

a SABEDORIA de

# STEPHEN R. COVEY

Uma coleção dos  
melhores conselhos de  
Stephen R. Covey, autor de  
**Os 7 hábitos das  
pessoas altamente  
eficazes**



**BS**  
BestSeller

a SABEDORIA de

---

**STEPHEN R.  
COVEY**

*Tradução*  
Jorge Ritter

1ª edição



RIO DE JANEIRO | 2013

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Covey, Stephen R., 1932

C914s Covey, Stephen R., 1932- A sabedoria de Stephen Covey [recurso eletrônico] / Stephen R. Covey ; tradução Jorge Ritter. - Rio de Janeiro : Best *Seller*, 2013. recurso digital

Tradução de: The wisdom and teachings of Stephen R. Covey

Formato: ePub

Requisitos no sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-7684-743-4 (recurso eletrônico)

1. Autorrealização (Psicologia). 2. Sucesso - Aspectos psicológicos. 3. Conduta. 4. Liderança.  
5. Livros eletrônicos. I. Título.

13-1984.

CDD: 158

CDU: 159.947

Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa

Título original norte-americano

THE WISDOM AND TEACHINGS OF STEPHEN R. COVEY

Copyright © FranklinCovey Company

Copyright da tradução © 2013 by Editora Best Seller Ltda.

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

Capa adaptada do original de Eric Fuentecilla

Editoração eletrônica: Abreu's System

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 978-85-7684-743-4

Seja um leitor preferencial Record.  
Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor:  
mdireto@record.com.br ou (21) 2585-2002.

# SUMÁRIO

Introdução

Nota aos leitores

O princípio da Responsabilidade

O princípio do Equilíbrio

O princípio da Escolha

O princípio da Contribuição

O princípio da Coragem

O princípio da Efetividade

O princípio da Empatia

O princípio da Integridade

O princípio da Liderança

O princípio do Aprendizado

O princípio do Amor

O princípio do Potencial

O princípio da Autodisciplina

O princípio da Sinergia

O princípio da Confiança

O princípio da Verdade

O princípio da Visão

O princípio do Ganha/Ganha

As citações favoritas de Stephen R. Covey

Lista de referências

# INTRODUÇÃO

Este livro contém a indiscutível sabedoria de um dos grandes mestres do nosso tempo, Dr. Stephen R. Covey.

Quando jovem, esperava-se que o Dr. Covey trabalhasse no negócio da família — a hotelaria —, mas esse não era seu caminho. Ele queria contribuir de uma maneira diferente — ser professor, dedicar sua vida a liberar o potencial humano. “Todo ser humano é precioso”, escreveu, “e dotado de um potencial e capacidade enormes, quase infinitos.”

Para atingir tal objetivo, ele estudou na Universidade de Harvard, tornou-se professor universitário, e, depois, ampliou o seu círculo de influência como consultor para líderes empresariais e governamentais. Em 1989, com a publicação de *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, considerado por muitos o livro mais influente da nossa época, o Dr. Covey provocou — e continua a provocar — impacto mundo afora. Esse livro, assim como os outros de sua autoria, pode ser encontrado em lares e escritórios, literalmente no mundo inteiro.

Seus ensinamentos e sua vida nos fazem lembrar do poder de princípios duradouros. Ele não estava interessado em seguir modismos ou ceder à publicidade. Sua paixão era enunciar e ensinar as invariáveis, imutáveis e eternas verdades da vida — verdades que se aplicam tanto para o sucesso profissional quanto para uma profunda satisfação pessoal. Ele também viveu essas verdades, como muitos dos seus amigos, familiares e alunos podem atestar.

Organizadas conforme os princípios decisivos da vida — como integridade, equilíbrio, visão e amor —, as histórias e citações deste livro ensinam tais princípios de forma acessível e tocante.

Apesar de o Dr. Covey já ter nos deixado, poderemos sempre usufruir de seus ensinamentos: que a verdade é a verdade, e é óbvia por si mesma; que não se pode viver sem princípios e esperar que o universo se adapte a você; e que sua vida é algo precioso: você pode desperdiçá-la com mediocridades ou investir em grandeza.

Família Covey

## NOTA AOS LEITORES

Esta coletânea foi compilada através de vários livros e artigos. Cada citação é seguida por um número sobrescrito que corresponde a uma lista de fontes ao final do livro.

O  
PRINCÍPIO  
DA  
RESPONSABILIDADE



*Meu filho de 7 anos, Stephen, se dispôs a cuidar do jardim.*

*— Olha, filho — eu disse. — Está vendo como o jardim do nosso vizinho é verde e limpo? É isso que nós queremos: verde e limpo. Agora veja o nosso jardim. Vê as cores misturadas? Não é o que queremos; não é verde. Verde e limpo é o que queremos.*

*Duas semanas, duas palavras: verde e limpo.*

*Era um sábado. E ele não fez nada. Domingo, nada. Segunda, nada. Enquanto tirava o carro da garagem, a caminho do trabalho, na terça-feira, olhei para o jardim amarelo e desarrumado, e o sol quente de julho começava a brilhar.*

*Isso era inaceitável. Fiquei chateado e desiludido com seu desempenho.*

*Eu estava pronto para reconsiderar o ajudante que havia escolhido. Mas o que aconteceria com o seu comprometimento interno?*

*Então fingi um sorriso.*

*— Oi filho, como vai?*

*— Bem! — ele respondeu.*

*Me segurei e esperei até depois do jantar. Então falei:*

*— Filho, vamos fazer como combinamos. Vamos dar uma volta juntos e você pode me mostrar como o seu trabalho está.*

*Mal passamos a porta e o seu queixo começou a tremer. Os seus olhos se encheram de lágrimas e, quando chegamos no meio do jardim, ele choramingava.*

*— É tão difícil, pai!*

*“O que é tão difícil?”, pensei comigo mesmo. “Você não fez nada!” Mas eu sabia o que era difícil — se fiscalizar, administrar o próprio tempo. Então, disse:*

— *Posso te ajudar em algo?*

— *Você ajudaria, pai? — ele fungou.*

— *Qual era o nosso acordo?*

— *Você disse que me ajudaria se tivesse tempo.*

— *Eu tenho tempo.*

*Então, ele correu para dentro da casa e voltou com dois sacos. Deu-me um.*

— *Você juntaria aquelas coisas? — Ele apontou para os restos do churrasco de sábado à noite. — Esse lixo me enjoa!*

*Fui e juntei o lixo. Fiz exatamente o que ele me pediu para fazer. E foi assim que ele se comprometeu de verdade. O jardim passou a ser seu, sob o seu comando.*

*Ele me pediu ajuda apenas duas ou três vezes durante aquele verão. Cuidou daquele jardim. Ele o manteve mais verde e mais limpo do que eu quando era o responsável.<sup>7</sup>*

JP

Responsabilidade gera *resposta-habilidade*.<sup>\* 3</sup>

JP

Todos nós nos interessamos por coisas que estão fora das nossas atribuições, e deveríamos nos interessar, mas a melhor maneira de fazer qualquer coisa a respeito delas é enaltecer nossas próprias atribuições.<sup>4</sup>

JP

Manter as pessoas no curso da responsabilidade não é humilhá-las, mas afirmá-las.<sup>7</sup>

JP

Uma coisa é cometer um erro, outra, bem diferente, é não admiti-lo. As pessoas perdoarão erros, porque são erros de julgamento, são mentais. Porém, elas não esquecerão tão facilmente erros do coração, a má intenção, a má motivação, o encobrimento orgulhoso e cheio de justificativas do primeiro erro.<sup>7</sup>

JP

Nunca use a palavra “promessa”, a não ser que esteja totalmente preparado para pagar o preço necessário para mantê-la.<sup>8</sup>

JP

Nada é mais rápido para destruir a confiança do que prometer algo e não cumprir. Por outro lado, nada gera mais confiança do que manter uma promessa.<sup>8</sup>

JP

Proteger as pessoas de consequências naturais as ensina a serem irresponsáveis.<sup>4</sup>

JP

A causa de quase todas as dificuldades em relacionamentos está enraizada nas expectativas conflitantes ou ambíguas sobre os papéis de cada um e as metas traçadas.<sup>7</sup>

JP

O princípio de atribuição é o princípio de se concentrar em sua própria responsabilidade, em sua própria tarefa, seja ela qual for. Você se concentra de tal maneira em sua incumbência a ponto de ampliá-la — isto é, fazer mais do que o esperado, tirar mais dela do que existia no princípio. Por exemplo, como marido, você se concentra na responsabilidade de ser um exemplo nobre para os seus filhos e um companheiro gentil e compreensivo para sua esposa.<sup>4</sup>

JP

Para melhorar qualquer situação, você tem de melhorar. Para mudar sua esposa, você tem de mudar. Para mudar a atitude do seu marido, você tem de mudar a sua atitude. Para ter mais liberdade, você precisa ser mais responsável, precisa ter mais disciplina.<sup>4</sup>

JP

Para criar filhos obedientes, nós, como pais, temos de ser mais obedientes a determinadas leis e princípios.<sup>4</sup>

*JP*

Para recuperarmos relações rompidas, temos de, em primeiro lugar, ouvir nossos corações para descobrir nossas responsabilidades e falhas. É fácil ficar de fora apontando os pontos fracos dos outros. Esse processo serve apenas para alimentar nosso próprio orgulho e para nos justificar.<sup>4</sup>

*JP*

Nós não somos nossos sentimentos. Não somos nossos humores. Não somos nem nossos pensamentos... A autoconsciência possibilita nos distanciarmos para examinar até mesmo a maneira como nos “vemos”.<sup>7</sup>

*JP*

Sem envolvimento, não há comprometimento. Marque isso, coloque um asterisco nessa frase, circule-a e sublinhe-a. Sem envolvimento, não há comprometimento.<sup>7</sup>

*JP*

## *Nota*

\* No original: "Accountability breeds response-ability." (*N. do T.*)

O  
PRINCÍPIO  
DO  
EQUILÍBRIO



*Imagine que você se depara com alguém em uma mata, serrando ferozmente uma árvore.*

*— O que você está fazendo? — você pergunta.*

*— Não está vendo? — vem a resposta impaciente. — Estou cortando essa árvore.*

*— Você parece exausto! — você exclama. — Há quanto tempo está serrando?*

*— Mais de cinco horas — ele responde —, e estou acabado! Que trabalho duro!*

*— Bom, porque não descansa alguns minutos e afia a serra? — você pergunta.*

*— Tenho certeza de que seria muito mais rápido.*

*— Não tenho tempo para afiar a serra — diz o homem enfaticamente. — Estou ocupado demais serrando!<sup>7</sup>*

*JP*

Você já esteve ocupado demais dirigindo para abastecer o carro?<sup>10</sup>

*JP*

Quantas pessoas em seus leitos de morte gostariam de ter passado mais tempo no escritório?<sup>1</sup>

*JP*

Muitas pessoas parecem acreditar que o sucesso em uma área pode compensar o fracasso em outras. Mas isso é mesmo possível? A verdadeira eficácia exige

equilíbrio.<sup>7</sup>

*JP*

A chave não é priorizar o que está na sua agenda, mas agendar as suas prioridades.<sup>7</sup>

*JP*

Há momentos em que a mente governa e momentos em que o coração governa.<sup>20</sup>

*JP*

Nunca devemos nos ocupar tanto em serrar para que possamos ter tempo de afiar a serra.<sup>3</sup>

*JP*

O  
PRINCÍPIO  
DA  
ESCOLHA



*Uma vez, eu estava falando sobre a questão da proatividade e uma mulher no público se levantou no meio da minha apresentação e começou a falar, animada. Ela parecia muito feliz.*

*— O senhor não imagina o que aconteceu comigo! — ela exclamou. — Sou enfermeira em turno integral para o homem mais ingrato e miserável que o senhor possa imaginar. Nada do que faço é bom para ele. Ele nunca expressa sua gratidão; mal reconhece que eu existo. Ele reclama sem parar e encontra erros em tudo o que faço. Esse homem tornou minha vida miserável, e muitas vezes levo minha frustração para casa. As outras enfermeiras sentem a mesma coisa. Nós quase rezamos para que ele morra.*

*“E o senhor ter o atrevimento de subir ao palco e sugerir que não há nada que possa me atingir, que ninguém pode me machucar sem meu consentimento, e que foi minha escolha ter uma vida emocional miserável — bem, não posso aceitar isso.*

*“Mas continuei pensando a respeito. Eu realmente busquei dentro de mim e comecei a perguntar: ‘Será que tenho o poder de escolher a minha resposta?’ Quando percebi que tinha esse poder, quando engoli essa pílula amarga e me dei conta de que havia escolhido ser miserável, também percebi que poderia não ser miserável. Naquele momento, me ergui. Senti como se estivesse sendo libertada da prisão. Queria gritar para o mundo inteiro: ‘Estou livre! Saí da prisão! Nunca mais serei controlada pelo tratamento de alguma pessoa.’”<sup>7</sup>*

Cada um de nós protege um portão de mudança que só pode ser aberto por dentro.<sup>7</sup>



Todo ser humano tem quatro dons — autoconhecimento, consciência, vontade independente e imaginação criativa. Esses dons nos concedem a liberdade humana final: o poder de escolher, de responder, de mudar.<sup>1</sup>



A felicidade, assim como a infelicidade, é uma escolha pró-ativa.<sup>7</sup>



A felicidade, pelo menos em parte, é fruto do desejo e da capacidade de sacrificar o que queremos agora pelo que iremos querer no futuro.<sup>7</sup>



Eu não sou um produto das minhas circunstâncias. Sou um produto das minhas decisões.<sup>21</sup>



Ensino às pessoas como devem me tratar através do que permito.<sup>21</sup>



Se eu realmente quiser melhorar a minha situação, posso trabalhar na única coisa sobre a qual tenho controle — eu mesmo.<sup>7</sup>



Entre o estímulo e a resposta há um intervalo. Nesse intervalo estão a nossa liberdade e o poder de escolher as nossas respostas. Nessas escolhas estão nosso crescimento e nossa felicidade.<sup>8</sup>



A vontade independente é a nossa capacidade de agir. Ela nos dá o poder de transcender nossos paradigmas, de nadar contra a corrente, de reescrever os nossos destinos, de agir baseados em princípios em vez de reagir baseados na emoção ou na circunstância.<sup>1</sup>



Não é o que acontece conosco, mas sim a nossa resposta ao que acontece conosco que nos machuca.<sup>7</sup>



Acenda um fósforo. Ele pode destruir um prédio ou iluminar um lugar escuro — a escolha é sua.<sup>21</sup>



No leme de um barco enorme existe outro minileme, chamado compensador. Ao se mover o compensador um pouquinho, o leme mexe lentamente, o que eventualmente muda toda a direção do enorme barco. Se enxergue como um compensador. Ao fazer pequenas mudanças, você começa a fazer reverberações na organização e pode modificar toda a cultura desta.<sup>3</sup>



Uma das minhas histórias favoritas é a história de José, do Velho Testamento, que, ainda garoto, foi vendido como escravo por seus irmãos, no Egito.

