



# Livro Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes

## Lições poderosas para a mudança pessoal

Stephen R. Covey  
Free Press, 2004  
Também disponível em: Inglês

---

## Recomendação

Este livro foi um fenômeno editorial no início dos anos 90. Com todo o merecimento, Stephen R. Covey conseguiu remontar tradições éticas e morais milenares e torná-las significativas para o leitor do final século XX. Muito do que você encontrará neste livro pode ser visto em Aristóteles, Cícero, Benedito, Tillotson e seus herdeiros. Covey acrescenta algumas referências da psicologia, da ciência contemporânea e muitas de Viktor Frankl, um terapeuta sobrevivente do Holocausto. Covey molda o conteúdo dentro de um modelo tipicamente americano: passo-a-passo, fácil de ser seguido, apregoando principalmente autodisciplina. O resultado é um manual valioso e útil para o auto-aperfeiçoamento. *BooksInShort* acredita que a maioria dos leitores pode aprender algo de útil com este livro, embora alguns vão achar o estilo familiar e singelo demais, e as prescrições mais fáceis de concordar do que pôr em prática, muito menos de adotar como hábitos.

## Ideias Fundamentais

- Concentre-se no desenvolvimento do seu caráter, não da sua personalidade.
- Você é o que faz habitualmente, então adote hábitos produtivos.
- A excelência é um hábito, não uma aptidão.
- Você é livre, pois pode determinar sua resposta às circunstâncias.
- Escolha princípios sólidos como integridade, dignidade, qualidade, serviço, paciência, perseverança, afeto e coragem. E se esforce para viver de acordo com eles.
- Escreva uma declaração de missão pessoal que esclareça seus princípios e defina seus objetivos.
- Pense no que gostaria que as pessoas dissessem sobre você em seu funeral; procure ser merecedor.
- Construa confiança em seus relacionamentos.
- Equilibre a atenção dada a cada um de seus papéis. Dedique o tempo necessário para atender de forma justa cada uma de suas responsabilidades e relacionamentos.
- Entenda que você tem a capacidade de melhorar seus hábitos e sua vida.

## Resumo

### Os Sete Hábitos

Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes são:

1. Elas tomam a iniciativa. “Seja proativo”.
2. Elas se concentram em objetivos. “Comece com o objetivo na mente”.
3. Elas estabelecem prioridades. “Primeiro o Mais Importante”.
4. Elas só ganham quando os outros ganham. “Pense em Vencer/Vencer”.
5. Elas se comunicam. “Procure Primeiro Compreender, Depois Ser Compreendido”.
6. Elas cooperam. “Crie Sinergia”.

7. Elas refletem sobre e corrigem suas deficiências. “Afine o Instrumento”.

“Este é o investimento isolado mais poderoso que podemos fazer na vida: investir em nós mesmos, no único instrumento que possuímos para lidar com a vida e contribuir para a humanidade.”

Grande parte da literatura sobre sucesso empresarial das últimas décadas foca no desenvolvimento de uma boa personalidade. Esta ênfase está no local errado. Desenvolver um caráter consistente é mais importante e mais produtivo. Sua personalidade pode emergir naturalmente quando seu caráter está enraizado e é formado por princípios. Obrigar-se a exibir uma personalidade inconsistente com seu caráter é como vestir uma máscara. É algo enganoso, manipulador e destrutivo. Para desenvolver um caráter sólido, é preciso um paradigma sólido, uma nova forma sólida de ver as coisas.

“Obviamente, construir um caráter de total integridade e viver uma vida de amor e serviço que cria tal unidade não é fácil.”

Antes que a teoria dos germes estabelecesse um novo paradigma, por exemplo, os cirurgiões não lavavam as mãos. Quando os pacientes morriam de infecções, ninguém entendia o porquê. Salas de cirurgia esterilizadas surgiram como resultado de um novo paradigma, uma nova maneira de ver como a doença funcionava.

“De fato, até levarmos em conta o modo como vemos a nós mesmos (e como vemos os outros), seremos incapazes de compreender como os outros se sentem e veem a si mesmos e seu mundo.”

