

VENCER
COM AS
PESSOAS

JOHN C.
MAXWELL

VENCER
COM AS
PESSOAS

smartbook

Lisboa, 2008

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

ISBN(original)
978-0-7852-8874-9

Copyright © 2004 by John C. Maxwell

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

Edição Portuguesa

Direitos Reservados
Momento Virtual, Lda
Av. 5 de Outubro, 70 8º, Esq.
1050-059 Lisboa
Tel: +351 217 957 450
Fax: +351 217 976 007
Email: geral@smartbook.pt

Tradução: Ana Paula Florindo

Revisão: Paula Alexandra

Execução gráfica e paginação: Artevirtual

Impressão e Acabamentos: Rolo e Filhos II, SA

1ª edição: Fevereiro 2008

<p>MAXWELL, John C. Vencer com as pessoas</p> <p>ISBN 978-989-95434-1-6</p> <p>CDU 159.9; 316</p>

Depósito Legal n.º 269951/08

AGRADECIMENTOS

Eu gostaria de agradecer a

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

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

A sua radiosa personalidade já tomou conta do coração dos seus avós. Oramos para que ela, ao crescer, possa sempre vencer com as pessoas.

SUMÁRIO

Introdução	11
A QUESTÃO DA PREPARAÇÃO: ESTAMOS PRONTOS PARA RELACIONAMENTOS?	17
O Princípio da Lente: Quem somos determina a forma como vemos os outros	19
O Princípio do Espelho: A primeira pessoa que devemos analisar é nós próprios	30
O Princípio da Dor: As pessoas más magoam as outras e são facilmente magoadas por elas	40
O Princípio do Martelo: Nunca use um martelo para matar um mosquito na cabeça de alguém	48
O Princípio do Elevador: Através dos nossos relacionamentos, podemos fazer com que as pessoas se sintam “para cima” ou “para baixo”	57

A QUESTÃO DAS LIGAÇÕES: ESTAMOS DISPOSTOS A CONCENTRAR OS NOSSOS ESFORÇOS NAS PESSOAS?	67
O Princípio da Visão Global: Toda a população do mundo – com apenas uma exceção – é composta pelos outros	68
O Princípio da Troca de Papéis: Em vez de colocar os outros no seu lugar, devemos colocar-nos no lugar deles	76
O Princípio da Aprendizagem: Cada pessoa que encontramos tem potencial para nos ensinar alguma coisa	85
O Princípio do Carisma: As pessoas interessam-se por quem se interessa por elas	94
O Princípio do Ás: Acreditar no melhor que as pessoas têm para oferecer geralmente faz com que elas ofereçam o melhor de si	103
O Princípio da Confrontação: Antes de qualquer confronto é preciso levar em conta as motivações da outra pessoa	113
A QUESTÃO DA CONFIANÇA: É POSSÍVEL ESTABELECEMOS CONFIANÇA MÚTUA?	123
O Princípio do Fundamento: A confiança é a base de qualquer relacionamento	125
O Princípio da Circunstância: Nunca permita que uma situação tenha mais valor do que um relacionamento	135
O Princípio de Bob: Quando o Bob tem problemas com toda a gente, geralmente o problema está nele	144
O Princípio da Abordagem: Ser uma pessoa em paz com a vida permite que os outros vivam em paz conosco	153
O Princípio da Trincheira: Ao preparar-se para uma batalha, cave um fosso suficientemente grande para lá caber um companheiro	162

A QUESTÃO DO INVESTIMENTO: ESTAMOS DISPOSTOS A INVESTIR NAS OUTRAS PESSOAS?	172
O Princípio da Jardinagem: Todo o tipo de relacionamento precisa de ser cultivado	175
O Princípio dos 101 %: Descubra o 1% em que estamos de acordo e coloque nisso 100% do seu esforço	185
O Princípio da Paciência: A jornada empreendida ao lado de outras pessoas é mais lenta que a jornada solitária	194
O Princípio da Celebração: O verdadeiro teste aos relacionamentos não é apenas saber quão leais somos quando os nossos amigos fracassam, mas a força do nosso entusiasmo quando eles alcançam a vitória	202
O Princípio da Excelência: Passamos a um nível superior quando tratamos os outros melhor do que eles nos tratam a nós	210
A QUESTÃO DA SINERGIA: É POSSÍVEL CRIAR RELACIONAMENTOS EM QUE TODOS GANHEM?	220
O Princípio do Bumerangue: Quando ajudamos os outros, estamos a ajudar-nos	222
O Princípio da Camaradagem: Em igualdade de circunstâncias, as pessoas tendem a trabalhar com aquelas de quem mais gostam; quando não há igualdade de circunstâncias, acontece a mesma coisa	230
O Princípio da Parceria: Trabalhar com outras pessoas aumenta as possibilidades de alcançar o sucesso em equipa	238
O Princípio da Satisfação: Nos grandes relacionamentos, a alegria das pessoas em estar juntas é o suficiente	247
Revisão final dos Princípios Pessoais em Vencer com as Pessoas	254
Notas	257

