

JAMES C. HUNTER

O MONGE E O
EXECUTIVO
UMA HISTÓRIA
SOBRE A
ESSÊNCIA DA
LIDERANÇA



SEXTANTE

PRÓLOGO



*As idéias que defendo não são minhas.
Eu as tomei emprestadas de Sócrates, roubei-as de Chesterfield,
furtei-as de Jesus. E, se você não gostar das idéias deles,
quais seriam as idéias que você usaria?*

DALE CARNEGIE

A escolha foi minha. Ninguém mais é responsável por minha partida. Olhando para trás, acho quase impossível acreditar que eu – um superocupado gerente-geral de uma grande indústria – tenha deixado a fábrica para passar uma semana inteira num mosteiro ao norte de Michigan. Sim, foi isso mesmo. Um mosteiro autêntico, cercado por um belíssimo jardim, com frades, cinco serviços religiosos por dia, cânticos, liturgias, comunhão, alojamentos comunitários. Por favor, compreenda, não foi fácil. Eu resisti o quanto pude, esperneando de todas as maneiras. Mas, afinal, escolhi ir.

“SIMEÃO” era um nome que me perseguia desde que nasci.

Quando criança, fui batizado na igreja luterana local. A certidão de batismo mostrava que o versículo da Bíblia escolhido para a cerimônia pertencia ao segundo capítulo de Lucas, a respeito de um homem chamado Simeão. De acordo com Lucas, Simeão foi “um homem muito correto e devoto, possuído pelo Espírito Santo”. Aparentemente ele teve uma inspiração sobre a vinda do Messias ou qualquer coisa do gênero que nunca entendi. Este foi meu primeiro encontro com Simeão.

Ao final da oitava série fui crismado na igreja luterana. O pastor escolheu um verso da Bíblia para cada candidato à confirmação, e quando chegou minha vez leu em voz alta o mesmo trecho de Lucas sobre Simeão. “Coincidência bem estranha”, lembro-me de ter pensado na época.

Logo depois – e durante os 25 anos seguintes – tive um sonho recorrente que acabou me atemorizando. No sonho, é tarde da noite e eu estou completamente perdido, correndo num cemitério. Embora não possa ver o que está me perseguindo, sei que é o mal, alguma coisa querendo me causar grande dano. De repente, um homem vestido com um manto negro aparece na minha frente, vindo de trás de um grande crucifixo de concreto. Quando esbarro nele, o homem muito velho me agarra pelos ombros, olha-me nos olhos e grita: “Ache Simeão – ache Simeão e ouça-o!” Eu sempre acordava nessa hora, suando frio.

Para completar, no dia do meu casamento o pastor se referiu a essa figura bíblica durante sua breve homilia. Fiquei tão atordoado que cheguei a confundir-me na hora de pronunciar os votos, o que foi bastante constrangedor.

Na realidade, eu nunca soube ao certo se havia algum significado para todas essas “coincidências” envolvendo o nome de Simeão. Minha mulher, Rachel, sempre esteve convencida de que havia.

NO FINAL DOS ANOS 1990, eu me sentia num momento de glória. Estava empregado em uma importante indústria de vidro plano e era gerente-geral de uma fábrica com mais de 500 funcionários e mais de 100 milhões de dólares em vendas anuais. Quando fui promovido ao cargo, tornei-me o mais jovem gerente-geral da história da companhia, fato de que ainda muito me orgulho. Tinha bastante autonomia de trabalho e um bom salário, acrescido de bônus sempre que atingisse as metas da empresa.

Eu e Rachel, minha linda mulher, com quem estou casado há 18 anos, nos conhecemos na Universidade Valparaíso, no estado de

Indiana, onde me formei em Administração de Empresas, e ela em Psicologia. Queríamos muito ter filhos e lutamos contra a infertilidade durante vários anos, de todas as maneiras. Rachel sofria muito com a infertilidade, e nunca abandonou a esperança de ter filhos. Muitas vezes a surpreendi rezando, pedindo um filho.

Então, em circunstâncias raras mas maravilhosas, adotamos um menino assim que nasceu, lhe demos o nome de John (como eu) e ele se tornou nosso “milagre”. Dois anos depois, Rachel inesperadamente ficou grávida, e Sara, nosso outro “milagre”, nasceu.

Aos 14 anos, John Jr. estava iniciando a nona série, e Sara, a sétima. Desde o dia em que adotamos John, Rachel passou a trabalhar em seu consultório de psicologia apenas um dia na semana, pois achávamos que era importante ela dedicar-se o mais possível a nosso filho. Por outro lado, esse dia de trabalho lhe proporcionava uma pausa na rotina de mãe, permitindo que ela mantivesse sua prática profissional. A vida parecia muito equilibrada em todos os sentidos, e nós nos sentíamos gratos por isso.

Além do apartamento na cidade, tínhamos uma casa muito bonita à beira do lago Erie, onde navegávamos num barco à vela ou que percorríamos de jet ski. Havia dois carros novos na garagem, tirávamos férias duas vezes por ano, e ainda conseguíamos acumular uma poupança respeitável.

Como eu disse, aparentemente a vida era muito boa, cheia de muitas satisfações.

MAS É CLARO que as coisas não são exatamente como parecem ser. Sem que eu me desse conta, minha família estava se desestruturando. Um dia Rachel veio me dizer que vinha se sentindo infeliz no casamento há algum tempo e que suas “necessidades” não estavam sendo satisfeitas. Eu mal pude acreditar! Pensava que lhe dava tudo o que uma mulher podia desejar. Que outras necessidades ela poderia ter?

O relacionamento com os filhos também não ia bem. John Jr. estava ficando cada vez mais malcriado e agressivo com a mãe.

Certa vez ele me deixou tão transtornado que quase bati no meu filho, o que me fez muito mal. John manifestava sua rebeldia opondo-se a tudo o que lhe falávamos e, ainda por cima, colocou um brinco na orelha. Foi preciso Rachel intervir para que eu não o expulsasse de casa. Seu relacionamento comigo se resumia a grunhidos e acenos de cabeça.

Sara também estava diferente. Nós sempre tivéramos uma ligação especial, e meus olhos ainda se enchem de água quando penso na menininha tão carinhosa comigo. Mas agora ela parecia distante e eu não compreendia a razão. Rachel sugeria que eu conversasse com Sara a respeito dos meus sentimentos, mas eu parecia “não ter tempo”, ou, mais honestamente, coragem.

Meu trabalho, a única área de minha vida onde eu estava seguro do meu sucesso, também passava por uma mudança. Os empregados horistas da fábrica recentemente tinham feito campanha para que um sindicato os representasse. Durante a campanha houve muito atrito e desgaste, mas felizmente a companhia conseguiu vencer a eleição por uma margem estreita de votos. Fiquei animado com o resultado, mas meu chefe não gostou do que acontecera e deu a entender que se tratava de um problema de gerenciamento da minha responsabilidade. Não aceitei a acusação, pois estava convencido de que o problema não era meu, mas desses sindicalistas que nunca se davam por satisfeitos. A gerente de recursos humanos, solidária comigo, sugeriu com seu jeito meigo que eu examinasse meu estilo de liderança. Isso me irritou profundamente! O que é que ela entendia de gerenciamento e liderança? Eu a considerava uma mulher cheia de teorias, enquanto eu só me preocupava com resultados.

Decididamente eu estava passando por um período difícil. Até o time da Pequena Liga de Beisebol, que eu treinava há seis anos como voluntário, parecia estar contra mim. Apesar das nossas muitas vitórias, vários pais reclamaram ao chefe da Liga que seus filhos não se divertiam. Dois casais até exigiram que seus filhos fossem transferidos para outros times. Eu não conseguia compreender o que estava acontecendo, mas tudo isso mexeu muito com meu ego.

E houve mais. Eu sempre fui o tipo de sujeito feliz e despreocupado, mas agora me via preocupado com praticamente tudo. Apesar do status e de todo o bem-estar que usufruía, por dentro era só tumulto e conflito. Fui me tornando melancólico e retraído. Até pequenas irritações e contrariedades me aborreciam além da conta. De fato, parecia que todo mundo me aborrecia. Eu me irritava até comigo mesmo.