Hoje, muitas pessoas têm um paradigma determinista. Elas acreditam que a sua constituição genética determina como vão agir, ou que as falhas de seus pais diminuiram suas chances e criaram um padrão irremediável, ou ainda que o ambiente ou a experiência reduziram sua liberdade de mudar. Na verdade, o determinismo é um paradigma. Para moldar um caráter forte, abandone o determinismo e aceite o paradigma da liberdade. Este novo paradigma lhe permite ver que é possível mudar, que o caráter é um hábito, e que hábito é o que se faz de forma consistente. Aja de forma diferente e consistente e irá desenvolver um novo caráter.

“Os princípios são guias para a conduta humana, cujo o valor permanente foi comprovado.”

Certos princípios e valores básicos tornam as pessoas mais eficazes. São eles: justiça, equidade, integridade, honestidade, dignidade e valor humano, excelência, prontidão, paciência, perseverança, cuidado com o próximo, coragem, encorajamento e atitude confiante que reconhece o potencial ilimitado. Quem desenvolve o caráter a partir destes princípios clássicos é um líder que, tendo dominado a si próprio, pode inspirar e ajudar os outros. Caráter é hábito. Como disse Aristóteles, somos aquilo que habitualmente fazemos.

“Ao escolhermos nossa reação a uma circunstância, afetamos intensamente esta mesma circunstância.”

Para desenvolver o hábito de agir conforme estes princípios é necessário:

- **Saber:** Descubra o que quer fazer e o porquê.
- **Desenvolver habilidades:** Tome-se capaz de fazer.
- **Desejar:** Você deve querer e cultivar o desejo de fazer.

“A forma mais eficaz que conheço para começar com o objetivo na mente é desenvolver uma declaração de missão pessoal, filosofia ou credo.”

O trabalho mais importante é o trabalho interno. Quando você domina o seu eu interior, você consegue dominar o que está fora de você. Muitos concentram-se erroneamente na produção, em fazer uma diferença mensurável e visível no mundo externo. Negligenciam a capacidade de produção, a fonte de poder que torna a produção possível. Eles são como os atletas que correm várias horas por dia e se orgulham dos anos a mais que vão viver, mas que deixam de perceber que estão gastando todo seu tempo extra em exercícios. Podem até ganhar anos extras, mas não serão capazes de gozá-los e o tempo gasto correndo poderia ser melhor aproveitado aprofundando relacionamentos com seu cônjuge, familiares e amigos.

## Hábito 1: Seja proativo

Pessoas altamente eficazes tomam a iniciativa. Elas são proativas. Não impõem limites a si próprias que as impedem de agir. Reconhecem que têm a liberdade para determinar seu tipo de caráter, porque podem decidir como irão agir. Podem não ser capazes de controlar suas circunstâncias, mas podem decidir se desejam aproveitar essas circunstâncias ou serem abusadas por elas. Elas vivem segundo os “princípios de visão pessoal”.

“Ao centrar a vida em princípios imutáveis, eternos, criamos um paradigma fundamental para a existência eficaz.”

Viktor Frankl foi prisioneiro num campo de concentração nazista. Toda sua família, exceto uma irmã, foi assassinada nos campos. Apesar das circunstâncias tão horríveis, Frankl reconheceu que estava livre, porque pôde decidir como iria pensar e agir no meio do horror. Mesmo sendo um prisioneiro faminto, visualizava-se professor na sala de aula, falando aos alunos sobre o horror e o que aprendeu com ele. Sua disciplina mental o fez mais forte do que os guardas do campo. Ele inspirou companheiros de prisão e até mesmo alguns dos próprios guardas. Frankl foi proativo. Ele tomou a iniciativa e aceitou a responsabilidade do seu destino. Tomou decisões. Não tinha o poder de afastar-se do campo, mas tinha o poder de dominá-lo.

“A administração eficaz é fazer primeiro o mais importante.”

