

Como ser um líder

Martin Bjerregaard
e Cosmina Popa

Tradução: Bruno Fiuza



MARTIN BJERGEGAARD é empreendedor em série e autor best-seller internacional. É cofundador das iniciativas Rainmaking, Startupbootcamp, Frokost.dk e BetterNow.org, e mais recentemente do Rainmaking Loft. Seu best-seller *Winning Without Losing* [Ganhando sem perder] foi traduzido para quinze idiomas e ganhou o renomado prêmio Management Book of the Year, concedido pelo Chartered Management Institute e pela British Library. Martin também é autor de *The Great Idea* [A grande ideia], um conto de fadas sobre empreendedorismo para crianças.

COSMINA POPA é uma empreendedora firmemente calcada nos setores de tecnologia e sustentabilidade. Em 2013, ela e uma equipe sediada em Washington, DC, fundaram o Conscious Venture Lab, uma aceleradora de start-ups com foco na formação de empreendedores com consciência social. É graduada em ciências humanas pelo St. John's College, em Maryland, Estados Unidos, com mestrado em meio ambiente e desenvolvimento internacional pelo King's College de Londres.

THE SCHOOL OF LIFE se dedica a explorar as grandes questões da vida: Como encontrar um trabalho recompensador? É possível compreender nosso passado? Por que relacionamentos são tão complicados? Se pudéssemos mudar o mundo, deveríamos fazê-lo? A organização, que tem sede em Londres e campi espalhados pelo mundo, oferece aulas, terapias, livros e outras ferramentas para ajudar as pessoas a ter uma vida mais aprazível, guiando-as

em meio a uma variedade de ideias das ciências humanas — da filosofia à literatura, da psicologia às artes visuais —, estimulando, provocando, revigorando e consolando.

Introdução

1. Espectadores × líderes

O assassinato de Kitty Genovese, em 13 de março de 1964, influenciou a psicologia, a cultura e a consciência ocidentais mais do que qualquer um imaginaria. Além de, à época, aparecer nas manchetes de todos os jornais dos Estados Unidos, deu início a um campo de pesquisa científico totalmente novo nas décadas seguintes, foi estudado em dezenas de best-sellers (incluindo dois publicados em 2014) e serviu de inspiração a inumeráveis músicas, filmes e peças de teatro. O crime também acelerou a implantação do serviço de emergência 911, que se tornou realidade por todo o país em 1968.

O que havia de tão singular nesse crime? Com 636 assassinatos registrados na cidade de Nova York durante o ano de 1964, a perda de mais uma vida era triste, mas dificilmente motivo de comoção pública. O assassinato foi brutal, e a vítima era uma mulher jovem e bonita, mas isso estava longe de ser exceção. Kitty não era famosa e não tinha amigos em posição de poder. Portanto, não é surpresa que durante os primeiros dez dias o incidente não tenha recebido muita atenção. Mas, então, algo aconteceu.

A. M. Rosenthal era relativamente novo no cargo de editor de Cidade do *New York Times*. Ele era bastante ambicioso e de vez em quando se encontrava para almoçar com o comissário de polícia de Nova York, Michael Murphy, para sondar crimes interessantes que pudessem virar notícia. Durante um desses almoços, Murphy confessou quão surpreso estava que uma jovem de 28 anos chamada Kitty Genovese, que era gerente de um bar, tivesse sido perseguida, esfaqueada, estuprada e por fim morta no meio da rua sem que ninguém se preocupasse em chamar a polícia.

Não que Kitty não tivesse gritado. Ela gritara. E muito. Durante a investigação, os policiais haviam interrogado 28 testemunhas que tinham visto ou escutado Kitty em algum momento durante a quase meia hora que levara para que Winston Moseley, de 29 anos, cometesse tal ato de crueldade. Moseley estava sozinho, era desconhecido na vizinhança e a única arma que carregava no dia era uma faca de caça. Então por que ninguém fora socorrer Kitty, ou pelo menos tentara alertar a polícia?

Rosenthal saiu do almoço com a sensação de que estava diante de algo importante. Três dias depois, o *New York Times* publicou a história na primeira página, com uma manchete de quatro colunas:

37 VIRAM CRIME E NÃO CHAMARAM A POLÍCIA

Apatia diante de esfaqueamento de mulher no Queens choca inspetor

O artigo abria assim: “Por mais de meia hora, 38 cidadãos de respeito e cumpridores da lei do Queens viram um assassino perseguir e esfaquear uma mulher em três ataques distintos em Kew Gardens”. Os leitores aparentemente perdoaram a inconsistência em relação ao número de testemunhas, e logo a história estava na boca de todo mundo. Quando saiu o relatório da polícia, duas frases dos espectadores passivos ficaram particularmente famosas. Um vizinho e amigo de Kitty abrira a porta da frente de casa, ficara cara a cara com o assassino por um instante e depois a fechara rapidamente. Aos policiais, ele explicara: “Eu não queria me meter”. Já uma mulher de outro apartamento dissera ao marido: “Trinta pessoas já devem ter ligado para a polícia a essa hora”.

Milhões de norte-americanos ficaram revoltados, e sensibilizados. Houve um amplo debate sobre como algo daquela natureza poderia ter ocorrido. Explicações possíveis iam desde o torpor provocado pelo crescente consumo de televisão até o cinismo que despontava nas grandes cidades, enquanto alguns simplesmente desqualificavam a espécie humana como egoísta, medrosa e desprovida de empatia.