Mas era orgulhoso demais para compartilhar meus problemas com os outros. Resolvi disfarçar, mantendo uma atitude descontraída, tentando enganar a todos. A todos, menos Rachel.

MUITO ANGUSTIADA, Rachel sugeriu que eu conversasse com o pastor de nossa igreja. Resisti, porque nunca tinha sido um sujeito religioso e não queria que a igreja interferisse na minha vida. Mas ela insistiu e resolvi atender ao seu pedido.

O pastor sugeriu que eu me afastasse durante alguns dias para tentar refletir e colocar ordem nas coisas. Ele recomendou que eu participasse de um retiro num pequeno e relativamente desconhecido mosteiro cristão chamado João da Cruz, localizado perto do lago Michigan. Explicou que o mosteiro abrigava de 30 a 40 frades da Ordem de São Bento, nome de um frade do século VI que idealizou a vida monástica “equilibrada”. Agora, como nos 14 séculos anteriores, os frades viviam centrados em três premissas – oração, trabalho e silêncio.

Ouvi aquilo sem dar maior importância e certo de que jamais seguiria a sugestão. Mas, quando estava saindo, o pastor disse que um dos frades era Leonard Hoffman, um ex-executivo de uma das maiores empresas dos Estados Unidos. *Aquilo* chamou minha atenção. Eu sempre quisera saber o que tinha sido feito do lendário Len Hoffman.

QUANDO CHEGUEI EM CASA e contei a Rachel o que o pastor sugerira, ela sorriu entusiasmada:

– Isso é exatamente o que eu ia sugerir a você, John! Eu vi uma entrevista no programa da Oprah exatamente na semana passada com

homens de negócios e mulheres que fizeram retiros espirituais para organizar suas vidas. Não pode ser uma coincidência. Para mim é um sinal de que você está destinado a ir.

Rachel muitas vezes fazia comentários como esse, que me irritavam muito. “Destinado” a ir? O que queria dizer isso?

Para encurtar a história, concordei relutante em fazer o retiro na primeira semana de outubro. No fundo eu temia que Rachel me deixasse se eu não fizesse *alguma coisa*. Rachel dirigiu durante seis horas até o mosteiro e eu me mantive silencioso por quase toda a viagem, demonstrando que não estava feliz com a perspectiva de passar uma semana num mosteiro sombrio e que fazia aquele enorme sacrifício por ela.

Chegamos à entrada de João da Cruz ao anoitecer. Passamos pelo portão e subimos o morro, parando num pequeno estacionamento perto de um velho edifício de madeira onde ficava a recepção. Havia algumas construções menores espalhadas em torno da propriedade, todas sobre um penhasco que ficava uns 600 metros acima do lago Michigan. O cenário era lindo, mas eu não disse nada a Rachel, querendo que ela tomasse contato com meu sofrimento.

– Cuide das crianças e da casa, meu amor – eu disse um tanto friamente enquanto pegava a bagagem na mala do carro. – Liguei para você quarta-feira à noite. Quem sabe depois desta semana eu me torne o cara perfeito que você quer que eu seja e então desista de tudo para virar frade?

– Muito engraçado, John – ela respondeu enquanto me abraçava e beijava. Depois, entrou no carro e se afastou deixando para trás uma nuvem de poeira.

PEGUEI A MALETA e me dirigi ao edifício de entrada. Lá, encontrei uma área de recepção mobiliada com simplicidade, muito limpa, onde um homem de meia-idade falava ao telefone. Ele usava um hábito preto preso na cintura por um cordão.

Assim que desligou o telefone, voltou-se para mim e apertou minha mão calorosamente.

– Sou o padre Peter, ajudo a dirigir a casa de hóspedes. Você deve ser John Daily.

– Sou eu mesmo, Peter. Como é que você sabia? – respondi, não querendo tratá-lo de “padre”.

– Apenas um palpite baseado no formulário que seu pastor nos enviou – ele respondeu com um sorriso caloroso.

– Quem é o encarregado daqui? – O gerente dentro de mim queria saber.

– Irmão James é nosso reitor há 20 anos.

– O que é um reitor?

– O reitor é o líder que elegemos. É ele que dá a palavra final em todos os assuntos referentes à nossa pequena comunidade. Talvez você tenha a oportunidade de conhecê-lo.

– Eu gostaria de pedir um quarto de solteiro para esta semana, Peter, se for possível. Trouxe trabalho para fazer e gostaria de ter alguma privacidade.

– Infelizmente, John, temos apenas três quartos lá em cima. Os hóspedes desta semana são três homens e três mulheres, o que significa que as mulheres ficarão no quarto número um, o maior de todos. O hóspede do exército ficará com o quarto número dois só para ele, e você dividirá o de número três com Lee Buhr. Ele é ministro batista de Pewaukee, no Wisconsin. Lee chegou há duas horas e já está instalado. Quer saber mais alguma coisa?

– Quais são as festividades programadas para a semana? – A pergunta era meio sarcástica.

– Além das cinco cerimônias religiosas diárias, teremos aulas durante sete dias, começando amanhã de manhã e continuando até a manhã de sábado. As aulas serão dadas neste edifício, das nove às onze da manhã e das duas às quatro da tarde. Nas horas vagas, você pode passear, ler, estudar, conversar com nossos guias espirituais, descansar, ou fazer o que desejar. A única área interditada é a clausura, onde os frades comem e dormem. Há algo mais que você queira saber, John?

– Estou curioso para entender por que você se refere a alguns frades como “irmão” e a outros como “padre”.

– Os chamados de “padre” são sacerdotes ordenados, ao passo que os “irmãos” são leigos de diferentes setores. Todos nós fizemos votos de trabalhar juntos e compartilhar nossas vidas. Os 33 irmãos e padres têm igual status aqui. Nossos nomes são dados pelo reitor quando fazemos nossos votos. Eu cheguei aqui vindo de um orfanato há 40 anos, e depois da formação e dos votos recebi o nome de Peter.

Finalmente, eu disse aquilo que mais me interessava:

– Eu gostaria de conhecer Len Hoffman e conversar sobre alguns assuntos com ele. Ouvi dizer que ele veio para cá há alguns anos para juntar-se ao seu pequeno grupo.

– Len Hoffman, Len Hoffman – Peter repetiu, buscando na memória. – Ah, já sei quem é. Ele também tem um nome diferente agora, e estou certo de que gostará de conversar com você. Encaminharei o seu pedido, mas é ele quem vai dar o curso de liderança para sua turma esta semana. Tenho certeza de que você gostará muito da aula, todo mundo sempre gosta. Boa noite, durma bem, John; espero vê-lo na cerimônia religiosa das cinco e meia da manhã. – Quando eu começava a subir a escada, padre Peter acrescentou: – A propósito, John, há 10 anos o reitor deu a Len Hoffman o nome de irmão Simeão.

SENTINDO-ME UM TANTO ATORDOADO, parei no topo da escada, pus a cabeça para fora da janela e inspirei ar fresco. Era quase noite escura e ouviam-se as ondas do lago Michigan batendo na praia lá embaixo. O vento oeste uivava e as folhas secas do outono produziam nas árvores enormes um som que eu amava desde criança. Podia ver clarões de relâmpagos no horizonte sobre o lago enorme e escuro e também ouvia os sons distantes de trovoadas.

Tinha uma sensação estranha, não desconfortável ou assustadora, apenas uma sensação de já ter vivido um momento semelhante. “Irmão Simeão?”, pensei. “Que coisa esquisita.”

Fechei a janela e caminhei vagarosamente pelo corredor, procurando meu quarto. Silenciosamente, abri a porta marcada com o número três.

Uma luz fraca, alaranjada, me mostrou um quarto pequeno porém acolhedor, com duas camas, duas escrivaninhas e um pequeno sofá. Por uma porta entreaberta divisei o banheiro anexo. O pregador batista já estava dormindo e roncava suavemente, enroscado na cama perto da janela.

