoal

**HÁBITO 3 PRIMEIRO O MAIS IMPORTANTE**

Princípios do Gerenciamento Pessoal

**TERCEIRA PARTE: VITÓRIA PÚBLICA**

Paradigmas da Interdependência

**HÁBITO 4 PENSE GANHA/GANHA**

Princípios da Liderança Interpessoal

**HÁBITO 5 PROCURE PRIMEIRO COMPREENDER, DEPOIS SER COMPREENDIDO**

Princípios da Comunicação Empática

**HÁBITO 6 CRIE SINERGIA**

Princípios de Cooperação Criativa

**QUARTA PARTE: RENOVAÇÃO**

HÁBITO 7 AFINE O INSTRUMENTO

Princípios de Autorrenovação Equilibrada

Novamente de Dentro para Fora

Posfácio: Perguntas que me Fazem com Frequência

APÊNDICE A: Percepções Possíveis Derivadas de Vários Centros

APÊNDICE B: Um Dia Quadrante II no Escritório

Uma última entrevista com Stephen R. Covey

Índice de Problemas/Oportunidades

Índice Remissivo

Sobre a Franklincovey

Sobre a Franklincovey Brasil

O Autor



## PREFÁCIO À EDIÇÃO DE 25º ANIVERSÁRIO DE “OS 7 HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES”, DE STEPHEN COVEY

Conheci Stephen Covey em 2001, quando ele pediu para me conhecer e trocar ideias. Depois de uma recepção calorosa – sua mão grande e envolvente lembrava o couro confortável daquela luva de beisebol que você já usou mil vezes –, entabulamos um papo que durou duas horas. Stephen começou fazendo muitas perguntas. Ali estava um superprofessor, um dos pensadores mais influentes da época, e ele estava querendo aprender alguma coisa com um cara 25 anos mais novo.

Quando a conversa permitiu que eu exercitasse minha própria curiosidade, comecei:

– Como é que o senhor teve as ideias para *Os 7 Hábitos*?

– Eu não tive.

– Como assim? – repliquei. – O senhor *escreveu* o livro.

– Escrevi, sim, mas os princípios já eram conhecidos há muito tempo – prosseguiu. – Eles estão mais para leis naturais. Tudo o que eu fiz foi reuni-los e resumir para as pessoas.

Foi aí que comecei a entender por que seu trabalho teve um impacto tão grande. Covey passara mais de 30 anos estudando, praticando, lecionando e burilando o que acabou por destilar nessas páginas. Ele não queria levar o crédito por esses princípios; só queria ensiná-los e torná-los acessíveis. Para ele, criar os 7 Hábitos não era, acima de tudo, uma forma de obter sucesso, mas um ato de servir.

Quando Bob Whitman, o executivo-chefe da FranklinCovey, me ligou perguntando se eu estaria disposto a escrever um prefácio para a edição comemorativa do 25º aniversário de *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, minha primeira resposta foi reler o livro inteiro. Eu o havia lido pouco depois da primeira publicação, em 1989, e reencontrar sua mensagem foi um verdadeiro presente para mim. Também queria me



calibrar: o que é que fazia daquele livro um clássico tão permanente? Percebi quatro fatores que contribuíram para colocá-lo na mais alta conta:

1. Covey criou uma “interface do usuário” dentro de um arcabouço conceitual coerente, que se tornou muito acessível graças à força de sua narrativa.
2. Covey se concentrou em princípios imemoriais, e não em simples técnicas ou manias passageiras.
3. Covey escreveu um livro principalmente para construir o caráter de uma pessoa, e não para se “atingir o sucesso” – e com isso ajudou às pessoas não só a se tornarem indivíduos mais eficazes, mas também líderes melhores.
4. O próprio Covey era um professor de nível 5, extremamente humilde quanto aos seus defeitos, mas mesmo assim determinado a compartilhar com o mundo tudo o que tinha aprendido.

Stephen Covey era um verdadeiro mestre em matéria de síntese. Acredito que o que ele fez para a eficácia pessoal é análogo ao que a interface gráfica fez para os usuários dos computadores pessoais. Antes da Apple e da Microsoft, poucas pessoas sabiam como utilizar um computador em seu dia a dia. Não havia uma interface amiga do usuário – não havia mouse com setinhas, nem ícones simpáticos, ou janelas que se sobrepunham, muito menos uma tela sensível ao toque. Mas com o Macintosh, e depois com o Windows, a maioria das pessoas finalmente conseguiu acessar a força do microchip que havia atrás da tela. Da mesma maneira, havia séculos de conhecimentos acumulados sobre eficácia pessoal, de Benjamin Franklin a Peter Drucker, mas eles nunca haviam sido reunidos com coerência e de uma maneira fácil e aprazível ao usuário. Covey criou uma espécie de “Windows” próprio, um sistema operacional padrão para a eficácia pessoal que era fácil de se usar. Revelou-se um excelente escritor, um mestre das narrativas curtas e de expor seus conceitos. Nunca vou me esquecer da história que aparece logo no Capítulo 1, sobre o sujeito no metrô que não conseguia controlar os filhos barulhentos – e a lição que ele quer passar; nem a do farol, a da selva, ou da analogia com os ovos de ouro. Alguns de seus invólucros conceituais funcionaram maravilhosamente bem, seja para descrever um conceito, seja como uma espécie de prescrição. “É Ganha/Ganha, ou Não Tem Negócio”.

“Procure Primeiro Compreender, Depois Ser Compreendido”. “Comece com o Objetivo na Mente”. “Primeiro o Mais Importante”. Ele tornou essas ideias ainda mais acessíveis usando histórias e narrativas pessoais – criar filhos, manter um casamento, lidar com os amigos – para ensinar os hábitos e criar a estrutura muscular para vivê-los.

As ideias embutidas em seu arcabouço são imemoriais. São *princípios*. É por isso que eles funcionam, e é por isso que eles alcançam pessoas de todas as idades, no mundo inteiro. Num mundo de mudanças, rupturas, caos e incerteza permanente, as pessoas precisam ter uma âncora, um conjunto de princípios para lhes guiar diante das turbulências. Covey acreditava que os princípios imemoriais realmente existiam e que procurá-los não era uma idiossincrasia, mas uma forma de sabedoria. Ele rejeitava a visão daqueles que gritavam dos telhados que “não há nada sagrado, nada de duradouro e nada de sólido num mundo sempre em transformação! Tudo é novo! Nada que vem do passado se aplica a esse momento!”

Minha própria linha de pesquisa sempre se concentrou nas seguintes perguntas: “O que faz uma empresa andar? Por que certas empresas fazem a transição de boas a ótimas (enquanto outras não)? Por que algumas são feitas para durar (enquanto outras fracassam)? E por que algumas conseguem se desenvolver no meio do caos?” Uma das minhas descobertas principais foi a noção de “Manter o Núcleo e Estimular o Progresso”. Nenhuma empresa pode ser verdadeiramente grande sem contar com um conjunto de princípios nos quais perseverar, construir – que sirvam de âncora e de guia diante de um mundo em permanente transformação. Ao mesmo tempo, nenhuma empresa pode continuar sendo grande sem estimular o progresso – mudança, renovação, melhorias e a busca de MAGAs (Metas Audaciosas, Grandes e Assustadoras). Quando você mistura essas duas coisas (Manter o Núcleo E Estimular o Progresso), você obtém uma dialética mágica que mantém uma empresa ou organização vibrante através dos tempos. Covey encontrou um padrão semelhante em matéria de eficácia pessoal: comece construindo um forte núcleo de princípios que não sejam passíveis de serem modificados, e, ao mesmo tempo, trabalhe com afinco para melhorar sempre e estar permanentemente se renovando. Essa dialética permite que um indivíduo mantenha uma sólida fundação e, ao mesmo tempo, atinja um crescimento sustentado ao longo da vida.



Mas acredito que o aspecto mais importante de *Os 7 Hábitos* – o que faz com que ele seja não só um livro prático, mas também profundo – é sua ênfase na *construção do caráter*, em vez de simplesmente “alcançar o sucesso”. Não existe eficácia sem disciplina, e tampouco disciplina sem caráter. Enquanto escrevo esse prefácio, estou no meio de uma viagem como presidente da turma de 1951 para o Estudo da Liderança na Academia Militar dos Estados Unidos, em West Point. Cheguei à conclusão pessoal de que um ingrediente-chave na receita de West Point é a ideia de que a grande liderança começa no caráter – que a liderança é principalmente uma função de quem você é, pois isso está na base de tudo o que você faz. Como é que se criam líderes? Primeiro se estrutura o caráter. E é por isso que eu vejo os 7 Hábitos não só como um estudo sobre eficácia pessoal, mas também sobre o desenvolvimento da liderança.

Quando reflito sobre os extraordinários líderes que estudei nessa pesquisa, me espanto com a maneira como os princípios de Covey se manifestam em muitas de suas histórias. Vejamos um dos meus casos favoritos, o de Bill Gates. Parece que virou moda, nos últimos anos, atribuir o portentoso sucesso de alguém como Bill Gates à pura sorte e de estar no lugar certo, na hora certa. Mas se você parar para pensar, esse argumento simplesmente não se sustenta. Quando a revista *Popular Electronics* colocou o computador Altair na capa, anunciando a chegada do primeiro computador pessoal da história, Bill Gates se uniu a Paul Allen para lançar uma empresa de software e escrever a linguagem BASIC de programação para ele. Sim, é verdade que seu conhecimento de programação estava pronto, na hora certa, mas outras pessoas também o tinham: os estudantes de informática e engenharia elétrica nas faculdades do CalTech, do MIT e de Stanford; engenheiros experientes em empresas de tecnologia como a IBM, a Xerox e a HP; e os cientistas nos laboratórios de pesquisa do governo. *Milhares* de pessoas poderiam ter feito o mesmo que Bill Gates naquele momento, *mas não fizeram*. Gates *agiu* na hora certa. Trancou matrícula em Harvard, mudou-se para Albuquerque (sede da Altair) e passou dias e noites escrevendo o código do computador. Não foi a sorte de estar no momento certo da história que separou Bill Gates dos demais, mas sua *resposta proativa* de estar no lugar certo, na hora certa (*Hábito 1: Ser Proativo*).