Você consegue imaginar como seria fácil para ele adoecer de autocomiseração como um servo de Potifar, um oficial do Faraó, ou se focar na fraqueza dos seus irmãos e raptos e em tudo que ele não tinha? Mas José era proativo. E, em pouco tempo, ele estava governando o lar de Potifar. Ele administrava tudo que Potifar tinha, pois a confiança deste era enorme.

Então, chegou o dia em que José se viu em uma situação difícil e se recusou a comprometer sua integridade. Como resultado, ele foi injustamente preso por treze anos.

Porém, mais uma vez ele foi proativo. Ele aprimorou o seu círculo de influência, e logo estava administrando a prisão e eventualmente todo o Egito,

atrás apenas do faraó.<sup>7</sup>



Nosso comportamento é uma função das nossas decisões, não das nossas condições.<sup>7</sup>



Nossa linguagem é um indicador muito real do nível em que nos vemos como pessoas pró-ativas. A linguagem de pessoas reativas as absolve de responsabilidade. “Eu sou assim. Eu sou simplesmente desse jeito. Não há nada que eu possa fazer a respeito.”<sup>7</sup>



Nossa liberdade definitiva é o direito e o poder de decidir como qualquer pessoa ou qualquer coisa fora de nós mesmos nos afetará.<sup>21</sup>



Experiências passadas muitas vezes atuam como correntes sobre o presente e o futuro. Impressões iniciais tornam-se impressões duradouras. Hábitos tornam-se rotinas. Uma atitude mental do tipo “Isto não pode ser feito” torna-se uma profecia que se realiza em si mesma.<sup>4</sup>



Pessoas reativas muitas vezes são afetadas por seu ambiente físico. Se o tempo é bom, elas se sentem bem. Se não está bom, ele afeta sua atitude e seu desempenho. Pessoas pró-ativas podem carregar o seu próprio tempo com elas. Se está chovendo ou fazendo sol não faz diferença para elas.<sup>7</sup>



Pessoas reativas tendem a viver de velhos planos que lhes foram dados por outros. Elas tendem a ser como bombeiros em um incêndio, correndo impulsivamente de um lado para outro.<sup>21</sup>

JP

Contratempos são inevitáveis; a infelicidade é uma escolha.<sup>8</sup>

JP

A capacidade de subordinar um impulso a um valor é a essência de uma pessoa pró-ativa.<sup>7</sup>

JP

*Quando começa a se colocar como vítima, você joga fora o seu futuro. Uma vez, eu estava treinando agentes de seguros de uma empresa e todos reclamavam dos terríveis programas de treinamento da companhia. Eu disse:*

*— Bom, por que vocês não os mudam?*

*Eles responderam:*

*— O que quer dizer com isso?*

*— Bem, vocês não estão felizes com esses programas de treinamento. Vocês acham que eles não passam de um grande show exibicionista e que as melhores experiências não são compartilhadas. Por que vocês não os mudam?*

*— Bem, esse não é o nosso papel.*

*Eu disse:*

*— Vejam, vocês não são vítimas. Vocês são os melhores agentes dessa empresa. Vocês podem fazer a proposta que desejarem para quem toma as decisões; e, se fizerem tal proposta com sabedoria — em outras palavras, se defenderem o caso deles melhor do que eles próprios antes de defenderem o seu —, vocês se tornarão agentes de mudança.<sup>12</sup>*

JP

O ambiente que você molda a partir dos seus pensamentos, crenças, ideais e filosofia é o único em que você viverá.<sup>11</sup>

JP

A reflexão do paradigma social atual nos diz que somos determinados, em grande parte, pelo condicionamento e pelas circunstâncias.<sup>7</sup>



Existem determinados momentos cruciais em qualquer empreendimento humano que, se usados com excelência, se tornam os momentos determinantes do futuro. Seja forte nos momentos difíceis.<sup>4</sup>



Existem três constantes na vida: mudança, escolha e princípios.<sup>21</sup>



Até que uma pessoa possa dizer profunda e honestamente “Sou o que sou hoje devido às escolhas que fiz ontem”, não pode dizer “Escolho de outra maneira”.  
7



Somos livres para escolher nossas ações, mas não somos livres para escolher as consequências dessas ações. Lembre-se: se você puxa uma ponta da corda, você puxa a outra.<sup>7</sup>



Você não é os seus hábitos. Você pode substituir velhos padrões de comportamento autodestrutivo por novos padrões, novos hábitos de efetividade.<sup>7</sup>



*Uma vez, um aluno me perguntou:*

*— O senhor me permitiria faltar a uma de suas aulas? Eu vou viajar para um jogo de tênis.*

*— Você tem de ir ou escolheu ir? — perguntei.*

*— Eu realmente preciso ir — ele explicou.*

*— O que acontecerá se você não for?*

*— Ora, eles me tirarão do time.*

*— Você gostaria que isso acontecesse?*

— Não.

— *Em outras palavras, você escolhe ir porque quer permanecer no time. O que acontecerá se você perder a minha aula?*

— Não sei.

— *Pense bem. O que acha que será a consequência natural de não vir à minha aula?*

— *O senhor não me expulsaria, não é?*

— *Essa seria uma consequência social. Seria artificial. Se você não participar do time de tênis, não joga. Isso é natural. Mas se não vir à aula, qual seria a consequência natural?*

— *Acho que eu sentiria falta do aprendizado.*

— *Isso mesmo. Então você tem de ponderar essa consequência com a outra e fazer uma escolha. Sei que se fosse comigo, eu escolheria viajar para o jogo de tênis. Mas nunca diga que você tem de fazer algo.*

— *Eu escolhi viajar para o jogo de tênis — ele respondeu humildemente.*

— *E perder a minha aula?* <sup>7</sup>

O  
PRINCÍPIO  
DA  
CONTRIBUIÇÃO



*Um parente meu trabalhou para a IBM por toda a sua vida profissional. Ele prosperou através de todas as transformações de uma empresa dinâmica, trabalhando duro para continuar relevante em uma indústria que se revoluciona periodicamente. Ele é muito bom no seu trabalho, o qual leva muito a sério. Seus clientes gostam muito dele. E, mais importante ainda, ele goza de uma vida familiar maravilhosa. Ele não é ambicioso no sentido de buscar por sinais do sucesso externo, como promoções constantes ou aplausos dos demais, mas ele está fazendo uma diferença.*

*Para mim, isso é uma grande carreira. Ele dá o melhor que tem para dar, enquanto ganha a lealdade e a confiança de clientes, colegas e da família.*

*Muitas pessoas falam sobre ambição. É uma coisa boa ou ruim? Acredito que depende do objeto da ambição... Se você é ambicioso para fazer uma diferença de verdade — uma contribuição significativa —, experimentará a profunda satisfação de um trabalho bem-feito e uma vida bem-vivida. Esse é o tipo de ambição em que eu acredito.<sup>2</sup>*

*JP*

Qualquer um que tenha feito uma real diferença, para o bem ou para o mal, possuía três atributos em comum: visão, disciplina e paixão. Hitler tinha todos os três, mas lhe faltava um quarto atributo essencial: consciência. O resultado foi destruição.<sup>7</sup>

*JP*

Seja uma luz, não um juiz. Seja um modelo, não um crítico. <sup>7</sup>

JP

Lá no fundo de cada um de nós existe o desejo de viver uma vida de grandeza e contribuição — de realmente se importar, de realmente fazer a diferença. Nós podemos decidir, de forma consciente, deixar para trás uma vida de mediocridade e viver uma vida de grandeza — em casa, no trabalho e em sociedade. <sup>8</sup>

JP

A efetividade não é mais opcional. O chamado e a necessidade de uma nova era são por grandeza. <sup>8</sup>

JP

Olhe para as fraquezas dos outros com compaixão, não acusação. A questão não é o que eles não fazem ou deveriam fazer. A questão é a resposta escolhida por você para a situação e o que você deveria fazer. <sup>7</sup>

JP

O homem não é preguiçoso ou indiferente por natureza. Seus dons naturais e espirituais lhe proporcionam energia e entusiasmo ilimitados. Todos os dias vemos essas qualidades se manifestarem nas atividades nas quais ele descobre significado e significância pessoais. <sup>4</sup>

JP

A maioria de nós gasta tempo demais com o que é urgente, e não o tempo suficiente com o que importa. <sup>21</sup>

JP

A grandeza fundamental diz respeito ao caráter e à contribuição. A grandeza secundária diz respeito ao prestígio, à riqueza e à posição. <sup>21</sup>

JP

O melhor que um homem puder ser, ele deve ser.<sup>4</sup>



O inimigo do melhor é, muitas vezes, o bom.<sup>7</sup>



A chave para a vida não é o acúmulo. É a contribuição.<sup>21</sup>



O trabalho mais significativo que faremos em nossas vidas inteiras, em nosso mundo, é feito dentro das quatro paredes da nossa casa.<sup>21</sup>



A cultura do mundo em que vivemos prestigia, fundamentalmente, metas e valores materiais e sociais, os quais, com frequência, são incoerentes com metas e valores de autorrealização.<sup>4</sup>



Existem realizadores e existem contribuintes. Muitos realizadores também contribuem, mas, na maior parte do tempo, eles apenas se preparam para contribuir. Veja a sua vida como a vida de um contribuinte.<sup>21</sup>



O  
PRINCÍPIO  
DA  
CORAGEM



*Um conhecido meu estava muito frustrado porque seu chefe estava preso ao que ele via ser um estilo de liderança improdutivo.*

*— Por que ele não faz nada a respeito? — ele me perguntou. — Eu falei com ele sobre isso, ele está ciente do fato, mas não faz nada.*

*— Bom, porque você não faz uma apresentação efetiva? — perguntei.*

*— Eu fiz — foi a resposta.*

*— Como você define “efetivo”? Quem eles mandam de volta para a escola quando o vendedor não vende — o comprador? “Efetivo” significa que funcionou. Você criou a mudança que queria? Construiu a relação no processo? Quais foram os resultados da sua apresentação?*

*— Eu já disse, ele não fez nada. Ele não me ouvia.*

*— Então faça uma apresentação efetiva. Você deve ganhar a empatia dele. Deve acompanhar o estado de espírito dele. Deve apresentar o seu ponto de vista de maneira simples e visual, e descrever a alternativa preferida dele melhor do que ele mesmo conseguiria. Isso vai dar algum trabalho. Está disposto a fazê-lo?*

*— Por que eu tenho de passar por tudo isso? — ele perguntou.*

*— Em outras palavras, você quer que ele mude todo o seu estilo de liderança e você não está disposto a mudar o seu estilo de apresentação?*

*— Acho que é isso aí — ele respondeu.*

*— Bem, então — eu disse —, apenas sorria a respeito do assunto e aprenda a viver com isso.*

*— Eu não consigo viver com isso — ele disse. — É uma questão que compromete a minha integridade.*

— *Ok, então comece a trabalhar em uma apresentação efetiva.*  
*No fim das contas, ele não o faria. O investimento parecia alto demais.*<sup>7</sup>

*JP*

Muitas pessoas pensam de maneira maniqueísta, em “ou isso ou aquilo”. Elas acreditam que, se você é amável, você não é firme. Mas o pensamento ganha/ganha é amável... e firme.<sup>7</sup>

*JP*

O maior risco é o risco de uma vida sem riscos.<sup>8</sup>

*JP*

A única maneira real de fortalecer uma relação que passou por um conflito é se encontrar frente a frente: procurar a pessoa para tentar uma reconciliação, para falar sobre a questão, para se desculpar, perdoar, ou o que for preciso.<sup>21</sup>

*JP*

Quando não temos controle sobre um problema, nossa responsabilidade é mudar a nossa expressão facial de sempre — sorrir, aceitar genuína e calmamente o problema e aprender a viver com ele, mesmo que não gostemos dele. Dessa maneira, não fortalecemos o problema a ponto de ele nos controlar.<sup>7</sup>

*JP*

O  
PRINCÍPIO  
DA  
EFETIVIDADE



*Você se lembra da história do agricultor pobre que um dia descobre no ninho da sua gansa de estimação um brilhante ovo de ouro? Em um primeiro momento, ele acredita ser alguma espécie de artimanha, mas quando vai jogar o ovo fora, pensa melhor e o leva para ser avaliado. O ovo é puro ouro! O agricultor não consegue acreditar na sua sorte. Ele fica ainda mais incrédulo no dia seguinte, quando a experiência se repete.*

*Dia após dia, ele acorda para correr até o ninho e encontrar mais um ovo de ouro. Ele se torna incrivelmente rico; tudo parece bom demais para ser verdade. Mas, com a riqueza crescente, veio a ganância e a impaciência.*

*Incapaz de esperar dia após dia pelos ovos de ouro, o agricultor decide matar a gansa e pegar todos de uma vez. Mas quando ele abre o animal, o encontra vazio. Não há ovos de ouro — e agora não há como conseguir mais. O agricultor destruiu a gansa que os produzia.*

*Eu sugiro que dentro dessa fábula há uma lei natural, um princípio — a definição básica de efetividade. A maioria das pessoas vê a efetividade a partir do paradigma do ovo de ouro: quanto mais você produz, mais você faz e mais eficiente você é. Se adotar um padrão de vida que se concentra nos ovos de ouro e despreza a gansa, logo estará sem a fonte dos ovos de ouro. Por outro lado, se você só cuidar da gansa, sem ter um objetivo para os ovos de ouro, logo não terá recursos para alimentar a si mesmo ou à gansa. A efetividade está no equilíbrio.<sup>7</sup>*