INTRODUÇÃO

O que é necessário para trabalhar em equipa e ser bem sucedido? Será que é preciso nascer com uma personalidade expansiva ou com uma forte intuição para se sair bem nos relacionamentos? No que diz respeito às competências pessoais, será que tudo é predeterminado, cabendo-nos apenas aceitar aquelas que Deus nos concedeu? Poderá uma pessoa habilidosa na construção de bons relacionamentos tornar-se ainda melhor?

As pessoas que sabem como se relacionar bem com as outras são com frequência facilmente reconhecíveis. Pessoas com essa capacidade têm muita facilidade em relacionar-se connosco, fazendo-nos sentir valorizados e promovendo o nosso crescimento pessoal para um nível superior. Tal interacção gera uma experiência positiva que nos faz querer passar mais tempo com essa pessoa.

Algumas são tão habilidosas no seu relacionamento com as outras pessoas que deveriam ganhar o Prémio Empatia. À nossa mente vêm logo nomes como Dale Carnegie, John Wooden, Ronald Reagan e Norman Vincent Peale. Da mesma forma que há pessoas cuja habilidade de se relacionarem com outras faria delas candidatas ao Prémio Antipatia. E não são poucas as que têm tal reputação.

Mas não é necessário ler os jornais ou estudar História para encontrar exemplos dos dois extremos. É preciso lidar com elas no dia-a-dia: nas ruas, na igreja, talvez em casa e certamente no trabalho. Dê uma vista de olhos nas seguintes afirmações feitas por algumas pessoas ao candidatarem-se a um emprego e veja como, revelam a sua deficiência no que diz respeito a relacionamentos:

- “Para a empresa é melhor que eu não precise de trabalhar com outras pessoas”.
- “A empresa fez de mim um bode expiatório, exactamente como as outras em que trabalhei anteriormente”.
- “Observação: Por favor, não interprete mal o facto de eu ter passado por 14 empregos. Eu não pedi demissão em nenhum deles”.
- “Referências: Nenhuma. Deixei um rasto de destruição por onde passei”.

É possível que descubra com surpresa que algumas destas afirmações definem as pessoas que trabalham agora no seu local de trabalho!

ALGUMAS PESSOAS CONHECEM O SEGREDO

Que valor atribui à sua capacidade de se relacionar com os outros? Pergunte aos executivos bem sucedidos dos grandes grupos empresariais qual é a característica mais desejável para ser bem sucedido em cargos de liderança e eles dir-lhe-ão que é a capacidade de trabalhar em conjunto. Pergunte a empreendedores o que separa o sucesso do fracasso e dir-lhe-ão que é a capacidade para estabelecer relacionamentos. Fale com vendedores e confirmarão que saber lidar com pessoas 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 dir-lhe-ão que a capacidade de lidar com pessoas faz a diferença entre aqueles que se destacam e os que ficam na mediocridade. As competências humanas não têm preço. Não importa o que quer fazer, se não é capaz de alcançar sucesso com as outras pessoas, então não o alcançará!

Muita gente cai na armadilha de pensar que os relacionamentos não constituem uma prioridade. Isso não é bom, pois a nossa capacidade de construir e manter relacionamentos saudáveis é o factor mais importante para nos sairmos bem em qualquer área da vida. É o que determina o nosso potencial sucesso. 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 factor pessoal no que se referia às realizações. No livro *Top Performance (Alto Desempenho)*, o especialista em relacionamentos Zig Ziglar cita o ex-director executivo da Coca-Cola. Zig diz que Woodruff costumava distribuir um pequeno panfleto que ele próprio 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 de quão bem motivamos os seres humanos com os quais lidamos a comprar de nós o que temos para lhes oferecer.