À medida que a Microsoft cresceu e se tornou uma empresa bem-sucedida, Gates ampliou seus objetivos, guiado por uma ideia portentosa:



um computador em cada mesa. Mais tarde, Gates e sua mulher criaram a Fundação Bill & Melinda Gates, com metas ambiciosas, como erradicar a malária da face da Terra. Como ele disse no discurso inaugural de Harvard de 2007, “para Melinda e eu, o desafio é o mesmo: como podemos fazer o maior bem possível, para o maior número de pessoas, com os recursos de que dispomos” (*Hábito 2: Comece com o Objetivo em Mente*).

Ser uma pessoa verdadeiramente disciplinada significa canalizar nossas melhores horas para os objetivos mais importantes, e isso quer dizer ser uma pessoa não conformista, no melhor sentido da palavra. Talvez “todo mundo” fosse dizer que terminar Harvard fosse a tarefa mais importante para o jovem Gates. Mas, em vez disso, ele alinhou seu esforço com sua missão, apesar de todos os olhares de desaprovação das pessoas bem intencionadas à sua volta. Enquanto ia construindo a Microsoft, ele despejou sua energia em dois objetivos que superavam todos os outros: contratar as melhores pessoas e realizar grandes apostas em matéria de software; tudo o mais era secundário. Quando Gates conheceu Warren Buffet num jantar, o anfitrião perguntou a todos na mesa qual o fator mais importante em suas trajetórias. Como mostra Alice Schroeder no livro *A Bola de Neve*, tanto Gates como Buffet deram a mesma resposta: Foco. (*Hábito 3: Primeiro o Mais Importante*).

A relação de Gates com o quarto hábito (*Hábito 4: Pense Ganha/Ganha*) é um pouco mais complicada. À primeira vista, Gates parece ter uma personalidade do tipo ganhar/perder, um combatente feroz que temia tanto a facilidade com que os flancos de sua empresa podiam ser atacados que chegou a escrever um “memorando de pesadelo”, descrevendo os cenários em que a Microsoft poderia perder. Na corrida para estabelecer os padrões da indústria, só restaria um pequeno grupo de grandes vencedores, e um monte de perdedores, e Gates não tinha a menor intenção de que a Microsoft fosse qualquer coisa menos que uma das grandes vencedoras. No entanto, olhando de perto, vemos que ele foi um verdadeiro mestre na arte de juntar forças complementares e formar uma coalizão. Para alcançar seu sonho, Gates compreendeu que a Microsoft precisaria complementar suas forças com as de outras empresas: a Intel com seus microprocessadores, e as fabricantes de computadores pessoais como a IBM e a Dell. Ele também distribuiu ações, de modo que, quando a Microsoft se sagrou campeã, seus funcionários também saíram ganhando. E ele demonstrou ter uma capacidade impressionante de complementar seus pontos fortes pessoais

com as forças dos outros, especialmente com seu alter ego e companheiro de negócios Steve Ballmer. Gates e Ballmer conseguiram muito mais trabalhando juntos do que poderiam fazer sozinhos, de modo que 1 + 1 acabou sendo muito mais do que 2. (*Hábito 6: Crie Sinergia*).

Quando Gates passou a canalizar suas atenções para gerar um impacto social com sua Fundação, ele não chegou dizendo “Fui um empresário bem-sucedido e por isso já sei tudo o que preciso sobre como causar um impacto social”. Muito pelo contrário. Ele trouxe consigo uma curiosidade sem fim e uma vontade enorme de aprender as coisas. Começou a fazer perguntas, tentando compreender a ciência e os métodos necessários para resolver alguns dos problemas mais intratáveis, a ponto de terminar a conversa com um amigo com uma declaração do tipo “Preciso aprender mais sobre fosfatos”. (*Hábito 5: Procure Primeiro Compreender, Depois Ser Compreendido*). E, finalmente, fiquei impressionado como Gates se renovava. Mesmo durante os anos mais intensos de construção da Microsoft, ele periodicamente separava uma semana inteira para se desligar, ler e refletir, a chamada *Think Week*. Ele também tinha uma inclinação para ler biografias. Em determinado momento, disse a Brent Schlender, da *Fortune*: “É impressionante como tem gente que se desenvolve ao longo da vida” – uma lição que o próprio Gates parece ter seguido como um mantra em sua vida (*Hábito 7: Afine o Instrumento*).

Gates é um caso fabuloso, mas eu poderia ter utilizado outros. Poderia ter citado Wendy Kopp, que fundou a Teach for America, com a ideia de inspirar centenas de milhares de formandos nas universidades a passar pelo menos dois anos ensinando crianças nas escolas menos desenvolvidas, com o objetivo de criar uma força social extraordinária para melhorar radicalmente os ensinamentos fundamental e médio (*Seja Proativo; Comece com o Objetivo em Mente*). Ou poderia ter citado Steve Jobs, morando numa casa sem móveis, ocupado demais com a criação de produtos absurdamente grandiosos (*insanely great*) para se preocupar com atividades aparentemente desimportantes, como comprar um sofá ou uma mesa de cozinha (*Primeiro o Mais Importante*). Ou Herb Kelleher, da Southwest Airlines, que criou uma cultura ganha/ganha entre administradores e empregados, com todos se unindo depois do 11 de Setembro para manter intatos os 30 anos de lucros consecutivos, além de segurar todos os empregos existentes (*Pense Ganha/Ganha*). Ou até mesmo Winston Churchill, que tirava rápidos cochilos durante a II Guerra



Mundial e assim conseguia ter “duas manhãs” por dia (*Afine o Instrumento*).

Com isso eu não quero dizer que os 7 Hábitos sejam um mapa preciso para se construir uma grande empresa. Os princípios contidos em *Empresas Feitas para Vencer e Feitas para Durar*, por exemplo, e aqueles de *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* são diferentes, mas complementares. Covey se propôs a escrever um livro não sobre como construir grandes empresas, mas em conquistar a eficácia pessoal. Mesmo assim, organizações são formadas por pessoas e, quanto mais eficientes elas forem, mais forte as empresas serão. E acredito sinceramente que aqueles que vivem os 7 Hábitos provavelmente têm uma chance maior de se tornarem líderes de Nível 5, aqueles raros vultos transformadores sobre os quais eu tanto escrevi em *Empresas feitas para durar*. Os líderes de Nível 5 demonstram uma combinação paradoxal de humildade pessoal e força de vontade profissional, canalizando sua energia, garra, criatividade e disciplina em algo maior e mais duradouro do que eles mesmos. Eles, com certeza, são ambiciosos, mas em relação a um objetivo maior do que eles, seja criar uma grande empresa, mudar o mundo ou atingir uma grande meta que, no fim das contas, não versa apenas sobre si mesmos. Uma das variáveis mais importantes se uma empresa será ou não grande repousa numa simples pergunta: qual é a *verdade* sobre as motivações interiores, o caráter e as ambições daqueles que detêm o poder? Suas motivações interiores e verdadeiras *com certeza* vão aparecer em suas decisões e ações – se não imediatamente, pelo menos com o tempo e certamente quando estiverem sob pressão –, independentemente daquilo que digam ou da pose que exibam. E assim demos a volta completa no núcleo central do arcabouço de Covey: construa seu caráter interior primeiro; a vitória pessoal vem antes da vitória pública.

E isso me leva ao próprio Stephen Covey como um professor de Nível 5. Em toda sua milagrosa carreira, ele demonstrou uma humildade desarmante a respeito do impacto e da influência que exerceu, combinada com uma força de vontade indomável para ajudar as pessoas a compreenderem suas ideias. Ele genuinamente acreditava que o mundo seria um lugar melhor se as pessoas vivessem os 7 Hábitos e essa crença aparece nas páginas desse livro. Sendo um professor de Nível 5, Covey fez o que era humanamente possível para viver aquilo que lecionava. Dizia que, pessoalmente, o Hábito que mais exigia dele era o de nº 5 (“Procure



Primeiro Compreender, Depois Ser Compreendido”). Parece haver uma grande ironia aqui, uma vez que ele embarcou numa jornada de várias décadas para obter essa compreensão, antes de escrever o livro. Ele era, acima de tudo, um aprendiz que virou professor, depois um professor que aprendeu a escrever, e isso fez com que seus ensinamentos se tornassem duradouros. No Hábito 2, Stephen nos desafia a visualizar nosso próprio funeral e pensar “O que é que você gostaria que os oradores falassem sobre você e a sua vida? (...) Que caráter você gostaria que eles tenham visto em você? Por quais contribuições e realizações você gostaria de ser lembrado?” Acredito que ele teria ficado muito feliz como ele mesmo foi lembrado.

Ninguém dura para sempre, mas livros e ideias podem durar. Quando ler estas páginas, você estará se relacionando com Stephen Covey no auge da forma. Poderá até senti-lo estendendo a mão e dizendo: “Olha, eu realmente acredito nisso, deixe-me ajudá-lo. Quero que você *entenda* isso, aprenda isso. Quero que você cresça, se aperfeiçoe, contribua mais para o mundo e viva uma vida importante.” A vida dele já acabou, mas seu trabalho ainda não. Ele continua vivo, bem aqui com este livro, tão atual hoje em dia como na época em que foi escrito. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* está completando 25 anos, e isso é só o começo.

**-Jim Collins**

Boulder, Colorado (EUA)

Julho de 2013

## TRIBUTO DA FAMÍLIA COVEY A UM PAI ALTAMENTE EFICAZ

Não resta dúvida de que o velho hábito de nosso pai de “afinar o instrumento” acabou salvando uma vida, certo dia, em Montana. Enquanto crescíamos, frequentemente o víamos fazendo o que ele chamava de “ganhar sua vitória particular do dia” logo de manhã, ao meditar, ler as escrituras e se exercitar. Naquela tarde em questão, ele estava calmamente lendo na praia, enquanto curtia um belo visual do lago, quando ouviu um grito abafado de socorro. Com os binóculos que ele sempre parecia levar para o bosque, pôs o foco no barquinho de borracha de um pescador no lago. Alguém se agarrava desesperadamente à lateral, quase que caindo na água gelada.