Pessoas altamente eficazes compartilham 7 hábitos. O hábito 1 diz: “Você é o programador”; o hábito 2 diz: “Escreva o programa”; então, o hábito 3 diz: “Rode o programa”, “Viva o programa”. O hábito 7 é o paradigma da constante melhoria de toda pessoa — ele representa a educação, o aprendizado e o fato de se comprometer novamente.<sup>7</sup>



Todos os conselhos bem-intencionados no mundo não valerão um tostão furado se não estivermos abordando o problema real.<sup>7</sup>



Sempre que pensarmos que o problema está “lá fora”, esse mesmo pensamento é o problema.<sup>7</sup>



Pessoas eficazes não possuem problemas em mente; têm oportunidades. Elas alimentam oportunidades e matam de fome os problemas.<sup>7</sup>



O hábito é a interseção de conhecimento (o que fazer), habilidade (como fazer) e desejo (vontade de fazer).<sup>7</sup>



Quanta energia negativa é gasta quando as pessoas tentam solucionar os problemas ou tomar decisões em uma realidade interdependente? Quanto tempo é gasto na confissão dos pecados de outras pessoas, em politicagem, em rivalidades, em conflitos interpessoais, em proteger a si mesmo, em imposições e críticas? É como tentar dirigir na estrada com um pé no acelerador e outro no freio.<sup>7</sup>



Durante toda a vida há estágios ou processos de crescimento e desenvolvimento. Nós sabemos e aceitamos esse fato nos aspectos físicos, mas a compreensão disso nos aspectos emocionais, nas relações humanas, e mesmo na área espiritual, é menos comum e mais difícil.<sup>4</sup>

JP

Sozinho, o pensamento independente não é adequado para a realidade interdependente. Pessoas independentes que não têm a maturidade de pensar e agir de forma interdependente podem ser bons produtores individuais, mas não serão bons líderes ou colegas de equipe. Elas não acreditam que o paradigma da interdependência é necessário para serem bem-sucedidas no casamento, com a família ou na realidade organizacional.<sup>7</sup>

JP

É possível ser ocupado — muito ocupado — sem ser muito efetivo.<sup>7</sup>

JP

Viva, ame, ria, deixe um legado.\*<sup>6</sup>

JP

As pessoas estão trabalhando mais arduamente do que nunca, mas, como lhes falta lucidez e visão, elas não vão muito longe. Resumindo, elas estão secando gelo com toda a força que têm.<sup>8</sup>

JP

As pessoas simplesmente se sentem melhores com relação a si mesmas quando são boas em algo.<sup>8</sup>

JP

Algumas pessoas têm força de caráter, mas lhes falta a competência em se comunicar, e isso, sem dúvida, também afeta a qualidade das suas relações.<sup>3</sup>

JP

O mais importante é manter o mais importante como o mais importante.<sup>1</sup>



Não há uma solução rápida para problemas crônicos. Para solucioná-los, temos de aplicar processos naturais. A única maneira de colher no outono é plantar na primavera e regar, limpar, cultivar e fertilizar durante o longo verão.<sup>3</sup>



Não há uma maneira melhor de informar e expandir a sua mente de maneira regular do que criar o hábito de ler boa literatura.<sup>7</sup>



Manter o equilíbrio entre o ovo de ouro (produção) e a saúde e o bem-estar da gansa (capacidade de produção) é uma decisão muitas vezes difícil. Mas eu diria que isso é a própria essência da efetividade.<sup>7</sup>



Nós vivemos em um mundo de atalhos. Você consegue imaginar um agricultor “virando a noite” no outono para produzir a colheita, como os estudantes faziam, e ainda fazem, para passar nos exames? Consegue imaginar um corredor “fingindo” velocidade e resistência, ou um pianista de concertos “fingindo” habilidade e competência?<sup>4</sup>



Quando falamos no desenvolvimento de força de caráter, segurança interior e talentos e habilidades únicos em uma criança, nenhuma instituição pode ou poderá se comparar ao potencial do lar como fonte de influências positivas.<sup>21</sup>



Você pode ser uma pessoa de transição — uma mudança para o melhor entre o passado e o futuro. Uma tendência negativa que passou pela sua família por

gerações pode parar em você. E a sua mudança pode afetar muitas, muitas vidas daí em diante.<sup>7</sup>

*JP*

## *Nota*

\* No original: “Live, love, laugh, leave a legacy.” (*N. do T.*)

O  
PRINCÍPIO  
DA  
EMPATIA



*Suponha que você esteja tendo problemas com seus olhos e decida ir a um oftalmologista em busca de ajuda. Após ouvir sua breve reclamação, ele tira os próprios óculos e os passa para você.*

*— Coloque-os — ele diz. — Uso esse par de óculos há dez anos e eles realmente me ajudaram. Tenho um par extra em casa; você pode ficar com esse.*

*Então você os coloca, mas eles só pioram o problema.*

*— Isso é terrível! — você exclama. — Não consigo ver nada!*

*— Bem, o que há de errado? — ele pergunta. — Eles funcionam muito bem para mim. Tente com mais vontade.*

*— Estou tentando — você insiste. — Está tudo borrado.*

*— Bom, qual é o problema com você? Pense positivamente.*

*— Ok. Eu positivamente não vejo nada.*

*— Ora, você é um ingrato! — ele o repreende. — E depois de tudo que eu fiz por você!*

*Quais são as chances de você voltar para esse oftalmologista da próxima vez em que precisar de ajuda? Não muito grandes, imagino. Você não tem muita confiança em alguém que não diagnostica antes de prescrever.*

*Mas quantas vezes nós diagnosticamos antes de prescrevermos em nossa comunicação?<sup>7</sup>*

*JP*

*À medida que você se preocupa menos com o que as pessoas pensam de você, se preocupará mais com o que os outros pensam de si mesmos.<sup>7</sup>*

JP

Em algum momento da vida, provavelmente havia alguém que acreditava em você quando você não acreditava em si mesmo.<sup>7</sup>

JP

Ser influenciável é a chave para influenciar outros.<sup>7</sup>

JP

Não se deixe seduzir pela sua autobiografia.<sup>21</sup>

JP

Ouvir com empatia é ouvir com a intenção de compreender. Refiro-me, primeiro, a buscar compreender, realmente compreender. Ao ouvir com empatia, você entra no quadro de referências dos outros. Vê as coisas a partir desse quadro, vê o mundo da maneira como os outros veem, compreende seus paradigmas, compreende como eles se sentem.<sup>7</sup>

JP

A empatia engrandece o seu próprio pensamento. Quando seu cônjuge, colega de trabalho ou amigo realmente se abre com você e se torna transparente, ele injeta seus pontos de vista em você. As verdades dele agora também lhe pertencem.<sup>5</sup>

JP

Empatia não é simpatia. A simpatia é uma forma de concordância. A empatia não é concordar com alguém; é compreender absoluta e profundamente essa pessoa, tanto de maneira emocional quanto intelectual.<sup>7</sup>

JP

O medo é um nó do coração e, para desatar esse nó, precisa-se de uma relação sincera, genuína, honesta e afirmativa. Não é, de modo algum, uma questão de compreensão intelectual!<sup>4</sup>



Criei a prática de entrevistar meus filhos. A regra básica dessa “entrevista” é a de que eu apenas ouço e tento compreender. Não é um momento para moralizar, pregar, ensinar ou disciplinar — há outros momentos para isso; esse é o momento para simplesmente ouvir, compreender e demonstrar empatia. Às vezes tenho uma vontade tremenda de interferir e aconselhar, ensinar, julgar ou simpatizar, mas determinei para mim mesmo que, durante essas visitas especiais, tentarei somente compreender.<sup>4</sup>



Se todo o ar fosse subitamente sugado do aposento em que você está agora, o que lhe aconteceria? Você não se preocuparia com nada a não ser conseguir respirar. A sobrevivência seria sua única motivação. Mas como você consegue respirar, isso não motiva você. Esse é um dos grandes *insights* no campo das motivações humanas: necessidades satisfeitas não motivam. É apenas a necessidade insatisfeita que motiva. Seguida da sobrevivência física, a maior necessidade de um ser humano é a sobrevivência psicológica — ser compreendido, ser afirmado, ser validado, ser estimado. Quando você ouve com empatia a outra pessoa, você lhe dá ar psicológico.<sup>7</sup>



Se eu fosse resumir em uma frase o princípio mais importante que aprendi no campo das relações interpessoais, seria: primeiro, busque compreender; depois, ser compreendido.<sup>7</sup>



Se você valoriza a relação que tem com a outra parte em uma negociação, você a ouvirá de maneira ativa, reflexiva e com empatia. Você não a ouvirá de maneira superficial, apenas esperando pela sua vez de argumentar. Você demonstrará empatia porque esse é o tipo de pessoa que é, não apenas porque lhe interessa.<sup>5</sup>



A maioria das discussões não são divergências reais, e sim pequenas batalhas de ego e desentendimentos.<sup>4</sup>

JP

*Após uma palestra que dei um dia, um colega professor me contou sobre a péssima relação que tinha com o filho. Ele disse:*

*— Eu compreendo meu filho. Vivi minha vida e sei exatamente quais os tipos de problemas que meu filho está tendo. Posso ver os perigos e as armadilhas no futuro se ele não me ouvir.*

*Eu disse a ele:*

*— Permita-me sugerir que você parta do princípio de que não entende seu filho e ouça, desde o início, o que ele tem a dizer, sem qualquer avaliação moral.*

*— Não acredito nisso — ele disse —, mas vou tentar.*

*Às oito da noite, seu filho declarou:*

*— Pai, acho que você não me entende mesmo.*

*Mais tarde, esse homem me disse que não queria passar por tudo isso, mas que havia prometido que ouviria.*

*— Tudo bem, filho — ele disse. — Vou presumir que não entendo. Agora me fale sobre você.*

*Eles conversaram por três horas e meia.*

*Mais tarde ele, me contou com uma gratidão renovada que nunca havia percebido que não conhecia realmente o seu filho, que nunca havia permitido, verdadeiramente, que seu filho se expressasse ou fosse ele mesmo.*

*— Meu filho e eu nos reencontramos. Somos amigos de novo.<sup>4</sup>*

JP

A maioria das pessoas não ouve com a intenção de compreender; elas ouvem com a intenção de responder. Elas falam ou se preparam para falar. Elas filtram tudo através dos seus próprios paradigmas, lendo sua autobiografia nas vidas de outras pessoas.<sup>7</sup>

JP

A missão de uma pessoa é uma insignificância para outra. Você pode estar trabalhando em um projeto de alta prioridade quando o seu filho de 6 anos o interrompe com algo que parece trivial para você, mas pode ser muito importante do ponto de vista dele.<sup>7</sup>

JP

Nossas conversas se tornam monólogos coletivos; nós nunca compreendemos o que está se passando dentro de outro ser humano.<sup>7</sup>

JP

As pessoas são muito frágeis, muito sensíveis por dentro. Não acredito que idade ou experiência façam muita diferença. No íntimo, até mesmo dos exteriores mais endurecidos e calejados, estão os sentimentos e as emoções frágeis do coração.<sup>7</sup>

JP

As pessoas se comportam baseadas mais em como se sentem do que em como pensam. A não ser que existam bons sentimentos entre as pessoas, é quase impossível discutir de maneira inteligente.<sup>4</sup>

JP

As pessoas tendem a se transformar, baseadas em como você as trata ou como você acredita que elas sejam.<sup>21</sup>

JP

A rebelião é um nó do coração, não da mente.<sup>7</sup>

JP

Primeiro, busque compreender; depois, ser compreendido.<sup>7</sup>

JP

A Regra de Ouro diz: “Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você.” Embora na superfície isso pareça significar “Faça por eles o que você gostaria que fosse feito por você”, acho que o mais essencial é compreendê-los profundamente como indivíduos, da maneira como você gostaria de ser compreendido, e, então, tratá-los de acordo com essa compreensão.<sup>7</sup>



Quanto mais profundamente você compreende outras pessoas, mais irá prezá-las, mais admiração sentirá por elas. Tocar a alma de outro ser humano é caminhar em terreno sagrado.<sup>7</sup>



Quando as pessoas estão sofrendo de verdade e você as escuta de verdade, com um desejo puro de compreender, ficará impressionado com o quão rápido elas se abrirão. Elas querem se abrir, camada por camada — é como descascar uma cebola até chegar ao seu núcleo macio.<sup>7</sup>



Quando o ar está carregado de emoções, uma tentativa de ensinar é frequentemente vista como uma forma de julgamento e rejeição.<sup>7</sup>



Quando temos problemas em nossas interações com outras pessoas, estamos muito conscientes da dor aguda — muitas vezes intensa —, e queremos que ela suma. É quando tentamos tratar os sintomas com reparos e técnicas rápidas — os Band-Aids da ética de personalidade. Não compreendemos que a dor aguda é uma consequência natural do problema crônico, mais profundo.<sup>7</sup>



Quando você tem “sem acordo” como uma opção em sua mente, pode dizer honestamente: “Eu só aceito uma solução ganha/ganha. Eu quero sair ganhando e você quer sair ganhando. Eu não gostaria de conseguir o que quero

e ver você insatisfeito, pois lá adiante a sua insatisfação vai aparecer. Por outro lado, não acredito que você se sentiria bem se saísse ganhando à minha custa. Então, vamos trabalhar em busca de uma solução ganha/ganha. Vamos fazer acontecer. E se não conseguirmos, então vamos concordar que não fecharemos nenhum negócio. Seria melhor não fazer negócio do que viver com uma decisão que não fosse a certa para nós dois. Então, talvez em outra oportunidade, possamos tentar de novo.”<sup>7</sup>

JP

Palavras são como ovos derrubados de grandes alturas. Não se pode trazê-los de volta, ou ignorar a sujeira que causaram ao cair.<sup>21</sup>

JP

Você não pode pensar em eficiência com pessoas. Você pensa em eficácia com pessoas e eficiência com coisas.<sup>7</sup>