De repente me senti muito cansado. Rapidamente tirei a roupa, vesti uma calça de malha, programei o despertador de bolso para as cinco horas e fui para a cama. Cansado como estava, não acreditava que seria capaz de levantar tão cedo para assistir à cerimônia religiosa, mas deixei o despertador ligado num bom esforço de fé.

O corpo estava cansado, mas a mente funcionava loucamente. “Ache Simeão e ouça-o!” Irmão Simeão? Eu o encontrei? Que espécie de coincidência poderia ser esta? Como me meti nisto? “Você deve estar destinado a ir”, cinco cerimônias religiosas por dia, eu mal posso suportar duas por mês! O que vou fazer comigo mesmo a semana toda? Meu sonho... como será Simeão? O que terá para me dizer? Por que estou aqui? “Ache Simeão e ouça-o.”

A próxima coisa que percebi foi o toque do meu despertador.

CAPÍTULO UM

AS DEFINIÇÕES



*Estar no poder é como ser uma dama.
Se tiver que lembrar às pessoas que você é, você não é.*

MARGARET THATCHER

— Bom dia — meu companheiro de quarto alegremente me disse, ainda na cama, antes mesmo que eu desligasse o despertador. — Sou o pastor Lee, de Wisconsin. E você, quem é?

— John Daily. Prazer em conhecê-lo, Lee. — Eu não quis chamá-lo de “pastor”.

— É melhor nos vestirmos, se é que vamos à cerimônia das cinco e meia.

— Vá em frente. Vou dormir mais um pouquinho — resmunguei, tentando parecer sonolento.

— Fique à vontade, parceiro. — Vestiu-se e saiu em minutos.

Virei de lado, cobri a cabeça com o travesseiro, mas logo descobri que estava bem desperto e sentindo um pouco de culpa. Então, rapidamente me lavei, me vesti e saí para procurar a capela. Ainda estava escuro, e o chão, molhado da tempestade que devia ter caído à noite.

Eu mal conseguia ver a silhueta do campanário desenhada contra o céu da madrugada no meu caminho para a capela. Uma vez dentro, descobri que a estrutura de madeira velha e hexagonal estava impecavelmente conservada. As paredes eram lindamente adorna-

das com janelas de vidro colorido, cada uma retratando uma cena diferente. O teto alto, como o de uma catedral, se erguia acima das seis paredes e convergia no centro para formar o campanário. Havia centenas de velas queimando por todo o santuário, espalhando sombras nas paredes e nos vidros coloridos, criando um interessante caleidoscópio de formas e matizes. Do lado oposto à porta de entrada havia um altar simples constituído de uma pequena mesa de madeira com os vários implementos usados durante a missa. Bem em frente ao altar e formando um semi-círculo em torno dele dispunham-se três fileiras de 11 cadeiras simples de madeira destinadas aos 33 frades. Apenas uma das cadeiras com um grande crucifixo entalhado no espaldar tinha braços. “Reservada para o reitor”, pensei. Ao longo de uma das paredes adjacentes ao altar havia seis cadeiras dobráveis que eu deduzi serem para uso dos participantes do retiro. Silenciosamente, me encaminhei para uma das três cadeiras vazias e me sentei.

Meu relógio marcava cinco e vinte e cinco, mas apenas a metade das 39 cadeiras estava ocupada. No total silêncio, o único som era o tiquetaque melódico de um enorme relógio antigo na parte de trás da capela. Os frades vestiam longos hábitos pretos com cordões amarrados na cintura, enquanto os participantes do retiro usavam roupas informais. Às cinco e meia todos os assentos estavam ocupados.

Quando o enorme relógio começou a bater a meia hora, os frades se levantaram e começaram a cantar uma liturgia, felizmente em inglês. Os participantes do retiro receberam folhetos para acompanhar, mas eu me vi perdido virando as páginas para a frente e para trás, numa tentativa inútil de procurar o texto entre as várias seções de antífonas, salmos, hinos e respostas cantadas. Finalmente desisti de procurar e apenas fiquei sentado ouvindo o canto gregoriano, de que gostava especialmente.

Depois de aproximadamente 20 minutos, a cerimônia terminou tão repentinamente quanto havia começado, e os frades seguiram o reitor para fora da igreja em fila indiana. Olhei para os rostos, tentando distinguir Len Hoffman. Qual deles seria?

LOGO DEPOIS da cerimônia religiosa, caminhei em direção à pequena biblioteca, bem pertinho da capela. Eu queria fazer uma pesquisa na internet, e um frade velho e extremamente solícito me mostrou como conectar.

Havia mais de mil itens sobre Leonard Hoffman. Depois de uma hora de busca, encontrei um artigo sobre ele em um número da revista *Fortune* de 10 anos atrás e o li, fascinado.

Len Hoffman formara-se em Administração de Empresas pela Faculdade Lake Forrest State, em 1941. Pouco depois, os japoneses atacaram Pearl Harbor, tirando a vida de seu melhor amigo de infância – um golpe arrasador que o levou a juntar-se aos milhares de jovens que se alistaram nessa ocasião. Hoffman entrou para a Marinha como oficial comissionado e rapidamente galgou postos até ser promovido a comandante de uma lancha destinada a patrulhar as ilhas Filipinas. Em missão de rotina, mandaram-no prender uma dúzia de japoneses, inclusive três oficiais que se haviam rendido depois de uma luta feroz em sua área de patrulhamento. Hoffman recebera ordem de mandar os oficiais japoneses e seus homens se despirem para serem algemados, colocados na lancha de patrulha e transportados a um destróier afastado alguns quilômetros da costa. Apesar da animosidade que pudesse ter em relação aos japoneses, que tinham matado seu amigo em Pearl Harbor, Hoffman impediu que os oficiais e seus homens fossem humilhados e permitiu que fossem transportados sob vigilância, mas vestidos com seus uniformes.

A desobediência à ordem de seu superior colocou-o em maus lençóis, mas essa situação foi logo superada. O único comentário de Hoffman sobre o evento foi: “É importante tratar outros seres humanos exatamente como você gostaria que eles o tratassem.” Hoffman foi muito condecorado antes da baixa no final da guerra.

O artigo dizia que no mundo dos negócios Hoffman era muito conhecido e respeitado como executivo, e sua habilidade para liderar e motivar pessoas tornou-se lendária nos círculos empresariais. Ficou conhecido como a pessoa capaz de transformar várias com-

panhias à beira do colapso em negócios de sucesso. Foi autor do best-seller *The Great Paradox: To Lead You Must Serve* (O grande paradoxo: Para liderar você deve servir), um livro simples de 200 páginas que permaneceu entre os 50 mais vendidos do *New York Times* durante três anos e por mais cinco na lista dos 10 mais vendidos do *USA Today*.

A última realização de Hoffman no mundo dos negócios foi a ressurreição de uma antiga empresa gigante, a Southeast Air. Apesar da renda anual de mais de cinco bilhões de dólares, a má qualidade dos serviços e o baixo moral dos funcionários da Southeast fizeram dela objeto de zombaria na indústria aeronáutica. A companhia tinha tido um prejuízo de um bilhão e meio de dólares nos cinco anos anteriores à gestão de Hoffman como presidente.

Contra todas as expectativas, Hoffman equilibrou as contas da Southeast em apenas três anos. Investiu na qualidade do serviço e na pontualidade dos vôos, tirando a companhia aérea do fundo do poço e levando-a para um sólido segundo lugar do setor.

Vários empregados de Hoffman, seus companheiros na Marinha e nos negócios, assim como alguns amigos, foram entrevistados para o artigo. Vários deles falaram espontaneamente sobre seu amor e afeição por Hoffman. Alguns o viam como um homem profundamente espiritualizado, embora não necessariamente religioso. Outros o consideravam um homem íntegro com traços de caráter altamente evoluídos e “não deste mundo”. Todos se referiram à sua alegria de viver. O autor do artigo da *Fortune* concluía que Len Hoffman “parecia ter descoberto o segredo da vida bem-sucedida”, sem acrescentar qual seria.