Rapidamente, papai montou no jet ski e chegou até o barquinho, onde encontrou um homem fortemente alcoolizado. Ele o puxou para o jet ski e o levou para a beira do lago. Então foi procurar a família do sujeito num acampamento ali perto e viu que ela nem sabia que ele tinha sumido, já que todo mundo havia bebido. Anos mais tarde, o sujeito resgatado contou essa história na frente de um grupo, dizendo que ela marcou uma guinada importante em sua vida. Sem saber quem o havia salvo naquele dia, disse que se sentia muito grato por alguém ter se dignado a ouvir seu grito e se dispor a socorrê-lo.

Esse tipo de incidente é bastante emblemático na vida de papai, Stephen R. Covey, que servia como uma espécie de “linha de vida” não só para sua prole de nove filhos e 54 netos, mas também para um sem número de pessoas e organizações que foram inspiradas e modificadas para sempre por *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. Ele sempre dizia que não tinha inventado esses hábitos, já que se baseavam em princípios universais

ou leis naturais, como responsabilidade, integridade, abundância e renovação. Mas acreditava que “o senso comum nem sempre é a prática comum”. E com isso, ele dedicou a vida a passar sua mensagem para o maior número de pessoas possível.

Depois que ele faleceu, em julho de 2012, a família percebeu o alcance e a magnitude de sua missão de “liberar o potencial humano”. Ficamos emocionados com os milhares de e-mails, cartas, recados, visitas e telefonemas recebidos de pessoas do mundo inteiro, que queriam compartilhar suas histórias pessoais sobre como papai havia sido uma linha de vida para elas e as resgatado de uma vida sem propósito, ou de ser o líder ineficiente de uma empresa, de um casamento fracassado, um relacionamento machucado, ou de superar uma criação repleta de humilhações. O tempo todo, ouvimos as experiências de como papai tinha a capacidade única de colocar no papel e inspirar milhões de pessoas a viverem uma vida centrada em princípios.

Papai era um “homem para tudo” e levava uma vida íntegra. Através dos anos, teve muitas oportunidades de treinar líderes mundiais e chefes de estado e considerava isso um verdadeiro privilégio e uma grande responsabilidade. Um dia, durante uma discussão, quando todo mundo criticava o então presidente dos Estados Unidos, ele ficou mudo. Quando lhe perguntaram por que não se juntava à arenga, ele apenas respondeu:

– Porque um dia eu posso ter a chance de influenciá-lo e, se isso acontecer, não quero parecer hipócrita.

Meses depois, o tal presidente ligou para o papai, disse que tinha acabado de ler *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* pela segunda vez e perguntou se o meu pai não poderia treiná-lo pessoalmente na aplicação daqueles princípios. Quando morreu, meu pai tinha conhecido 31 chefes de estado, entre eles quatro presidentes dos Estados Unidos.

Papai nunca ensinou nada sem ter lutado para primeiro viver aquilo que lecionava. E isso foi especialmente verdade no caso dos 7 Hábitos, que ele pesquisou e desenvolveu ao longo de muitos anos, bem antes do livro ter sido publicado. Ele era um mestre em ser “proativo” e, para nosso grande desespero enquanto crescíamos, nunca tínhamos permissão para inventar desculpas ou culpar as circunstâncias, amigos e professores pelos nossos problemas. Simplesmente fomos ensinados a “fazer as coisas acontecerem” ou “encontrar outra resposta”. Por sorte, mamãe permitia que, de vez em



quando, pudéssemos ser vítimas e culpar os outros. Era um equilíbrio saudável para contrapor ao papai!

A iniciativa e a desenvoltura de papai eram realmente fabulosas. Uma vez ele estava preso num engarrafamento por causa de uma obra, e correndo o risco de perder o avião. Decidiu que não podia esperar mais e disse ao motorista do táxi que ia saltar para redirecionar o trânsito, para que sua pista voltasse a andar, e ele poderia pegá-lo mais adiante. O motorista ficou estupefato. “O senhor não pode fazer uma coisa dessas”, falou, ao que papai respondeu, sorridente: “Então observe.” Ele saltou e redirecionou o tráfego, de modo que aquela pista voltou a andar (sob as buzinas e os aplausos dos outros carros). O motorista o pegou mais à frente e papai não perdeu o voo.

A família sabia que ele era desprezioso e desinibido, muitas vezes entabulando conversas inteiras com desconhecidos com dentes falsos ou perucas absurdas que encobriam sua reluzente e característica careca, para poder permanecer incógnito. Uma vez pediram que ele saísse de um campo de golfe porque estava cansado do jogo e armou uma briga de água com um amigo. Nós ficávamos horrorizados quando pegávamos um elevador cheio com ele, porque em questão de segundos ele se virava para os demais passageiros (violando seus espaços pessoais) e, com um sorriso amplo e alegre no rosto, dizia: “Vocês devem estar pensando por que eu convoquei essa reuniãozinha!” e desatava a rir desbragadamente da própria piada.

Aprendemos a não prestar muita atenção ao que os outros pensavam dele, e a apenas curtir sua personalidade brincalhona. Era famoso por seus “cochilos de poder”. Com frequência, ele abotoava todo o casaco, cobria os olhos com uma máscara e tirava cochilos rápidos para se renovar, mesmo nos lugares mais inesperados, como lojas, cinemas, aeroportos, trens, bancos de parque, ou onde quer que encontrasse um pouco de tempo e de espaço, na hora que fosse. Seu entusiasmo era contagiante e ele dizia que nós devíamos ter uma mentalidade de *carpe diem* (aproveitar o tempo) e “tirar o sumo da vida”, como gostava de dizer.

Ele sempre ficava um tanto surpreso e constrangido com o próprio sucesso profissional e se manteve humilde e sem afetação, mesmo com toda sua fama. Ele se via apenas como o timoneiro da grande obra que realizava, sempre dando crédito às demais pessoas e a Deus. Nunca se envergonhava de seus valores ou de sua fé e acreditava que, se Deus estivesse no centro de sua vida, tudo o mais se encaixaria nos devidos lugares. Ele nos ensinou

que, a longo prazo, a única maneira de se obter um sucesso realmente duradouro como indivíduo ou organização seria vivendo de acordo com os princípios imemoriais.

Nosso pai realmente se esforçava muito para fazer tudo aquilo que falava e praticar o que pregava, e muitas vezes se desculpava quando se decepcionava, dizendo coisas do tipo “Filho, perdoe-me por ter perdido a calma com você” ou “Querida, eu fui rude com você. O que que eu posso fazer para me redimir?” As pessoas muitas vezes nos perguntavam como era ser criado por ele, como se ele não pudesse ser realmente tão bom quanto parecia. Muito embora ele não fosse, de modo algum, perfeito e precisasse dar duro para ser paciente enquanto esperava num engarrafamento, ou enquanto mamãe se aprontava para sair, não havia nenhuma diferença profunda entre o que ele ensinava e a maneira como vivia. Ele era exatamente aquilo que você imaginava e esperava que ele fosse. Talvez o maior elogio que possamos lhe fazer seja o seguinte: por melhor que ele fosse em público como escritor e professor, ele conseguia ser melhor ainda na vida particular, como marido e pai. E nós o amávamos por ele ser tão consistente.

Todos nós sabíamos que papai preferia passar seu tempo com a família do que com qualquer outra pessoa, e ele costumava provar isso pela maneira como administrava seu tempo ao colocar “primeiro o mais importante”. Apesar de viajar bastante e ser muito requisitado, raramente deixava de comparecer a alguma coisa que fosse realmente importante para nós, como um aniversário ou um jogo de basquete, às vezes chegando a planejar a agenda com dois anos de antecedência. Ele fazia contínuos depósitos na “conta bancária emocional” de cada um de nós com encontros pessoais e afirmava que, “nos relacionamentos, as pequenas coisas são as realmente importantes”. Ele era o mestre dos momentos de sabedoria e aplicava princípios reais ao que quer que estivéssemos lidando, incentivando-nos a tomar decisões baseadas em nossos valores, e não na maneira como estivéssemos nos sentindo num determinado momento. Ele ensinava pelo exemplo e dizia que “a vida é uma missão, e não uma carreira”, e que poderíamos encontrar a verdadeira felicidade servindo aos outros.

Papai adorava nossa mãe, Sandra, e teve um relacionamento extraordinário com ela por 56 anos. Algumas vezes por semana, eles tinham um ritual de se conectar um com o outro. Eles montavam numa



moto Honda e partiam devagar para “conversar as coisas”, enquanto curtiam a paisagem e o simples fato de estarem juntos. Eles falavam um com o outro por telefone pelo menos duas ou três vezes por dia, mesmo se ele estivesse fora. Discutiam tudo o que havia entre o sol e a Terra, desde bons livros, até política e como educar os filhos, e papai dava mais valor a sua opinião do que à de qualquer pessoa. Era um pensador profundo, com uma tendência a teorizar demais. Nossa mãe, por sua vez, era um excelente teste inicial para ele, e o ajudava a simplificar e a deixar seus livros mais práticos dizendo “Ai, Stephen, isso está muito complicado. Ninguém vai entender do que você está falando. Simplifique as coisas e conte mais casos.” Ele adorava esse feedback! Agora que nós mesmos temos filhos, ficamos admirados com seu relacionamento ganha/ganha e pensamos em como pudemos ter uma vida tão feliz juntos.

Papai tinha uma linda definição de liderança. Ele dizia que *a liderança é comunicar o potencial e o valor dos outros com tanta clareza que eles se sintam inspirados a vê-los em si mesmos*. Logo depois que ele se foi, um homem que foi criado em circunstâncias muito difíceis nos passou essa mensagem, que engloba tudo aquilo que ele foi: “Eu quero que sua família saiba que eu ainda guardo uma fita de autoafirmação de 20 minutos que ele fez para mim há 30 anos, onde, entre outras coisas, ele dizia que Deus me amava, que eu um dia chegaria à faculdade e que teria minha própria família. Eu a ouvi o tempo todo nesses últimos 30 anos e consegui realizar tudo aquilo que ele viu em mim. Sem ele, eu não seria quem sou. Muito obrigado!”