Revisões contemporâneas do caso mostram que Rosenthal se deixou levar um pouco, exagerando alguns dos fatos que descobriu durante aqueles três dias em 1964 lendo relatórios da polícia, estudando os depoimentos das vítimas e falando com vizinhos. Na verdade, uma pessoa gritara pela janela “Deixa a garota em paz”, o que levava Moseley a interromper o ataque e se esconder em seu

carro. Mas ele voltara. Uma idosa ainda aparecera depois que o assassino fugira e estava com a agonizante Kitty Genovese em seus braços quando a polícia chegou. Um homem afirmava ter sido ignorado pela polícia quando ligara. E o vizinho assustado que fechara a porta porque não queria se meter fora em pânico bater à porta dos fundos de um amigo que morava no mesmo prédio. Depois de uma longa discussão (e quando já era tarde demais para salvar Kitty), ele reunira coragem para ligar para a polícia. Por fim, Genovese fora atacada duas vezes, não três, e o segundo ataque ocorrera longe do campo de visão das testemunhas.

Apesar desses exageros, o assassinato de Kitty Genovese deu o que pensar, tocando um medo profundo, primitivo: “Se minha vida estiver em perigo, será que alguém vai me ajudar?”. Moseley em pouco tempo foi para trás das grades, mas esse tipo de medo está mais relacionado à natureza humana do que a um psicopata em particular. Um incidente assim faz a gente se questionar. E é preciso encontrar respostas.

Os psicólogos sociais Bibb Latané, John Darley e Judith Rodin foram os primeiros a oferecer ao público uma explicação sólida do ponto de vista científico. Na sequência da provação de 1964, conduziram uma série de experimentos. Um dos estudos, publicado em 1969, mostrou que, enquanto 70% das pessoas ajudariam uma mulher em apuros se fossem a única testemunha, apenas 40% tomariam providências se outras pessoas estivessem presentes.

Em outro experimento, os participantes foram convocados com o pretexto de preencher questionários. Alguns foram colocados sozinhos em uma sala, ao passo que outros se sentaram com mais duas pessoas, que podiam tanto ser outros participantes quanto pesquisadores disfarçados. Enquanto estavam sentados preenchendo os questionários, uma fumaça começava a tomar conta da sala. Dos participantes que estavam sozinhos, 75% chamaram os pesquisadores. Em contrapartida, apenas 38% dos participantes que estavam com outros dois participantes o fizeram. No último grupo, em que os participantes eram acompanhados de dois pesquisadores disfarçados que notavam a fumaça e não tomavam providências, apenas 10% chamaram os pesquisadores.¹

Esse fenômeno ficou conhecido como *apatia do espectador* ou *efeito espectador*, e foi bastante útil para explicar por que ninguém ajudou Kitty Genovese naquela noite em Kew Gardens. Em suma, quanto mais pessoas *puderem* ajudar, menos ajudarão. Isso é atribuído a dois princípios psicológicos. O primeiro é a *difusão da responsabilidade*: “Com tanta gente aqui, por que *eu* deveria ajudar?”. Agir ou se omitir se torna uma responsabilidade coletiva. O grupo toma a decisão, não o indivíduo. Infelizmente, a tomada de decisão coletiva em situações de emergência é um mecanismo pavoroso.

O segundo princípio é o da *influência social*, que significa que, quando algo inesperado acontece, os espectadores tendem a monitorar a reação das outras pessoas para definir se é necessário

tomar uma atitude. Um punhado de espectadores passivos fornece *evidência social* de que tudo bem não se mexer para ajudar.

Agora que vimos um exemplo de apatia do espectador, vamos dar uma olhada num caso que conta uma história diferente. A história de um líder emergindo de uma multidão de espectadores.

Devido à combinação fatal de uma pesada tempestade de neve e uma série de graves erros de pilotagem, o voo 90 da Air Florida conseguiu subir apenas 107 metros antes de começar a cair no dia 13 de janeiro de 1982. Trinta segundos após a decolagem, a apenas três quilômetros de distância da Casa Branca, o avião bateu na ponte da rua 14, mergulhou no gelo e afundou imediatamente no rio Potomac. A bordo estavam 72 passageiros apavorados e cinco integrantes da tripulação.

Apenas seis pessoas conseguiram sair dos destroços do avião e emergiram em meio ao metal retorcido e o gelo quebrado. Machucados, em estado de choque e engolfados por água abaixo de zero, os sobreviventes precisavam de ajuda para chegar à margem. Por azar, o tempo ruim provocara congestionamentos pela cidade inteira, e os veículos de resgate batalhavam para chegar ao local do acidente. No entanto, as filas de carros presos no engarrafamento significavam que muitas pessoas haviam visto o espantoso acidente, e em poucos minutos quase uma centena delas tinha chegado, incluindo algumas habilitadas para socorrer os sobreviventes. Mas ninguém fazia ideia de como chegar até eles, e a situação foi ficando desesperadora. A multidão observava enquanto os seis sobreviventes lutavam pela vida, gritando e

implorando por ajuda enquanto se mantinham agarrados a pedaços de metal ou blocos de gelo que flutuavam.

Às 16h20, dezenove minutos após a queda, o helicóptero de resgate finalmente chegou. Com a ponte tão próxima e todos os destroços que havia na água, era uma missão complicada. A tripulação do helicóptero baixou uma boia para o primeiro sobrevivente. Demorou algum tempo para levá-lo em segurança até a margem em meio à água congelante, mas correu tudo bem.

Na segunda viagem, um dos sobreviventes conseguiu agarrar outros dois que estavam fracos demais para se segurar por conta própria. Infelizmente, durante o processo, uma dessas pessoas, Priscilla Tirado, se soltou. Tudo parecia bem assustador para ela, cegada pelo combustível do avião, em pânico e sendo empurrada para baixo d'água pela pressão do vento do próprio helicóptero que tentava resgatá-la.