Sucesso ou fracasso neste trabalho é, essencialmente, uma questão de relacionamentos humanos. Tem a ver com

o tipo de reacção que provocamos nos membros da nossa família, nos nossos clientes, funcionários, empregadores, colegas de trabalho e colaboradores. *Se esta reacção é favorável, temos uma boa hipótese de sermos bem sucedidos. Se a reacção não for boa, estamos condenados.*

O nosso pecado mortal nos relacionamentos pessoais é não lhes darmos a devida importância. Não fazemos um esforço activo e contínuo para fazer e dizer coisas que contribuirão para que as pessoas gostem mais de nós, creiam em nós e que criem nelas o desejo de trabalhar connosco na realização dos nossos propósitos e desejos.

Vemos constantemente *pessoas e organizações desempenharem apenas uma pequena parte do seu potencial de sucesso, ou falharem totalmente, só porque negligenciaram o elemento humano nos negócios e na vida.*

Elas tomam por certas as outras pessoas e as suas acções. No entanto, são essas pessoas e as suas reacções que fazem com que as empresas sejam bem sucedidas ou vão à falência.

TUDO COMEÇA COM AS PESSOAS

Todos os sucessos que alcançamos são resultado de relacionamentos iniciados com as pessoas certas e posteriormente, do 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 familiar co-dependente pode causar muitas dificuldades. Noutros casos, o problema não chega a ser tão grave, tal 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 uma maneira geral, as pessoas podem atribuir os seus sucessos e fracassos aos relacionamentos que estabelecem nas suas vidas.*

Quando penso nos meus fracassos pessoais, relaciono a maior parte deles com determinadas pessoas que passaram pela minha vida. Certa vez, seleccionei a pessoa errada para tratar das minhas finanças e entrei com ela numa sociedade para investir em negócios relacionados com petróleo. A aventura custou 10 mil dólares que eu e a minha

mulher, Margaret, tínhamos economizado graças ao nosso esforço e trabalho. Uma outra vez, comecei um negócio e pedi a um amigo para tomar conta dele por mim, pensando que ele cuidaria bem do empreendimento. Mas julguei mal, e, depois de dois anos, o negócio já estava com um prejuízo superior a 150 mil dólares.

Com isto, não estou a querer fazer-me de vítima e culpar os outros pelos meus fracassos. Pelo contrário, estou apenas a dizer que o meu relacionamento com eles constituiu uma parte importante do processo. De uma forma semelhante, não posso assumir os créditos pelos meus sucessos. Nenhum deles foi resultado de um esforço isolado. A minha interacção com outras pessoas ajudou-me a ser bem sucedido. Para cada realização, posso olhar para trás e perceber que um dos meus relacionamentos a tornou possível. Sem a ajuda de pessoas como Elrner Towns, Peter Wagner e Jack Hayford, a minha carreira nunca teria chegado ao ponto a que chegou. Sem a ajuda de um mar de gente da Thomas Nelson e da minha própria empresa, o grupo INJOY, o meu livro *“As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança”* nunca se teria transformado num best-seller com mais de um milhão de exemplares vendidos. E muito da minha estabilidade financeira pode ser atribuída ao apoio e conselhos do meu irmão Larry Maxwell e do meu amigo Tom Phillippe

Por muita importância que os relacionamentos tenham em termos profissionais, eles tornam-se deveras ainda mais decisivos em termos pessoais. A minha vida espiritual pode ser determinada a partir do meu relacionamento com o meu pai, Melvin Maxwell. A razão de me sentir realizado a cada dia pode ser atribuída ao meu relacionamento com a minha mulher, Margaret. Ela ajuda-me a aproveitar os nossos sucessos. E não posso deixar de dizer que devo a minha própria vida aos meus relacionamentos com os outros. Se não tivesse encontrado o cardiologista John Bright Cage, eu não estaria agora a escrever este livro. O enfarte que sofri em Dezembro de 1998 ter-me-ia, provavelmente, matado.