Nesse jubileu de aniversário de *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, no meio das homenagens e das milhões de vidas e milhares de organizações que ele influenciou, os filhos de Stephen R. Covey gostariam de prestar um tributo a um pai de família “altamente eficaz”. Da mesma maneira como ele resgatou um homem que estava se afogando há tantos anos, acreditamos que sua vida e suas palavras vão continuar a estender linhas de vida como essas a você e sua família, para sua equipe e organização e a inúmeras outras causas e pessoas. Diante do mundo turbulento em que vivemos, acreditamos que os princípios imemoriais dos 7 Hábitos são mais relevantes do que nunca e que a mensagem e o impacto dos 7 Hábitos estão apenas começando.

Sempre seremos gratos por termos tido um pai e “Papá” (como os netos o chamavam) tão bom. Seu legado agora está dentro de nós e em todos

aqueles que foram influenciados por seu magnífico espírito e ensinamentos inspiradores: de viver a vida com integridade, contribuir e fazer uma diferença no mundo, e se erguer à altura da grandeza que existe em cada um de nós.

Sinceramente,

Os filhos de Stephen R. Covey:

Cynthia, Maria, Stephen, Sean, David, Catherine,  
Colleen, Jenny e Joshua



## PREFÁCIO

O mundo mudou dramaticamente depois da primeira edição de *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. A vida está mais complexa, mais estressante e exige mais de nós. Fizemos a transição da Era Industrial para a Era da Informação/Profissional do Conhecimento, com todas as suas profundas consequências. Enfrentamos desafios e problemas na vida pessoal, na família e nas empresas onde trabalhamos, inimagináveis há uma ou duas décadas. Esses desafios não são apenas de uma nova ordem de magnitude; eles são de um tipo completamente diferente.

Essas mudanças radicais na sociedade e as modificações retumbantes no mercado global digitalizado dão origem a uma pergunta muito importante que me fazem com relativa frequência: “*Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes ainda são relevantes hoje?*” A minha resposta é a seguinte: quanto maior a mudança e quanto mais difíceis os desafios, *mais* relevantes tornam-se os hábitos. O motivo é que os nossos problemas e a dor são universais e estão aumentando, e as soluções dos problemas se baseiam e sempre se basearão em *princípios* universais, atemporais e óbvios por si mesmos, comuns a toda sociedade duradoura e próspera ao longo da história. Eu não os inventei e eles não me devem ser atribuídos. Simplesmente os identifiquei e organizei em uma estrutura sequencial.

Um dos ensinamentos mais profundos que aprendi na vida foi o seguinte: se você quiser alcançar as suas maiores aspirações e superar os seus maiores desafios, *identifique e aplique o princípio ou a lei natural que governa os resultados que você procura*. A maneira como aplicamos um princípio varia enormemente e será determinada por nossos talentos, determinação e criatividade, mas, em última análise, o sucesso em qualquer

empreendimento sempre resulta do fato de agirmos em harmonia com os princípios aos quais o sucesso está vinculado.

Muitas pessoas não pensam dessa maneira, pelo menos conscientemente. Na verdade, você descobrirá cada vez mais que as soluções *baseadas nos princípios* formam um nítido contraste com as práticas e as ideias comuns da nossa cultura popular. Permita-me ilustrar esse contraste com alguns dos desafios humanos mais comuns que enfrentamos.

**O medo e a insegurança.** Hoje em dia, um grande número de pessoas é dominado por uma sensação de medo. Elas temem o futuro. Sentem-se vulneráveis no local de trabalho. Receiam perder o emprego e a capacidade de prover a subsistência da família. Essa vulnerabilidade frequentemente estimula as pessoas a levarem uma vida que não contém riscos e sem codependência com os colegas de trabalho e os familiares. A resposta comum das pessoas da nossa cultura a esse problema é tornar-se cada vez mais independente. “Vou me concentrar em ‘mim e no que é meu’. Vou fazer muito bem o meu trabalho e depois me entregar à minha verdadeira alegria fora do trabalho.” A independência envolve um valor e uma realização importantes e até mesmo vitais. O problema é que vivemos em uma realidade *interdependente*, e as nossas realizações mais importantes requerem habilidades de interdependência que estão bem além das que possuímos atualmente.

**“Quero isso agora.”** As pessoas querem as coisas e as querem agora. “Quero dinheiro. Quero uma casa grande e confortável, um carro bonito, o maior e o melhor centro de entretenimento. Quero tudo isso porque mereço.” Embora a sociedade atual do “cartão de crédito” torne fácil “receber agora e pagar depois”, as realidades econômicas finalmente se manifestam e somos lembrados, às vezes de maneira dolorosa, que as nossas aquisições não podem superar nossa capacidade contínua de produzir. Fingir que a situação é diferente é insustentável. As exigências dos juros são implacáveis e inexoráveis. Nem mesmo trabalhar arduamente é suficiente. Com a vertiginosa taxa de mudança na tecnologia e a crescente competição motivada pela globalização dos mercados e da tecnologia, não apenas temos de ser instruídos, como também precisamos constantemente reeducar e reinventar a nós mesmos. Temos de desenvolver a nossa mente



e continuamente aprimorar e investir no desenvolvimento da nossa competência para não nos tornarmos obsoletos. No trabalho, o chefe promove resultados, e por uma razão muito boa. A competição é violenta; a sobrevivência está em jogo. A necessidade de produzir *hoje* é a realidade atual e representa as demandas de capital, mas o verdadeiro mantra do sucesso é a sustentabilidade e o crescimento. Você pode ser capaz de satisfazer os seus valores trimestrais, mas a verdadeira pergunta é se você está fazendo o investimento necessário para sustentar e aumentar esse sucesso daqui a um, cinco e dez anos. A nossa cultura e Wall Street clamam por resultados *hoje*, mas o princípio de *equilibrar* as necessidades de satisfazer às demandas de hoje e de investir nos recursos que produzirão o sucesso de amanhã é inevitável. O mesmo é verdadeiro com relação à sua saúde, ao seu casamento, aos seus relacionamentos familiares e às necessidades da sua comunidade.

***A culpa e a condição de vítima.*** Onde quer que você encontre um problema, você geralmente encontra o dedo acusatório da culpa. A sociedade está viciada em bancar a vítima. “Se ao menos o meu chefe não fosse um idiota tão controlador... Se ao menos eu não tivesse nascido tão pobre... Se ao menos eu morasse num lugar melhor... Se ao menos eu não tivesse herdado o temperamento do meu pai... Se ao menos os meus filhos não fossem tão rebeldes... Se ao menos o outro departamento não bagunçasse as ordens o tempo todo... Se ao menos a nossa indústria não estivesse tão decadente... Se ao menos o nosso povo não fosse tão preguiçoso e desmotivado... Se ao menos a minha mulher fosse mais compreensiva... Se ao menos... Se ao menos.” Culpar a todos e a tudo pelos nossos problemas e desafios pode ser uma norma e talvez alivie temporariamente a dor, mas também nos acorrenta a esses problemas. Mostre-me uma pessoa que seja suficientemente humilde para aceitar e assumir a *responsabilidade* pelas suas circunstâncias e corajosa o bastante para tomar qualquer iniciativa necessária para criativamente atravessar ou contornar esses desafios, e eu mostrarei a você o supremo poder da escolha.

***Desesperança.*** Os filhos da culpa são o ceticismo e a desesperança. Quando nos permitimos acreditar que somos vítimas das nossas circunstâncias e cedemos ao problema do determinismo, perdemos a esperança e a motivação e nos acomodamos à resignação e à estagnação. “Sou um

joguete, um fantoche, um dente de engrenagem, e não há nada que eu possa fazer a respeito. Simplesmente diga-me o que fazer.” Muitas pessoas brilhantes e talentosas sentem-se assim e sofrem o amplo leque de desânimo e depressão que se segue. A reação de sobrevivência da cultura popular é o ceticismo: “Simplesmente reduza as suas expectativas na vida a ponto de não ser desapontado por ninguém ou por nada.” O princípio contrastante de crescimento e esperança ao longo da história é a descoberta: “Eu sou a força criativa da minha vida.”

***Falta de equilíbrio na vida.*** A vida na nossa sociedade do telefone celular está cada vez mais complexa, exigente, estressante e completamente exaustiva. Apesar de todos os nossos esforços para administrar o nosso tempo, fazer mais, ser mais e alcançar uma eficiência maior por meio das maravilhas da tecnologia moderna, por que cada vez mais nos surpreendemos altamente envolvidos e empenhados em fazer tarefas sem importância, subordinando a saúde, a família, a integridade e muitas das coisas mais importantes ao nosso trabalho? O problema não é o nosso trabalho, que é o mecanismo sustentador da vida. Tampouco é a complexidade ou a mudança. O problema é que a nossa cultura moderna diz: “Chegue mais cedo, trabalhe até mais tarde, seja mais eficiente, sacrifique-se no momento.” No entanto, a verdade é que o equilíbrio e a paz de espírito não são produzidos por essas condições; eles acompanham a pessoa que desenvolve uma noção clara das suas prioridades mais elevadas e que vive voltada para elas com ênfase e integridade.

***“O que eu vou lucrar com isto?”*** A nossa cultura nos ensina que, se quisermos conquistar algo na vida, temos de colocar os nossos interesses em primeiro lugar. Ela diz: “A vida é um jogo, uma corrida, uma competição, e é melhor que você vença.” Os colegas de escola, de trabalho e até mesmo a família são vistos como competidores; quanto mais eles ganham, menos resta para nós. Claro que tentamos parecer generosos e torcer pelo sucesso dos outros, mas, no íntimo, secretamente, muitos de nós nos roemos de inveja quando os outros são bem-sucedidos. Muitas das grandes conquistas na história da nossa civilização foram alcançadas pela vontade independente de uma alma determinada. No entanto, as maiores oportunidades e realizações ilimitadas da Era do Profissional do Conhecimento estão reservadas para aqueles que dominam a arte do “nós”.



