

VENCENDO
COM AS
PESSOAS

John C. Maxwell

VENCENDO COM AS PESSOAS



VINTE E CINCO PRINCÍPIOS PARA ALCANÇAR O
SUCESSO POR MEIO DOS RELACIONAMENTOS



THOMAS NELSON BRASIL

RIO DE JANEIRO, 2007

Título original
Winning with people – Discover the people principles that work for you every time

Copyright © 2004 Maxwell Motivation and JAMAX Realty

Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados.

Copyright da tradução © Thomas Nelson Brasil, 2006.

SUPERVISÃO EDITORIAL
Nataniel dos Santos Gomes

TRADUÇÃO
Omar Alves de Souza

CAPA
Valter Botosso Jr.

COPIDESQUE
Norma Cristina Guimarães Braga

REVISÃO
Margarida Seltmann
Magda de Oliveira Carlos

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO
Julio Fado

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

M419v

Maxwell, John C., 1947-

Vencendo com as pessoas : vinte e cinco princípios para alcançar o sucesso por meio dos relacionamentos / John C. Maxwell ; tradução de Omar Alves de Souza. - Rio de Janeiro : Thomas Nelson, 2007

Tradução de: Winning with people
ISBN 9788560303052

1. Relações humanas - Aspectos religiosos - Cristianismo. 2. Comunicação interpessoal - Aspectos religiosos - Cristianismo. 3. Relações humanas. 4. Comunicação interpessoal. I. Título.

06-4418.

CDD 158.2
CDU 316.47

Todos os direitos reservados à Thomas Nelson Brasil
Rua Nova Jerusalém, 345 – Bonsucesso
Rio de Janeiro – RJ – CEP 21402-325
Tel.: (21) 3882-8200 Fax: (21) 3882-8212 / 3882-8313
www.thomasnelson.com.br

AGRADECIMENTOS



Eu gostaria de agradecer a

Charlie Wetzel, meu redator;
Kathie Wheat, minha pesquisadora;
Stephanie Wetzel, que verifica e edita os manuscritos;
Linda Eggers, minha assistente.

Vencendo com as pessoas é dedicado a Hannah Elisabeth Maxwell, nossa segunda neta.

Sua personalidade espirituosa já tomou conta do coração de seus avós. Nossa oração é que ela cresça sempre capaz de alcançar o sucesso ao lado de outras pessoas.

SUMÁRIO

Introdução	11
A QUESTÃO DA PREPARAÇÃO: ESTAMOS PRONTOS PARA RELACIONAMENTOS?	
O Princípio da Lente: quem somos determina nossa maneira de ver os outros	19
O Princípio do Espelho: a primeira pessoa que devemos analisar somos nós mesmos	21
O Princípio da Dor: pessoas más magoam as outras e são facilmente suscetíveis a sair magoadas	35
O Princípio do Martelo: nunca use um martelo para matar um mosquito na cabeça dos outros	47
O Princípio do Elevador: em nossos relacionamentos, podemos fazer com que as pessoas se sintam “para cima” ou “para baixo”	57
A QUESTÃO DAS CONEXÕES: QUEREMOS MESMO CONCENTRAR NOSSOS ESFORÇOS NAS PESSOAS?	
O Princípio do Panorama: toda a população do mundo — com apenas uma exceção — é composta pelos outros	69
O Princípio da Troca de Papéis: em vez de colocar cada pessoa em seu lugar, devemos nos colocar no lugar delas	83
	85
	95

O Princípio do Aprendizado: cada pessoa que encontramos tem potencial para nos ensinar alguma coisa	107
O Princípio do Carisma: as pessoas estão interessadas em quem se interessa por elas	119
O Princípio Número 10: acreditar no melhor que as pessoas podem oferecer geralmente faz com que elas ofereçam o melhor de si	129
O Princípio da Confrontação: antes de qualquer confronto é preciso levar em conta as motivações da outra pessoa	141

A QUESTÃO DA CONFIANÇA: É POSSÍVEL ESTABELECEER CONFIANÇA MÚTUA?

O Princípio do Fundamento: a confiança é a base de qualquer relacionamento	153
O Princípio da Circunstância: nunca permita que uma situação tenha mais valor do que um relacionamento	155
O Princípio de Bob: quando Bob tem problemas com todo o mundo, geralmente ele é o problema	167
O Princípio de Bob: quando Bob tem problemas com todo o mundo, geralmente ele é o problema	177
O Princípio da Abordagem: ser uma pessoa em paz com a vida permite que os outros vivam em paz conosco	189
O Princípio da Trincheira: ao se preparar para uma batalha, cave um fosso tão grande que caiba um companheiro	201

A QUESTÃO DO INVESTIMENTO: ESTAMOS DISPOSTOS A INVESTIR NAS OUTRAS PESSOAS?