JP

*Um pai uma vez me disse:*

*— Não consigo entender meu filho. Ele simplesmente não me ouve.*

*— Deixe-me reformular o que você acabou de dizer — respondi. — Você não entende o seu filho porque ele não lhe ouve?*

*— É isso mesmo — ele respondeu.*

*— Deixe-me tentar de novo — eu disse. — Você não entende o seu filho porque ele não lhe ouve?*

*— É isso mesmo que eu disse — ele respondeu, impacientemente.*

*— Achei que, para entender outra pessoa, você precisava ouvi-la — sugeri.*

*— Oh! — ele disse. Houve uma longa pausa. — Oh! — ele disse de novo, à medida que ia entendendo.<sup>7</sup>*

JP

O  
PRINCÍPIO  
DA  
INTEGRIDADE



*Uma vez, enquanto eu entrava em um táxi na entrada de um hotel canadense, o porteiro disse para o motorista “levar o Dr. Covey para o aeroporto”. O motorista presumiu que eu era um médico e começou a falar sobre os seus problemas médicos. Tentei explicar que eu não era esse tipo de doutor, mas seu inglês era limitado e ele não me compreendia. Então, eu só o escutei.*

*Ele me contou sobre suas dores, suas indisposições e sua visão dupla. Quanto mais ele falava, mais convencido eu estava de que seus problemas decorriam de uma consciência pesada. Ele reclamava sobre precisar mentir e trapacear o sistema para conseguir passageiros.*

*— Não vou seguir as regras... Sei como conseguir esses passageiros. — Então, sua expressão se tornou mais séria. — Mas se um policial me pegar, vou ter problemas. Vou perder minha licença. O que o senhor acha, doutor?*

*Eu disse a ele:*

*— Você não acha que a principal fonte de todas essas tensões e pressões é não estar sendo verdadeiro com sua consciência? No seu íntimo, você sabe o que deve fazer.*

*— Mas eu não consigo ganhar a vida assim!*

*Falei-lhe da paz de espírito e da sabedoria que uma vida de consciência limpa trazia.*

*— Não trapaceie. Não minta. Não roube. Trate as pessoas com respeito.*

*— Você realmente acha que isso ajudaria?*

*— Eu sei que sim.*

*Quando chegamos, recusou minha gorjeta. Ele simplesmente me abraçou.*

— *Eu vou fazer isso. Já me sinto melhor.*<sup>2</sup>

JP

*De dentro pra fora* significa começar primeiro com o próprio ser; é ainda mais fundamental começar com a parte mais profunda do seu ser — com seus paradigmas, seu caráter e seus motivos. Toda vez que pensamos que o problema está “lá fora”, esse pensamento é o problema. Damos poderes ao que está lá fora para nos controlar. O paradigma de mudança é *de fora pra dentro* — o que está lá fora tem de mudar antes que nós possamos mudar.<sup>7</sup>

JP

Uma vida de fingimento é uma tarefa tortuosa.<sup>4</sup>

JP

Frequentar a igreja não significa necessariamente viver os princípios ensinados em seus encontros. Você pode ser ativo em uma igreja, mas inativo em seu evangelho.<sup>7</sup>

JP

Ir à igreja não é um sinônimo de espiritualidade pessoal. Existem pessoas que se ocupam de tal maneira com o culto e com os projetos da igreja que se tornam insensíveis às urgentes necessidades humanas que as cercam, contradizendo os importantes preceitos que ensinam a acreditar profundamente.<sup>7</sup>

JP

Não defenda as fraquezas de outras pessoas. Não defenda as suas próprias fraquezas. Quando você comete um erro, admita-o, corrija-o, e aprenda com ele — imediatamente.<sup>7</sup>

JP

Do momento do nascimento em diante, uma pessoa pertence a uma instituição social depois da outra. Cada uma avalia ou julga seus membros. Esses julgamentos se acumulam e, reunidos, dizem, rotulam ou definem quem exatamente essa pessoa é.<sup>4</sup>

JP

A frustração é uma função das nossas expectativas, e nossas expectativas refletem, muitas vezes, um espelho social em vez dos nossos próprios valores e prioridades.<sup>7</sup>

JP

A honestidade é contar a verdade — em outras palavras, adequar nossas palavras à realidade. A integridade é adequar a realidade às nossas palavras — em outras palavras, manter promessas e cumprir expectativas. Isso exige um caráter íntegro, uma unidade, antes de tudo com si mesmo, mas também com a vida.<sup>7</sup>

JP

A humildade é a maior de todas as virtudes, pois todas as outras virtudes provêm dela.<sup>21</sup>

JP

Ao se tornar tudo para todas as pessoas, eventualmente você se torna nada para todos — particularmente para você mesmo.<sup>3</sup>

JP

Ao desenvolvermos nossa autoconsciência, muitos de nós descobrem planos ineficientes, hábitos profundamente arraigados que são indignos de nós, incongruentes com as coisas que de fato valorizamos na vida.<sup>7</sup>

JP

Em última análise, o que somos se expressa de maneira muito mais eloquente do que qualquer coisa que digamos ou façamos.<sup>7</sup>

*JP*

A lealdade não deve ser um valor mais elevado do que a integridade; na realidade, a integridade verdadeira é a lealdade. Você quer que o seu médico lhe diga a verdade mesmo que você não queira ouvi-la.<sup>8</sup>

*JP*

Faça uma pequena promessa para si mesmo e a mantenha; depois, faça outra, um pouco maior; depois, outra, maior ainda. Eventualmente, o seu conceito de honra se tornará maior do que os seus humores e, quando isso acontecer, você descobrirá a verdadeira fonte de poder — a autoridade moral.<sup>8</sup>

*JP*

Muitos acreditam que as únicas coisas que precisamos para o sucesso são talento, energia e personalidade. Porém, a história nos ensinou que, a longo prazo, quem somos é mais importante do que quem parecemos ser.<sup>8</sup>

*JP*

Muitas pessoas com grandeza secundária — isto é, reconhecimento social de seus talentos — carecem da grandeza primária, ou bondade de caráter. Mais cedo ou mais tarde, você verá isso em todas as relações duradouras que elas têm, seja com um sócio nos negócios, um cônjuge, um amigo, ou um filho adolescente passando por uma crise de identidade. É o caráter que se expressa de maneira mais eloquente.<sup>7</sup>

*JP*

Não é de admirar que muitas pessoas se sintam ansiosas e temerosas, e vivam para fingir, para impressionar. Suas vidas são fustigadas por forças de mudança externas, em vez de estarem ancoradas no imutável valor interior.<sup>4</sup>

*JP*

Uma das maneiras mais importantes de demonstrar integridade é ser leal aos que não estão presentes. Ao fazer isso, estabelecemos a confiança dos que estão presentes. Quando você defende os que estão ausentes, retém a confiança dos presentes.<sup>7</sup>



Nosso caráter é composto basicamente dos nossos hábitos. Por serem consistentes, e muitas vezes inconscientes, eles expressam nosso caráter de maneira constante e diária.

As pessoas não podem viver com a mudança se não houver um núcleo imutável dentro delas. A chave para a capacidade de mudar é um sentido imutável de quem você é, de qual é sua razão de existir e do que você valoriza.<sup>7</sup>



Pessoas de princípios não são extremistas — elas não lidam com a realidade como se essa fosse tudo ou nada. Não dividem todas as coisas em boas ou ruins, em isto ou aquilo. Elas pensam em termos de continuidades, prioridades, hierarquias.<sup>3</sup>



Quanto mais uma pessoa se preocupa com o que as outras pensam, menos ela pode se dar ao luxo de se preocupar com o que elas pensam, pois está vulnerável demais para isso.<sup>3</sup>



As raízes dos problemas que enfrentamos no mundo, em nossas vidas em sociedade e em nossas vidas familiares e pessoais, são espirituais. Como as folhas em uma árvore, as manifestações sintomáticas desses problemas são sociais, econômicas e políticas. Porém, as raízes são morais e espirituais. E elas se encontram, primeiro, dentro de cada indivíduo e, então, na família.<sup>4</sup>



A pessoa insatisfeita muitas vezes prefere ficar onde está e observar os outros viverem. Vivendo um papel imaginário atrás do outro, logo deixa de saber qual é o seu papel e se reconhece apenas como os outros querem que seja.<sup>4</sup>



A virtude é perdida um pouco de cada vez, em fases.<sup>4</sup>



Nós não temos uma vitória pública bem-sucedida — isto é, uma tarefa louvável cumprida — a não ser que tenhamos uma vitória privada bem-sucedida.<sup>4</sup>



Nós ouvimos falar bastante de roubo de identidade quando alguém leva a sua carteira e se passa por você. Porém, o roubo de identidade mais sério é ser engolido pela definição que as outras pessoas fazem de você.<sup>5</sup>



Quando pegamos emprestada a força da marca da nossa camisa, suéter, sapatos, ou vestido; da nossa associação a um clube; da nossa posição de influência, poder e prestígio; do nosso carro, bela casa, ou outros símbolos de *status* e armadilhas; ou da nossa boa aparência, roupa estilizada, aparência na moda, língua esperta, ou posições e credenciais, nós o fazemos para compensar o fato de sermos pobres e vazios por dentro. Porém, ao fazermos isso, reforçamos nossa dependência desses símbolos, de viver pelas aparências, de valores extrínsecos, e desenvolvemos uma fraqueza interior.<sup>4</sup>



A sabedoria é a filha da integridade — ser íntegro, cercado de princípios. E a integridade é a filha da humildade e da coragem. Na realidade, pode-se dizer que a humildade é a mãe de todas as virtudes por reconhecer que há leis ou princípios naturais que governam o universo. Eles estão no comando. O

orgulho nos ensina que estamos no comando. A humildade nos ensina a compreender e a viver por princípios, pois eles, em última análise, governam as consequências das nossas ações. Se a humildade é a mãe, a coragem é o pai da sabedoria. Porque viver verdadeiramente por esses princípios, quando eles são contrários aos costumes, normas e valores sociais, exige uma coragem enorme.<sup>8</sup>



Você não pode usar palavras para escapar de um problema em que entrou através de seu comportamento.<sup>7</sup>



Você tem de decidir quais são as suas maiores prioridades e ter a coragem — de maneira agradável, sorrindo e sem se desculpar — de dizer “não” para outras coisas. E a maneira de fazer isso é com um grande “sim” dentro de si mesmo.<sup>7</sup>



Seus problemas começam no seu próprio coração.<sup>4</sup>



O  
PRINCÍPIO  
DA  
LIDERANÇA



*Fiz uma visita aos principais executivos de uma grande organização, e pedi que me mostrassem sua declaração de missão corporativa. Ela dizia algo mais ou menos assim: “Maximizar o valor para os acionistas.”*

*Eu perguntei:*

*— Todos aqui se sentem inspirados por isso?*

*Eles sorriram e disseram:*

*— Temos outra declaração que colocamos nas paredes, mas essa é a declaração que nós, que lideramos a empresa, usamos.*

*Então eu disse:*

*— Quem sabe eu não conto para vocês como é a sua cultura corporativa? Vocês estão divididos. Se a sua indústria é sindicalizada, vocês são atormentados por disputas trabalhistas. Vocês não largam o pé dos funcionários, com checagens e promessas vazias, só para que eles trabalhem. Há uma quantidade enorme de energia negativa sendo gasta em conflitos interpessoais, rivalidades entre os departamentos, agendas secretas e jogos políticos.*

*Impressionados com minhas habilidades como adivinho, eles perguntaram:*

*— Como você sabe tanto? Como pode nos descrever de maneira tão precisa?*

*Eu disse:*

*— Não preciso saber muito sobre a indústria ou sobre vocês. Tudo que preciso saber é sobre a natureza humana.<sup>8</sup>*

Sempre trate os seus funcionários exatamente como você quer que eles tratem os seus melhores clientes.<sup>7</sup>

JP

Líderes nascem líderes ou são feitos? Essa é uma dicotomia falsa — líderes não nascem ou são feitos. Líderes escolhem ser líderes.<sup>8</sup>

JP

A autoridade moral cultural sempre se desenvolve mais lentamente do que a autoridade moral institucionalizada ou visionária.<sup>8</sup>

JP

Liderança eficaz é colocar o mais importante em primeiro lugar. Gerenciamento eficaz é disciplina, é levar adiante.<sup>7</sup>

JP

Não defino como liderança se tornar um CEO. A probabilidade de ser um líder natural não é maior para um CEO do que é para qualquer pessoa. Falo sobre liderar a sua própria vida, ser um líder entre os amigos, ser um líder na própria família.<sup>5</sup>

JP

Se você colocar pessoas boas em sistemas ruins, você terá resultados ruins. Você tem de regar as flores que deseja cultivar.<sup>7</sup>

JP

Na Era Industrial, a liderança era uma posição. Na Era do Conhecimento, a liderança é uma escolha.<sup>13</sup>

JP

É fácil para um líder treinado para suas tarefas simplesmente continuar empurrando as coisas com a barriga e, involuntariamente, ignorar os

sentimentos despertados e as relações que se desenvolvem no processo.

Líderes costumam ser jogados de um lado para outro por cada onda de uma nova “doutrina” de liderança. Eles devem ser mais democráticos ou mais autocráticos em suas ações? Mais firmes ou mais permissivos? Falar mais ou perguntar mais? Quais são as melhores técnicas para que as coisas sejam feitas pelas pessoas? Essas questões são importantes e têm de ser consideradas, mas são questões secundárias. A questão fundamental é: o quanto você, de fato, se importa?<sup>4</sup>

JP

Líderes que se interessam por pessoas apenas porque devem fazê-lo estarão errados e não terão sucesso. Estarão errados porque o respeito pelo próximo é uma finalidade por si só. Não terão sucesso porque serão desmascarados.