O último artigo que encontrei na internet foi numa *Fortune* do final dos anos 1980. Ele dizia que, aos sessenta e poucos anos e no topo de uma carreira bem-sucedida, Hoffman demitira-se e desaparecera. Um ano antes sua esposa, com quem estivera casado durante 40 anos, tinha morrido repentinamente de um aneurisma cerebral, e muitos acreditavam que este fato provocara sua partida. O artigo concluía dizendo que o desaparecimento de Hoffman era um mistério, mas havia rumores de sua adesão a uma seita secreta ou algo

assim. Seus cinco filhos, todos casados e com filhos, não forneciam informações sobre o seu paradeiro, apenas dizendo que ele estava feliz, saudável e queria ficar sozinho.

DEPOIS DA MISSA das sete e meia, resolvi ir até o quarto para buscar um agasalho antes do café-da-manhã. Quando entrei, ouvi barulho no pequeno banheiro e por isso gritei:

– Tudo bem, Lee?

– Não é Lee – veio a resposta. – Estou apenas tentando consertar o vazamento do vaso sanitário.

Meti a cabeça para dentro do banheiro e me deparei com um frade idoso, de quatro no chão, mexendo nos canos do vaso sanitário. Levantou-se vagorosamente e me vi frente a um homem no mínimo uns 10 centímetros mais alto do que eu. Com um trapo, ele limpou a mão e a estendeu para mim.

– Olá, sou o irmão Simeão. Prazer em conhecê-lo, John.

Era Len Hoffman, mais velho do que na foto da internet, com o rosto enrugado, maçãs do rosto salientes, queixo e nariz proeminentes e cabelos brancos um pouco compridos. Um corpo firme e enxuto, a face ligeiramente rosada. Mas o que mais me impressionou foram seus olhos. Claros, penetrantes, de um azul profundo. Eram os olhos mais acolhedores e cheios de compaixão que eu já vira. O rosto enrugado e os cabelos brancos eram de um velho, mas os olhos e o espírito cintilavam e emanavam uma energia que eu só experimentara quando criança.

Minha mão se sentiu pequena em sua mão enorme e poderosa, e eu abaixei os olhos para o chão, embaraçado. Ali estava uma lenda do mundo dos negócios, alguém que ganhava uma fortuna por ano no auge de sua carreira, consertando meu vaso sanitário!

– Olá, sou John Daily... muito prazer em conhecê-lo – apresentei-me.

– Ah, sim, você é John. Padre Peter me disse que você queria me encontrar...

– Claro, mas só se o senhor tiver tempo. Sei que deve ser um homem muito ocupado.

– Quando você gostaria de me encontrar, John? – ele perguntou, genuinamente interessado. – Eu gostaria de sugerir...

– Se não for pedir muito, gostaria de encontrá-lo todos os dias em que eu estiver aqui. Talvez pudéssemos tomar o café da manhã juntos ou algo assim. Estou passando por uma fase difícil e gostaria de ouvir alguns conselhos. Eu tenho um sonho recorrente, e acontecem algumas outras coincidências estranhas sobre as quais gostaria de conversar.

Eu mal podia acreditar que essas palavras tinham saído de minha boca! Eu, o Senhor Sabe-Tudo, dizendo a outro homem que passava por dificuldades e precisava de conselhos? Estava surpreso comigo mesmo ou com Simeão? Em menos de 30 segundos com esse homem, minha arrogância já tinha baixado.

– Vou ver o que posso fazer, John. Sabe, os frades fazem as refeições juntos na clausura e eu precisaria de permissão especial para juntar-me a você. Nosso reitor, irmão James, geralmente aceita bem esse tipo de pedido. Até obter permissão, que tal se nos encontrássemos às cinco da manhã na capela, antes da primeira cerimônia? Isso nos daria tempo para...

Embora cinco da manhã me parecesse bastante duro, não hesitei em interrompê-lo:

– Eu gostaria muito.

– Mas agora eu preciso terminar este serviço para não me atrasar para o café-da-manhã. Verei você na sala de aula às nove em ponto.

– Até lá então – eu disse sem jeito, saindo do banheiro. Agarrei meu agasalho e descí para o café-da-manhã, sentindo-me um tanto assustado.

NAQUELA PRIMEIRA MANHÃ de domingo cheguei cinco minutos antes do começo da aula. Foi um prazer encontrar uma sala moderna e confortável. Em duas paredes havia prateleiras de livros lindamente entalhadas. No outro lado da sala, dando para o lago Michigan, havia uma lareira de pedra e madeira branca e perfumada. O chão era coberto por um carpete rústico bem cui-

dado, o que emprestava aconchego à sala. Havia dois sofás velhos e confortáveis, uma cadeira reclinável e um par de cadeiras de madeira de espaldar reto e assento estofado, todos dispostos em círculo.

Quando cheguei, Simeão estava de pé ao lado da janela que dava para o lago, aparentemente imerso em profundos pensamentos. Os outros cinco participantes já estavam sentados em torno do círculo e eu ocupei um dos sofás ao lado de meu companheiro de quarto. Quando o grande relógio soou nove vezes, Simeão puxou uma cadeira de madeira em direção ao pequeno grupo.

– Bom dia. Sou o irmão Simeão. Nos próximos sete dias terei o privilégio de compartilhar alguns princípios de liderança que mudaram minha vida. Quero que saibam que fico impressionado quando penso no saber coletivo presente nesta sala e estou ansioso para aprender com vocês. Pensem nisso. Se fôssemos somar todos os anos de experiência de liderança presentes neste círculo, quantos anos vocês acham que teríamos? Provavelmente um século ou dois, não acham? Então aprenderemos uns com os outros nesta semana porque – por favor, acreditem – eu não tenho todas as respostas. Mas creio firmemente que juntos somos muito mais sábios do que cada um sozinho e juntos faremos progressos nesta semana. Estão prontos?

Polidamente, abanamos a cabeça, mas eu pensava: “Sim, claro, Len Hoffman realmente poderia aprender alguma coisa sobre liderança comigo!”

Simeão pediu que cada um dos seis se apresentasse brevemente e dissesse as razões que o levaram a participar do retiro.

Meu companheiro de quarto – Lee, o pregador – se apresentou primeiro, seguido por Greg, um jovem sargento do Exército bastante vaidoso. Teresa, de origem hispânica, diretora de uma escola pública, falou a seguir, e depois Chris, uma mulher negra, alta e atraente, treinadora do time de basquete da Universidade Estadual de Michigan. Uma mulher chamada Kim apresentou-se antes de mim, mas eu não ouvi o que ela disse. Estava muito ocupado pensando no que diria a meu respeito quando fosse minha vez de falar.

Quando ela terminou, Simeão olhou para mim e disse:

– John, antes de começar, eu gostaria de pedir-lhe que resumisse para nós o que Kim falou a respeito de seus motivos para estar participando do retiro.

O pedido me chocou e pude sentir o sangue lentamente subindo para o pescoço, o rosto e a cabeça. Como iria sair desta? Realmente, eu não tinha ouvido uma única palavra do que Kim dissera na apresentação.

– Estou constrangido por ter de admitir que não ouvi muito do que ela disse – gaguejei baixando a cabeça. – Peço desculpas a você, Kim.

– Obrigado por sua honestidade, John – Simeão respondeu. – Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver. Falaremos mais sobre isso esta semana.

– Vou melhorar – prometi.

OUVIR É UMA DAS HABILIDADES MAIS IMPORTANTES
QUE UM LÍDER PODE ESCOLHER PARA DESENVOLVER.

Quando terminei minha breve apresentação, Simeão disse:

– Durante esta semana, enquanto estivermos juntos, existe apenas uma regra. Quero que vocês me prometam que falarão sempre que tiverem vontade.

– O que significa “ter vontade de falar”? – o sargento perguntou ceticamente.

– Acho que você reconhecerá a vontade quando ela vier, Greg. Muitas vezes é uma sensação de ansiedade que nos faz remexer na cadeira, o coração bate um pouco mais depressa, ou as palmas das mãos suam. É aquela sensação de que você tem uma contribuição a dar. Não tentem negar nem bloquear essa sensação durante esta semana, mesmo quando acharem que o grupo pode não querer ouvir o que vocês têm a dizer. Se sentirem vontade de falar, falem. A regra oposta também se aplica. Se não tiverem vontade de falar, talvez seja melhor se absterem, para dar espaço aos outros.