O Princípio da Jardinagem: todo tipo de relacionamento precisa ser cultivado	213
O Princípio dos 101%: descubra o 1% em que concordamos e coloque 100% de esforço para que dê certo	217
O Princípio da Paciência: a jornada empreendida ao lado de outras pessoas é mais lenta que a jornada solitária	229
O Princípio da Celebração: o verdadeiro teste dos relacionamentos não é apenas saber o quão leais somos quando nossos amigos fracassam, mas a força de nosso entusiasmo quando eles alcançam a vitória	239
O Princípio da Excelência: passamos a nível mais elevado quando tratamos os outros melhor do que eles nos tratam	249
	259

A QUESTÃO DA SINERGIA: É POSSÍVEL CRIAR RELACIONAMENTOS EM QUE TODOS GANHEM?	271
O Princípio do Bumerangue: quando ajudamos os outros, estamos nos ajudando	273
O Princípio da Camaradagem: em igualdade de condições, as pessoas tendem a trabalhar com aquelas das quais mais gostam; quando não há igualdade de condições, acontece a mesma coisa	283
O Princípio da Parceria: trabalhar junto com outras pessoas aumenta as possibilidades de alcançar o sucesso em equipe	293
O Princípio da Satisfação: nos grandes relacionamentos, a alegria de estar junto é o suficiente	303
Revisão final dos Princípios Pessoais em <i>Vencendo com as pessoas</i>	313
Notas	317

INTRODUÇÃO



O que é necessário para trabalhar em equipe e ser bem-sucedido? Será que é preciso nascer com uma personalidade expansiva ou com uma forte intuição para se sair bem nos relacionamentos? Quando se trata de habilidades pessoais, será que tudo é pré-determinado, e nos cabe apenas aceitar aquelas que Deus nos concede? É possível uma pessoa habilidosa na construção de bons relacionamentos se tornar ainda melhor?

Pessoas que sabem se relacionar bem com outras costumam ser facilmente reconhecíveis. Gente com essa habilidade tem muita facilidade em estabelecer vínculos conosco, fazendo-nos sentir valorizados e promovendo nosso crescimento pessoal a um nível mais elevado. Essa interação gera uma experiência positiva que nos faz querer passar mais tempo com ela.

Alguns são tão habilidosos no trato com as pessoas que deveriam ganhar o Prêmio Empatia. Nomes como Dale Carnegie, John Wooden, Ronald Reagan e Norman Vincent Peale logo vêm à lembrança. Da mesma forma, há pessoas cuja habilidade de se relacionar com outras faria delas candidatas ao Prêmio Antipatia. E não são poucos os que carregam tal reputação.

Mas não é necessário ler os jornais ou estudar História para encontrar exemplos nos dois extremos. É preciso lidar com elas no dia-a-dia:

nas ruas, na igreja, talvez em casa. E, certamente, no trabalho. Dê uma olhada nessas declarações de algumas pessoas a respeito do trabalho. Elas revelam uma deficiência em relacionamentos:

- “É melhor para a empresa que eu não precise trabalhar com outras pessoas”.
- “A empresa fez de mim um bode expiatório, exatamente como as outras em que trabalhei antes”.
- “Observação: por favor, não interprete o fato de eu ter passado por 14 empregos como carreirismo. Eu não pedi demissão de nenhum deles”.
- “Referências: nenhuma. Deixei uma trilha de destruição por onde passei”.

É possível que você se flagre imaginando como algumas dessas declarações servem perfeitamente para definir como funciona o *seu* ambiente de trabalho!

ALGUMAS PESSOAS CONHECEM O SEGREDO

Qual o valor que você dá à habilidade de se relacionar com os outros? Pergunte aos executivos bem-sucedidos dos grandes grupos empresariais qual é a característica mais desejável para fazer sucesso em cargos de liderança, e eles lhe dirão que é a capacidade de trabalhar em conjunto. Pergunte a empreendedores o que separa o sucesso do fracasso, e eles dirão que é a habilidade nos relacionamentos. Fale com vendedores, e eles confirmarão que saber lidar com gente é muito mais importante do que qualquer outro tipo de conhecimento. Sente-se com professores e comerciantes, gerentes de lojas e pequenos empresários, líderes religiosos e pais, e eles dirão a você que a capacidade de lidar com pessoas faz a diferença entre aqueles que se destacam e os que ficam na mediocridade. É uma habilidade de valor incalculável. Não importa o que você queira fazer, se não é capaz de alcançar o sucesso junto com outras pessoas, então não o alcançará!

Muita gente cai na armadilha de achar que os relacionamentos não são prioridade. Isso não é bom, pois nossa habilidade de construir e man-

ter relacionamentos saudáveis é o fator mais importante para se sair bem em qualquer área da vida. É o que determina nosso sucesso potencial. Robert W. Woodruff, o homem cuja liderança transformou a Coca-Cola de uma pequena produtora regional de bebidas num poderoso grupo financeiro internacional, compreendeu a importância do fator pessoal no que se referia às realizações. No livro *Top Performance (Alto desempenho)*, o especialista em relacionamentos Zig Ziglar cita o ex-diretor executivo da Coca-Cola. Zig diz que Woodruff costumava distribuir um pequeno panfleto que criou, no qual se lia:

A vida é muito parecida com o trabalho de um vendedor. Se somos bem-sucedidos ou não, é muito mais uma questão do quão bem motivamos os seres humanos com os quais lidamos para comprar de nós e o que temos a oferecer.

Sucesso ou fracasso neste trabalho é, essencialmente, uma questão de relacionamentos humanos. Tem a ver com o tipo de reação que provocamos nos membros de nossa família, nossos clientes, funcionários, empregadores, colegas de trabalho e colaboradores. Se esta reação é favorável, temos grande chance de ser bem-sucedidos. Se a reação não for boa, estamos condenados.