Ela já estava perto o bastante da margem para que os espectadores pudessem olhar em seus olhos bem abertos. Seu estado era de partir o coração. Com repórteres e cinegrafistas em meio à multidão, todo o ocorrido foi documentado e pode ser visto no YouTube. Não é difícil ficar com os olhos cheios d'água ao ver Priscilla de perto, fazendo movimentos desesperados, prestes a ser arrastada.

Incapaz de se agarrar à boia, ela não pode ser salva. Ao menos, é o que parece. Os espectadores prendem a respiração, muitos choram. Tudo parece acontecer em câmera lenta. Os movimentos

de Priscilla são rijos e desajeitados devido ao seu quadro crítico de hipotermia.

Então, de repente, um dos espectadores se lança à frente, tira as botas e o casaco e mergulha na água com determinação. Com braçadas desengonçadas mas eficientes, Lenny Skutnik nada em direção a Priscilla. Ele a alcança, levanta a cabeça dela acima da superfície e a puxa consigo. De forma milagrosa consegue levá-la até perto o bastante da margem para que um bombeiro, agora também dentro d'água e amarrado a uma corda, a agarre e a puxe até um lugar seguro.

Lenny Skutnik tinha 29 anos na época. Era assistente de impressão e distribuição no Escritório de Orçamento do Congresso norte-americano.

Em 26 de janeiro de 1982, ele foi o convidado de honra do Discurso do Estado da União, escolhido pelo próprio presidente Ronald Reagan. Lenny se sentou próximo à primeira-dama, Nancy Reagan, enquanto o maior líder do mundo livre o elogiava por sua bravura, depois foi aplaudido de pé por todas as pessoas presentes. Ao longo das semanas seguintes, Lenny recebeu mais de 1600 cartas de agradecimento por sua boa ação.

Ao demonstrar liderança num dia trágico de janeiro de 1982, Lenny restaurou nossa crença de que seres humanos desejam verdadeiramente ajudar uns aos outros. A apatia do espectador não é uma lei natural: ela pode ser superada. É possível que uma pessoa comum, sem habilidades especiais, desponte como um

líder mesmo numa situação extrema. Lenny nos fez acreditar em nós mesmos novamente.



1. A bravura de Lenny Skutnik não passou despercebida. A verdadeira liderança raramente é ignorada.

2. Em escala

As lições que podemos tirar do trágico assassinato de Kitty Genovese, da coragem de Lenny Skutnik e dos experimentos realizados em torno do efeito do espectador são de grande valia para explicar a liderança tanto no nível pessoal como em escala muito maior. Em termos fundamentais, a mesma dinâmica está em jogo: ou tomamos as rédeas ou não. Liderança é uma escolha, não uma posição.

Entretanto, como vimos nessas duas histórias, a tendência é orbitarmos ao redor da apatia. Tomar as rédeas de uma situação é a escolha contraintuitiva. Dessa forma, precisamos trabalhar continuamente para criar uma mentalidade de liderança e estar sempre prontos para despontar.

Vejam os o que acontece quando a apatia do espectador se torna o padrão nas organizações, resultando num enorme número de vítimas.

Em março de 2003, Zhang Linwei e sua esposa, Liu Li, sentiam-se incrivelmente abençoados ao levar a filha recém-nascida, Rongrong, do hospital para seu pequeno lar em Wangzhuang, uma cidadezinha a meio caminho entre Beijing e Hong Kong.

Pais de primeira viagem, o casal estava muito preocupado com a saúde da filha. O choro dela parecia ficar cada vez mais fraco, e Zhang e Liu ficaram apreensivos. Alguns dias mais tarde, vendo que a pequena Rongrong desenvolvia uma cabeça desproporcionalmente grande e uma boca excepcionalmente pequena, o casal levou a menina ao hospital. Zhang recorda: “Os médicos disseram que não podiam tratar minha filha. Eles haviam visto inúmeros casos semelhantes”. Com medo e incerteza, os pais levaram a menina de volta para casa e fizeram o possível para cuidar dela. Num fatídico dia em agosto de 2003, aos cinco meses, Rongrong deu seu último suspiro. Zhang e Liu ficaram inconsoláveis.

Isso não é o prólogo de um filme de Hollywood sobre epidemias, pandemias e doenças sem cura. É a história real de

uma falha gigantesca de liderança, em diversos níveis, e da morte devastadora de mais de sessenta bebês em Wangzhuang e cidades vizinhas.

Deixe-me apresentar a melamina. Você provavelmente a tem em casa, seja numa bancada, no aparelho de jantar, no piso laminado ou num quadro-branco. Para tais usos, é uma substância mais do que inocente. Mas a coisa muda de figura quando ela é empregada como componente de leite em pó para recém-nascidos. Rongrong morreu porque o leite que os pais lhe deram tinha o mesmo valor nutritivo da água. “Nossa filha morreu de fome”, Zhang explica. O erro do jovem casal foi confiar na marca do leite em pó local, aprovada pelo governo e propagandeada pelo supermercado.

Não estamos diante de um funcionário desorientado, fora de controle, que pôs em risco a vida de milhares de bebês por conta própria. O que chocou o mundo em 2004 foi descobrir que 141 fábricas de 21 marcas estavam adicionando melamina ao leite para adulterar o teor de proteína, visto que as técnicas utilizadas nos testes não conseguiam diferenciar entre o nitrogênio presente na melamina e proteínas naturais. A fraude permitiu às empresas vender um produto rotulado como leite para recém-nascidos que continha apenas 6% das vitaminas, dos minerais e das proteínas necessários a um bebê em desenvolvimento. Também se sabe que a ingestão de melamina provoca graves problemas urinários e lesões nos rins, de modo que ela é universalmente proibida na indústria de alimentos.