Confiem em mim agora, compreendam-me mais tarde. Podemos firmar um acordo?

De novo, balançamos a cabeça polidamente. Simeão continuou:

– Todos vocês têm cargos de liderança e pessoas confiadas aos seus cuidados. Eu gostaria de desafiá-los esta semana a começarem a refletir sobre a terrível responsabilidade que assumiram quando optaram por ser líderes. Isso mesmo, cada um de vocês se comprometeu voluntariamente a ser pai, mãe, esposo ou esposa, chefe, treinador ou treinadora, professor ou professora, ou o que quer que seja. Ninguém forçou vocês a desempenhar nenhum desses papéis, e vocês estão livres para deixá-los quando quiserem. No local de trabalho, por exemplo, os empregados passam a metade do dia trabalhando e vivendo no ambiente que vocês criam como líderes. Eu me admirava, quando estava no mercado de trabalho, ao constatar a forma displicente e até petulante com que os líderes desempenhavam essa responsabilidade. Há muita coisa em jogo e as pessoas contam com vocês. O papel do líder é extremamente exigente.

Eu comecei a me sentir desconfortável. Jamais pensara muito sobre o impacto que exercia sobre a vida daqueles que liderava. Mas, “extremamente exigente”? Não tinha certeza disso.

– Os princípios de liderança que vou compartilhar com vocês não são novos nem foram criados por mim. São tão velhos quanto as Escrituras e no entanto são novos e revigorantes como o nascer do sol desta manhã. Esses princípios se aplicam a cada um e a todos os papéis de liderança que vocês têm o privilégio de exercer. Por favor, saibam, se é que ainda não se deram conta, que não é por acaso que vocês se encontram aqui nesta sala hoje. Há um propósito para sua presença e espero que o descubram durante o tempo que passarmos juntos esta semana.

Enquanto ele falava, não pude deixar de pensar nas “coincidências de Simeão”, nos comentários de Rachel e na série de acontecimentos que tinham me trazido ao retiro.

– Tenho boas e más notícias para vocês hoje – continuou Simeão.
– A boa notícia é que eu lhes estarei dando as chaves da liderança

nos próximos sete dias. Como cada um de vocês exerce o papel de líder, acredito que esta seja uma boa notícia. Lembrem-se de que sempre que duas ou mais pessoas se reúnem com um propósito há uma oportunidade de exercer a liderança. A má notícia é que cada um de vocês deve tomar decisões pessoais sobre a aplicação destes princípios a suas vidas. Exercer influência sobre os outros, que é a verdadeira liderança, é possível para todos, mas requer uma enorme doação pessoal. É pena que a maioria dos cargos de liderança assuste as pessoas por causa do grande esforço necessário.

Meu companheiro de quarto, o pregador, levantou a mão para falar e Simeão fez que sim com a cabeça.

– Eu notei que você usa muito as palavras *líder* e *liderança* e parece evitar *gerente* e *gerência*. É de propósito?

EXERCER INFLUÊNCIA SOBRE OS OUTROS,
QUE É A VERDADEIRA LIDERANÇA, É POSSÍVEL PARA TODOS,
MAS REQUER UMA ENORME DOAÇÃO PESSOAL.

– Boa observação, Lee. Gerência não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas.

O irmão Simeão levantou-se, caminhou em direção ao quadro, escreveu *liderança* em cima e nos pediu que o ajudássemos a definir a palavra. Após 20 minutos chegamos consensualmente a esta definição:

Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Simeão voltou para sua cadeira e observou:

– Uma das palavras-chave com que definimos liderança é *habilidade*, e eu concordei com isso. Uma habilidade é simplesmente uma capacidade adquirida. Afirmo que liderança – influenciar os outros – é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas. A segunda palavra-chave de nossa definição é *influência*. Se liderar é influenciar os outros, como desenvolver essa influência? Como levar as pessoas a fazer o que desejamos? Como receber suas idéias, confiança, criatividade e excelência, que são, por definição, dons voluntários?

– Em outras palavras – interrompi –, é saber como o líder consegue envolver as pessoas do “pescoço para cima” em vez da antiga idéia de “nós só queremos você do pescoço para baixo”. É isso o que você quer dizer, Simeão?

LIDERANÇA — INFLUENCIAR OS OUTROS — É UMA HABILIDADE
QUE PODE SER APRENDIDA E DESENVOLVIDA POR ALGUÉM
QUE TENHA O DESEJO E PRATIQUE AS AÇÕES ADEQUADAS.

– Precisamente, John. Para compreender melhor como se desenvolve esse tipo de influência, é fundamental compreender a diferença entre poder e autoridade. Cada um de vocês nesta sala tem um cargo de poder. Mas eu quero saber quantos têm autoridade com as pessoas que lideram.

Fiquei confuso e por isso perguntei:

– Simeão, não está clara para mim a diferença entre poder e autoridade. Ajude-me a entender.

– Com prazer, John – Simeão respondeu. – Um dos fundadores da sociologia, Max Weber, escreveu há muitos anos um livro chamado *The Theory of Social and Economic Organization* (A teoria da organização econômica e social). Nesse livro, Weber enunciou as diferenças entre poder e autoridade, e essas definições ainda são amplamente usadas hoje. Vou parafrasear Weber o melhor que puder.

Simeão voltou para o quadro e escreveu:

Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

– Todos sabemos como é o poder, não é? O mundo está cheio disso. “Faça isso ou despedirei você”, “Faça isso ou bombardearemos você”, “Faça isso ou bateremos em você” ou “Faça isso ou castigaremos você durante duas semanas”. Em palavras simples, “Faça isso senão...”. Todos vocês concordam com essa definição?

Todos nós concordamos.

Simeão voltou ao quadro e escreveu:

Autoridade: É a habilidade de levar as pessoas a fazerem *de boa vontade* o que você quer por causa de sua influência pessoal.

– Isto é um tanto diferente, não é? Autoridade é levar as pessoas a fazerem *de boa vontade* o que você deseja porque você pediu que fizessem. “Vou fazer porque Bill me pediu – eu atravessaria paredes por Bill” ou “Vou fazer isso porque mamãe me pediu”. E notem que poder é definido como uma faculdade, enquanto autoridade é definida como uma habilidade. Não é necessário ter cérebro ou coragem para exercer poder. Crianças de dois anos são mestras em dar ordens a seus pais. Houve muitos governantes maus e insensatos ao longo da história. Porém, estabelecer autoridade sobre pessoas requer um conjunto especial de habilidades.

– Entendo quando você diz que alguém poderia estar num cargo de poder e não ter autoridade sobre as pessoas – a treinadora disse. – Ou, ao contrário, uma pessoa poderia ter autoridade sobre os outros sem estar ocupando uma posição de poder. O objetivo seria então que uma pessoa no poder também tivesse autoridade sobre as pessoas?

– Esta é uma maneira esplêndida de colocar a questão, Chris!

Outro modo de diferenciar poder de autoridade é lembrar que o poder pode ser vendido e comprado, dado e tomado. As pessoas podem ser colocadas em cargos de poder porque são parentes ou amigas de alguém, porque herdaram dinheiro ou poder. Isto nunca acontece com a autoridade. A autoridade não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada. A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas.

– Isso pode funcionar em casa ou na igreja, mas jamais funcionaria no mundo real! – anunciou o sargento.

A AUTORIDADE NÃO PODE SER COMPRADA NEM VENDIDA,
NEM DADA OU TOMADA. A AUTORIDADE DIZ RESPEITO
A QUEM VOCÊ É COMO PESSOA, A SEU CARÁTER
E À INFLUÊNCIA QUE ESTABELECE SOBRE AS PESSOAS.

Simeão quase sempre se dirigia às pessoas pelo nome.

– Vamos ver se isso é realmente verdade, Greg. Em nossas casas, por exemplo, gostaríamos que nossa esposa e filhos respondessem ao nosso poder ou à nossa autoridade?