O pecado mortal em nossos relacionamentos pessoais é que não damos a eles a devida importância. Não dedicamos um esforço ativo e contínuo a fazer e dizer coisas que contribuirão para que as pessoas gostem mais de nós, creiam em nós, e que criarão nelas o desejo de trabalhar conosco na realização de nossos propósitos e desejos.

O tempo todo, vemos pessoas e organizações desempenhando apenas uma pequena parte de seu potencial de sucesso, ou falhando totalmente, só porque negligenciam o elemento humano nos negócios e na vida.

Elas não priorizam as pessoas e suas ações. No entanto, são essas pessoas e suas reações que fazem as empresas ser bem-sucedidas ou quebrar.¹

TUDO COMEÇA COM GENTE

Todos os sucessos que alcançamos são resultado de relacionamentos iniciados com as pessoas certas e, posteriormente, o fortalecimento desses laços a partir do uso da habilidade de se relacionar. Da mesma forma, os fracassos na vida podem geralmente ser creditados à falta dessa habilidade. Às vezes, o impacto é óbvio. O envolvimento com um cônjuge de temperamento difícil, um sócio desonesto ou um membro da família que tem um comportamento inadequado podem causar muitas dificuldades. Em outros casos, o problema não chega a ser tão grave, como ignorar um colega de trabalho com quem deveria interagir o tempo todo, fracassar na construção de um relacionamento positivo com um cliente importante ou perder oportunidades estratégicas de encorajar um filho inseguro. A conclusão é a seguinte: *de maneira geral, as pessoas podem creditar seus sucessos e fracassos aos relacionamentos que estabelecem em suas vidas.*

Quando penso em meus fracassos pessoais, relaciono a maior parte deles a determinadas pessoas que passaram por minha vida. Certa vez, selecionei a pessoa errada para cuidar de minhas finanças e entrei numa sociedade com ela para investir em negócios relacionados com petróleo. A aventura custou 10 mil dólares que eu e minha mulher, Margaret, tínhamos dado duro para economizar. Em outra oportunidade, comecei um negócio e pedi a um amigo para tomar conta por mim, pensando que ele cuidaria bem do empreendimento. Mas julguei mal, e depois de dois anos o negócio já estava mais de 150 mil dólares no vermelho.

Não estou querendo bancar a vítima e culpar os outros por meus fracassos. Pelo contrário, estou dizendo que meu relacionamento com eles foi parte importante do processo. Semelhantemente, não posso assumir os créditos pelos meus sucessos. Nenhum deles foi resultado de esforço isolado. As interações que estabeleci com outras pessoas ajudaram-me a ser bem-sucedido. Para cada realização, posso olhar para trás e perceber que um relacionamento a tornou possível. Sem a ajuda de gente como Elmer Towns, Peter Wagner e Jack Hayford, minha carreira nunca teria chegado ao ponto que chegou. Sem a ajuda de um mar de gente da Thomas Nelson e de minha empresa, o grupo INJOY, meu livro *As 21 irrefutáveis leis da liderança* (Editora Mundo Cristão) nunca teria se tornado um *best-seller* com mais de um milhão de exemplares vendidos. E muito de minha estabilidade financeira pode ser creditado ao apoio

e aos conselhos de meu irmão, Larry Maxwell, e de meu amigo, Tom Phillippe.

Conforme os relacionamentos ganham em importância, em termos profissionais, eles se tornam mais decisivos, em termos pessoais. Minha vida espiritual pode ser determinada a partir de meu relacionamento com meu pai, Melvin Maxwell. A razão de eu me sentir realizado a cada dia pode ser atribuída a meu relacionamento com minha esposa, Margaret. Ela me ajuda a aproveitar nossos sucessos. E não posso deixar de dizer que devo minha própria vida aos meus relacionamentos com os outros. Se não tivesse encontrado o cardiologista John Bright Cage, não estaria escrevendo este livro agora. O infarto que sofri em dezembro de 1998 provavelmente teria me matado.

MAIS QUE UM DETALHE

Você já se surpreendeu lidando com alguém de temperamento difícil e pensou: “Essa pessoa é talentosa, mas complicada”; ou: “É um cara brilhante, mas parece que não consegue se dar bem com ninguém”? Essas pessoas nunca alcançam seu potencial total porque só são capazes de usar apenas uma fração daquilo que poderiam se soubessem como trabalhar em equipe. Não compreendem que bons relacionamentos são mais do que simplesmente colocar um glacê no bolo da vida. Eles *são* o bolo — a própria essência de que precisamos para ser bem-sucedidos e realizados na vida.

Diante disso, o que devem fazer aqueles que não têm grandes habilidades relacionais? Devo admitir que a construção de bons relacionamentos é algo natural para mim. Nasci assim. Mas também trabalhei duro para desenvolver minhas habilidades. Aprendi muita coisa sobre as outras pessoas e sobre mim mesmo durante meio século. E traduzi essas idéias em 25 Princípios Pessoais que *qualquer um* pode assimilar. Até os mais introvertidos podem aprendê-los para se tornarem pessoas hábeis no trato com outras. E quem tem essa aptidão pode se transformar em um mestre na construção de relacionamentos.

Bons relacionamentos são mais do que simplesmente colocar um glacê no bolo da vida. Eles *são* o bolo.