2. Algumas pessoas que dependem da nossa liderança são mais vulneráveis que outras.

Diz-se que a verdade é mais estranha que a ficção, e nesse caso é sem dúvida mais triste: em 2008 novos incidentes vieram à tona, em escala nacional. A China relatou ter havido 300 mil vítimas de fraudes em produtos alimentícios para bebês, com 54 mil crianças hospitalizadas. Dezenas de oficiais de alto escalão do governo foram acusados de corrupção, por terem feito vista grossa

enquanto a ganância empresarial prosperava. Dois líderes das empresas com as práticas mais nocivas foram executados. O que, é claro, não trouxe nenhum dos bebês de volta.

Talvez você more bem distante da China e acredite que erros dessa magnitude jamais aconteceriam no mundo ocidental. Pode ter certeza de que acontecem. E mal podemos imaginar quantas pessoas caem na armadilha de ser espectadores passivos.

Basta dizer que precisamos que mais pessoas se tornem líderes. No dia a dia, no trânsito, na comunidade, nas compras. Precisamos libertar nosso potencial de liderança, seja qual for o tipo de organização da qual fazemos parte: o clube onde praticamos esporte, todo tipo de empresa, ONGs e agências governamentais. Apresentarmo-nos como *líderes*, regentes de nossa própria vida, é tão importante quanto sermos pessoas de confiança para nossos familiares, amigos e vizinhos.

3. Este livro

Como ser um líder se baseia na premissa de que todos temos potencial para ser líderes astutos, com empatia e capacidade de gerar impactos. Este não é um livro sobre como gerenciar pessoas ou ascender os degraus corporativos — apesar de promoções serem uma consequência natural da boa liderança. Vamos jogar luz sobre alguns dos princípios universais que sustentam diferentes modelos de liderança, visando, por fim, a situá-la num contexto humano mais amplo.

Neste livro, vamos olhar para o futuro, cientes de quão rápido o mundo e a consciência coletiva estão evoluindo. Se o contexto muda, também devem mudar as práticas de liderança.

O que apresentamos aqui é um convite a agregar ideias, reflexões e práticas à sua liderança, em vez de apenas um limitado conjunto de princípios tirados da teoria administrativa, da economia e do estudo dos negócios. Apesar de serem igualmente necessários, esses elementos já são bastante cobertos pela literatura sobre liderança existente.

Como você verá, apoiamo-nos em pesquisas de ponta desenvolvidas por nosso parceiro acadêmico, a Ashridge Executive Education, parte da Hult International Business School, que possui seis centros de pesquisa, cada um deles focado numa área: pesquisa-ação, negócios e sustentabilidade, coaching, treinamento para liderança, gerenciamento estratégico e desenvolvimento de executivos.

Em vez de tentar propor algo fechado como uma teoria dos conjuntos, este livro foi concebido para ser um companheiro na sua jornada rumo à liderança. Ele contém o conhecimento dos maravilhosos líderes que entrevistamos, histórias e experiências de nossa própria vida, conclusões tiradas de estudos culturais e a sabedoria atemporal de alguns de nossos filósofos mais queridos.

As histórias e metáforas visam a ilustrar uma jornada do herói — seja liderando em meio à crise, convivendo com a incerteza ou transformando um passado doloroso numa plataforma para a liderança de impacto. Elas são contadas da forma mais precisa

possível, pois nossa expectativa é que despertem tanto emoções quanto nossa singular capacidade humana de imaginação. Visam a sensibilizar, inspirar e lembrar que cada momento é uma ocasião para a liderança. Talvez você se reconheça em alguns dos relatos de desafios, crescimento, remissão e aceitação. Esperamos que sirvam de lição e o preparem para responder aos desafios e às circunstâncias que encontrará como líder.

Este livro está dividido em três partes: Você, Você + Outros e Sombra. A primeira parte trata da construção de fundações sólidas para sua liderança, já que o processo começa por você. Como podemos liderar outras pessoas se não sabemos quem somos e aonde estamos indo?

Na segunda parte nos dedicamos a lições e práticas relacionadas às outras pessoas. O que podemos conquistar sozinhos é muito limitado, ao passo que tem sido cada vez mais demonstrado que uma equipe forte, grande ou pequena, pode mudar o mundo de forma bastante significativa.

Na parte final analisamos alguns elementos sombrios, que provocam grande impacto na liderança. Em momentos decisivos não é raro fraquejarmos, comprometendo tudo aquilo que nos esforçamos tanto para construir em nossos melhores momentos. Exploraremos crises, incertezas, fracassos e ego.

Ao longo dessas três partes vamos presentear você com as doze lições mais vigorosas sobre liderança com as quais nos deparamos durante nosso trabalho. Esta lista não esgota o assunto de forma alguma. Ainda há muito a ser dito a respeito do tema.

Selecionamos com cuidado o que julgamos ser os aspectos mais relevantes, e comumente negligenciados, do sentido da liderança.

4. Nossa história

Quem somos nós para escrever este livro, e por que nos importamos?

Cosmina foi criada na Romênia, em meio a um dos regimes comunistas mais opressivos já vistos, a ditadura de Ceaușescu. Ela vivenciou o que hoje é considerado um dos maiores experimentos da história sobre liderança centralizada. Aos dezoito anos, graças a um inesperado ato de gentileza, Cosmina teve a oportunidade de estudar nos Estados Unidos e deixou a Romênia oito anos antes da revolução que depôs o ditador.

Tendo desembarcado na terra dos seus sonhos, Cosmina se sentou em uma sala de aula com doze alunos na terceira instituição acadêmica mais antiga dos Estados Unidos, o prestigiado St. John's College em Annapolis, Maryland. Quatro anos debatendo Homero, Platão, Aristóteles, Hegel, Kant e praticamente todos aqueles que revolucionaram o pensamento ocidental a prepararam para buscar uma excelência que não está obrigatoriamente ligada a status, credenciais ou às dinâmicas de poder.