– À nossa autoridade, obviamente – disse a diretora.

– Mas por que isso é tão óbvio, Teresa? – Simeão reagiu. – O poder seria suficiente, não é? “Leve o lixo para fora, filho, ou você vai apanhar!” É claro que o lixo iria para fora imediatamente.

Kim, que só na segunda vez que falou eu fiquei sabendo que era enfermeira-chefe do Centro Neonatal do Hospital Providence, no sul do estado, interrompeu dizendo:

– Sim, mas por quanto tempo? Logo esse filho crescerá e se rebelará.

– Exatamente, Kim, porque o poder corrói os relacionamentos. Você é capaz de obter algum proveito do poder e até realizar coisas, mas com o passar do tempo ele se torna muito danoso para os relacionamentos. O fenômeno que ocorre frequentemente com os

adolescentes, que chamamos de rebelião, é muitas vezes uma reação ao poder que os dominou dentro de suas casas por muito tempo. A mesma coisa acontece com os negócios. A inquietação de um empregado é muitas vezes uma “rebelião” disfarçada.

De repente senti náuseas ao pensar no comportamento de meu filho e no movimento sindicalista lá da fábrica.

– Claro – Simeão continuou –, a maioria das pessoas sensatas concordaria que liderar com autoridade é importante em nossas casas. Mas que tal uma instituição de voluntários? Lee, você é pastor de uma igreja e deve lidar com muitos voluntários. É isso mesmo?

– Sim, de fato – o pregador respondeu.

– Você diria, Lee, que os voluntários têm mais probabilidade de responder ao poder ou à autoridade?

O PODER CORRÓI OS RELACIONAMENTOS.
VOCÊ É CAPAZ DE OBTER ALGUM PROVEITO DO PODER
E ATÉ REALIZAR COISAS, MAS COM O PASSAR DO TEMPO
ELE SE TORNA MUITO DANOSO PARA OS RELACIONAMENTOS.

Rindo, Lee afirmou:

– Se tentássemos usar o poder com os voluntários, certamente eles não ficariam conosco por muito tempo!

– Claro que não ficariam – Simeão prosseguiu. – Eles só são voluntários em uma organização que satisfaça suas necessidades. Então, que tal o mundo dos negócios? Lidamos com voluntários no mundo dos negócios?

Tive que pensar nisso por um minuto. Minha primeira reação foi responder “claro, eles não são voluntários”, mas Simeão me fez repensar.

– Pense nisso. Podemos alugar suas mãos, braços, pernas e costas, e o mercado nos ajudará a determinar o aluguel a pagar. Mas será que eles não são voluntários no sentido literal da palavra? Eles têm

liberdade para sair? Podem atravessar a rua e ir ao encontro de outro empregador que lhes pague mais 50 centavos por hora? Ou até 50 centavos menos, se realmente não gostam de nós? Claro que podem. E o que é que você me diz de seus corações, mentes, compromisso, criatividade e idéias? Esses dons não são voluntários? Você pode determinar ou exigir compromisso? Excelência? Criatividade?

– Simeão, acho que você está vivendo numa terra de sonho – a treinadora contestou. – Se você não exercer poder, as pessoas pisarão na sua cabeça!

– Talvez, Chris. E, apesar de você achar que estou sonhando, saiba que compreendo que há vezes em que se deve exercer o poder. Seja para colocar limites em nossas casas ou para despedir um mau empregado, há ocasiões em que precisamos de poder. O que estou dizendo é que, quando precisar exercer o poder, o líder deve refletir sobre as razões que o obrigaram a recorrer a ele. Podemos concluir que tivemos que recorrer ao poder porque nossa autoridade foi quebrada! Ou, pior ainda, talvez não tivéssemos nenhuma autoridade.

– Mas o poder é a única coisa a que as pessoas obedecem! – o sargento insistiu.

– Isso pode ter sido verdade há algum tempo, Greg – Simeão concordou. – Mas atualmente as pessoas reagem ao poder de maneira muito diferente do que costumavam. Pense no que aconteceu neste país nos últimos 30 anos. Vivemos os anos 1960, quando assistimos aos desafios ao poder e às instituições. Testemunhamos abusos de poder em nosso governo, com Watergate, Irangate, Whitewatergate, seja-o-que-for-gate. Tivemos alguns importantes líderes da Igreja envolvidos em escândalos injuriosos e comprometedores. Os militares foram apanhados mentindo para nós sobre My Lai, agente laranja e talvez agora a síndrome da Guerra do Golfo. Grandes homens de negócio foram abertamente retratados pela mídia e por Hollywood como destruidores gananciosos do ambiente – malfeitores em quem não se pode confiar. Acredito que hoje em dia muitos são mais céticos a respeito de pessoas em posições de poder do que jamais foram.

O pregador aparteou:

– Estive lendo no *USA Today*, semana passada, que há 30 anos três em quatro pessoas diziam confiar no governo. Hoje essa estatística baixou para uma em quatro. Não é preciso dizer mais nada, eu acho.

– Isto tudo é muito bom e bonito em teoria – a treinadora disse. – Mas, se, como você afirma, autoridade e influência são o caminho para fazer as coisas andarem, como estabelecer autoridade com os diferentes tipos de pessoas com as quais lidamos hoje?

– Paciência, Chris, paciência – Simeão respondeu com uma risada. – Logo estaremos cuidando disso.

O sargento deu uma olhada no relógio e interrompeu:

– Simeão, sinto vontade de falar, então como um bom aluno falarei. Podemos adiar para mais tarde, para que eu possa ir ao banheiro?

FAZÍAMOS TRÊS REFEIÇÕES substanciais por dia – café-da-manhã às oito e quinze, depois da missa matinal, almoço às doze e trinta, após a cerimônia do meio-dia, e jantar às seis horas, depois das vésperas da tarde. A comida era preparada de maneira simples e deliciosa, e servida por um frade agradável e muito atencioso, chamado irmão André.

Para minha surpresa, consegui participar de cada uma das cinco cerimônias diárias durante minha semana no mosteiro. O dia começava com a cerimônia matinal às cinco e meia e terminava às oito e meia. Geralmente, as cerimônias duravam de 20 a 30 minutos, cada uma com um ritual ligeiramente diferente, dependendo da hora. No princípio eu achava as cerimônias um tanto monótonas, mas à medida que a semana transcorreu me surpreendi esperando de fato pela próxima. As cerimônias tinham o dom de me ajudar a me concentrar em mim e no dia, e me permitiam ter tempo para refletir – algo que eu não fazia há muitos anos.

Meu companheiro de quarto e eu nos dávamos bastante bem. Descobri que Lee era uma pessoa aberta, sem muita pretensão, ao contrário de certos tipos religiosos que eu conhecera no pas-

sado. Embora não passássemos muito tempo juntos, compartilhávamos pensamentos antes de nos recolhermos no fim do dia. Geralmente estávamos tão cansados que caíamos logo no sono. Estou convencido de que não podia ter tido um melhor companheiro de quarto.

Como era de se esperar, nós seis participantes do retiro vínhamos de diferentes setores, tendo como denominador comum o cargo de liderança que ocupávamos em nossas respectivas organizações. Todos éramos responsáveis por outras pessoas.

O dia se estruturava em torno das cinco cerimônias religiosas, três refeições e quatro horas de instrução com pequenos intervalos. Geralmente passávamos o tempo restante lendo, conversando, passeando pelas bonitas imediações, ou descendo os 243 degraus para um passeio na praia às margens do lago Michigan.

EU GOSTARIA QUE CADA UM PENSASSE NUMA PESSOA,
VIVA OU MORTA, QUE EXERCEU AUTORIDADE SOBRE VOCÊS.
PODE SER UM PROFESSOR, UM TREINADOR, UM PAI,
CÔNJUGE, CHEFE — NÃO IMPORTA. PENSEM EM ALGUÉM
QUE TEVE OU TEM AUTORIDADE SOBRE SUAS VIDAS,
ALGUÉM POR QUEM VOCÊS ATRAVESSARIAM PAREDES.