Digo isso porque esses Princípios Pessoais funcionam o tempo todo. Eles se aplicam em qualquer situação, seja você jovem ou velho, temperamental ou calmo, homem ou mulher, empregado ou aposentado. Eu os tenho colocado em prática há décadas, e visto como funcionam nas dezenas de países que visitei nos seis continentes. Ao segui-los, potencializei minhas chances de alcançar o sucesso ao lado de outras pessoas e construí relacionamentos positivos e saudáveis que me proporcionaram sucesso profissional e satisfação pessoal.

Conforme você ler e assimilar esses Princípios Pessoais, verá que alguns deles fazem parte do senso comum. Outros podem surpreender. Talvez você possa questionar um ou outro, por achá-lo otimista demais, mas posso garantir, por experiência própria, que funcionam de verdade. Um Princípio Pessoal não tem poder para criar gurus de relacionamento, mas quando você coloca todos em prática, sua vida fica melhor (e pode ter certeza de que nunca será indicado para o Prêmio Antipatia!).

Isso não significa que você conseguirá manter ótimos relacionamentos com todas as pessoas que encontrar. Não dá para controlar as reações dos outros. O que lhe cabe é fazer de si o tipo de pessoa que as outras querem conhecer e com quem elas desejam construir um bom relacionamento.

Na vida, as habilidades que você usa e as pessoas que escolhe podem determinar seu sucesso ou fracasso. Dividi os Princípios Pessoais neste livro de acordo com cinco questões fundamentais que devemos fazer a nós mesmos se desejamos alcançar o sucesso nos relacionamentos.

1. A questão da preparação: estamos prontos para relacionamentos?
2. A questão das conexões: estamos ansiosos para concentrar nossos esforços nas pessoas?
3. A questão da confiança: é possível estabelecer confiança mútua?
4. A questão do investimento: estamos dispostos a investir nas outras pessoas?
5. A questão da sinergia: é possível criar relacionamentos em que todos ganhem?

Aprenda e coloque em prática esses Princípios Pessoais, e aí será capaz de responder a cada uma dessas perguntas de maneira positiva. Isso fará de você uma pessoa bem-sucedida em termos relacionais, em condições de construir relacionamentos saudáveis, eficazes e satisfatórios. Terá a oportunidade de se transformar no tipo de gente que leva os outros ao sucesso também. O que poderia ser melhor do que isso?

A QUESTÃO DA PREPARAÇÃO: ESTAMOS PRONTOS PARA RELACIONAMENTOS?



A pessoa mais útil do mundo hoje em dia é o homem ou a mulher que sabe como lidar com os outros. Relações Humanas é a ciência mais importante da vida.

Stanley C. Allyn

Passei os primeiros 26 anos de minha carreira trabalhando como pastor. Não conheço outra profissão tão exigente e intensa quando se trata de trabalhar com outras pessoas. Quem a exerce é convocado a liderar, ensinar, orientar, aconselhar e confortar pessoas de todas as idades e nos mais diversos estágios da vida, do berço à sepultura. Precisa estar junto com elas durante muitos dos momentos mais alegres de suas vidas, como no casamento ou no batismo. Da mesma maneira, o ministro é chamado nas horas mais difíceis da vida: salvar um casamento perto de acabar, consolar uma família depois da morte trágica de um filho ou procurar respostas quando as pessoas se vêem diante da iminência da própria morte.

Ao longo dos anos, aprendi rapidamente a reconhecer pessoas que enfrentavam dificuldade de se relacionar com outras. É gente de todos os tipos, todas as idades, todos os tamanhos. Às vezes, quando eu aconselhava alguém solteiro ou separado, com dificuldades para manter um relacionamento que funcionasse bem, ouvia a pessoa se lamentar pela solidão em que vivia e o desejo ardente de se casar. Triste é saber que, em vez de se concentrar no casamento, algumas pessoas assim deveriam é se preocupar com a preparação emocional — a habilidade básica para quem pretende construir um relacionamento saudável.

Vamos encarar os fatos: Nem todos possuem a habilidade de iniciar, construir e sustentar relacionamentos bons e saudáveis. Muita gente é criada num lar problemático, e nunca teve modelos positivos de relacionamento nos quais pudesse se inspirar. Algumas pessoas estão de tal forma concentradas em si e em suas necessidades que simplesmente ignoram a existência de outras. Há ainda os que ficaram tão machucadas com acontecimentos do passado que enxergam o mundo inteiro através do filtro da dor. E por conta das grandes áreas cinzentas de sua vida relacional, elas não se conhecem, nem sabem como se relacionar com outros de uma maneira saudável.

É preciso gente saudável, em termos relacionais, para construir grandes relacionamentos. É aí que tudo começa. Creio que há alguns fundamentos que tornam as pessoas preparadas para relacionamentos. Elas oferecem resposta à questão da preparação. Os componentes essenciais estão contidos nestes Princípios Pessoais a seguir:

- O PRINCÍPIO DA LENTE: quem somos determina nossa maneira de ver os outros.
- O PRINCÍPIO DO ESPELHO: a primeira pessoa que devemos analisar somos nós mesmos.
- O PRINCÍPIO DA DOR: pessoas más magoam as outras e são facilmente suscetíveis a sair magoadas.
- O PRINCÍPIO DO MARTELO: nunca use um martelo para matar um mosquito na cabeça dos outros.
- O PRINCÍPIO DO ELEVADOR: em nossos relacionamentos, podemos fazer com que as pessoas se sintam “para cima” ou “para baixo”.

Quem desconsidera algum desses componentes essenciais não está preparado para relacionamentos. Como resultado, enfrentará problemas recorrentes ao trabalhar em equipe.