JP

A liderança é uma escolha que se encontra no espaço entre o estímulo e a resposta.<sup>8</sup>

JP

A liderança é a mais elevada das artes simplesmente por disponibilizar as condições para que todas as outras artes e profissões funcionem.<sup>8</sup>

JP

O gerenciamento funciona por dentro do sistema; a liderança funciona acima do sistema.<sup>1</sup>

JP

Apenas quando as pessoas são sinceras e estão envolvidas de forma significativa é que estarão dispostas a empenhar o melhor que há dentro delas.<sup>4</sup>

JP

Nesse mundo de pernas para o ar, confundimos eficiência com efetividade, conveniência com prioridade, imitação com inovação, aparência com caráter, ou fingimento com competência.<sup>3</sup>



Alguns líderes vivem no “gerenciamento cogumelo”: “Mantenha as pessoas no escuro, empilhe um monte de adubo sobre elas, e quando elas estiverem bem maduras, corte suas cabeças e mande-as embora.”<sup>3</sup>



O problema da liderança hoje em dia é que os administradores ainda aplicam o modelo de controle da Era Industrial para trabalhadores do conhecimento. Eles deixam de explorar as mais elevadas motivações, os talentos e as genialidades do seu pessoal.<sup>8</sup>



A psicologia por trás do nosso sistema contábil é estúpida. As pessoas são uma despesa e as coisas, um investimento, quando a verdade é o contrário.<sup>14</sup>



Liderança é comunicar às pessoas o seu próprio valor e potencial de maneira tão clara que elas passam a ver essas características em si mesmas.<sup>9</sup>



O trabalho verbal, lógico e analítico é geralmente realizado pelo lado esquerdo do cérebro; se for um trabalho mais intuitivo, emocional ou criativo, será realizado pelo lado direito do cérebro. Eu sugiro o seguinte: administre a partir do lado esquerdo, lidere a partir do lado direito.<sup>3</sup>



Quando os pais percebem os problemas dos seus filhos como oportunidades para construir uma relação em vez de irritações negativas e penosas, essa

percepção muda totalmente a natureza da interação pais-filhos. Quando um filho chega para eles com um problema, em vez de pensar “Oh, não! Não me venha com mais um problema!”, seu paradigma é: “Aqui está uma grande oportunidade para que eu ajude meu filho e invista em nossa relação.”<sup>7</sup>

JP

Embora muitos de nós admiremos, em tese, a importância da responsabilidade de sermos pais, na prática doaremos mais energia, entusiasmo, tempo e lealdade às nossas profissões. Abordaremos o nosso trabalho com um planejamento cuidadoso, usando os melhores sistemas, mantendo registros cuidadosos, investindo tempo para analisar problemas; mas, com relação ao desenvolvimento do caráter dos nossos próprios filhos, podemos passar dias sem qualquer análise real, planejamento, ou manutenção de um registro, sem qualquer sistema inteligente.<sup>4</sup>

JP

Você pode comprar a mão de uma pessoa, mas não o seu coração. O seu coração é onde está o seu entusiasmo, a sua lealdade. Você pode comprar as suas costas, mas não o seu cérebro. É aí que está a sua criatividade, a sua habilidade e a sua desenvoltura.<sup>7</sup>

JP

Você não consegue mudar o fruto sem mudar a raiz.<sup>7</sup>

JP

*Você consegue compreender rapidamente a diferença entre liderança e gerenciamento se imaginar um grupo de produtores abrindo caminho em meio à mata com facões. Eles são os produtores, os solucionadores de problemas. Eles estão cortando a mata, limpando o terreno.*

*Os gerentes estão atrás deles, afiando os seus facões, escrevendo manuais de política e de procedimento, promovendo programas para desenvolvimento muscular, trazendo novas tecnologias e estabelecendo cronogramas de trabalho e programas de compensação para os produtores-desbravadores.*

*O líder é o que escala a árvore mais alta, observa a situação inteira e grita:*

*— Mata errada!*

*Mas como produtores e gerentes ocupados e eficientes respondem muitas vezes?*

*— Fique quieto! Nós estamos progredindo.<sup>7</sup>*

*JP*

O  
PRINCÍPIO  
DO  
APRENDIZADO



*Duas vezes ao ano estudantes do Instituto Indiano de Administração em Ahmedabad saem em peregrinação pelo interior do país por oito a dez dias. Nessas shodhyatras, ou “trilhas”, os estudantes peregrinos procuram por 3as Alternativas — a ideia esquisita, a criação estranha ou nova, nascida da necessidade nos vilarejos remotos da Índia. Os shodhyatris são fascinados pelo menor desvio positivo. Se encontram alguma prática ou dispositivo incomuns inventados por um fazendeiro ou artesão, eles os levam para serem compartilhados através da Honey Bee Network, uma organização nacional dedicada a alavancar o conhecimento novo...*

*Os shodhyatris registram rigorosamente remédios de ervas, usos alternativos de motores pequenos (por exemplo, um velho walkman da Sony usado para dar energia a um ventilador), e mesmo receitas locais de curry. Eles também encontram pequenos milagres, como uma criança que pode recitar os nomes e os usos de mais de 300 plantas locais. Muitas vezes, encontram ideias verdadeiramente inovadoras que podem transformar as vidas dos pobres. Um achado bem-sucedido foi o refrigerador MittiCool, de Mansukh Prajapati, feito de um engenhoso pote de cerâmica retangular que não exige eletricidade; milhares deles estão sendo usados. Ele também inventou um arado impulsionado por uma moto e uma panela de cerâmica não porosa que supostamente funciona tão bem quanto uma panela de Teflon, mas custa apenas 1 dólar.*

*O inventor de um dispositivo para escalar coqueiros está agora vendendo o seu escalador internacionalmente. Um creme de ervas para eczemas oriundo de um*

*vilarejo agrícola tornou-se popular mundo afora. Outro homem inventou uma bicicleta anfíbia, para que ele pudesse atravessar o rio e ver a namorada.*

*— Não conseguia esperar pela barca. Tinha de ver o meu amor. Meu desespero me tornou um inovador. Mesmo o amor precisa da ajuda da tecnologia.<sup>5</sup>*

JP

A abordagem pró-ativa para um erro é reconhecê-lo imediatamente, corrigi-lo e aprender com ele. Isso literalmente transforma um fracasso em sucesso.<sup>7</sup>

JP

A admissão da ignorância é muitas vezes o primeiro passo em nossa educação.<sup>7</sup>

JP

Quase todo avanço significativo no campo das ciências primeiro é uma ruptura com a tradição, com as velhas maneiras de pensar, com os velhos paradigmas.<sup>7</sup>

JP

Eduque e obedeça à sua consciência. Eduque sua consciência estudando a literatura que mais lhe inspira. Depois, obedeça-a. Pouco a pouco, à medida que a obedece, você receberá mais educação. Mais e mais luz virá até você.<sup>21</sup>

JP

A educação do coração é um complemento crucial para a educação da mente.<sup>1</sup>

JP

Acredito em um tipo de sistema de educar a si mesmo. Tal sistema não precisa ser no formato de aulas formais ou cursos. Ele pode ser um grupo de discussão informal ou um programa de leitura bem-concebido. Porém, sem um sistema ou disciplina externa, a maioria dos adultos tende a pular fora após um início promissor em algo e voltar aos velhos hábitos.<sup>4</sup>

JP

Se não ensinarmos as nossas crianças, a sociedade ensinará. E elas — e nós — viveremos com os resultados.<sup>6</sup>

JP

Se você organizar a sua vida familiar e conseguir até mesmo dez ou 15 minutos toda manhã para ler algo que o conecte a princípios atemporais, é quase garantido que fará escolhas melhores durante o dia — na família, no trabalho, em todas as dimensões da sua vida. Os seus pensamentos serão mais elevados. As suas interações serão mais satisfatórias. Você terá uma perspectiva melhor. Aumentará o intervalo entre o que lhe acontece e a sua resposta a isso. Estará mais conectado com o que realmente importa.<sup>6</sup>

JP

O principal valor da educação não é financeiro ou ocupacional, mas pessoal, espiritual e formador do caráter. Você pode se tornar melhor como marido e pai, esposa e mãe e cidadão. Aprende a escrever e a se comunicar de maneira clara e persuasiva. Aprende como ler com critério. Você desenvolve uma maneira de pensar sobre a vida e os seus problemas. O seu conhecimento básico é aprofundado e expandido; seus horizontes, ampliados. Sua capacidade de simpatizar e apreciar aumenta. De todas as maneiras, você pode se tornar um ser humano mais completo e integrado, mais capaz e sábio.<sup>4</sup>

JP

Saber e não fazer é realmente não saber.<sup>7</sup>

JP

O verdadeiro conhecimento é um estado de ser.<sup>4</sup>

JP

Quando o presidente dos Estados Unidos me perguntou o que era necessário para melhorar a educação em nosso país, eu respondi: “Parcerias entre as escolas e os pais na educação da criança como um todo, o que inclui

desenvolver tanto a força de caráter quanto as competências necessárias para realmente ser bem-sucedido no século XXI.”<sup>15</sup>

*JP*

O  
PRINCÍPIO  
DO  
AMOR



*Uma vez, um homem me levou a um canto e confidenciou:*

*— Minha esposa e eu não temos mais os mesmos sentimentos que tínhamos um pelo outro. Acho que eu não a amo mais e ela não me ama. O que posso fazer?*

*— O sentimento não existe mais? — perguntei.*

*— É isso mesmo — ele afirmou. — E temos três filhos com quem nos preocupamos muito. O que você sugere?*

*— Ame-a — respondi.*

*— Já lhe disse, o sentimento não existe mais.*

*— Ame-a.*

*— Você não entende. O sentimento de amor não existe mais.*

*— Então ame-a. Se o sentimento não existe mais é uma boa razão para amá-la.*

*— Mas como amar quando você não ama?*

*— Meu amigo, amar é um verbo. Amor — o sentimento — é um fruto do amar, o verbo. Então ame-a. Sirva-a. Sacrifique-se. Ouça-a. Tenha empatia. Valorize-a. Apoie-a. Você está disposto a fazer isso?<sup>7</sup>*

*JP*

A forma como você lida com uma pessoa revela o que pensa de muitos, pois, no fim das contas, cada um dos muitos é único.<sup>7</sup>

*JP*

Tenho um amigo cujo filho desenvolveu um ávido interesse por beisebol. Meu amigo não tinha o menor interesse em beisebol. Mas, em um verão, ele levou o filho para ver cada time da primeira divisão jogar um jogo. A viagem durou mais de seis semanas e custou um bom dinheiro, mas se tornou uma poderosa experiência de vínculo para a relação deles. Perguntaram ao meu amigo quando ele retornou:

— Você gosta tanto assim de beisebol?

— Não — ele respondeu —, mas gosto tanto assim do meu filho.<sup>7</sup>



Se fizer depósitos em uma conta de banco emocional através da cortesia, bondade, honestidade, e mantendo os meus compromissos com você, gero uma reserva. A sua confiança em mim cresce e posso contar com essa confiança quantas vezes precisar. Posso até cometer erros, e esse nível de confiança, essa reserva emocional, irá compensá-los. Meu modo de expressão pode não ser claro, mas você me entenderá, de alguma maneira. Você não fará de mim “culpado por uma palavra” (Isaías 29:21). Quando a conta de confiança é alta, a comunicação é fácil, instantânea e efetiva.<sup>7</sup>



Se os pais obedecem às leis do amor, encorajam a obediência às leis da vida.

Se quiser ter um filho adolescente mais agradável e cooperativo, seja um pai mais compreensivo, empático, consistente, amoroso.<sup>7</sup>



Nos relacionamentos, as coisas pequenas são as grandes.<sup>7</sup>



O indivíduo ambicioso é profundamente preocupado com as suas próprias coisas. Ele chega a considerar os seus filhos como bens, e muitas vezes tenta arrancar deles o tipo de comportamento que lhe proporcionará mais popularidade e estima aos olhos dos outros. Esse tipo de amor possessivo é destrutivo.<sup>4</sup>

JP

As leis do amor essencialmente dizem respeito a aceitar as pessoas como elas são, ouvindo-as com compreensão, respeitando os seus sentimentos e construindo relações de maneira paciente e atenciosa.<sup>4</sup>

JP

Thomas Wolfe estava errado: você pode voltar para casa — se a sua casa for uma relação estimada, uma companhia preciosa.<sup>7</sup>

JP

O  
PRINCÍPIO  
DO  
POTENCIAL



*No verão de 1988, o Parque Nacional de Yellowstone pegou fogo. Em um primeiro momento, ninguém se preocupou; incêndios florestais em Yellowstone eram comuns e normalmente extinguíam-se naturalmente. No entanto, esse foi diferente. A seca, o vento e o combustível em excesso na forma de árvores velhas e arbustos se combinaram para criar uma tempestade de fogo perfeita. Ao final do verão, mais de 1 milhão de acres foram queimados e parecia que Yellowstone — aquela joia de parque nacional — havia sido destruído para sempre.*

*Porém, não foi o que aconteceu. Em um ano, pequenos pinheiros verdes cobriam a paisagem escurecida como um tapete, e hoje em dia — apenas algumas décadas depois — florestas novas tomaram conta do lugar. No fim das contas, apenas o calor do fogo pôde estimular os famosos pinheiros do tipo lodgepole de Yellowstone a semearem novamente. Como parte da ordem natural das coisas, o fogo não prejudicou o parque; ele o renovou.*

*A economia do século proporciona a todos uma corrida e tanto. Parece que os tempos turbulentos vieram para ficar. A mudança sísmica para uma Economia do Conhecimento desorientou tantas pessoas que elas estão passando por grandes dificuldades para se equilibrar novamente. Algumas veem apenas desastre, como se — da mesma maneira que o fogo de Yellowstone — o futuro estivesse virando cinzas. Elas veem apenas milhões de empregos desaparecendo, indústrias inteiras virando sucata, um panorama econômico estéril e escasso.*

*Para outros, o campo nunca esteve mais verde. A economia volátil e devastada do novo século proporciona oportunidades que ninguém jamais sonhou em indústrias que nem existiam alguns anos atrás. O que para alguns parece um*

*desastre, contém as sementes da renovação para outros. Os problemas do mundo se foram? O mundo ainda precisa desesperadamente de pessoas com energia e inteligentes para fazer o seu trabalho? É claro que precisa.*<sup>2</sup>

*JP*

Eu sou mais do que minhas queixas, minha posição, minha ideologia, minha equipe, minha companhia ou meu partido. Não sou uma vítima do passado. Sou uma pessoa completa, um indivíduo único, capaz de moldar meu próprio destino.<sup>5</sup>

*JP*

Estou pessoalmente convencido de que uma pessoa pode ser um catalisador da mudança, um “transformador” em qualquer situação, qualquer organização. Um indivíduo assim é uma levedura que pode fazer crescer um pão inteiro. Para ser um líder transformador é necessário visão, iniciativa, paciência, respeito, persistência, coragem e fé.<sup>3</sup>

*JP*

Muitas vezes pergunto a grandes públicos: “Quantos concordam que a vasta maioria da força de trabalho na sua organização possui muito mais talento, inteligência, capacidade e criatividade do que o seu trabalho atual exige ou até mesmo permite?” A grande maioria das pessoas levanta as mãos.<sup>8</sup>

*JP*

Imagine o custo pessoal e organizacional do fracasso de promover a participação plena da paixão, do talento e da inteligência da força de trabalho. Ele é muito maior que todos os impostos, taxas de juros e custos de mão de obra somados!<sup>8</sup>

*JP*

Nosso ativo financeiro mais importante é a nossa própria capacidade de ganhar dinheiro.<sup>7</sup>



O 8º Hábito é encontrar a sua própria voz e inspirar os outros a encontrar a deles.<sup>8</sup>



Todo mundo escolhe um desses dois caminhos na vida — os velhos e os jovens, os ricos e os pobres, homens e mulheres, da mesma maneira. Um é o largo e conhecido caminho para a mediocridade; o outro, o caminho para a grandeza e o sentido na vida.<sup>8</sup>



Sua voz se encontra no nexó entre o talento, a paixão, a necessidade e a consciência.