DURANTE A SESSÃO DA TARDE, Simeão pediu que escolhêssemos um parceiro. Kim sorriu para mim e me juntei a ela, decidido a ouvir desta vez.

– Vamos pensar mais um pouco nessa questão da autoridade, ou influência, se preferirem, com os outros. Eu gostaria que cada um pensasse numa pessoa, viva ou morta, que exerceu autoridade sobre vocês, da forma como definimos autoridade hoje cedo. Pode ser um professor, um treinador, um pai, cônjuge, chefe – não importa. Pensem em alguém que teve ou tem autoridade sobre suas vidas, alguém por quem vocês atravessariam paredes.

Imediatamente pensei em minha mãe, que falecera havia 10 anos.

– Agora, com o parceiro – Simeão continuou –, eu gostaria que vocês listassem as qualidades de caráter que essa pessoa possuía ou possui. Simplesmente escrevam essas qualidades como se fosse uma lista de compras e juntem suas duas listas. Então reduzam a lista para três a cinco qualidades que consideram essenciais para o desenvolvimento da autoridade com pessoas, baseados em sua experiência de vida.

Para mim, o exercício foi fácil porque minha mãe teve enorme influência em minha vida e eu gostaria de fazer mais do que atravessar paredes por ela, se pudesse. Rapidamente escrevi: “paciente, responsável, bondosa, cuidadosa, confiável”, e passei a folha para Kim.

Eu me surpreendi ao descobrir que a lista de Kim era muito parecida com a minha. Ela escolhera uma antiga professora do ensino médio que causara grande impacto em sua vida.

Simeão foi para o quadro e pediu a lista de cada grupo. De novo fiquei assombrado com a semelhança das listas. As principais respostas foram:

- ↪ Honestidade, confiabilidade
- ↪ Bom exemplo
- ↪ Cuidado
- ↪ Compromisso
- ↪ Bom ouvinte
- ↪ Conquistava a confiança das pessoas
- ↪ Tratava as pessoas com respeito
- ↪ Encorajava as pessoas
- ↪ Atitude positiva e entusiástica
- ↪ Gostava das pessoas

Simeão deixou o quadro, enfatizando:

– Excelente lista, excelente lista. Voltaremos a ela mais tarde, durante a semana, e a compararemos com outra lista que a maioria de vocês reconhecerá. Por ora, tenho duas perguntas sobre a lista.

Minha primeira pergunta é esta: destas qualidades de caráter que vocês consideram essenciais para liderar com autoridade, quais são aquelas com que nós nascemos?

Passamos alguns minutos estudando o quadro antes que Kim respondesse com um simples:

– Nenhuma delas.

– Não estou seguro – o sargento retrucou. – Uma atitude positiva, entusiástica e compreensiva provavelmente é algo com que você nasce. Eu nunca fui um sujeito desse tipo e nem gostaria de ser.

– Ah, não? Talvez você pudesse ser esse tipo de sujeito se eu lhe desse um bônus de 25 mil dólares – o pregador retrucou.

– O que você quer dizer com isso, pregador? – o sargento reagiu.

– Suponha que eu lhe dissesse que pagaria 25 mil dólares se nos próximos seis meses você tivesse com suas tropas uma atitude mais positiva, entusiástica e compreensiva. Vou lhe fazer uma pergunta, Greg. No fim dos seis meses você não teria suas tropas “puxando o seu saco”?

Entre sorrisos silenciosos, o sargento abaixou a cabeça, falando:

– Entendi o que você quer dizer, pregador.

Simeão salvou Greg:

– Todas as qualidades que vocês listaram são comportamentos. E comportamento é escolha. Minha segunda pergunta é: quantas dessas dez qualidades, desses comportamentos, vocês exibem em suas vidas, no momento?

– Todos – respondeu a diretora. – De certa forma, exibimos todos. Alguns melhor do que outros e alguns talvez precariamente. Eu poderia ser a pior ouvinte do mundo, mas sou forçada a ouvir, em certas ocasiões. Eu poderia ser uma pessoa muito desonesta, mas sou honesta ao lidar com minha família.

– Maravilhoso, Teresa – Simeão disse com um sorriso. – Esses traços muitas vezes são desenvolvidos cedo na vida e tornam-se comportamentos habituais. Alguns de nossos hábitos, nossos traços característicos, continuam a evoluir e amadurecer em altos níveis, enquanto outros mudam pouco a partir da adolescência. O desafio

para o líder é escolher os traços de caráter que precisam ser trabalhados e aplicar-lhes o bônus de 25 mil dólares de Lee. Desafiar-nos para mudar nossos hábitos, nosso caráter, nossa natureza. Isso requer uma escolha e muito esforço.

– A pessoa não pode mudar sua natureza – interveio o sargento num tom de desafio.

– Fique ligado, Greg, vêm mais coisas por aí – respondeu Simeão com uma piscada de olho.

APÓS O INTERVALO DO MEIO DA TARDE, passamos o resto do dia discutindo a importância dos relacionamentos.

– Em palavras simples – Simeão começou –, liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. Ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas se façam através delas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a tarefa e o relacionamento. É comum o líder perder o equilíbrio, se concentrando apenas em uma das dinâmicas em detrimento da outra. Por exemplo, se nos concentrarmos somente em ter a tarefa realizada e não no relacionamento, quais são os sintomas que podem surgir?

EM PALAVRAS SIMPLES, LIDERAR É CONSEGUIR
QUE AS COISAS SEJAM FEITAS ATRAVÉS DAS PESSOAS.
AO TRABALHAR COM PESSOAS E CONSEGUIR QUE AS COISAS
SE FAÇAM ATRAVÉS DELAS, SEMPRE HAVERÁ DUAS DINÂMICAS
EM JOGO – A TAREFA E O RELACIONAMENTO. É COMUM O LÍDER
PERDER O EQUILÍBRIO, SE CONCENTRANDO APENAS
EM UMA DAS DINÂMICAS EM DETRIMENTO DA OUTRA.

– Ah, isso é fácil – a enfermeira respondeu. – Em nosso hospital basta observar quais são os chefes que têm maior rotatividade em seu departamento. Isto mostra que ninguém quer trabalhar com aquela pessoa.

– Exatamente, Kim. Se nos concentrarmos em tarefas e não em relacionamentos, podemos ter transferências, rebeliões, má qualidade de trabalho, baixo compromisso, baixa confiança e outros sintomas indesejáveis.

– Sim. – Fiquei surpreso em me abrir. – Recentemente houve um movimento sindicalista na minha empresa porque provavelmente estávamos muito concentrados na tarefa. Eu me concentrei nos resultados e descuidei-me do relacionamento, o que gerou muita insatisfação entre os empregados.

– Mas a tarefa é importante – o sargento aparteu. – Nenhum trabalho se sustenta se a tarefa não for executada!

– Você está completamente certo, Greg – Simeão concordou. – O líder que não estiver cumprindo as tarefas e só se preocupar com o relacionamento não terá sua liderança assegurada. Então, a chave para a liderança é *executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos*.

O LÍDER QUE NÃO ESTIVER CUMPRINDO AS TAREFAS
E SÓ SE PREOCUPAR COM O RELACIONAMENTO
NÃO TERÁ SUA LIDERANÇA ASSEGURADA. ENTÃO, A CHAVE
PARA A LIDERANÇA É *EXECUTAR AS TAREFAS*
ENQUANTO SE CONSTROEM OS RELACIONAMENTOS.

Senti vontade de partilhar um pensamento:

– Acho que isso deve estar mudando um pouco, mas a maioria das pessoas é promovida a cargos de liderança por causa de suas aptidões técnicas reveladas no desempenho das tarefas. É uma armadilha contra a qual fui alertado muitas vezes em minha carreira. Certa ocasião, promovemos nosso melhor operador de retroescavadeira a supervisor e acabei percebendo que tínhamos criado dois novos problemas. Passamos a ter um mau supervisor e perdemos nosso melhor operador de retroescavadeira! Não percebemos que, apesar de ser um excelente técnico, seu relacionamento com os subalternos era pés-

simo. Mas, como existe um conceito de liderança defeituoso, pessoas voltadas para as tarefas provavelmente ocupam a maioria dos cargos de liderança.