Se você ou alguém que conheça simplesmente não parece capaz de construir o tipo de relacionamento positivo que todos os seres humanos desejam, então a razão pode estar relacionada com a disposição. Ao aprender esses cinco Princípios Pessoais, você se preparará para a criação de relacionamentos positivos e saudáveis.

O PRINCÍPIO DA LENTE



QUEM SOMOS DETERMINA NOSSA
MANEIRA DE VER OS OUTROS

*Eu não gostaria de pertencer a um clube que me aceitasse
como sócio.*

Groucho Marx

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: QUAL A
PERCEPÇÃO QUE TENHO DAS OUTRAS PESSOAS?

Já aconteceu de você começar num emprego novo e alguém com experiência na empresa lhe aconselhar cuidado ou recomendar o afastamento de determinada pessoa? Isso aconteceu comigo inúmeras vezes. Quando assumi meu primeiro cargo de liderança numa igreja, a pessoa que me precedeu avisou-me que deveria tomar cuidado com duas outras: Audrey e Claude. “Eles vão arranjar muitos problemas para você”, disse-me. Assim, comecei a trabalhar esperando que os dois aprontassem alguma coisa.

Primeiro, fiquei de olho em Audrey. Era uma mulher forte, com uma personalidade igualmente forte (o roto falando do rasgado). Para minha surpresa, trabalhar com ela acabou se tornando uma experiência maravilhosa. Audrey era uma pessoa muito confiante e competente no que fazia, e fazia bem feito. Tínhamos um bom relacionamento de trabalho, e com o tempo ela passou a ser uma amiga de minha família. Claude, por sua vez, revelou-se um fazendeiro que amava a igreja. Na verdade, era quem exercia mais influência dentro da organização (mais de 35 anos depois, ele ainda é assim). Mas aquilo não feriu meus sentimentos. Por que eu deveria esperar que um homem com o dobro de minha idade, que fora membro da igreja por toda a sua vida, passasse a seguir minhas orientações só por conta de minha posição de liderança e um título? Trabalhar com Claude passou a ser um alvo a perseguir, e nos demos muito bem.

Quando aceitei o mesmo cargo em minha segunda igreja, mais uma vez ouvi um alerta de meu predecessor: “Fique de olho em Jim. Ele vai *bater de frente* com você em tudo”. Assim, durante minha primeira semana ali, encontrei-me com Jim. Não era uma pessoa de diálogo fácil, mas me mostrou que amava Deus, amava a igreja e estava do meu lado.

No fim, tornou-se meu braço direito por todo o tempo que pastoreei aquela igreja. De fato, ele *batia de frente* — só que a meu favor. Não poderia querer um membro de equipe melhor do que Jim.

Depois de aceitar o cargo de pastor na terceira igreja em que trabalhei, o líder a quem substituí convidou-me a sentar para conversar. Ele faria um relatório sobre as pessoas que poderiam me causar dificuldades. Assim como havia acontecido nas duas primeiras igrejas, aquele homem tinha a intenção de me ajudar, mas respeitosamente abri mão de sua oferta. Naquele momento, eu já havia liderado tempo suficiente para perceber que o problema que ele tinha com as pessoas não precisaria necessariamente se repetir comigo — e vice-versa. Eu provavelmente não teria tanta interação com algumas pessoas nas quais ele confiava, assim como outros com quem ele não se dava bem poderiam se revelar estratégicos para meu trabalho. Por quê? Porque quem somos determina nossa maneira de ver os outros.

A LENTE É VOCÊ

Um exemplo clássico da força da perspectiva — a maneira de ver as coisas — aconteceu quando eu estava na faculdade. Fui convidado para ser o padrinho do casamento de meu amigo Ralph Beadle. Fiquei com ele na noite anterior à da cerimônia e, logo na manhã do dia do casamento, Ralph queria sair para caçar esquilos (acho que não existe nada melhor do que atirar em pequenos animais para acalmar os nervos de um sujeito). Emprestou-me uma de suas armas e saímos para a floresta. Caminhamos por um tempo, mas não vimos nenhum esquilo.

— Onde estão os esquilos? — perguntava toda hora a Ralph durante a caminhada, fazendo barulho.

Depois de eu fazer a mesma pergunta meia dúzia de vezes, ele finalmente respondeu:

— John, fique nessa parte da floresta que eu vou pela outra.

Menos de dois minutos depois, comecei a ouvir os tiros. Eu ainda

A história pode ser um pouquinho exagerada, mas também revela uma verdade: o que as pessoas vêem é influenciado por aquilo que elas são. Pessoas na mesma sala olharão para as mesmas coisas e verão tudo de maneira totalmente diferente. Acontece o tempo todo comigo e com minha esposa, Margaret. Se estivermos numa festa, batendo papo, e ela me perguntar: “O que aquele sujeito de casaco azul estava conversando com você?”, eu não terei a menor idéia do que ela estará falando. Margaret tem um ótimo senso de estética e moda. Eu não tenho. Quando olho para as pessoas, não percebo que tipo de roupa vestem. Para mim, são só roupas.

Cada um de nós tem seu jeito de ser, e é isso que dá o tom a tudo. Não são as coisas à nossa volta que determinam o que vemos, e sim o que há dentro de nós.

QUEM VOCÊ É DETERMINA *COMO VOCÊ VÊ OS OUTROS*

Um viajante que se aproximava de uma grande cidade perguntou a um velhinho sentado à beira da estrada:

— Como são as pessoas desta cidade?