Pessoas proativas operam no reino do possível. Elas veem o que podem fazer e fazem. Ao assumir a responsabilidade para agir, expandem o reino do possível. Ficam mais fortes com o passar do tempo. Tornam-se capazes de fazer mais e mais. Começam comprometendo-se a mudar algo dentro de si e podem, eventualmente, mudar o mundo ao seu redor.

“Devemos pensar em eficiência com relação a pessoas e eficácia com relação a coisas.”

Comece a ser proativo falando a linguagem da iniciativa e responsabilidade:

- Não, eu não posso fazer nada – Sim, vamos pensar em algumas possibilidades.
- Não, eu sou assim mesmo – Sim, eu posso mudar meu jeito de ser.
- Não, ele me faz enlouquecer – Sim, eu posso decidir como ele irá me afetar.
- Não, eu não consigo ou sou obrigado – Sim, eu vou decidir e vou escolher.

## Hábito 2: Comece com o objetivo na mente

Pense cuidadosamente nos seus objetivos. Muitas pessoas passam a vida inteira perseguindo uma meta sem sentido, insatisfatória ou destrutiva. Elas estão nas capas dos tablóides, são ricas, famosas, foram presas por porte de droga ou assistem seus casamentos desmoronar. Poder, dinheiro e fama foram os objetivos que buscaram e conseguiram, mas a que preço? Eficácia não é apenas uma questão de alcançar uma meta, mas sim de alcançar a meta certa.

“O respeito real por si mesmo vem do domínio sobre a personalidade.”

Imagine-se em seu funeral. Imagine o que as pessoas diriam honestamente sobre você com base no que você é hoje. Você gosta do que está ouvindo? É assim que você quer ser lembrado? Caso contrário, mude. Tome posse da sua vida. Implemente a “liderança pessoal”. Comece elaborando uma declaração de missão pessoal, que descreva seus objetivos e detalhe o tipo de pessoa que você quer ser. Reflita sobre esta declaração de missão. Examine-se. Veja a si mesmo como realmente é. É egoísta? Só pensa no trabalho? Vai sempre atrás de lucro fácil? Decida o que deve mudar e em quem quer se tornar. Escreva a declaração. Comprometa-se consigo mesmo. Mantenha o compromisso.

## Hábito 3: Primeiro o Mais Importante

Você tem o poder de mudar quem é, mas isso significa alterar a forma de agir. Nunca deixe suas prioridades mais importantes sucumbirem por causa das menos importantes. Muitos gastam seu tempo reagindo a situações urgentes e emergências e nunca investem o tempo necessário para desenvolver a capacidade de prevenir situações de emergência, para exercer "gestão pessoal." Eles confundem o importante com o urgente. O urgente é fácil de ver. O importante é mais difícil de discernir. Enfatize o planejamento, evitando armadilhas, desenvolvendo relacionamentos, cultivando oportunidades e descobrindo uma diversão apropriada. Não encha sua agenda com negócios, mas antes assegure-se de que gasta o tempo necessário em coisas importantes. Pense em seus vários papéis: cônjuge, pai, gerente, voluntário na comunidade. Dê a cada papel um tempo adequado em sua agenda. Não roube de Pedro para pagar a Paulo; certifique-se de que cada função receba o tempo devido.

## Hábito 4: Pense em Vencer/Vencer

Nas relações de negócios, casamento ou outras, exerça “liderança interpessoal” para que ambas as partes saiam vencedoras. Duas vitórias colocam todos em melhor situação; duas derrotas colocam todos em pior situação. Um relacionamento vitória/derrota cria um vencedor e deixa uma pessoa ferida. Pessoas altamente eficazes se esforçam em alcançar transações vencer/vencer, o que permite a colaboração de todos, porque no final todas as partes estarão em melhor situação. Qualquer outro tipo de transação torna-se destrutiva, porque produz perdedores, inimigos e sentimentos ruins como derrota, animosidade e hostilidade. Pessoas altamente eficazes multiplicam aliados e não inimigos. A boa aliança é a vencer/vencer.