Depois de passar onze anos no país, ela se mudou para Londres, onde obteve o mestrado em meio ambiente e desenvolvimento internacional. Então, em 2013, uniu esforços com uma pequena

equipe em Washington, DC, para criar uma aceleradora de start-ups com o objetivo de tirar do papel negócios adaptados aos novos tempos, e em paralelo treinar líderes mais atentos e conscientes.

Cosmina oferece novas dimensões ao sentido de liderança, obtidas a partir de seu papel atual como fundadora de sistemas ecológicos, coach de start-ups e catalisadora de mudanças de práticas empresariais. Os países nórdicos são conhecidos por terem encontrado a “terceira via”, criando um estado de bem-estar social sem com isso reduzir os direitos de perseguir ambições individuais. Foi nesse contexto que Martin cresceu, e com algumas exceções ele é bastante afeiçoado aos valores e à cultura dinamarqueses. Em seu país a felicidade é um assunto sério, e o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho está ao alcance de todos. Ele se orgulha do fato de que um número excepcionalmente alto de grandes cientistas, pensadores, atletas e inovadores continua a emergir da Dinamarca.

Martin começou sua carreira de empreendedor aos dezoito anos, e era um péssimo líder. Por sorte, suas primeiras iniciativas fracassaram, e o jovem e frustrado Martin se viu obrigado a se render, graduar-se e arrumar um emprego corporativo. Ele passou quinze sofridos meses como consultor da McKinsey, viajando pelo mundo, e depois dois animados anos colaborando com as empresas de um bem-sucedido empreendedor dinamarquês. Então, finalmente se viu pronto para dar uma nova chance ao empreendedorismo.

Em 2006, Martin cofundou a Rainmaking, uma fábrica de start-ups com seis sócios, todos CEOs com responsabilidade de liderar as centenas de equipes que eles têm hoje, em trinta países.

Além de suas próprias start-ups, eles comandam três espaços de coworking, os Rainmaking Lofts, que abrigam um número próximo a mil empreendedores, bem como gerenciam investimentos em mais de trezentas start-ups ao redor do mundo por meio da aceleradora Startupbootcamp.

Em 2013, Martin lançou seu primeiro livro, *Winning Without Losing* [Ganhando sem perder], em coautoria com Jordan Milne, que ganhou a categoria “novos gestores” do prêmio de livro de negócios do ano oferecido pelo Chartered Management Institute, pela Henley Business School e pela British Library. A obra se transformou num best-seller internacional, traduzido para quinze idiomas e lançado em 35 países. Em 2015, Martin publicou *The Great Idea* [A grande ideia], um conto de fadas sobre empreendedorismo para crianças, com a forte crença de que é preciso dar às novas gerações uma introdução melhor ao empreendedorismo.

Hoje, boa parte das atividades da Rainmaking é ajudar grandes corporações a inovar melhor. Martin acredita que completou um circuito, das start-ups às corporações, às start-ups de novo e mais uma vez às corporações. Construir uma ponte entre esses dois mundos é a tarefa de liderança que sente ser sua vocação atualmente.

O projeto deste livro exige as habilidades e experiências de nós dois. Cosmina é a voz filosófica; Martin é o empreendedor pragmático. Ambos temos diferentes perspectivas sobre liderança e nos importamos profundamente com o assunto.

Estamos convencidos de que a liderança está em evolução e continuará assim até alcançar níveis melhores e mais altos de sustentabilidade do que observamos no passado. Isso não é apenas natural, mas necessário. Dessa forma, agradecemos a oportunidade de usar nossa voz, e a daqueles que entrevistamos, e desempenhar um papel no debate sobre o que virá a seguir. E, por falar em voz, já estamos cansados de falar sobre nós mesmos na terceira pessoa. Portanto, nos doze capítulos a seguir, vamos nos revezar na narrativa. Primeiro Martin, depois Cosmina, e assim por diante.

Esperamos que aproveite a viagem.

I. Você

No pátio de entrada do Templo de Apolo em Delfos, na Grécia, a inscrição “Conhece-te a ti mesmo” tem inspirado visitantes há milênios. Para qualquer um que aspire à liderança, tais palavras deveriam representar mais do que um grafite dos tempos antigos. A liderança começa em você, não há como escapar.

A Parte I se inicia com um relato sobre a descoberta de nosso propósito, ou *raison d'être*. É um testemunho emocionante de esperança e reafirmação de que cada um de nós está aqui com uma missão, incluindo o protagonista da história, que cresceu ouvindo que era um idiota que nunca serviria para nada. Conectando sua liderança ao seu propósito — aquilo que coloca você em movimento e o faz se sentir vivo —, vai se tornar uma fonte de inspiração para todos ao seu redor.

No segundo capítulo, analisamos o corpo — nosso suporte físico — como um repositório precioso e brilhante de nossa consciência, um instrumento perfeitamente afinado para expressar nossa liderança. Ao cultivarmos a atenção para a forma como cuidamos de nosso corpo e o habitamos, nós nos tornamos abertos para um nível completamente novo de sabedoria e percepção que extrapola o que nossa mente consciente é capaz de oferecer. Nesse capítulo, nosso objetivo é convidar você a conectar o intelecto assentado na

cabeça, os valores assentados no coração e os instintos assentados nas entranhas.

Ter curiosidade sobre si mesmo, sobre o mundo em volta, e seguir na busca pelo conhecimento é o tema do capítulo 3. Nele defenderemos a tese de que a curiosidade é uma ferramenta poderosa para a liderança. Acrescente-a à sua caixa de ferramentas e ficará impressionado.