— Como eram as pessoas do lugar de onde você veio? — o velhinho devolveu.

— Horríveis — disse o viajante. — Más, nada confiáveis, detestáveis em todos os sentidos.

— Ah, — respondeu o velhinho — você verá a mesma coisa nesta cidade.

Assim que o viajante foi embora, outro parou para perguntar sobre a mesma cidade. Mais uma vez, o velhinho perguntou como eram as pessoas do lugar de onde o segundo peregrino vinha.

— Eram pessoas muito boas. Honestas, trabalhadoras e bastante generosas — respondeu o viajante. — Fiquei triste por deixá-las.

— É exatamente o que você verá nas pessoas desta cidade.

A maneira da qual as pessoas vêem as outras é um reflexo delas mesmas. Se sou uma pessoa confiável, verei as outras como confiáveis. Se sou crítico, acharei o mesmo dos outros. Se sou atencioso, para mim os outros serão gente compassiva. Sua personalidade vem à tona quando você fala das outras pessoas e interage com elas. Alguém que não conhece você será capaz de dizer muito a seu respeito apenas a partir do que observa.

QUEM VOCÊ É DETERMINA *COMO VOCÊ VÊ A VIDA*

Aqui está uma velha história que costumava contar em conferências. Certo dia, um avô dormia no sofá quando seus netinhos resolveram pregar-lhe uma peça. Foram até a geladeira e pegaram um pedaço de queijo bem fedorento, que esfregaram no bigode do velhinho. Em seguida, esconderam-se num canto para ver o que aconteceria.

Depois de algum tempo, o nariz do avô começou a mexer e a cabeça, a sacudir. Finalmente, o velhinho sentou-se no sofá com uma cara de nojo e disse:

— Alguma coisa por aqui está fedendo!

Levantou-se, arrastou-se até a cozinha, deu uma cheirada longa e disse:

— Aqui dentro também está fedendo.

Àquela altura, decidiu sair e respirar ar fresco, mas quando inspirou fundo, lá estava aquele cheiro ruim de novo.

— O mundo inteiro está fedendo! — exclamou, lamentando-se.

A moral da história? Para uma pessoa que vive com um queijo fedorento embaixo do nariz, tudo cheira mal! A boa notícia para o vovô é que ele pode limpar o bigode com sabão e água, e aí tudo vai voltar a cheirar bem de novo, mas para uma pessoa que tem algo podre dentro de si isso é muito mais difícil. A única maneira de mudar a maneira de ver a vida é transformando-se por dentro.

Todos temos uma série de referências pessoais composta por nossas atitudes, pressuposições e expectativas no que se refere a nós mesmos, a outras pessoas e à vida. Esses fatores determinam se somos otimistas ou pessimistas, alegres ou taciturnos, crédulos ou desconfiados, amigáveis ou reservados, valentes ou tímidos. E não dão apenas o tom de como vemos a vida, mas também de como permitimos que as pessoas nos tratem. Eleanor Roosevelt disse: “Ninguém pode fazer-nos sentir inferiores sem nosso consentimento”. Em outras palavras, usando uma citação do psicólogo e escritor Phil McGraw: “É você quem ensina como os outros devem tratá-lo”. Você ensina a partir da maneira como vê a vida. E a maneira como vê a vida é resultado de quem você é.

Há alguns anos, tive a oportunidade de ensinar liderança ao time de futebol americano do St. Louis Rams. A equipe convidou-me para assistir a um de seus jogos logo depois, e permitiram-me sentar com as esposas dos treinadores e jogadores. Fiquei perto de Kim Matsko, mulher do treinador auxiliar da linha ofensiva do St. Louis Rams, John Matsko. Conforme conversávamos, perguntei a ela sobre as cidades onde morara com o marido, e de qual a que havia gostado mais (ela tinha vivido em vários estados: Ohio, Carolina do Norte, Arizona, Califórnia, Nova York e Missouri). A resposta dela foi:

— Da cidade onde estou agora.

— Ah, então você gosta mais de St. Louis? — perguntei.

— Não, eu não disse isso — respondeu ela. — O lugar de que eu gosto mais é aquele em que estou. É uma questão de escolha.

Que atitude maravilhosa! Se você é capaz de manter uma perspectiva como essa, sempre verá a vida de maneira positiva.

QUEM VOCÊ É DETERMINA O QUE VOCÊ FAZ

Em *Animals, Inc. (Animais S.A.)*, Kenneth A. Tucker e Vandana Allman, do Instituto Gallup, contam uma história protagonizada por animais de fazenda cujo objetivo é mostrar como as empresas gerenciam mal a relação com as pessoas que trabalham nelas. A partir do princípio segundo o qual qualquer um pode ser treinado para fazer qualquer coisa, os

administradores da fazenda pedem ao burro de carga para operar o computador. Uma ovelha tímida é incentivada a fazer vendas por telefone. E aqui vai meu favorito: o espantalho é enviado ao galinheiro para botar ovos. Ele trabalhava o dia inteiro, e em termos físicos, estava em sua melhor forma. Cercado de galinhas botando ovos quase automaticamente, ele tenta e insiste o quanto pode. No entanto, no fim do dia, exausto, constata que fracassou em produzir ao menos um ovo.