A verdadeira grandeza será alcançada por meio da mente abundante que trabalha de maneira altruísta, *com* respeito mútuo, *visando* ao benefício mútuo.

***A ânsia de ser compreendido.*** Poucas necessidades do coração humano são maiores do que a necessidade de ser compreendido, de ter uma voz que seja ouvida, respeitada e valorizada, de ter influência. A maioria das pessoas acredita que o segredo da influência é a comunicação, fazer-se compreendido e falar de modo persuasivo. Na verdade, se você pensar a respeito, você já percebeu que, enquanto outras pessoas estão falando com você, em vez de realmente prestar atenção para tentar entender, você frequentemente se ocupa preparando a sua resposta? A influência realmente começa quando os outros sentem que *você* está sendo influenciado por eles, quando eles percebem que você os entende, que você os escutou profunda e sinceramente, e que você está receptivo. No entanto, quase todas as pessoas são excessivamente vulneráveis emocionalmente para ouvir profundamente, para interromper o seu programa por tempo suficiente para se concentrarem em entender antes de comunicar as próprias ideias. A nossa cultura clama, até mesmo exige, o entendimento e a influência. No entanto, o princípio da influência é governado pelo entendimento mútuo nascido do empenho de pelo menos uma pessoa, no sentido de ouvir primeiro profundamente.

***O conflito e as diferenças.*** As pessoas têm muitas características em comum, mas ao mesmo tempo são magnificamente diferentes. Elas pensam de um modo diferente; elas possuem valores, motivações e objetivos diferentes e, às vezes, competitivos. Os conflitos surgem naturalmente dessas diferenças. A abordagem competitiva da sociedade para resolver o conflito e as diferenças tende a se concentrar em “ganhar o mais que você puder”. Embora muito de bom tenha surgido da habilidosa arte da *concessão*, quando ambos os lados cedem nas suas posições até que um ponto intermediário aceitável seja alcançado, nenhum dos lados termina verdadeiramente satisfeito. Que desperdício permitir que as diferenças conduzam as pessoas ao mínimo denominador comum entre elas! Que desperdício deixar de pôr em ação o princípio da *cooperação criativa* para desenvolver soluções melhores do que a ideia original de cada parte para os problemas!

**Estagnação pessoal.** A natureza humana é quadridimensional: corpo, mente, coração e espírito. Considere as diferenças e os frutos das duas abordagens:

**CORPO:**

*Tendência cultural:* manter o estilo de vida; tratar os problemas de saúde com cirurgia e medicamentos.

*Princípio:* evitar as doenças e os problemas alinhando o estilo de vida para que fique em harmonia com princípios de saúde estabelecidos e aceitos universalmente.

**MENTE:**

*Tendência cultural:* assistir à televisão, “entreter-se”.

*Princípio:* ler ampla e profundamente, educação contínua.

**CORAÇÃO:**

*Tendência cultural:* usar os relacionamentos com os outros para favorecer os seus interesses pessoais e egoístas.

*Princípio:* ouvir profundamente os outros com respeito e servi-los são atitudes que causam enorme realização e alegria.

**ESPÍRITO:**

*Tendência cultural:* sucumbir a um crescente secularismo e ceticismo.

*Princípio:* reconhecer que a origem da nossa necessidade fundamental de significado e de tudo positivo que buscamos na vida são os *princípios*, cujas leis naturais eu pessoalmente acredito terem sua origem em Deus.

Eu o convido a ter em mente tanto esses desafios universais quanto as suas necessidades e os desafios exclusivos. À medida que fizer isso, você encontrará soluções e orientações. Você também descobrirá que o contraste entre a abordagem da cultura popular e a abordagem atemporal, que contém princípios de todas as eras, se tornará cada vez mais evidente.



Em uma derradeira nota pessoal, quero repetir uma pergunta que faço constantemente quando leciono: “Quantas pessoas no seu leito de morte desejariam ter passado mais tempo no escritório ou assistindo à televisão?” A resposta é: “Ninguém”. Elas pensam nos seus entes queridos, nos seus familiares e naqueles a quem elas serviram.

Até mesmo o grande psicólogo Abraham Maslow colocou, no final da vida, a felicidade, a realização e as contribuições dos seus descendentes à frente da sua autorrealização (a necessidade máxima da sua famosa “hierarquia de necessidades”). Ele a chamou de autotranscendência.

O mesmo acontece comigo. O maior e mais satisfatório impacto dos princípios expressados em *Os 7 Hábitos* emerge, de longe, da vida dos meus filhos e netos.

Shannon, minha neta de 19 anos, por exemplo, sentiu-se “atraída” para servir aos órfãos da Romênia e escreveu para Sandra e para mim sobre uma epifania um dia depois de uma criança doente ter vomitado nela e, a seguir, ter estendido os braços para receber um abraço. Naquele momento, Shannon tomou a seguinte decisão interior: “Não quero mais viver uma vida egoísta. Preciso passar a minha vida servindo.” Na época em que escrevi estas linhas, ela voltou para a Romênia e ainda está servindo ao povo daquele país.

Todos os nossos filhos estão casados e, ao lado de seus parceiros, desenvolveram declarações de missão baseadas em princípios e voltadas para o serviço. Vê-los viver essas declarações de missão nos confere alegria na nossa posteridade.

Agora que você inicia a leitura de *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, também prometo que terá uma emocionante aventura de aprendizado. *Compartilhe* o que estiver aprendendo com os seus entes queridos e, acima de tudo, *comece a aplicar* o que aprender. Lembre-se de que aprender e não *fazer* na verdade é não aprender. Saber e não *fazer* na verdade é não saber.

Eu pessoalmente considero viver os 7 Hábitos uma luta constante, principalmente porque, quanto melhor nos tornamos, a natureza do desafio muda, exatamente como acontece no esqui, no golfe, no tênis ou em qualquer esporte. Como eu sinceramente me esforço e luto todos os dias para viver esses hábitos com princípios incorporados, junto-me calorosamente a você nesta aventura.

— **Stephen R. Covey**  
24 de julho de 2005



## INTRODUÇÃO – NOVA EDIÇÃO DE *Os 7 HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES*

Quando a primeira edição de *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* foi lançada no Brasil, em 1991, as vendas se iniciaram timidamente, pois as pessoas ainda não conheciam o dr. Covey, nem sabiam quão eficazes eram os tais hábitos narrados em seu livro. Porém, como toda obra contagiante e inspiradora, sua propagação foi realizada por leitores sedentos em dividir suas experiências e realizações após lerem e praticarem o conteúdo do livro. Dessa maneira, *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* atingiram o mundo corporativo e todos aqueles que buscam o desenvolvimento de sua vida pessoal e profissional em todos os cantos do Brasil.

É gratificante notar que os brasileiros, assim como os leitores de todo o mundo, entenderam a importância desse trabalho do dr. Covey, tornando-o, em pouco tempo, referência no desenvolvimento de executivos brasileiros e nas universidades, em cursos de graduação e pós-graduação. Em 2000, a consultoria de Stephen Covey, a FranklinCovey, visando à sua inserção no mercado brasileiro, instalou-se no país e iniciou a aplicação do treinamento de *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* com muito sucesso em pequenas, médias e grandes empresas, além de órgãos governamentais.

Impressiono-me a cada *feedback* recebido sobre a melhoria da eficácia pessoal e interpessoal dos leitores de vários lugares do Brasil. Certa vez, o presidente de uma grande multinacional americana com filial no Brasil me relatou que, durante muitos anos, relutou em ler *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, pois considerava o título pertencente à categoria de autoajuda. Após a insistência de seu diretor de Recursos Humanos, resolveu adquirir o livro e impressionou-se de imediato com o seu

conteúdo. Durante a leitura, teve uma experiência muito interessante com um de seus funcionários. Um dos diretores dessa empresa, ao se deparar com um problema, resolveu estudar as melhores soluções para a sua resolução e desenvolveu um projeto meticuloso para concretizar seu objetivo. Sem paciência para ouvir o que esse diretor tinha de novo para apresentar, o presidente interrompeu a apresentação, acreditando que seus mais de vinte anos de experiência seriam mais eficazes do que as soluções que estavam sendo apresentadas. Nem sequer quis ouvir o restante da apresentação que o diretor havia levado semanas para montar; deu ordens diretas de como ele deveria agir naquela situação específica. Como resultado, constatou a desmotivação desse funcionário, obrigado a seguir as ordens do chefe, sem questionar.

Após um dia agitado, o presidente dessa empresa retornou à sua casa e retomou a leitura do livro. Ao iniciar o Capítulo 5 (“Procure primeiro compreender para depois ser compreendido”), aprendeu sobre a escuta empática e seu poder para a obtenção de melhores resultados. A partir daí, percebeu o que tinha feito e telefonou tarde da noite para o diretor pedindo desculpas e incentivando-o a tocar o seu projeto, afirmando que se limitaria a acompanhá-lo e ajudá-lo na conquista dos resultados desejados. Essa iniciativa gerou um dos maiores crescimentos em faturamento e lucratividade da empresa naquele ano, comprovando que saber ouvir também é necessário para o nosso desenvolvimento e o da corporação, assim como para os nossos relacionamentos fora do local do trabalho.

Outro caso muito interessante ocorrido no Brasil foi o de uma empresa do setor farmacêutico. Obrigada a passar por uma mudança estrutural, fato que gerava a necessidade de uma mudança de paradigmas pelos funcionários que há trinta anos seguiam o mesmo modelo de trabalho, a empresa encontrou nos 7 Hábitos a oportunidade de desenvolver competências essenciais nesse novo mercado. Implementaram um projeto com os seguintes pontos a serem adotados: a proatividade, ou seja, responder proativamente a cada novo desafio; começar com o objetivo em mente; estabelecer diferença entre o que é importante e o que é urgente; criar oportunidades de parcerias com benefícios mútuos; desenvolver capacidade de escuta dos envolvidos no novo mercado; criar sinergia interna entre as divisões estratégicas e gerar capacidade de produção com renovação constante. A partir daí, paradigmas começaram a ser quebrados. A equipe deixou de adotar uma postura reativa a novas situações de



mercado e passou a focar constantemente em soluções para essas mudanças.