MAIS DO QUE UM PORMENOR

Já alguma vez se surpreendeu ao lidar com alguém de temperamento difícil e pensou: “Essa pessoa é talentosa, mas complicada”; ou: “É um tipo brilhante, mas parece que não consegue dar-se bem com ninguém”? Essas pessoas nunca alcançam o seu potencial total porque apenas são capazes de usar uma fracção desse potencial; se

soubessem como trabalhar em equipa, poderiam fazer muito mais. Não compreendem que bons relacionamentos representam mais do que simplesmente colocar uma cobertura de *glacé* no bolo da vida. Eles são o bolo – a própria essência de que precisamos para ser bem sucedidos e realizarmo-nos na vida.

Assim, o que devem fazer aqueles que não têm grandes capacidades de relacionamento? Devo admitir que a construção de bons relacionamentos é algo natural para mim. Nasci assim. Mas também trabalhei com afinco para desenvolver essas minhas capacidades. Aprendi muita coisa sobre as outras pessoas e sobre mim próprio durante meio século e traduzi essas ideias em 25 Princípios Pessoais que *qualquer um* pode assimilar. Até os mais introvertidos podem aprendê-los para se tornarem pessoas hábeis no trato com as outras. E quem tem essa aptidão pode transformar-se num mestre da construção de relacionamentos. Digo isto porque esses Princípios Pessoais funcionam a tempo inteiro. Aplicam-se a qualquer situação, seja você jovem ou velho, temperamental ou calmo, homem ou mulher, empregado ou reformado. Há décadas que os tenho vindo a pôr em prática e constatado como funcionam nas dezenas de países que visitei nos seis continentes. Ao segui-los, aumentei as minhas probabilidades de alcançar o sucesso ao lado de outras pessoas e construí relacionamentos positivos e saudáveis que me proporcionaram sucesso profissional e satisfação pessoal.

Bons relacionamentos são mais do que simplesmente colocar uma cobertura de glacé no bolo da vida. Eles são o bolo.

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

Isto não significa que será capaz de manter óptimos relacionamentos com todas as pessoas que encontrar na sua vida. Não é possível controlar as reacções dos outros. A parte que lhe cabe é fazer de si próprio o tipo de pessoa que as outras querem conhecer e com quem desejam construir um bom relacionamento.

As capacidades que usa na sua vida e as pessoas que escolhe podem determinar o seu sucesso ou fracasso. Neste livro dividi os Princípios Pessoais de acordo com cinco questões fundamentais que devemos

As capacidades que usa na sua vida e as pessoas que escolhe podem determinar o seu sucesso ou fracasso. Neste livro dividi os Princípios Pessoais de acordo com cinco questões fundamentais que devemos

colocar a nós próprios se desejamos alcançar o sucesso nos nossos relacionamentos.

1. A questão da preparação: estamos prontos para relacionamentos?
2. A questão das ligações: estamos dispostos a concentrar os 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 uma maneira positiva. Isso fará de si uma pessoa bem sucedida em termos de relacionamentos, e em boas condições para construir relacionamentos saudáveis, eficazes e satisfatórios. Terá a oportunidade de se transformar no tipo de pessoa que também leva os outros ao sucesso. 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 lidar com os outros. Relações Humanas é a ciência mais importante da vida.

– Stanley C. Allyn

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

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

Vamos encarar os factos: Nem todos possuem a capacidade de iniciar, construir e manter relacionamentos bons e saudáveis. Muita gente é criada num lar problemático, e nunca teve modelos positivos de relacionamento nos quais se pudesse inspirar. Algumas pessoas estão de tal forma concentradas em si próprias e nas suas necessidades que simplesmente ignoram a existência de outras. Há ainda os que ficaram tão magoados com acontecimentos do passado que enxergam o mundo inteiro através do filtro da dor. E por conta das grandes áreas cinzentas da sua vida, no que diz respeito aos relacionamentos,

elas não se conhecem, nem sabem como se relacionar com os outros de uma maneira saudável.

Em termos de relacionamentos, são precisas pessoas saudáveis, para construir grandes relacionamentos. É aí que tudo começa. Creio que há alguns fundamentos que tornam as pessoas preparadas para relacionamentos. Eles oferecem resposta à questão da preparação. As componentes essenciais para tal encontram-se nos seguintes Princípios Pessoais:

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

Quem desconsiderar alguma destas componentes essenciais não está preparado para relacionamentos. Como resultado disso, enfrentará problemas recorrentes quando trabalhar em equipa.

Se você ou alguém que conhece 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 estes cinco Princípios Pessoais, estará a preparar-se para a criação de relacionamentos positivos e saudáveis.