Quando você se envolve em um trabalho que utiliza seu talento e alimenta sua paixão — que surge de uma grande necessidade no mundo, à qual sua consciência o leva a atender —, aí se encontra sua voz, sua vocação, o código da sua alma.<sup>8</sup>



Nós temos autoconsciência. Essa consciência significa que podemos nos posicionar mentalmente fora de nós mesmos e avaliar nossas crenças e ações. Podemos pensar sobre o que pensamos.<sup>5</sup>



O  
PRINCÍPIO  
DA  
AUTODISCIPLINA



*Um dia, na academia, eu estava me exercitando com um amigo meu que tem doutorado em Fisiologia do Exercício. Ele estava concentrado em aumentar sua força e me pediu que o auxiliasse a colocar a barra no descanso quando ele terminasse sua série de supinos.*

*— Mas não a tire até eu dizer para fazê-lo — ele disse firmemente.*

*Então, fiquei ali cuidando, esperando e me preparando para o momento de guardar a barra. Ela subia e descia, subia e descia. E eu podia ver que ele estava começando a ter dificuldades, mas seguia em frente. Ele levantava o peso e eu pensava: “Ele não vai conseguir de jeito nenhum.” Mas ele conseguia. Então, ele descia a barra lentamente até o peito e começava a levantá-la de novo. Para cima e para baixo, para cima e para baixo.*

*Quando olhei para o seu rosto, crispado de esforço, as veias praticamente saltando da pele, pensei: “Isso vai cair em cima do peito dele. Talvez devesse tirar o peso. Talvez ele tenha perdido o controle e nem saiba o que faz.” Mas ele levava a barra até o peito com segurança e, então, levantava-a de novo. Eu não acreditava no que via.*

*Quando ele finalmente me disse para colocar a barra no descanso, falei:*

*— Por que esperou tanto?*

*— Quase todo o benefício do exercício ocorre bem no final, Stephen — ele respondeu. — Estou tentando aumentar a minha força. E isso não acontece até a fibra do músculo se romper e a fibra nervosa registrar a dor. A natureza recompensa, e dentro de 48 horas a fibra se torna mais forte.<sup>7</sup>*

A disciplina deriva da disciplina — disciplina a uma filosofia, disciplina a um conjunto de exercícios, disciplina a um conjunto de valores, disciplina a um propósito maior, a uma meta superior ou a uma pessoa que representa tal meta.<sup>7</sup>



Faço um esforço todas as manhãs para vencer o que chamo de “vitória particular”. Eu pedalo em uma bicicleta ergométrica enquanto estudo as Escrituras por pelo menos trinta minutos. Em seguida, nado em uma piscina vigorosamente por 15 minutos; depois, pratico ioga em uma parte rasa da piscina por 15 minutos. Então, rezo com o espírito alerta. Alerta, antes de tudo, à minha consciência, enquanto visualizo o resto do meu dia, incluindo importantes atividades profissionais e relações fundamentais com as pessoas que amo, colegas de trabalho e clientes. Eu me vejo vivendo pelos princípios corretos e conquistando realizações louváveis.<sup>16</sup>



Ouçã a sua consciência sobre algo que você sabe que deve fazer e comece a trabalhar nisso devagar — faça uma pequena promessa a si mesmo e a mantenha; depois, faça outra, um pouco maior; depois, outra, maior ainda. Eventualmente, o seu conceito de honra se tornará maior do que seus humores, e isso lhe proporcionará um nível de confiança e entusiasmo que o levará a outras áreas, nas quais sente que precisa fazer melhorias ou se dedicar.<sup>16</sup>



A maioria das pessoas equipara disciplina e ausência de liberdade. Na realidade, a verdade é o oposto; apenas os disciplinados são verdadeiramente livres. Os indisciplinados são escravos de humores, desejos e paixões.<sup>8</sup>



A maioria das pessoas diz que o seu principal defeito é a falta de disciplina. Pensando melhor, acredito que esse não seja o caso. O problema básico é que as suas prioridades não se enraizaram no fundo de seu coração e mente.<sup>7</sup>



Organizar a vida semanalmente proporciona um equilíbrio e um contexto muito maiores do que o planejamento diário. A maioria das pessoas pensa em termos de semanas. Parece haver um reconhecimento cultural implícito da semana como uma unidade de tempo completa e única. Os negócios, a educação e muitas outras facetas da sociedade operam dentro da estrutura da semana, designando determinados dias para o investimento focado e outros para o relaxamento ou a inspiração.<sup>7</sup>



A Vitória Particular precede a Vitória Pública. O autodomínio e a autodisciplina são a fundação das boas relações com os outros.<sup>7</sup>



Vença aquelas tendências procrastinadoras e indisciplinadas, aquelas inclinações à fraqueza. Faça isso sozinho — e estou lhe dizendo, você vai suar; não é uma coisa fácil, é muito difícil —, mas leve o tempo que precisar para fazê-lo e observe a serenidade gradual e o poder que surgirão em sua vida.<sup>4</sup>



*Anos atrás, todos nós éramos obcecados pelas viagens à Lua. Superlativos como “fantástico” e “incrível” são insuficientes para descrever aqueles dias agitados.*

*Em que era gasta a maior parte da potência e da energia naquelas jornadas celestiais? Indo um quarto de 1 milhão de milhas até a Lua? Retornando à Terra? Orbitando a Lua? Na decolagem da Lua?*

*Não, não aí — nem em todas essas fases juntas. Em vez disso, era na decolagem da Terra. Mais energia era gasta nos primeiros minutos de decolagem, nas primeiras milhas de viagem, do que em meio milhão de milhas por vários dias. Hábitos também têm enorme atração gravitacional.*

*Romper com hábitos de raízes profundas, como procrastinação, impaciência, crítica excessiva, ou uma vida egoísta ou de excessos, envolve mais do que um pouco de força de vontade e algumas pequenas mudanças em nossas vidas.<sup>4</sup>*

O  
PRINCÍPIO  
DA  
SINERGIA



*Faço parte de um grupo de lideranças mundiais que busca construir uma relação melhor entre o Ocidente e a comunidade islâmica. Ele inclui um ex-secretário de Estado norte-americano, imames e rabinos, líderes de negócios globais e especialistas na resolução de conflitos. Em nosso primeiro encontro ficou óbvio que todos tinham uma causa. Foi tudo bastante formal e frio, e dava para sentir a tensão. Isso foi em um domingo.*

*Pedi a permissão do grupo para ensinar um princípio antes que seguissemos em frente, e eles concordaram elegantemente. Então, ensinei-lhes o princípio da sinergia.*

*Na terça-feira à noite, toda a atmosfera havia mudado. As agendas particulares foram guardadas. Nós tínhamos chegado a uma resolução empolgante que jamais tínhamos antecipado. As pessoas na sala estavam cheias de respeito e amor umas pelas outras — dava para vê-los e senti-los. O ex-secretário de Estado sussurrou para mim:*

*— Nunca vi algo tão poderoso. O que você fez aqui poderia revolucionar completamente a diplomacia internacional.<sup>5</sup>*

*JP*

Com certeza, precisamos da lei; de outra maneira, a sociedade se deterioraria. Ela provém da sobrevivência, mas não cria sinergia. Na melhor das hipóteses, resulta em compromisso.<sup>7</sup>

*JP*

Um conflito é um sinal de vida. Normalmente, os conflitos surgem quando as pessoas estão, na realidade, pensando sobre o seu trabalho. Quando eu falo sobre o “dom do conflito”, me olham de lado, mas o que quero dizer é que pessoas ponderadas sempre divergirão umas das outras — e que se elas se importam de tal maneira a ponto de expressarem as suas diferenças com paixão, essa é uma oferta que deveria ser aceita avidamente.<sup>5</sup>

JP

Toda criança é uma Terceira Alternativa, um ser humano distinto dotado de aptidões que nunca existiram antes e que nunca serão duplicadas. Tais aptidões não podem ser previstas somando as aptidões dos pais. A combinação particular de dons em uma criança é única no universo, e o potencial criativo dessa criança é exponencialmente grande.<sup>5</sup>

JP

Como alguém cria uma situação ganha/ganha nos negócios? O que acontece quando um lado se beneficia mais? Quando um lado se beneficia mais do que o outro, essa é uma situação ganha/perde. Para o vencedor pode parecer um sucesso por algum tempo, mas a longo prazo ela gera ressentimento e desconfiança. Você chega à situação ganha/ganha ao perguntar: “Como nós dois poderíamos vencer nessa situação?” O que você procura é uma Terceira Alternativa que seja superior a qualquer coisa que poderia criar sozinho.<sup>17</sup>

JP

Se duas pessoas têm a mesma opinião, uma é desnecessária. <sup>7</sup>

JP

Pessoas inseguras pensam que toda a realidade deveria ser receptiva aos seus paradigmas. Têm grande necessidade de clonar os outros, de moldá-los conforme o seu próprio pensamento. Elas não percebem que a própria força de uma relação está em ter outro ponto de vista. Mesmice não é singularidade; uniformidade não é unidade.<sup>7</sup>

JP

Envolve as pessoas no problema, mergulhe-as nele, de maneira que possam absorvê-lo e sentir que o problema é delas, e elas tenderão a se tornar parte importante da solução.<sup>7</sup>

JP

É lógico que duas pessoas possam discordar e que ambas possam estar certas? Não é lógico: é psicológico. E é muito real.<sup>7</sup>

JP

É empolgante quando você verdadeiramente ouve pontos de vista diferentes e começa a enxergar como aproximá-los para uma solução nunca pensada antes. É claro, as barreiras são a resistência, a territorialidade, a síndrome do “não-foi-inventado-aqui”.<sup>\*17</sup>

JP

Muitas pessoas não chegaram a experimentar sequer um grau moderado de sinergia nas suas vidas familiares ou em outras interações. Elas foram treinadas e ensinadas em expressões defensivas e protetoras, ou na crença de que não se pode acreditar na vida ou em outras pessoas.<sup>7</sup>

JP

A maioria dos empreendedores tem uma tendência para a independência. Eles gostam de fazer as coisas sozinhos. Mas se for para as premiações do Empreendedor do Ano, todos os anos, você verá que os vencedores consistentemente vencem como uma equipe.<sup>14</sup>

JP

A maioria das reuniões é uma perda de tempo, porque as pessoas não estão preparadas e há pouca oportunidade para uma verdadeira sinergia na produção de melhores soluções.<sup>16</sup>

JP

A maioria dos negociadores procura conseguir o seu intuito. Através de *rounds* de regateios, normalmente chegam a um acordo no qual ambos os lados concedem algo para chegar ao acerto. Em comparação, a 3ª Alternativa não exige concessão alguma, porque ela é realmente o melhor negócio para todos. Você chega a ela não através do regateio, mas ao perguntar: “Você estaria disposto a tentar a 3ª Alternativa, que é melhor do que qualquer coisa que algum de nós tenha em mente?”<sup>17</sup>



A Vitória Pública não significa uma vitória sobre as pessoas. Ela significa sucesso na interação efetiva que produz resultados benéficos para todos os envolvidos. A Vitória Pública significa trabalhar juntos, comunicar juntos, fazer as coisas acontecerem juntos, coisas que essas mesmas pessoas não poderiam realizar trabalhando independentemente.<sup>7</sup>



A verdadeira inovação depende da sinergia, e a sinergia exige diversidade. Duas pessoas que veem as coisas exatamente da mesma maneira não podem gerar sinergia. Nesse caso, um mais um é igual a dois. Porém, duas pessoas que veem as coisas de forma diferente podem gerar sinergia e, para elas, um mais um pode ser igual a três, dez ou mil.<sup>5</sup>



A sinergia está em todo lugar na natureza. Se você cultivar duas plantas bem próximas, as raízes se misturam e melhoram a qualidade do solo, de maneira que ambas as plantas vão crescer melhor do que se estivessem separadas. Se você colocar dois pedaços de madeira juntos, eles suportarão muito mais do que o total do peso suportado por cada um separadamente. O todo é maior do que a soma das suas partes. Um mais um é igual a três ou mais.<sup>7</sup>



A sinergia não é o mesmo que um meio-termo. Em um meio-termo, um mais um é igual a um e meio na melhor das hipóteses.<sup>5</sup>

JP

O primeiro passo no processo de sinergia é fazer esta pergunta: “Você está disposto a apostar em uma solução que seja melhor do que aquelas que cada um de nós tem em mente?”<sup>5</sup>

JP

A abordagem transacional para um conflito é toda centrada no “eu”: “Como eu vou conseguir o que quero com o menor dano possível?” A abordagem transformacional para um conflito é toda centrada em “nós”: “Como nós vamos criar algo incrível juntos?”<sup>5</sup>