Inúmeros casos indicam que mudanças de cultura, quebras de paradigmas, aumento de confiabilidade dentro das organizações e melhoria na capacidade de execução dos funcionários foram detectados a partir da adoção dos princípios contidos em *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. Por isso, esta consagrada obra inspirou vários outros trabalhos, como *Os 7 hábitos das famílias altamente eficazes*, *Os 7 hábitos dos adolescentes altamente eficazes*, *Vivendo os 7 hábitos*, *Primeiro o mais importante*, *Liderança baseada em princípios*, *Figura de transição*, entre outros.

Alguns dados impressionantes, como a comercialização de mais de 15 milhões de exemplares em quarenta países, a tradução para 32 idiomas e a venda de cerca de meio milhão somente no Brasil confirmam que *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* é uma obra singular, de fácil leitura, que apresenta conceitos simples baseados em princípios universais e atemporais, ou seja, não se trata de algo passageiro e nem de modismo. Pelo contrário, há 16 anos a obra é utilizada como manual prático para a melhoria contínua e sustentável de qualquer tipo de pessoa e organização. Por tudo isso, está ganhando mais uma nova edição, com a apresentação de um novo prefácio!

**Paulo Kretly**

Presidente da FranklinCovey Brasil e autor de *Figura de transição*

*Primeira Parte*

**PARADIGMAS  
e PRINCÍPIOS**



## DE DENTRO PARA FORA

*Não existe, neste mundo todo, uma superioridade real que possa ser separada de uma vida correta.*

DAVID STARR JORDAN

Depois de mais de 25 anos trabalhando com pessoas em empresas, universidades e ambientes conjugais e familiares, estive em contato com diversos indivíduos que atingiram uma posição social de sucesso invejável, mas estavam em conflito, sentindo uma profunda necessidade de conquistar mais coerência e eficácia pessoal, bem como relacionamentos mais satisfatórios com os outros.

Suponho que muitos dos problemas que foram discutidos comigo lhe sejam familiares:

*Defini e atingi meus objetivos profissionais e desfruto de um tremendo sucesso em minha carreira. Mas isso me custou a vida pessoal e familiar. Parece que eu não conheço mais minha mulher e meus filhos. Nem mesmo sei se ainda conheço a mim mesmo, ou o que realmente importa para mim. Fico me perguntando: valeu a pena?*

*Comecei um novo regime — o quinto, só neste ano. Sei que estou gordo, e desejo sinceramente mudar isso. Estudei todas as novas informações, estabeleci metas e assumi uma atitude mental positiva, dizendo “Eu posso*

conseguir.” Mas não consegui. Depois de algumas semanas, relaxei. Pelo jeito, sou incapaz de manter uma promessa feita a mim mesmo.

Fiz vários cursos para aumentar a eficácia dos meus métodos de treinamento de pessoal. Eu espero muito de meus funcionários e faço o possível para ser cordial e justo com todos. Mas não percebo nenhuma lealdade da parte deles. Se eu ficasse em casa um dia, doente, acho que passariam todo o tempo batendo papo e tomando café. Por que não consigo treiná-los para que sejam independentes e responsáveis — nem encontrar outros que o sejam?

Meu filho adolescente é rebelde e usa drogas. Por mais que eu tente, ele não me dá ouvidos. O que posso fazer?

Tenho tanto a fazer. Nunca dá tempo. Eu me sinto pressionado e tenso o dia inteiro, sete dias por semana. Compareci a seminários sobre organização do tempo e tentei meia dúzia de sistemas de planejamento diferentes. Eles ajudaram um pouco, mas, ainda assim, eu percebo que não tenho a vida feliz, produtiva e pacífica que eu gostaria.

Gostaria de ensinar a meus filhos o valor do trabalho. Mas sou obrigado a supervisionar cada movimento se quiser que eles façam alguma tarefa... e aguentar reclamações o tempo todo. Acabo fazendo tudo sozinho, é mais fácil. Por que as crianças não conseguem fazer suas tarefas com alegria, sem serem forçadas?

Vivo ocupado. Muito ocupado. Mas de vez em quando penso se minhas atividades atuais farão alguma diferença a longo prazo. Gostaria muito de pensar que minha vida tem algum sentido, que as coisas são de certo modo diferentes por causa da minha presença.

Quando meus amigos e parentes conseguem um certo grau de sucesso ou recebem algum reconhecimento, eu os congratulo com entusiasmo. Mas no fundo fico remoendo o despeito. Por que me sinto assim?

Tenho uma personalidade forte. Sei que em praticamente todas as interações posso controlar o desfecho. Quase o tempo todo, consigo até influenciar as



*peças para que apresentem a solução que eu desejo. Reflito sobre cada situação e realmente sinto que as ideias que me ocorrem são usualmente as melhores para todos. Mas fico constrangido. Sempre imagino o que os outros realmente acham de mim e de minhas ideias.*

*Meu casamento empacou. Nós não brigamos nem discutimos. Simplesmente não nos amamos mais. Fizemos terapia de casal. Tentamos inúmeras outras alternativas, mas não conseguimos mais ressuscitar os sentimentos antigos.*

Estes são problemas sérios, dolorosos — problemas que não podem ser resolvidos por paliativos imediatos.

Minha esposa Sandra e eu, há alguns anos, enfrentamos este tipo de situação. Um de nossos filhos enfrentava um período difícil na escola. Ia mal nos estudos, não sabia nem mesmo seguir as instruções para fazer as provas; como poderia ir bem nelas? Socialmente era imaturo, criando constrangimentos frequentes para a família. Nos esportes era fraco — pequeno, magro e sem coordenação —, por exemplo, no beisebol, dava a tacada antes mesmo de a bola ser jogada. Os outros riam dele.

Sandra e eu vivíamos atormentados pela vontade de ajudá-lo. Pensávamos que o “sucesso” era importante em todas as áreas da vida, principalmente em nosso papel de pais. De forma que nos dedicamos a melhorar nossas atitudes e nossos comportamentos em relação a ele, estimulando-o a fazer o mesmo. Tentamos estimulá-lo por meio de uma postura mental positiva:

— Vamos lá, filho! Você vai conseguir! Sei que vai. Ponha as mãos um pouco mais para cima, no taco, e mantenha os olhos fixos na bola. Não bata antes que ela chegue perto de você.

Se ele conseguia melhorar um pouco, procurávamos valorizar isso ao máximo:

— Parabéns, filho. Continue tentando.

Quando as outras pessoas riam, nós as repreendíamos.

— Deixem o menino em paz. Parem de aborrecê-lo. Ele ainda está aprendendo.

E nosso filho chorava e insistia em dizer que nunca aprenderia e que, de qualquer maneira, ele não gostava mesmo de beisebol.

Nenhuma das nossas atitudes parecia ajudá-lo, e nós estávamos muito preocupados. Nós podíamos ver o efeito da situação em sua autoestima.

Tentamos estimular, ajudar, encorajar, mas, após repetidos fracassos, paramos e procuramos analisar o problema em outro nível.

Nessa época, em meu papel profissional, eu estava envolvido com o desenvolvimento de lideranças para vários clientes por todo o país. Em função disso, preparava programas bimestrais sobre comunicação e percepção para os participantes do Programa de Desenvolvimento para Executivos da IBM.

Enquanto pesquisava e preparava esse material, interessei-me especialmente pelo modo como a percepção se forma e como ela determina a maneira de nós vermos as coisas, e a maneira como vemos determina nosso comportamento. Isso me levou ao estudo da teoria da expectativa e das profecias autorrealizáveis, ou seja, do “efeito Pigmalião”, e à constatação de quão profundamente arraigadas estão nossas percepções. Aprendi que precisamos enxergar as lentes que usamos para ver o mundo, assim como o mundo propriamente dito, e perceber que estas lentes modelam nossa interpretação do mundo.

Depois que Sandra e eu conversamos sobre os conceitos que eu estava ensinando na IBM e sobre nossa própria situação, começamos a perceber que o que estávamos fazendo para ajudar nosso filho não se harmonizava com a maneira como realmente o víamos. Quando examinamos honestamente nossos sentimentos mais profundos, entendemos que nossa percepção da situação nos levava a crer que ele era basicamente incapaz, de certo modo “atrasado”. Por mais que insistíssemos em atitudes e comportamentos, nossos esforços eram ineficazes porque, apesar de nossas ações e palavras, a mensagem real que emitíamos era: “Você não é capaz. Você precisa ser protegido.”

Começamos a perceber que, se quiséssemos mudar a situação, precisávamos primeiro mudar a nós mesmos. E para mudar efetivamente nosso modo de ser, precisávamos primeiro mudar nossa percepção.

## ■ A ÉTICA DA PERSONALIDADE E A ÉTICA DO CARÁTER

Na mesma época, além das minhas pesquisas sobre percepção, eu também estava profundamente envolvido em um estudo abrangente da literatura sobre sucesso publicado nos Estados Unidos desde 1776. Estava lendo ou conferindo literalmente centenas de livros, artigos e ensaios sobre



temas como autoestímulo, psicologia popular e autoajuda. Ao alcance de minha mão, estavam a essência e o conjunto daquilo que um povo livre e democrático considerava a chave para uma vida bem-sucedida.

Conforme meu estudo me conduzia ao passado, ao longo de 200 anos de escritas sobre o sucesso, notei que um padrão surpreendente emergia do conteúdo dessa literatura. Em função de minhas dificuldades, e de dificuldades similares de muitas pessoas com as quais eu havia trabalhado por muitos anos, comecei a sentir cada vez mais que grande parte da literatura de motivação e sucesso dos últimos 50 anos era superficial. Estava repleta de consciência das aparências sociais, técnicas e soluções rápidas — *band-aids* e aspirinas sociais paliativos para os problemas agudos, que de vez em quando até pareciam resolvê-los temporariamente, mas que deixavam intocados os problemas crônicos. Estes reapareciam, voltavam periodicamente.