O mundo precisa de líderes que procurem genuinamente viver em harmonia com a natureza. “Entender nosso lugar no cosmos é uma consciência vital para as lideranças neste século”, afirma Chris Nichols, codiretor do programa Ashridge Masters em Sustentabilidade e Responsabilidade. No capítulo 4, convidamos você a se ver como parte integrante da natureza, aprender com seus 3,8 bilhões de anos de evolução e fundamentar sua liderança a partir de uma posição de unidade com a natureza.

A missão de um líder é se tornar referência em termos de sabedoria, consciência e compaixão. E é do trabalho que realizamos em nós mesmos que a liderança emerge.

1. Existe algo com que você se importa de verdade?

No site da Glenville National School, há um monte de fotos de crianças sorridentes. Fazendo uma rifa de Páscoa, andando de ônibus, brincando na escola. Na seção de Políticas há uma declaração contra o bullying, que enfatiza como a instituição assegura um bom ambiente para todas as crianças.

A escola procura, a todo momento, cultivar uma atitude positiva dos alunos em relação aos outros e ao processo educacional de forma geral. Também buscamos incentivar uma autoimagem positiva em cada criança.

É difícil saber se o site é uma representação justa da realidade dos alunos dessa escola na região sul da Irlanda hoje. Nos anos 1990, sem dúvida, a experiência era bastante diferente. O ex-aluno John Sweeney e sua mãe provaram isso no tribunal.

John apanhava na maioria dos dias na escola. Quando a coisa ficava muito ruim, sua mãe o deixava ficar em casa por dias ou semanas, para que ele pudesse se recuperar física e emocionalmente. Ela levou o assunto ao diretor da escola várias vezes. Ele ria dela. O diretor era um dos que batiam em seu filho.

Bem como a esposa dele, vice-diretora da escola. Desde os sete anos, John apanhava regularmente com réguas, punhos ou o que quer que estivesse ao alcance. Ele era violentado por professores que supostamente deveriam educar, proteger e inspirar. E que diziam repetidas vezes que John era “um retardado, um idiota que não serviria para nada”.

Crianças aprendem rápido, e não levou muito tempo até que todos os alunos da turma compreendessem que, se estivessem irritados, poderiam bater em John Sweeney. Quando ele estava no sexto ano, algumas crianças do quinto decidiram atacá-lo. Como eram um ano mais novas do que John, elas resolveram se reunir e atacá-lo pelas costas, no corredor da escola. Uma delas teve acesso livre ao pescoço de John e o golpeou seguidamente ali. Naquele dia, o menino de onze anos quase morreu.

O incidente não levou a nada além do deboche da liderança da escola. No desespero mais profundo a que uma mãe poderia chegar, incapaz de proteger o filho, Mary Sweeney prestou queixa. Levaria mais sete anos de desrespeito e sofrimento até que a escola tivesse que ceder e pagar uma indenização simbólica a John Sweeney, àquela altura um encanador de dezoito anos.

“Minha mãe fez tudo o que pôde. Ela sempre foi muito amorosa comigo. Mas éramos uma família operária, e quando ela tomou providências legais perdemos os últimos amigos que tínhamos na cidade. Todo mundo dizia que estávamos desonrando Glenville. Nossos próprios parentes achavam que estávamos envergonhando o nome da família”, lembra John.

Mary Sweeney dirigia o ônibus escolar local, e durante aqueles anos quase todas as manhãs ela era recebida com uma montanha de disparates escritos no ônibus sobre ela, o filho e a família.

“Houve uma época em que as coisas melhoraram um pouco, e eu até tinha alguns amigos com quem gostava de andar”, John conta. “Mas, no meu aniversário de treze anos, houve uma reviravolta, e um grupo de dez a doze garotos resolveu me bater, como uma espécie de presente de aniversário. Foi tão feio que a escola expulsou alguns deles. Mas as coisas pioraram ainda mais, porque todo mundo na escola — alunos, professores, pais — me culpou pelo que aconteceu”, continua John. “Eu literalmente não tinha nenhum amigo.”

John conta tudo isso de forma bastante tranquila e pragmática, sem remorsos. Ainda assim, se não fosse pelo trabalho que realiza hoje em dia e pelo autêntico sorriso em seu rosto, essa seria apenas mais uma história triste. Em vez disso, meu encontro com John foi a coisa mais inspiradora e empoderadora que me aconteceu este ano. Pareceu-me também a prova viva da sabedoria contida nas palavras do sobrevivente do Holocausto e autor best-seller Viktor E. Frankl: “Aquilo que dá luz precisa primeiro suportar queimar”.

Não havia uma solução simples para John Sweeney. Ele precisava de uma cura, e não seria fácil. Por sorte, aos dezessete anos conheceu uma garota que não sabia de nada sobre sua situação de pária da cidade. Ela viu John pelo que ele era, tão digno

de ser amado quanto qualquer outra pessoa, e o considerou o rapaz mais doce que já havia conhecido. Erin e John hoje estão casados e têm quatro filhos. Os dois fazem aniversário no mesmo dia, tendo ela nascido exatamente um ano antes dele.

“Quando Erin viu que eu sofria bullying, insistiu para que saíssemos de Glenville. Fomos embora, e isso me salvou”, conta John.

John sabia que não merecia todas as pancadas que levava, mas a parte de ser “um retardado, um idiota que não serviria para nada” se mostrou particularmente difícil de deixar para trás. Ele trabalhava como encanador apenas porque era a única função que seus professores abusivos diziam que seria capaz de executar.

Na verdade, John era um péssimo encanador. Ele simplesmente não tinha jeito para aquilo.

John sabia que aquilo não era para ele, e por anos seguidos tentou entrar na universidade. Tendo passado tantos dias afastado da escola, seu boletim não era nada impressionante, e o incentivaram a fazer trabalhos sociais e voluntários para demonstrar sua determinação. Ele ingressou no grupo de escoteiros da cidade e começou a trabalhar com vítimas de bullying, ajudando-as o máximo que podia. Aquilo foi ótimo para John e para as crianças que ele atendeu, mas, apesar de todo o esforço, ele não foi aceito em nenhuma universidade.