Você pode estar pensando: “É claro, ele não poderia botar ovos”. É muito óbvio que quem bota ovos são aves, burros puxam carroças e ovelhas produzem lã. É fácil entender que as habilidades naturais afetam aquilo que fazemos. Mas nossa maneira de pensar e nossas atitudes são parte de nós, assim como nossos talentos e habilidades. Elas também determinam o que fazemos. Não dá para separá-las, e se esperamos que os resultados contrastem com nossa personalidade, a tendência é a de que saíamos frustrados.

CINCO COISAS QUE DETERMINAM QUEM SOMOS

Que fatores estão em jogo na hora de determinar quem você é? É claro que há muitos, mas aqui estão aqueles que considero os cinco principais:

1. GENÉTICA

Quando eu e Margaret éramos jovens e ingênuos, acreditávamos que a genética desempenhava um papel muito pequeno na personalidade de uma pessoa. Criamos que o ambiente era 98% responsável por quem uma pessoa era. Crie filhos para serem como você, e é isso mesmo que vai acontecer. Assim, adotamos nossos filhos Elizabeth e Joel Porter. Descobrimos que a formação, o desenvolvimento do caráter, a educação e a orientação espiritual cumprem papéis importantes, mas algumas coisas não mudam nas pessoas, não importa o ambiente em que vivem.

Sua carga genética tanto pode ser um bom quanto um mau sinal. Há algumas qualidades e características formidáveis das quais você foi dotado quando criado. E isso vale para todas as pessoas do planeta. Mas também existem coisas das quais você não gosta, e o máximo que pode fazer é aprender a viver com elas. Quando se trata de traços de caráter, trabalhe

contra suas fraquezas. Quando o assunto é talento, siga adiante naquilo em que é mais forte.

Nesses casos, não dá para escolher. Não dá para mudar os genes. No entanto, entre os cinco fatores mais importantes que determinam quem você é, este é o único que não dá para mudar a partir de suas escolhas. Os outros quatro estão, pelo menos até certo ponto, em suas mãos.

2. AUTO-IMAGEM

O poeta T.S. Eliot fez a seguinte observação: “Metade do mal que se faz a este mundo é devido a pessoas que querem se sentir importantes. Elas não são mal intencionadas. Em última análise, são consumidas por uma luta sem fim para ter bons pensamentos sobre si mesmas”. As pessoas são como a água: elas tendem a encontrar um nível no qual se estabilizam. Alguém que tenha uma auto-imagem negativa sempre esperará pelos piores relacionamentos, os mais prejudiciais, e descobrirá gente igualmente negativa. Aqueles que têm uma auto-imagem positiva esperarão o melhor para si. E os que possuem uma auto-imagem tão *positiva* quanto *rigorosa* provavelmente serão os mais bem-sucedidos, terão capacidade de discernir o potencial dos outros e viverão cercadas de outras pessoas de sucesso. Como afirmou o psicólogo Nathaniel Branden, “tendemos a nos sentir mais à vontade, mais *em casa* com pessoas cujo nível de auto-estima assemelha-se ao nosso. Os opostos podem se atrair em alguns aspectos, mas não neste”.

Dizem que, certo dia, Oliver Wendell Holmes estava caminhando por uma rua, e uma garotinha o seguia. Quando a garotinha deu meia-volta e começou a pegar novamente o caminho de casa, aquele célebre jurista disse:

— Quando sua mãe perguntar onde esteve, diga a ela que caminhou ao lado de Oliver Wendell Holmes.

— Está bem — a menina respondeu, segura de si —, e quando seus amigos perguntarem onde esteve, diga a eles que caminhou ao lado de Mary Susanna Brown.

Ali estava alguém com uma auto-imagem positiva.

3. EXPERIÊNCIAS PESSOAIS

Era uma vez um grupo de aldeões que orientaram um jovem pastor de ovelhas:

— Quando vir um lobo, grite “lobo”, e viremos com armas e forcados.

No dia seguinte, o rapaz estava tomando conta de seu rebanho quando viu um leão se aproximando. Ele gritou: “Leão! Leão!”, mas ninguém apareceu. A fera matou muitas ovelhas. O pastor ficou desesperado.

— Por que vocês não vieram quando chamei? — perguntou aos aldeões.

— Não existem leões nesta parte do país — respondeu o mais velho. — Você tinha que ficar tomando conta é dos lobos.

O jovem pastor aprendeu uma lição valiosa: as pessoas reagem àquilo em que estão preparadas a acreditar. E é a experiência que as prepara para o que acreditam.

Isso já não aconteceu com você? Pense em algumas de suas experiências na juventude. Se fazia muito sucesso na prática de esportes, eles provavelmente se tornaram uma parte importante de sua vida até hoje. Se fazia amigos com facilidade, é possível que adore estar cercado de gente. Se foi negligenciado ou sofreu algum tipo de abuso, isso produziu outro tipo de marca em você. Tudo pelo que passou contribuiu na formação de quem você é.

Não escolhemos *todas* as nossas experiências de vida; isso é ainda mais verdadeiro quando somos crianças. Mas *escolhemos* muitas experiências pelas quais passamos agora. Escolhemos com quem casar. Escolhemos nossa profissão. Escolhemos onde passar as férias, que exercício fazer e o que queremos aprender. E as pessoas que passaram por situações difíceis decidem se querem ou não passar por experiências que as tornem melhores. Não dá para apagar as coisas pelas quais passamos, mas podemos nos reprogramar a partir de experiências novas.