JP

Avaliar as diferenças é a essência da sinergia — as diferenças mentais, emocionais e psicológicas entre as pessoas. E a chave para avaliar essas diferenças é perceber que todas as pessoas veem o mundo não como ele é, mas como elas são.<sup>7</sup>

JP

Quando as pessoas não conseguem chegar a um meio-termo, isso pode ser uma coisa boa — porque o caminho pode estar aberto para uma Terceira Alternativa. Com um meio-termo, nós todos perdemos algo; com uma Terceira Alternativa, nós todos vencemos.<sup>18</sup>

## *Nota*

\* Costume corporativo ou institucional no qual se evita o uso de qualquer conteúdo já existente e criado fora daquele ambiente, devido a suas origens externas e custos. (*N. do E.*)

O  
PRINCÍPIO  
DA  
CONFIANÇA



*Conheço a história de um restaurante que servia um fantástico ensopado de peixe e estava cheio de clientes todos os dias no almoço. Então, o negócio foi vendido e o novo proprietário se concentrou nos ovos de ouro — ele decidiu colocar água no ensopado.*

*Por aproximadamente um mês, com os custos baixos e a receita constante, os lucros dispararam para cima. Mas, pouco a pouco, os clientes começaram a desaparecer. A confiança se foi, e o negócio foi reduzindo até quase nada. O novo proprietário tentou desesperadamente recuperá-lo, mas havia negligenciado os clientes, violado sua confiança e perdido o ativo da sua lealdade. Não havia mais a gansa para produzir os ovos de ouro.<sup>7</sup>*

JP

Se você quiser ser digno de confiança, seja confiável.<sup>7</sup>

JP

Para manter a confiança daqueles que estão presentes, seja leal àqueles que estão ausentes.<sup>7</sup>

JP

As pessoas instintivamente confiam naquelas cuja personalidade é fundada sobre princípios corretos.<sup>3</sup>

JP

Existem pessoas em que confiamos absolutamente porque conhecemos o seu caráter. Não importa se elas são eloquentes ou não, se dominam as técnicas de relações humanas ou não, confiamos nelas e trabalhamos de maneira bem-sucedida com elas.<sup>7</sup>



A confiança é a cola da vida. Ela é o ingrediente mais essencial na comunicação efetiva. É o princípio essencial, que mantém unidas todas as relações.<sup>1</sup>



A confiança é a forma mais elevada de motivação humana.<sup>7</sup>



Nós todos sabemos o que é uma conta bancária. Depositamos nela e acumulamos uma reserva da qual podemos fazer retiradas quando precisamos. Uma Conta Bancária Emocional é uma metáfora que descreve o montante de confiança que foi acumulado em uma relação. É o sentimento de segurança que você tem com relação a outro ser humano. Se faço depósitos em uma Conta Bancária Emocional com você através de cortesia, generosidade, honestidade, e mantendo meus compromissos com você, acumulo uma reserva.<sup>7</sup>



Quando há uma confiança elevada, a comunicação é fácil, sem esforço e instantânea. Se você cometer um erro, pouco importa. As pessoas o conhecem.<sup>8</sup>



O  
PRINCÍPIO  
DA  
VERDADE



*Lembro de uma pequena mudança de paradigma que experimentei numa manhã de domingo no metrô de Nova York. As pessoas estavam sentadas tranquilamente — algumas lendo jornais, outras perdidas em pensamentos e outras, ainda, descansando com os olhos fechados. Era uma cena calma, tranquila.*

*Então, de repente, um homem e seus filhos entraram no vagão. As crianças eram tão barulhentas e desordeiras que instantaneamente todo o clima mudou.*

*O homem se sentou ao meu lado e fechou os olhos, aparentemente ignorando a situação. As crianças gritavam umas com as outras, jogavam coisas e chegavam a pegar nos jornais das pessoas. Era muito perturbador. E, no entanto, o homem sentado ao meu lado não fazia nada.*

*Foi difícil não ficar irritado. Não pude acreditar que ele poderia ser tão insensível a ponto de deixar os filhos bagunçando daquele jeito e não fazer nada a respeito, sem assumir a menor responsabilidade. Então, finalmente, com o que senti ser uma paciência e contenção incomuns, virei-me para ele e disse:*

*— Senhor, os seus filhos estão incomodando muita gente. Será que o senhor não poderia controlá-los um pouco mais?*

*O homem levantou o olhar como se, só nesse momento, prestasse atenção ao que acontecia, e disse, com um tom de voz baixo:*

*— Oh, você está certo. Devo fazer algo a respeito. Nós acabamos de sair do hospital onde a mãe deles morreu mais ou menos uma hora atrás. Não sei o que pensar, e acho que eles também não sabem como lidar com a situação.*

*Você consegue imaginar o que senti naquele momento? O meu paradigma mudou. De repente, vi as coisas de maneira diferente, me senti diferente, me*

*comportei diferente. A minha irritação desapareceu. Não tinha de me preocupar em controlar minha atitude ou meu comportamento; meu coração se encheu com a dor do homem. Sentimentos de solidariedade e compaixão fluíam livremente.*

*— A sua esposa acabou de morrer? Oh, sinto muito. Posso ajudá-lo com algo? Se quiser, podemos conversar a respeito.*

*Tudo mudou em um instante.<sup>8</sup>*

*JP*

Centre a sua vida em princípios. Princípios não reagem a nada. Eles não se divorciarão de nós ou fugirão com o nosso melhor amigo. Não nos perseguirão. Não podem abrir nosso caminho com atalhos e soluções fáceis. Não dependem do comportamento dos outros, do ambiente, ou da moda, para serem válidos. Princípios não morrem. Eles não estão aqui um dia e se vão no outro.<sup>7</sup>

*JP*

Princípios corretos são como bússolas: eles sempre apontam o caminho. E se soubermos lê-los, não nos perderemos, confusos ou enganados por vozes e valores conflitantes.<sup>19</sup>

*JP*

Acredito que há partes da natureza humana que não podem ser alcançadas seja pela legislação, seja pela educação, mas que exigem o poder de Deus para lidarmos com elas.<sup>7</sup>

*JP*

Se acredito ver o mundo como ele é, por que iria querer valorizar diferenças nos pontos de vista? Por que me preocuparia com alguém que está “fora do caminho”? Meu paradigma é de que sou objetivo; vejo o mundo como ele é. Todos os demais estão enterrados em minúcias, mas vejo o quadro maior. É por isso que me chamam de supervisor — tenho supervisão.<sup>7</sup>

*JP*

Chavões de administração são como algodão-doce: são saborosos por um segundo e depois evaporam.<sup>8</sup>



Nossas percepções podem ser muito diferentes. E, no entanto, vivemos com nossos paradigmas mentais por anos, achando que eles são “fatos”, e questionando o caráter ou a competência mental de qualquer pessoa que não possa “ver os fatos”.<sup>7</sup>



Nossos problemas e dores são universais e cada vez maiores, e as soluções para os problemas são e sempre serão baseadas em princípios comuns, evidentes neles mesmos, atemporais e universais para toda sociedade próspera e duradoura através da história.<sup>7</sup>



Princípios são parte de toda religião importante e duradoura, assim como das filosofias sociais e dos sistemas éticos duradouros. Eles são óbvios e podem ser facilmente validados por qualquer indivíduo.<sup>7</sup>



A ética de caráter é baseada na ideia fundamental de que existem princípios que governam a eficácia humana — leis naturais na dimensão humana que são simplesmente tão reais, tão imutáveis e incontestavelmente “presentes” como a lei da gravidade o é na dimensão física.<sup>7</sup>



A maneira como vemos o problema é o problema.<sup>7</sup>



Realmente existe um conjunto de valores, um sentido de justiça, honestidade, respeito e contribuição que transcende a cultura — algo que é atemporal, que

transcende as eras e é também evidente por si mesmo.<sup>8</sup>



A maioria das fórmulas das relações humanas são filosofias de dias ensolarados, que soam simples e lógicas e funcionam quando as condições ambientais estão livres das “tempestades da vida”. Porém, a não ser que elas trabalhem nas questões básicas, de forma profunda, e na estrutura de caráter de um indivíduo, elas tranquilizam e anestesiaram apenas temporariamente.<sup>4</sup>



Com frequência, deixamos de reconhecer quando estamos confrontando um falso dilema — o que é muito ruim, pois na realidade a maioria dos dilemas é falsa.<sup>5</sup>



Temos de olhar para as lentes através das quais vemos o mundo, assim como para o mundo que vemos, pois elas moldam como nós interpretamos o mundo.<sup>7</sup>



Vemos o mundo não como ele é, mas como nós somos — ou como somos condicionados a vê-lo.<sup>7</sup>



Quando abrimos a boca para descrever o que vemos, na realidade descrevemos a nós mesmos, nossas percepções, nossos paradigmas.<sup>7</sup>



Embora práticas sejam específicas em termos das situações, princípios são profundos, como verdades fundamentais com uma aplicação universal.<sup>7</sup>



O  
PRINCÍPIO  
DA  
VISÃO



*No olhar de sua mente, veja a você mesmo indo para uma funerária ou capela, estacionando o carro e saindo dele. Enquanto você entra no prédio, observa as flores, a suave música de órgão. Você vê os rostos dos amigos e familiares à medida que avança. Você sente a tristeza compartilhada da perda, a alegria de ter conhecido que irradia dos corações das pessoas ali.*

*Quando chega à parte da frente da sala e olha para dentro do caixão, você fica subitamente cara a cara com você mesmo. Esse é o seu funeral, daqui a três anos do dia de hoje. Todas essas pessoas compareceram para homenageá-lo, para expressar sentimentos de amor e estima por sua vida.*

*Quando toma um assento e espera pelo início dos serviços, você olha para o programa na sua mão. Quatro pessoas falarão. A primeira é um familiar, próximo ou mais distante — filhos, irmãos, irmãs, sobrinhos, sobrinhas, tias, tios, primos e avós, que vieram de toda parte do país para estar ali. A segunda pessoa a falar é um de seus amigos, alguém que pode passar uma ideia de quem você era como pessoa. A terceira pessoa a falar é do seu trabalho ou profissão. E a quarta é da sua igreja ou de alguma organização comunitária da qual você era membro.*

*Agora, pense profundamente: o que você gostaria que cada uma dessas pessoas dissesse a seu respeito e sobre sua vida? Que tipo de marido, esposa, pai ou mãe você gostaria que as palavras deles refletissem? Que tipo de filho, ou filha, ou primo? Que tipo de amigo? Que tipo de colega de trabalho?*

*Que caráter você gostaria que tivessem visto em você? Quais contribuições, quais conquistas você gostaria que lembrassem? Olhe cuidadosamente para as pessoas ao seu redor. Que diferença você gostaria de ter feito na vida deles?<sup>7</sup>*



Uma declaração de missão pessoal baseada em princípios corretos se torna uma constituição pessoal, a base para tomar decisões importantes, que direcionam a vida, a base para tomar decisões diárias em meio às circunstâncias e emoções que afetam nossa vida. Ela empresta aos indivíduos uma força atemporal em meio à mudança.<sup>7</sup>



Comece com o fim em mente.<sup>7</sup>



Ser é ver na dimensão humana.<sup>7</sup>



Quão diferente é nossa vida quando sabemos o que é realmente importante para nós; e, mantendo esse quadro em mente, conseguimos ser e fazer, a cada dia, o que realmente importa.<sup>7</sup>



Se a escada não está encostada contra a parede certa, cada passo que damos nos leva ao lugar errado mais rápido.<sup>7</sup>



Ao construirmos uma casa, antes de virarmos uma pá de terra, planejamos até o último detalhe a casa inteira em nossa mente, e isso é reduzido a uma planta. Portanto, pergunto: por que não criamos também cada dia, cada semana ou cada ano em nossas mentes antes de vivê-los de fato?<sup>4</sup>



Eu posso mudar. Posso viver da minha imaginação em vez de viver da minha memória. Posso me vincular ao meu potencial ilimitado, em vez de ao meu passado limitador.<sup>7</sup>

JP

A motivação é o fogo interno. Se outra pessoa tentar acender esse fogo em você, mais provável é que ele arda por pouco tempo.<sup>21</sup>

JP

Se o núcleo de qualquer família é o que é inalterável, o que haverá lá? Visão e valores compartilhados.<sup>7</sup>

JP

A Era do Conhecimento em que estamos entrando superará cinquenta vezes a Era Industrial em produção — não duas vezes, não três ou dez vezes, mas cinquenta.<sup>8</sup>

JP

Não há futuro em um trabalho. O único futuro é dentro de você mesmo.<sup>21</sup>

JP

Não há como buscar uma vitória em nossas próprias vidas se nem sabemos, em um sentido profundo, o que constitui uma vitória — o que está, na realidade, em harmonia com nossos valores mais íntimos.<sup>7</sup>

JP

Através da imaginação, podemos visualizar os mundos de potencial desaproveitado que repousam dentro de nós.<sup>7</sup>

JP

Para mudar a nós mesmos de forma efetiva, primeiro temos de mudar as nossas percepções.<sup>21</sup>

JP

O  
PRINCÍPIO  
DO  
GANHA/GANHA



*Trabalhei com o líder de uma grande cadeia de lojas que era um tanto cético.*

*— Stephen, essa ideia de ganha/ganha parece boa, mas é tão idealista. O duro e realista mundo de negócios não é assim. Há situações de ganha/perde, e se não jogar o jogo, você simplesmente não consegue se manter.*

*— Tudo bem — eu disse —, tente promover uma abordagem de ganha/perde com os seus clientes. Isso é realista?*

*— Bem, não — ele respondeu.*

*— Por que não?*

*— Eu perderia os meus clientes.*

*— Então, tente a abordagem perde/ganha. Dê-lhes a loja. Isso é realista?*

*— Não. Sem lucro, não há missão.*

*À medida que considerávamos as várias alternativas, a abordagem ganha/ganha parecia ser a única abordagem realista.*

*— Acho que isso é verdade em relação aos clientes — ele admitiu —, mas não com os fornecedores.*

*— Você é o cliente do fornecedor — eu disse. — Por que o mesmo princípio não se aplica?*