Por fim, depois de dez anos, John largou o trabalho de encanador, assim como o sonho de entrar na universidade. Teve diferentes trabalhos ao longo de dois anos, mas então ficou

desempregado e parecia que não conseguiria recolocar as coisas nos eixos. Perto de completar trinta anos, sentindo-se completamente inútil, entrou em depressão.

Então algo inesperado aconteceu.

John explica melhor isso em um artigo publicado recentemente no *Huffington Post*:

No dia 27 de março de 2013, eu estava estressado, sem conseguir dormir, e preocupado em como colocar comida na mesa. Eu era um marido e pai desempregado que tinha chegado até aquele ponto seguindo sempre orientações de terceiros. Tinha responsabilidades e nenhum trabalho, não havia ninguém para me dizer como mudar minha vida para melhor e a incerteza me deixava apavorado. [...] Foi quando, às duas e meia, eu li pela primeira vez sobre uma tradição nascida nos cafés da classe operária de Nápoles, na Itália, onde os clientes deixavam um café pago para as pessoas necessitadas.

Mark Twain disse que os dois dias mais importantes de nossa vida são o dia em que nascemos e o dia em que descobrimos por quê. Naquele momento, sentado diante do meu computador, no escuro, descobri meu “porquê”. Num momento de inspiração, criei uma página no Facebook chamada *Suspended Coffees*, incentivando as pessoas a pagar um café antecipado num simples gesto de bondade.¹

Ao ler isso, você deve estar pensando duas coisas:

Primeiro: *esse cara não parece tão idiota quando seus professores diziam*. E segundo: *ah, eu também já criei uma página no Facebook num momento de loucura*. (Eu pelo menos criei...)

Mas John não o fez em um momento de loucura. É o que indicam as 295 mil pessoas que curtiram sua página desde então — e os mais de 2 mil bares e cafés que se inscreveram para fazer parte do movimento. O conceito é simples: é possível ser generoso pagando por uma xícara de café (ou qualquer outra coisa) a mais em um dos bares ou cafés participantes, e alguém passando necessidade poderá ser servido de graça. É uma forma descomplicada e poderosa de demonstrar gentileza. E faz maravilhas pela comunidade local. A página de John transborda de exemplos maravilhosos de bondade e do que ela proporciona ao espírito humano.

O movimento é integralmente gratuito e aberto a todos. John claramente não o iniciou para ganhar dinheiro. Na verdade, ele continua a lutar para colocar comida na mesa. Quando lhe perguntam por que escolheu passar todas as horas do seu dia fazendo um trabalho pelo qual não recebe nada, responde sem hesitar: “Porque preciso”. Em princípio pode parecer bobagem, mas, conhecendo a trajetória de John, compreende-se por que a nova carreira faz completo sentido para ele. John se importa de verdade com a gentileza.

Conheci dezenas de líderes de movimentos, e não foi raro eu me despedir com a sensação de decepção. Se por um lado o trabalho deles era importante e admirável, eu não me sentia confortável

com suas motivações. Eles registravam e patenteavam tudo. Gostavam de ser o centro das atenções um pouco além da conta. Necessidades e desejos plenamente normais, como atenção, poder e bens em geral, me parecem tão essenciais à maior parte dos movimentos quanto a missão que eles divulgam publicamente. Com John Sweeney e seus Suspended Coffees, eu não senti nada disso. Eis a razão.

Ao longo das conversas que tive com John, ele jamais me pediu qualquer coisa. Mais do que qualquer pessoa que eu conheça, John incorporou o ditado “Pergunte não o que os outros podem fazer por você, mas o que você pode fazer pelos outros”. Quando John faz um favor a alguém (cabe dizer que ele oferece coaching de graça), pede apenas uma coisa em troca: que a pessoa também faça um favor a alguém.

Quando perguntei quantos estabelecimentos haviam se juntado ao movimento, ele disse que não tinha como saber ao certo, porque apenas os incentiva a dar início ao trabalho. Não é preciso usar a página que John mantém no Facebook nem os adesivos que produziu. Ele não foi corrompido pela ideia de construir um império (pelo menos até agora). A causa em si é o que importa para ele.

John age de acordo com o que prega. E não apenas diante das câmeras.

Tendo ouvido sua história, não pude deixar de sentir uma raiva dentro do peito ao escrever este capítulo. Peguei-me buscando o nome do ex-diretor da escola dele, e por alguns instantes até

fantasiei em ligar para perguntar como pôde ser tão cruel no passado (uma ideia tola). John, por outro lado, não está nem um pouco preocupado, com raiva nem tem desejos de vingança. Pode ter estado em algum momento, não tenho como saber, mas hoje se concentra inteiramente na gentileza como forma de curar o mundo (e o mundo dele).

Apesar de um começo difícil, hoje John lidera um grande movimento que cresce continuamente e inspira milhares de pessoas todos os dias. Algumas de suas publicações alcançam até 1,5 milhão de leitores. Pessoas que ele encontra em sua trajetória escrevem artigos e postagens contando do impacto que teve na vida delas. John participa de TEDx Talks e cruza constantemente o Atlântico para contar sua história. Tem atualmente um punhado de pessoas trabalhando em tempo integral, de graça, para espalhar a mensagem de gentileza e fazer o movimento crescer cada vez mais.

Os melhores líderes do mundo encontram algo com que se importam de verdade, e quase todo o resto fluiu naturalmente a partir daquilo.