Em um contraste marcante, a literatura dos primeiros 150 anos, mais ou menos, era focada no que se poderia chamar de *Ética do Caráter*, considerada a base do sucesso — características como integridade, humildade, fidelidade, temperança, coragem, justiça, paciência, diligência, simplicidade, modéstia e a Regra de Ouro (fazer aos outros o que desejamos que nos façam). A autobiografia de Benjamin Franklin é o exemplo dessa literatura. Trata, basicamente, da história do esforço de um homem para interiorizar certos princípios e hábitos profundamente em sua natureza.

A *Ética do Caráter* ensina que existem princípios básicos para uma vida proveitosa, e que as pessoas só experimentam o verdadeiro sucesso e a felicidade duradoura quando aprendem a integrar estes princípios a seu caráter básico.

Pouco depois da Primeira Guerra Mundial, a visão básica do sucesso deslocou-se da *Ética do Caráter* para o que se poderia chamar de *Ética da Personalidade*. O sucesso tornou-se mais uma decorrência da personalidade, da imagem pública, das atitudes e dos comportamentos, da habilidade e das técnicas que lubrificam o processo de interação humana. Essa *Ética da Personalidade* trilha dois caminhos básicos: um deles é o das técnicas nas relações públicas e humanas; o outro, uma atitude mental positiva (AMP). Parte dessa filosofia se expressa por meio de máximas por vezes válidas, como “Sua atitude determina sua altitude”, “Sorrisos

conquistam mais amigos do que caras feias” e “A mente humana pode conquistar tudo aquilo que consiga conceber e acreditar”.

Outras práticas da abordagem da personalidade eram claramente manipuladoras, igualmente enganosas, encorajando as pessoas a utilizar técnicas que levassem os outros a gostar delas, ou a fingir interesse pelos *hobbies* alheios para arrancar o que pretendiam deles, ou a usar a “aparência de poder” ou a intimidar para abrir caminho no mundo.

Parte dessa literatura reconhece o caráter como um dos ingredientes para o sucesso, mas tende a compartimentá-lo, em vez de reconhecê-lo como fundamental e catalítico. As referências à Ética do Caráter passaram a surgir apenas como enfeite; o que importava eram as técnicas de influência imediata, as estratégias do poder, as habilidades de comunicação e as atitudes positivas.

A Ética da Personalidade, pelo que comecei a perceber, era a fonte subconsciente das soluções que Sandra e eu buscávamos para nosso filho. Conforme eu refletia mais profundamente sobre diferenças entre as Éticas da Personalidade e do Caráter, mais compreendia que Sandra e eu projetávamos nossas expectativas quanto ao bom comportamento de nossos filhos e, a nosso ver, um deles estava abaixo do esperado. A *imagem* que fazíamos de nós, de pais bons e dedicados, era mais forte do que a *imagem* de nosso filho, e talvez a influenciasse. Havia muito mais considerações além da preocupação com o bem-estar de nosso filho na *maneira de vermos* e lidarmos com o problema.

Sandra e eu conversamos muito. Conscientizamo-nos penosamente da influência poderosa sobre nosso caráter e motivos, bem como da ideia que tínhamos de nosso filho. Sabíamos que valores baseados na comparação social estavam em desarmonia com nossas crenças mais profundas, podendo conduzir ao amor condicional, e finalmente à diminuição do amor-próprio de nosso filho. Assim, resolvemos concentrar os esforços em *nós mesmos* — mas não nas técnicas utilizadas, e sim em nossos motivos mais profundos e na maneira como víamos nosso filho. Em vez de tentar modificá-lo, tentamos ficar de fora, separá-lo de nós, procurando reconhecer sua identidade, individualidade, autonomia e valor.

Por meio da reflexão profunda e dos recursos proporcionados pela fé e pela oração, começamos a ver nosso filho como um ser humano único, distinto. Notamos nele um potencial imenso, em diversos setores, que poderia se manifestar de acordo com seu próprio ritmo e velocidade.



Decidimos relaxar e abrir caminho para a manifestação de sua personalidade. Descobrimos que nosso papel natural seria colaborar para a sua afirmação, felicidade e valorização. Também trabalhamos, conscientemente, em nossos motivos e fontes interiores de segurança, de modo que nosso sentido de valor não dependesse do comportamento “aceitável” de um filho.

Um novo sentimento começou a surgir, conforme nos libertamos da antiga imagem que tínhamos de nosso filho e aprimoramos nossos motivos baseados em valores. Surpreendemo-nos apreciando sua companhia, em vez de julgá-lo ou comparar suas atitudes. Paramos de tentar torná-lo uma cópia de nós e de medi-lo a partir de nossas expectativas sociais. Deixamos de manipulá-lo com educação e gentilezas objetivando um modelo social aceitável. Como o considerávamos uma pessoa fundamentalmente adequada e capaz de enfrentar a vida, paramos de protegê-lo contra as humilhações dos outros.

Ele havia sido criado com essa proteção, de forma que atravessou períodos de crise quando ela foi retirada. Ele manifestou suas dificuldades e nós as compreendemos, mas não mudamos nosso comportamento. “Não é preciso protegê-lo, você pode se defender sozinho.” Era este o recado não verbalizado.

À medida que semanas e meses transcorriam, ele começou a demonstrar mais confiança em si mesmo, a se afirmar. Desabrochou, em ritmo e velocidade próprios. Tornou-se admirável, de acordo com os critérios socialmente aceitos — acadêmica, social e atleticamente —, em um passo rápido, bem mais veloz do que o que se considerava um processo natural de desenvolvimento.

Nos anos seguintes, foi eleito para diversos cargos de liderança na comunidade estudantil, tornou-se um atleta conhecido no estado e passou a trazer para casa notas altas. Ele desenvolveu uma personalidade cativante e honesta, que permitiu seu relacionamento pacífico com todos os tipos de pessoas.

Sandra e eu acreditamos que as conquistas de nosso filho, “socialmente admiráveis”, eram muito mais uma expressão genuína da noção que ele fazia de si mesmo do que mera resposta às possibilidades de recompensas sociais. Esta foi uma experiência excepcional para mim e para Sandra, muito instrutiva para lidarmos com nossos outros filhos e em outros de nossos papéis também. Ela promoveu a conscientização, em nível pessoal,



das diferenças vitais entre as Éticas da Personalidade e do Caráter em relação ao sucesso. Um provérbio expressa bem esta nossa convicção: “Explore seu próprio coração, com toda a diligência, pois dele sairão as respostas da vida.”

## ■ IMPORTÂNCIA PRIMÁRIA E SECUNDÁRIA

A experiência que tive com meu filho, somada aos estudos sobre a percepção e às pesquisas na literatura sobre o sucesso, gerou uma revelação, uma experiência daquelas na vida em que se diz “Aha!!”, e subitamente tudo se encaixa. Repentinamente, tornei-me capaz de perceber o impacto poderoso da Ética da Personalidade e a entender claramente as discrepâncias, que frequentemente passam despercebidas em nível consciente, entre o que eu sabia ser verdadeiro — informações que eu havia aprendido quando criança, há muito anos, e outras profundamente enraizadas na minha própria noção de valor — e as filosofias apressadas de “quebra-galho” que me cercavam no dia a dia. Compreendi, em um nível mais profundo, por que as coisas que eu ensinava a pessoas de todos os tipos, há anos, e sabia serem eficazes, com frequência se opunham a esses conceitos popularizados recentemente.

Não pretendo afirmar que os elementos da Ética da Personalidade — amadurecimento do indivíduo, treinamento em técnicas de comunicação e educação na área das estratégias da influência e do pensamento positivo — não sejam fatores benéficos, por vezes essenciais ao sucesso. Acredito que sejam. Mas constituem traços secundários, e não primários. Talvez, acostumados a utilizar nossa capacidade humana de construir a partir dos alicerces das gerações anteriores, tenhamos nos concentrado inadvertidamente na construção em si, esquecendo um pouco das bases que a sustentam. Ou, talvez, de tão habituados a colher onde não semeamos, tenhamos esquecido da necessidade de semear.

Se eu tentar usar a estratégia de influenciar as pessoas, ou táticas que levem os outros a fazer aquilo que quero — ou a trabalhar melhor, ou a estar mais motivados, ou a gostar mais de mim e de todos — enquanto meu caráter revela defeitos profundos e está marcado pela ambiguidade e pela falta de sinceridade, então não conseguirei obter o sucesso a longo prazo. Minha ambiguidade vai gerar desconfiança, e tudo que eu fizer — mesmo

usando as chamadas boas técnicas de relações humanas — será percebido como tentativa de manipulação. Simplesmente não faz diferença se a retórica usada for boa, nem mesmo se existem boas intenções. Se a confiança for pouca, ou inexistente, não existe fundamento para o sucesso permanente. O único aspecto que dá vida à técnica é a qualidade intrínseca.

A ênfase na técnica lembra o aluno que estuda somente na véspera das provas. Ele pode até passar de ano, e com um pouco de sorte conseguir boas notas, mas, como não se dedica diariamente ao aprendizado, nunca consegue dominar realmente as matérias e torna-se incapaz de aprimorar seu espírito.

Dá para imaginar como seria ridículo tentar a mesma atitude em uma fazenda? Um agricultor que se esquecesse de plantar na primavera, passasse o verão inteiro de folga e depois, no outono, trabalhasse feito louco para conseguir uma boa safra? A fazenda é um sistema natural. O esforço precisa ser diário, e o processo, respeitado. As pessoas sempre colhem o que semeiam. Não existe atalho.