– Isso pode ser verdade, John – concordou Simeão. – Hoje de manhã dissemos que aquele que exerce o poder pode ser muito duro nos relacionamentos. Agora precisamos fazer a pergunta seguinte. Os relacionamentos são importantes quando você lidera? Levei quase uma vida inteira para aprender esta grande verdade: *tudo* na vida gira em torno dos relacionamentos – com Deus, conosco, com os outros. Isso é especialmente verdadeiro nos negócios, porque sem pessoas não há negócios. Famílias saudáveis, times saudáveis, igrejas saudáveis, negócios saudáveis e até vidas saudáveis falam de relacionamentos saudáveis. Os líderes verdadeiramente grandes têm essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis.

TUDO NA VIDA GIRA EM TORNO DOS RELACIONAMENTOS.
ISSO É ESPECIALMENTE VERDADEIRO NOS NEGÓCIOS, PORQUE
SEM PESSOAS NÃO HÁ NEGÓCIOS. FAMÍLIAS SAUDÁVEIS,
NEGÓCIOS SAUDÁVEIS E ATÉ VIDAS SAUDÁVEIS FALAM DE
RELACIONAMENTOS SAUDÁVEIS. OS LÍDERES VERDADEIRAMENTE
GRANDES TÊM ESSA CAPACIDADE DE CONSTRUIR
RELACIONAMENTOS SAUDÁVEIS.

– Você poderia ser mais específico, Simeão? – a treinadora desafiou. – De modo geral, acho que os negócios tratam de tijolos, argamassa e máquinas. De que relacionamentos você está falando?

– Para haver um negócio saudável e próspero devem existir relacionamentos saudáveis entre os responsáveis pela organização. E não estou falando apenas dos diretores, mas dos clientes, dos empregados, dos donos e dos fornecedores. Por exemplo, se nossos clientes nos deixam e vão para os concorrentes, temos um problema de relacionamento. Não estamos identificando nem satisfazendo suas

legítimas necessidades. E a regra número um dos negócios é: se não correspondermos às necessidades de nossos clientes, alguém o fará.

– Sim, a antiga prática de convidar o cliente para jantar e assim obter o pedido está ultrapassada. Agora o que conta é qualidade, serviço e preço – acrescentei.

– Isso mesmo, John, satisfazer as necessidades legítimas do cliente – Simeão concordou. – O mesmo princípio se aplica aos empregados. Agitação, transferências, greves, baixo moral, baixa confiança e baixo compromisso são meros sintomas de um problema de relacionamento. As necessidades legítimas dos empregados não estão sendo satisfeitas.

Imediatamente lembrei que eu optara por não ouvir meu chefe quando me disse que a campanha sindicalista na fábrica era um problema de administração.

– Deixem-me dar um passo adiante – Simeão continuou. – Se não estamos satisfazendo as necessidades dos donos ou acionistas, a organização também estará em dificuldade séria. Os acionistas têm uma necessidade legítima de obter o retorno justo do seu investimento – e, se não estivermos preenchendo essa necessidade, nosso relacionamento com os acionistas não estará bom.

– Isso mesmo, irmão Simeão – disse o pregador. – E, se os acionistas não estiverem felizes, a organização não se manterá por muito tempo. Descobri isso de um modo muito doloroso há vários anos quando era gerente geral de um grande resort no Arizona. Nós nos divertíamos muito no trabalho, mas não estávamos muito atentos ao resultado, e eu acabei sendo demitido.

Simeão prosseguiu:

– O mesmo princípio de relacionamento vale para os vendedores e fornecedores, sejam os de peças, serviços ou levantamento de recursos para operacionalizar nossas organizações. Um relacionamento saudável entre fornecedor e cliente é necessário para a saúde duradoura de qualquer organização. Em suma, relacionamentos saudáveis com os clientes, empregados, donos e fornecedores asseguram um negócio saudável. Os líderes eficientes compreendem este princípio simples.

O sargento não estava convencido:

– Mas, no final, Simeão, você sabe o que realmente vai fazer e manter felizes as tropas, os empregados, ou quem quer que seja? A resposta é sempre a mesma: “Mostre-me o dinheiro!”

– Claro, o dinheiro é importante, Greg. Retenha um contra-cheque e logo você descobrirá o quanto ele é importante. Entretanto, as pesquisas feitas neste país durante décadas sobre o que as pessoas mais esperam de suas organizações mostraram sempre o dinheiro no quarto ou quinto lugar da lista. O tratamento digno e respeitoso, a capacidade de contribuir para o sucesso da organização, o sentimento de participação sempre apareceram acima do dinheiro. Infelizmente, a maioria dos líderes optou por não acreditar nas pesquisas.

O pregador, que estava inquieto na cadeira, finalmente disse:

– Pensem na instituição do casamento neste país. Aproximadamente a metade dessas parcerias que poderiam ser chamadas de organizações fracassa. Sabem qual é a principal razão que as pessoas alegam para este fracasso? Dinheiro e problemas financeiros! Quantos de vocês acreditam nisso? É como dizer que pessoas pobres não podem ter bons casamentos! Que absurdo! Tendo aconselhado casais durante anos, posso afirmar que o dinheiro é o que todos apontam quando há problemas, por ser tangível e concreto. Mas a raiz das separações está em problemas de relacionamento.

PESQUISAS SOBRE O QUE AS PESSOAS MAIS ESPERAM
DE SUAS ORGANIZAÇÕES MOSTRARAM SEMPRE O DINHEIRO
NO QUARTO OU QUINTO LUGAR DA LISTA.
O TRATAMENTO DIGNO E RESPEITOSO,
A CAPACIDADE DE CONTRIBUIR PARA O SUCESSO
DA ORGANIZAÇÃO, O SENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO
SEMPRE APARECERAM ACIMA DO DINHEIRO.

– Boa observação – eu disse. – Durante um recente movimento sindicalista em nossa fábrica, todos me diziam que a principal questão era o dinheiro, e eu me convenci disso. Mas o grande consultor especialista em sindicalismo que contratamos para nos ajudar me garantia que a questão não era dinheiro. Ele insistia que se tratava de um problema de relacionamento, mas eu não acreditava. Talvez ele estivesse certo.

– Simeão, eu concordo com você quando diz que os relacionamentos são muito importantes nas organizações e na vida. Qual é então o ingrediente mais importante num relacionamento bem-sucedido? – a diretora perguntou.

QUAL É ENTÃO O INGREDIENTE MAIS IMPORTANTE
NUM RELACIONAMENTO BEM-SUCEDIDO?

A RESPOSTA É SIMPLES: CONFIANÇA. SEM CONFIANÇA É DIFÍCIL
SE NÃO IMPOSSÍVEL CONSERVAR UM BOM RELACIONAMENTO.
A CONFIANÇA É A COLA QUE GRUDA OS RELACIONAMENTOS.

– Que bom que você perguntou, Teresa – Simeão respondeu prontamente. – E a resposta é simples: confiança. Sem confiança é difícil se não impossível conservar um bom relacionamento. A confiança é a cola que gruda os relacionamentos. Se vocês não tiverem certeza disso, perguntem-se: quantos relacionamentos bons vocês têm com pessoas em quem não confiam? Vocês querem jantar com essas pessoas no fim de semana? Sem níveis básicos de confiança, os casamentos se desfazem, as famílias se dissolvem, as organizações tombam, os países desmoronam. E a confiança vem do fato de uma pessoa ser confiável. Falaremos mais sobre isso no correr da semana.

Tenho certeza de que discutimos muito mais naquela primeira aula, naquele primeiro domingo de outubro, mas estes são os principais pontos de que me lembro. Tive tantos pensamentos e passei por tantas emoções ao mesmo tempo que senti dificuldade

em prestar atenção no fim do dia. Continuei pensando nas minhas responsabilidades como chefe, pai, marido, treinador. Pensar nelas e na forma como eu exercia poder e liderança me deixou meio desarvorado. Eu me sentia deprimido e totalmente exausto quando caí na cama aquela noite.