4. A ATITUDE E AS ESCOLHAS RELACIONADAS A ESSAS EXPERIÊNCIAS

Mais importante do que escolher nossas experiências é decidir qual será nossa atitude a partir delas. Como já mencionei, temos apenas um controle limitado sobre as experiências pelas quais passamos. No entanto, temos controle total sobre nossas atitudes. Independentemente de nossa perspectiva, seja ela positiva ou negativa, promissora ou desfavorável, ampla ou restrita, somos nós que escolhemos nossas atitudes. Posso não ser capaz de mudar o mundo à minha volta, mas posso mudar o que vejo dentro de mim.

Creio que a atitude é a segunda decisão mais importante que alguém pode tomar (a mais importante é a fé). Sua atitude é que determinará sua vida. Não é resultado de seu nascimento, das circunstâncias ou de seu saldo bancário. É uma questão de escolha. Se você acha que esta é uma questão complicada, pode dar uma olhada em dois outros livros que escrevi, *Dando a volta por cima* (Editora Mundo Cristão) e *The Winning Attitude (Atitude de vencedor)*.

~~~~~  
 Posso não ser capaz de  
 mudar o mundo à minha  
 volta, mas posso mudar o  
 que vejo dentro de mim.  
 ~~~~~

5. AMIZADES

Numa tirinha de quadrinhos da turma de Charlie Brown, ele está com a mão no queixo, recostado na parede, com aparência de quem se sente infeliz. Sua amiga Lucy aparece.

— Deprimido de novo, não é, Charlie Brown?

Ele nem mesmo responde.

— Sabe qual é seu problema? — ela pergunta, sem esperar pela resposta. — O seu maior problema é que você é quem você é!

— Bom, e o que é que eu posso fazer? — suspira ele.

— Não tenho a pretensão de dar conselhos — responde Lucy —, apenas chamei a atenção para o problema.

Se Charlie Brown quisesse melhorar, talvez um bom começo fosse descobrir novas amizades. Uma das coisas mais importantes que se pode fazer é escolher os amigos. Na condição de pais, eu e Margaret sempre tomamos cuidado com os amigos que nossos filhos escolhiam. Sabíamos que pessoas positivas e de boa índole os ajudariam, enquanto pessoas negativas de caráter duvidoso seriam prejudiciais a eles. Sempre fizemos de nosso lar um lugar onde nossos filhos e seus amigos quisessem passar seu tempo, e assim podíamos acompanhar a influência que estavam exercendo.

As pessoas mais próximas — e isso inclui, em especial, seu cônjuge — vão influenciar e moldar você. Já viu crianças de bom comportamento passarem a criar problemas depois de andar certo tempo com outros meninos e meninas problemáticos? E já viu amigos ou colegas de trabalho que decolam na carreira depois de começar a passar mais tempo com gente que amplia suas mentes e os desafia a crescer em termos profissionais? As pessoas com quem você escolhe passar mais tempo mudarão seu jeito de ser. As palavras do escritor e orador Charlie *Tremendo* Jones são mesmo verdadeiras: a diferença entre quem você é hoje e quem será daqui a cinco anos está nas pessoas com quem passa seu tempo e nos livros que lê.

A maneira de ver os outros é determinada pelo que a pessoa é. Não dá para fugir dessa realidade. Se alguém não gosta de gente, isso revela muito sobre essa pessoa e sobre a maneira como ela encara os relacionamentos pessoais. A questão está no ponto de vista. Se este é seu caso, não tente mudar os outros. Nem mesmo se concentre neles; mantenha o foco sobre si. Se conseguir mudar e se tornar o tipo de pessoa que deseja, começará a ver os outros sob novas luzes, e isso transformará a maneira de interagir em todos os seus relacionamentos.

O PRINCÍPIO DALENTE
— QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Se alguém pedisse que você colocasse no papel uma declaração descrevendo a natureza humana e as pessoas, de forma geral, o que você escreveria? (Pense um pouco antes de escrever). Você descreveria sua filosofia como otimista, cética, empírica, imparcial etc? O que sua filosofia pessoal diz sobre você, no que se refere às outras pessoas?
2. Você descreveria sua atitude, em geral, como positiva ou negativa? (Não fuja da resposta, alegando ser realista — escolha uma das opções). Você encara sua atitude como um recurso a seu favor ou uma desvantagem? O que poderia fazer para aprimorar sua atitude?
3. Volte no tempo e pense em sua infância. Que experiências, em especial, marcaram sua vida pessoal? Elas inspiraram você a confiar nos outros ou desconfiar deles? De que forma essa perspectiva da vida deu o tom de seus relacionamentos quando se tornou adulto? Se os afetou negativamente, que experiências positivas você pode buscar para criar uma nova história, mais positiva?
4. Você concorda com a afirmação segundo a qual a diferença entre quem você é hoje e quem será daqui a cinco anos está nas pessoas com quem compartilhará seu tempo e nos livros que lerá? Que outros fatores acredita que possam ser tão (ou mais) importantes nesse processo?
5. Pense sobre as qualidades pessoais que gostaria de cultivar. Liste-as. Agora crie um plano de crescimento para desenvolver essas qualidades. Em primeiro lugar, dedique tempo de sua agenda para estar com gente que possua as qualidades que deseja. Depois, selecione um livro por mês cuja leitura ajude em seu processo de crescimento pessoal.