## Hábito 5: Procure Primeiro Compreender, Depois Ser Compreendido

A comunicação é uma via de mão dupla. Para desenvolver relações vencer/vencer, descubra o que as outras partes querem e o significado de vitória para elas. Não assuma que já sabe. Ouça. Tente sempre entender o que as outras pessoas querem e precisam, antes de começar a delinear os seus próprios objetivos. Não conteste, discuta ou se oponha ao que ouve. Ouça com atenção e pense sobre isso. Tente se colocar no lugar da outra parte. Bons advogados têm a prática de preparar a melhor ação possível a partir do ponto de vista do oponente. Somente quando entendem os melhores argumentos do outro lado é que começam a redigir a peça processual na perspectiva do cliente. Esta tática é igualmente valiosa nas relações pessoais ou acordos comerciais. Procure entender o que a outra parte precisa e quer e por quê. Assim, quando delinear seus próprios objetivos, coloque-os em termos que respondam diretamente aos objetivos da outra parte. Isso é atuar sobre os “princípios de comunicação empática”.

## Hábito 6: Crie Sinergia

Cooperação multiplica o poder da unidade. De fato, "cooperação criativa" pode resultar em uma força maior do que a soma das partes, assim como um arco pode suportar um peso maior do que dois pilares. O arco multiplica o poder de ambos os pilares. A palavra-chave para descrever este tipo de relacionamento é "sinergia", que significa juntar um todo que é maior que a soma das partes. Sinergia eficaz depende da comunicação. Muitas pessoas tornam a sinergia impossível ao reagir com palavras prontas. Elas não ouvem, refletem e respondem, mas em vez disso ouvem e reagem reflexivamente. As suas reações podem ser defensivas, autoritárias ou passivas. Podem opor-se ou submeter-se, mas nunca cooperar ativamente. Cooperação e comunicação são as duas bases de uma relação sinérgica. Ouça, reflita, responda e coopere.

## Hábito 7: Afie o Instrumento

Na floresta, um homem está serrando um tronco. O trabalho vai devagar e o homem está esgotado. Quanto mais ele serra, menos corta. Ao passar por ele, alguém olha por um tempo e sugere que o homem deve fazer uma pausa para afiar a serra. Mas o homem diz que não pode parar para afiar a serra porque ele está muito ocupado serrando! Uma serra embotada torna o trabalho cansativo, tedioso e improdutivo. Pessoas altamente eficazes separam o tempo necessário para afiar suas ferramentas, que são, de fato, suas mentes, corpos, almas e corações. É hora da "auto-renovação". Pessoas eficazes cuidam de seus corpos com um programa de exercícios que combina flexibilidade, resistência e força. É fácil planejar um programa desse tipo sem ser necessária uma academia para implementá-lo. Pessoas eficazes cuidam de suas almas com oração e meditação, caso sejam inclinados à espiritualidade religiosa, ou talvez lendo um bom livro ou ouvindo uma boa música.

“A maior parte das pessoas não consegue escutar com a intenção de compreender. Elas ouvem com a intenção de responder.”

Nunca negligencie esta dimensão espiritual, que fornece a energia para o resto de sua vida. A renovação mental pode significar mudança de hábitos, como assistir televisão, a qual estimula a absorção passiva de valores, atitudes e disposições que embotam a mente. Leia, monte quebra-cabeças, faça contas ou se envolva em alguma atividade desafiadora para manter a mente alerta, ativa e engajada. O coração se refere às emoções, que dependem muito dos outros. Dedique-se a desenvolver o seu coração, suas conexões emocionais e seu envolvimento com outras pessoas. Comunique-se, ouça e seja pouco exigente. Em tudo que fizer, tente posicionar os outros em melhor situação, colocando-os em primeiro lugar. Ao fazer isso, você vai se transformar em uma pessoa altamente eficaz.

## Sobre o autor

**Stephen R. Covey** é vice-presidente da Franklin Covey e ensina sobre Vida Baseada em Princípios e Liderança Baseada em Princípios. Covey é também fundador e ex-CEO da Covey Leadership Center. É autor de vários livros. *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* foi um bestseller por muitos anos.

---