Este princípio também é válido, em última análise, para o comportamento humano, para os relacionamentos. Eles são também sistemas naturais, baseados na lei da colheita. A curto prazo, em um sistema social artificial como a escola, alguém pode conseguir até ser bem-sucedido, se aprender a manipular as regras feitas pelo homem, a “dançar conforme a música”. Na maioria das interações humanas em que há um único contato, ou de curta duração, a Ética da Personalidade pode ser utilizada e funcionar, criando uma impressão favorável nos outros, por meio de charme, envolvimento e interesse nos *hobbies* alheios. Não é difícil aprender técnicas simples e rápidas, que costumam dar certo em situações de curto prazo. Mas estes aspectos secundários, sozinhos, não possuem valor permanente nos relacionamentos de longo prazo. No final, se não existirem profunda integridade e força de caráter, os desafios existentes na vida farão com que seus verdadeiros motivos venham à tona, e o fracasso no relacionamento substituirá o sucesso de curto prazo conseguido.

Muitas pessoas com grandeza secundária — ou seja, com reconhecimento social por seus talentos — sofrem de falta de grandeza primária ou de firmeza de caráter. Mais cedo ou mais tarde, isto ficará claro em qualquer relacionamento de longo prazo que elas tiverem — seja com um sócio, amigo, cônjuge ou filho adolescente em crise. É o caráter que comunica com mais eloquência. Ou, segundo as palavras de Emerson, “O



que você é ecoa em meus ouvidos com tanta força que não consigo ouvir o que diz.”

Existem, é claro, momentos nos quais as pessoas possuem firmeza de caráter, mas lhes falta capacidade de comunicação, e isso indubitavelmente também afeta a qualidade do relacionamento. Ainda assim, os efeitos são secundários.

Em última análise, o que *somos* comunica com muito mais eloquência do que o que *dizemos* ou *fazemos*. Nós todos sabemos disso. Existem pessoas em quem confiamos absolutamente, pois conhecemos seu caráter. Não importa se são eloquentes ou se conhecem as técnicas de comunicação. Confiamos nelas, e trabalhamos com elas de modo proveitoso.

As palavras de William George Jordan resumem bem esta questão: “Nas mãos de cada indivíduo encontra-se um poder maravilhoso, para o bem ou para o mal — a influência silenciosa, inconsciente e velada de sua vida. Trata-se simplesmente da radiação constante do que a pessoa realmente é, e não do que ela finge ser.”

## ■ O PODER DE UM PARADIGMA

*Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* abrangem a maioria dos princípios fundamentais da eficácia humana. Estes hábitos são básicos, primários. Eles representam a interiorização dos princípios corretos nos quais estão baseados o sucesso e a felicidade duradoura.

Mas antes que possamos compreender realmente estes 7 Hábitos, precisamos entender nossos próprios “paradigmas”, e aprender a fazer uma “mudança de paradigma”.

Tanto a Ética da Personalidade quanto a do Caráter são exemplos de paradigmas sociais. A palavra *paradigma* vem do grego. Na origem, era um termo científico, mas hoje é usada comumente para definir modelo, teoria, percepção, pressuposto ou padrão de referência. Em um sentido mais geral, é a maneira como “vemos” o mundo — não no sentido visual, mas sim em termos de percepção, compreensão e interpretação.

Dentro de nossos objetivos, um modo simples de entender os paradigmas é vê-los como mapas. Todos nós sabemos que “um mapa não é um território”. Um mapa é simplesmente a explicação de certos aspectos



do território. É exatamente o que um paradigma é: uma teoria, uma explicação, um modelo.

Suponha que você queira ir até um local específico, no centro de Chicago. Uma planta com as ruas da cidade seria de grande ajuda para se chegar ao destino. Mas suponha que você tenha o mapa errado pois, em função de um erro de impressão, o mapa onde está escrito “Chicago” é na verdade um mapa de Detroit. Você pode imaginar a frustração e a ineficácia na tentativa de atingir o objetivo desejado?

Você pode modificar seu *comportamento*. Tentar com mais empenho, ser mais diligente, aumentar a velocidade. Tais esforços, entretanto, só serviriam para levá-lo mais depressa ao lugar errado.

Você pode modificar sua *atitude*, pensando mais positivamente. Mesmo assim, não chegará ao lugar certo, o que pode não fazer diferença. Se a atitude fosse mesmo positiva, você ficaria feliz onde quer que estivesse.

De qualquer modo, ainda estaria perdido. O problema fundamental não tem nada a ver com o seu comportamento ou com a sua atitude. Ele se resume na utilização do mapa errado.

Se você tiver o mapa certo de Chicago, aí a diligência torna-se valiosa, e quando surgem os obstáculos frustrantes ao longo do caminho, então a atitude faz realmente diferença. Contudo, a primeira e mais importante exigência é a exatidão do mapa.

Cada um de nós tem muitos e muitos mapas dentro de nossa cabeça, que podem ser divididos em duas categorias principais: mapas do *modo como as coisas são*, ou da *realidade*, e mapas do *modo como as coisas deveriam ser*, ou dos *valores*. Interpretamos todas as nossas experiências a partir destes mapas mentais. Raramente questionamos sua exatidão; com frequência, nem percebemos que os utilizamos. Apenas assumimos que a maneira como vemos as coisas é do modo como elas realmente são ou deveriam ser.

Assim, nossas atitudes e nossos comportamentos derivam destas suposições. A maneira como vemos o mundo é a fonte de nosso jeito de pensar e agir.

Antes de prosseguir, gostaria de convidá-lo para uma experiência intelectual e emocional. Concentre-se durante alguns segundos no Desenho 1.

Agora olhe para o Desenho 2 e descreva cuidadosamente o que está vendo.

Você vê uma mulher? Em sua opinião, qual é a idade dela? O que diria de sua aparência? O que está vestindo? Em que tipo de papéis você a vê?

Provavelmente você dirá que a mulher do Desenho 2 tem 25 anos de idade, é bonita, veste-se bem e tem um nariz pequeno encantador. Se você for solteiro, talvez queira sair com ela. Se trabalhar com moda, dirá que ela seria uma boa modelo.

Mas e se eu dissesse que você está totalmente errado? E se eu dissesse que este desenho é de uma mulher de 60 ou 70 anos de idade, com ar triste, um nariz imenso e totalmente inadequada para uma modelo? Que ela é alguém a quem se oferece ajuda na hora de atravessar a rua?

Quem tem razão? Olhe novamente para o desenho. Consegue ver a velha agora? Caso não consiga, continue tentando. Viu o nariz grande? E o xale?

Se você e eu estivéssemos conversando, face a face, poderíamos discutir o desenho. Você descreveria o que vê para mim, e eu poderia falar sobre o que estou vendo. Poderíamos continuar nos comunicando até que você me mostrasse claramente o que está vendo no desenho, e eu fizesse o mesmo.

Uma vez que não podemos fazer isso, estude o Desenho 3 e depois olhe novamente para o Desenho 2. Consegue ver a velha agora? É importante que você a veja antes de prosseguir a leitura.

Tive contato com este desenho pela primeira vez há muitos anos, na Faculdade de Administração de Harvard. O professor o utilizou para demonstrar de forma clara e eloquente que duas pessoas podem ver a mesma coisa, discordar e ter razão, simultaneamente. Isso não é lógico, é psicológico.

Ele entrou na sala de aula com uma pilha de cartões grandes. Metade deles continha a imagem da moça do Desenho 1 e a outra metade, a senhora idosa do Desenho 3.

O professor distribuiu os cartões entre os alunos da classe: o desenho da moça coube a um lado da sala e o da velha, ao outro. Ele nos pediu que olhássemos para os cartões, permanecendo concentrados neles por cerca de dez segundos, devolvendo-os em seguida. Depois disso, ele projetou em uma tela o Desenho 2, combinando as duas imagens. Aí pediu à classe para descrever o que via. Praticamente todas as pessoas da sala que viram a moça no cartão a identificaram na imagem projetada. E praticamente todos que viram a velha no cartão a identificaram na projeção.



O professor então pediu a um estudante que explicasse o que estava vendo para um estudante do outro lado da sala. Enquanto eles conversaram, os problemas de comunicação apareceram.

— Como assim, “uma velha”? Ela deve ter uns 20 ou 22 anos!

— Ei, espere aí! Você está brincando. Ela tem mais de 70, deve estar beirando os 80!

— Puxa, você ficou cego? Tem algum problema? Esta mulher é jovem, tem boa aparência. Gostaria de sair com ela. É linda!

— Linda? Ela é uma bruxa velha.

A discussão prosseguiu, cada um dos estudantes certo e seguro de sua posição. Tudo isso aconteceu apesar de haver uma vantagem muito importante para os estudantes: a maioria deles sabia previamente que existia, realmente, outro ponto de vista. Algo que muitos de nós jamais admitiriam. Mesmo assim, no início, poucos estudantes tentaram ver o desenho a partir de outra perspectiva.

Depois de alguns instantes de comunicação inútil, um estudante foi até a tela e apontou para uma linha do desenho:

— Eis aqui o colar da moça.

— Não, isso é a boca da velha — retrucou o outro.

Gradualmente, eles começaram a discutir com mais calma os pontos discrepantes, e finalmente um estudante e depois outro os reconheceram, ao conseguir focalizar as duas imagens. Graças ao diálogo calmo, respeitoso e objetivo, cada um dos presentes foi finalmente capaz de entender o ponto de vista do outro. Mas, quando olhávamos para o outro lado, e depois para o desenho projetado na tela, a maioria via imediatamente a imagem que havia sido condicionada a ver nos dez segundos iniciais de observação.

Utilizo com frequência esta demonstração de percepção quando estou trabalhando com pessoas e instituições, porque ela fornece elementos profundos para a compreensão tanto da eficácia pessoal como da interpessoal. Ela mostra, antes de tudo, o quanto nossa percepção pode ser profundamente condicionada, ou nossos paradigmas. Se dez segundos podem ter tal impacto em nossa maneira de perceber o mundo à nossa volta, o que dizer dos condicionamentos que duram a vida inteira? As influências em nossas vidas — família, escola, religião, ambiente de trabalho, amigos, colegas e paradigmas sociais em vigor, como a Ética da Personalidade — foram responsáveis por um impacto inconsciente e



silencioso em nossas mentes, ajudando a formar nossos quadros de referências, nossos paradigmas, nossos mapas.



Desenho 1



Desenho 2