*— Bem, recentemente renegociamos os contratos de arrendamento com os operadores e proprietários dos shopping centers — disse ele. — Fomos com uma atitude ganha/ganha. Fomos com uma atitude aberta, razoável, conciliadora, mas eles não viram firmeza e força nessa posição, e acabaram levando a melhor.*

*— Bem, por que você escolheu a abordagem perde/ganha? — eu perguntei.*

*— Não fizemos isso. Nossa atitude era ganha/ganha.*

— *Achei que você disse que eles haviam levado a melhor.*

— *E levaram.*

— *Em outras palavras, vocês perderam.*

— *Isso mesmo.*

— *E eles venceram.*

— *Isso mesmo.*

— *Então, como se chama isso?*

*Quando percebeu que a situação que ele havia chamado de ganha/ganha era, na realidade, perde/ganha, ficou chocado.<sup>7</sup>*

*JP*

O essencial para o pensamento ganha/ganha é a Mentalidade da Abundância, o paradigma de que há abundância por toda parte e o suficiente para dividir com todos. Isso resulta no compartilhamento do prestígio, do reconhecimento, dos lucros, da tomada de decisões. Leva a possibilidades, opções, alternativas e criatividade. A Mentalidade da Abundância flui de um sentimento íntimo profundo de valor pessoal e segurança.<sup>7</sup>

*JP*

Mesmo todo trabalho tendo seus aspectos monótonos e imutáveis, todos nós temos várias chances, em algum lugar, em algum momento em nossa vida, de expandir os nossos interesses, de modo que aprofundemos nosso conhecimento e nossa compreensão sobre eles, além de desenvolvermos as nossas habilidades e capacidades para participarmos de maneira ativa para promovê-los — resumindo, para que estejamos “envolvidos na vida”.<sup>4</sup>

*JP*

A longo prazo, se não resultar em uma vitória para os dois lados, ambos perdem. É por isso que a abordagem ganha/ganha é a única alternativa real em realidades interdependentes.<sup>7</sup>

*JP*

A maior parte da vida não é uma competição. Não precisamos viver cada dia competindo com nosso cônjuge, filhos, colegas de trabalho, vizinhos e amigos. “Quem está vencendo em nosso casamento?” é uma pergunta ridícula. Se ambos não estão vencendo, ambos estão perdendo.<sup>7</sup>



A maioria das pessoas tende a pensar de maneira maniqueísta: forte ou fraco, duro ou mole, vencer ou perder. Porém, esse tipo de pensamento é fundamentalmente falho. Ele é baseado em uma premissa de poder e posição em vez de em um princípio. A abordagem ganha/ganha se baseia no paradigma de que há o suficiente para todo mundo, que o sucesso de uma pessoa não é alcançado às custas ou à exclusão do sucesso de outros.<sup>7</sup>



Talvez um sentimento de posse precise existir antes de um sentimento de compartilhamento genuíno.<sup>7</sup>



A vingança é uma faca de dois gumes. Em um divórcio, um juiz ordenou ao homem que vendesse suas propriedades e desse metade do dinheiro para a ex-esposa. Seguindo tal ordem, ele vendeu um carro que valia 10 mil dólares por 50 dólares e deu 25 dólares para a ex-esposa.<sup>7</sup>



A primeira coisa que muitos pensam quando estão em uma situação difícil é processar alguém, levar essa pessoa para um tribunal, “vencer” às suas custas. No entanto, mentes defensivas não são criativas, nem cooperativas.<sup>7</sup>



A Mentalidade da Escassez é o paradigma da vida de soma zero. Muitas vezes, as pessoas com essa mentalidade nutrem esperanças secretas de que os outros possam sofrer um revés — não um revés terrível, mas aceitável, que os manterá

“em seus lugares”. O senso de valor pessoal dessas pessoas vem da comparação com os outros; e o sucesso do próximo, até certo ponto, significa o fracasso delas.<sup>7</sup>



A mentalidade ganha/ganha é fundamental não somente nos negócios, mas em todas as relações da vida. É o bilhete de entrada para o coração de qualquer ser humano.<sup>5</sup>



Pense ganha/ganha.<sup>7</sup>



Frequentemente, presumimos que o sentido de uma discussão é vencer — derrotar o outro lado. Tente isso com os seus amigos e com a sua família e veja até onde você chega no sentido de uma relação amorosa e criativa.<sup>5</sup>



Vencer é divertido. Porém, há mais de uma maneira de vencer. A vida não é um jogo de tênis, no qual apenas um jogador celebra a vitória saltando a rede. Ela é ainda mais empolgante quando ambos os lados vencem, quando criam uma nova realidade, que encanta a ambos.<sup>5</sup>



A abordagem ganha/ganha não é uma técnica de personalidade. Ela é um estado de espírito que busca, constantemente, o benefício mútuo em todas as interações humanas. É uma filosofia total de interação humana. É o resultado de um caráter de integridade, maturidade e a Mentalidade da Abundância. Ela cresce de relações de alta confiança.<sup>7</sup>



AS CITAÇÕES  
FAVORITAS DE  
STEPHEN R. COVEY



Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito.

— Aristóteles

*JP*

Semeie um pensamento, e você colherá uma ação;  
Semeie uma ação, e você colherá um hábito;  
Semeie um hábito, e você colherá um caráter;  
Semeie um caráter, e você colherá um destino.

— atribuído a George Dana Boardman

*JP*

A criança precisa saber que ela é um milagre, que desde o início do mundo não houve, e até o fim do mundo não haverá, outra criança como ela.

— Pablo Casals

*JP*

Planos não valem nada; mas planejar é algo inestimável.

— Peter Drucker

*JP*

Os problemas significativos que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criamos.

— atribuído a Albert Einstein



A história do homem livre nunca é escrita por acaso, mas por escolha — sua escolha.

— Dwight D. Eisenhower



Não cessaremos de explorar  
E o fim de toda nossa exploração  
Será retornar para onde começamos  
E conhecer o lugar pela primeira vez.

— T. S. Elliot



Aquilo que persistimos em fazer se torna mais fácil, não porque a natureza da tarefa tenha mudado, mas porque nossa capacidade de realizá-la aumentou.

— Ralph Waldo Emerson



Todas as crianças nascem gênios — 9.999 de cada 10 mil têm sua genialidade desfeita, rápida e inadvertidamente, pelos adultos.

— Buckminster Fuller



As coisas que mais importam nunca devem estar à mercê das coisas que menos importam.

— Johann Wolfgang von Goethe

JP

Trate um homem como ele é e ele permanecerá como é. Trate um homem como ele pode e deve ser e ele se tornará o que pode e deve ser.

— Johann Wolfgang von Goethe

JP

As pessoas bem-sucedidas têm o hábito de fazer coisas que as fracassadas não gostam de fazer. Fazê-las também não necessariamente lhes agrada, mas o seu desagrado é subordinado à força da sua determinação.

— E. M. Gray

JP

É mais nobre se doar completamente a um indivíduo do que trabalhar diligentemente pela salvação das massas.

— Dag Hammarskjöld

JP

Eu não daria um tostão furado pela simplicidade que há desse lado da complexidade; mas daria o meu braço direito pela simplicidade que há do outro lado da complexidade.

— Oliver Wendell Holmes

JP

O que se encontra atrás de nós e o que se encontra diante de nós são questões insignificantes comparadas ao que se encontra dentro de nós.

— Oliver Wendell Homes

JP

Não pode haver amizade sem confiança, e confiança sem integridade.

— Samuel Johnson



Duas coisas sempre me impressionam: o céu estrelado sobre mim e a lei moral dentro de mim.

— Immanuel Kant



Toda meia-verdade, no final, produz a própria contradição na meia-verdade oposta.

— D. H. Lawrence



Os dogmas do passado tranquilo são inadequados para o presente tempestuoso.

— Abraham Lincoln



Tenho tanta coisa para fazer hoje que precisarei passar mais uma hora ajoelhado.

— atribuído a Martinho Lutero



Hábitos são como um cabo: tecemos um fio a cada dia e logo ele não poderá ser rompido.

— Horace Mann



Conservamos a Regra Dourada na memória; agora, vamos conservá-la na vida.

— Edwin Markham



As maiores batalhas da vida são travadas todos os dias nas câmaras silenciosas das nossas próprias almas.

— David O. McKay



Se existem pessoas que contestam uma opinião recebida, vamos agradecê-las por isso, vamos abrir nossas mentes para ouvi-las, e festejar que existe alguém para fazer por nós o que, caso contrário, deveríamos fazer.

— John Stuart Mill



Hoje, quando revejo a minha vida, o que eu faço às vezes, o que realmente mais me chama a atenção é que o que parecia o mais significativo e encantador no passado, parece o mais fútil e absurdo agora.

— Malcolm Muggeridge



Não estimamos aquilo que obtemos facilmente. É a preciosidade que dá valor a tudo. Deus sabe como colocar o preço certo nas suas mercadorias.

— Thomas Paine



O coração tem razões que a própria razão desconhece.

— Blaise Pascal



Ninguém pode ferir-te sem o teu consentimento.

— Eleanor Roosevelt



Os fracos são cruéis. A suavidade só pode vir dos fortes.

— Leo Roskin



Essa é a verdadeira alegria na vida — ser usado para uma finalidade reconhecida por si mesmo como poderosa; ser uma força da natureza, em vez de um mero idiota egoísta cheio de aflições e queixas reclamando que o mundo não tenta fazê-lo feliz. Sou da opinião de que a minha vida pertence a toda a comunidade e de que, enquanto viver, é meu privilégio fazer pela comunidade o que for possível. Quero estar totalmente extenuado quando morrer. Pois, quanto mais duro eu trabalho, mais eu vivo. Eu me alegro com a própria vida. Ela não é uma vela de pavio curto para mim; é uma espécie esplêndida de tocha que tenho de segurar por ora, e quero que ela queime da maneira mais brilhante possível antes de passá-la adiante, para as gerações futuras.

— George Bernard Shaw



Nós não somos seres humanos tendo uma experiência espiritual. Somos seres espirituais tendo uma experiência humana.

— Pierre Teilhard de Chardin



Dê ao mundo o melhor que você tem e você pode se machucar. Dê ao mundo o seu melhor, de qualquer maneira.

— Madre Teresa



Eu não conheço fato mais encorajador do que a capacidade inquestionável do homem de elevar sua vida através do esforço consciente.

— Henry David Thoreau

*JP*

Existem mil pessoas cortando os ramos do mal para cada uma que está golpeando sua raiz.

— Henry David Thoreau

# LISTA DE REFERÊNCIAS

## LIVROS DE STEPHEN R. COVEY

1. *Primeiro o mais importante* (São Paulo: Elsevier Editora, 2003).
2. *Great Work, Great Career* (Salt Lake City: FranklinCovey Co., 2010).
3. *Liderança baseada em princípios* (São Paulo: Elsevier Editora, 2002).
4. *Spiritual Roots of Human Relations* (Salt Lake City: Deseret Book, 1976).
5. *A 3ª alternativa* (Rio de Janeiro: BestSeller, 2012).
6. *Os 7 hábitos das famílias altamente eficazes* (Rio de Janeiro: BestSeller, 1999).
7. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* (Rio de Janeiro: BestSeller, 1991).
8. *O 8º hábito* (São Paulo: Elsevier Editora, 2005).
9. *The Leader in Me* (Nova York: Free Press, 2008).

## OUTRAS FONTES

10. “Big Rocks”, vídeo, FranklinCovey, 1989.

11. B. J. Gallagher, “Why Don’t I Do the Things I Know Are Good for Me?” (Nova York: Penguin, 2009).
12. Janet Attwood e Jack Canfield, “Dr. Stephen R. Covey, Leading People from Effectiveness to Greatness”, *A Life on Fire: Living Your Life With Passion, Balance and Abundance* (Enlightened Alliances, LLC, sem data).
13. “Knowledge Workers: 10.000 Times the Productivity”. Blog de Stephen R. Covey. <http://www.stephencovey.com/blog?p=15>.
14. “Dr. Stephen Covey Interview Featuring Jay Abraham”, 10 de maio, 2005. <http://www.abraham-pop.s3.amazonaws.com/StephenCoveyInterview.pdf>.
15. “Our Children and the Crisis in Education”, Huffington Post, 20 de abril, 2010. [http://www.huffingtonpost.com/stephen-r-covey/our-children-and-the-cris\\_B\\_545043.html](http://www.huffingtonpost.com/stephen-r-covey/our-children-and-the-cris_B_545043.html).
16. Leo Babauta, “Exclusive Interview: Stephen Covey on His Morning Routine, Technology, Blogs, GTD and The Secret”. <http://zenhabits.net/exclusive-interview-stephen-covey-on-his-morning-routine-blogs-technology-gtd-and-the-secret/>.
17. Dan Schawbel, “Stephen Covey Gives You a 3<sup>rd</sup> Alternative”, Forbes, 4 de outubro, 2011.
18. Stephen R. Covey, “We Can Do Better Than This: A 3<sup>rd</sup> Alternative”, Huffington Post, 6 de outubro, 2011. [http://www.huffingtonpost.com/stephen-r-covey/we-can-do-better-than-thi\\_2\\_b\\_998107.html](http://www.huffingtonpost.com/stephen-r-covey/we-can-do-better-than-thi_2_b_998107.html).
19. “A Day With Stephen Covey”, 17 de julho, 2012. [http://insighnts.execunet.com/index.php/comments/a\\_day\\_with\\_stephen\\_r\\_covey/best-practices/more](http://insighnts.execunet.com/index.php/comments/a_day_with_stephen_r_covey/best-practices/more).
20. Conversa pessoal com Stephen R. Covey.
21. Sem fonte, atribuído a Stephen R. Covey.

Este e-book foi desenvolvido em formato ePub pela Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S. A.

# A sabedoria de Stephen Covey

## **Página do autor na Wikipédia**

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Stephen\\_Covey](http://pt.wikipedia.org/wiki/Stephen_Covey)

## **Site oficial do autor**

<https://www.stephencovey.com/>

## **Matéria sobre o autor**

<http://www.valor.com.br/carreira/2762326/vida-altamente-eficaz-de-stephen-covey>

## **Twitter do autor**

<https://twitter.com/StephenRCovey>

## **Entrevista com o autor**

<http://www.youtube.com/watch?v=U8LM4C1170U>