No entanto, muitos de nós vivemos desalinhados com nosso verdadeiro propósito. Isso provoca uma sensação incômoda da qual pode ser difícil se livrar — “É só isso mesmo?”. Fazemos nossa parte e mesmo assim ansiamos por algo com mais sentido. O complicado é que cada um de nós tem uma concepção diferente de sentido. Nunca sofri bullying, portanto, mesmo valorizando a missão de John, jamais teria sido capaz de realizá-la. Minha

conexão profunda é com o empreendedorismo, e fiz dela minha plataforma de liderança.



3. Para encontrar nosso propósito é preciso quietude e solidão.

O que a história de John nos ensina é que existe um lugar mais profundo, mais pessoal, de onde a liderança pode, e deve, partir. Sua história é comovente e demonstra de forma clara que qualquer um de nós pode começar ou liderar um movimento, ou mudar alguma coisa no mundo procurando pistas mesmo nos momentos mais dolorosos da vida. Ainda que a história de John não seja igual à nossa, todos podemos nos inspirar em sua capacidade de enfrentar essa fogueira alquímica e surgir do outro lado como um líder brilhante.

As perguntas que convidamos você a se fazer são:

- *Existe algo com que eu me importe de verdade?*
- *Fiz alguma coisa para tornar isso o centro do meu universo?*

Não é fácil, mas se puder responder “sim” às duas perguntas sem hesitar, a liderança, o impacto e o progresso surgirão quase que automaticamente. John não é o melhor administrador ou operador que já conheci, muito pelo contrário. Ele começou do nada, sem educação e sem um único amigo. Em dois anos passou de uma reportagem que estava lendo num momento de desespero a inspirar milhões de pessoas ao redor do mundo. Imagine só o que você pode fazer com suas habilidades, seus recursos e sua rede de contatos! Liderança está, sem dúvida, ao alcance de qualquer um.

Prática

Reserve quatro horas só para você. Explore a natureza. Sente-se numa pedra. Pense sobre a vida e sobre as experiências mais radicais e mais dolorosas que viveu até hoje. Em que momentos você foi marcado? Quando experimentou fortes sentimentos de dor, beleza ou ambos?

Agora, pergunte a si mesmo de novo: *Existe algo com que eu me importe de verdade?*

Se a resposta for “não” e você estiver feliz e satisfeito com sua vida, então tudo bem. Contudo, se acha que falta sentido a ela, continue a cavar.

Se a resposta for “sim”, então esse provavelmente é o segundo dia mais importante da sua vida.

2. Pense no corpo

Conforme eu desvendava o caminho até o portão de embarque, rumo à 45ª viagem em oito meses, comecei a me perguntar: esse voo demorado, de última hora, era mesmo necessário? Reagendei todos os encontros e os compromissos que eu tinha no restante da semana? Ou melhor: como é que meu corpo vai lidar com tanto deslocamento e a diferença de fuso?

Para deixar claro, moro e trabalho em três países, em dois continentes. É fácil imaginar como essas idas e vindas cobram um preço ao meu corpo. Mas talvez viagens em excesso não sejam sua sina. Talvez a forma como você “violenta” seu corpo seja passar tempo demais sentado à mesa de trabalho, dormir pouco, sentir ressaca demais depois da happy hour com os colegas ou não se movimentar nem se exercitar o suficiente. Independentemente disso, todos conhecemos bem a história. Muitos afazeres, pouco tempo, sempre torcendo para dar certo. Isso pode funcionar por algum tempo, claro. Mas só começamos a prestar atenção de verdade ao nosso corpo quando a crise chega. Pelo menos esse foi meu caso, quando, alguns anos atrás, tive que encarar a notícia de que precisaria passar por uma cirurgia na coluna cervical.

Foi durante minha jornada em busca de métodos alternativos de tratamento que comecei a me dar conta de quão pouco tempo dedicamos a pensar sobre nosso corpo. Propelidos pela miríade de tarefas, por encontros, obrigações e compromissos que inventamos, é comum tratar nosso corpo “como o meio de transporte de nossa cabeça”, como disse Sir Ken Robinsons.¹

Dessa forma, precisamos nos esforçar para encontrar meios de rechaçar os ataques da modernidade à nossa integridade física. Isso é ainda mais importante para líderes. Não é novidade para ninguém que tudo o que nós, líderes, falamos ou fazemos envia uma mensagem à organização, à comunidade ou a qualquer tipo de grupo que lideramos. Nossa relação com o corpo não é exceção. A maneira como cuidamos de nossa forma física e nossa postura podem tanto inspirar e infundir respeito quanto provocar julgamentos e críticas dos que estão à nossa volta.

Historicamente, a abordagem ao treinamento de líderes tem sido conceitual, ou seja, focada apenas na cabeça. Quais os princípios, as habilidades e a formação que se mostram mais eficazes para instruir e desenvolver novos líderes? É hora de admitir que reflexões e conceitos não serão suficientes para renovar nossa forma de liderar. Um novo paradigma de liderança exige sintonia de coração, corpo, mente e alma.

É preciso, portanto, incorporar a liderança. Mas, para que isso aconteça, temos que nos reconciliar com a maravilha que é nossa existência física.

Neste capítulo, vamos explorar o corpo a partir de três pontos de vista: 1) como um templo ou veículo que alberga nossa consciência; 2) como um sábio, olhando para a inteligência inerente a nosso corpo e nossa biologia; 3) como expressão, explorando o conceito de presença, que sentimos ser vital ao exercício da liderança no mundo de hoje. Ao final do capítulo você terá uma melhor compreensão da extrema importância do corpo na prática da sua liderança.

I. O corpo como um templo

Vivemos numa época de êxodo em massa de nosso corpo, com uma sensação de que nosso espírito está desabrigado. Essa é uma moléstia global, mas particularmente aguda no Ocidente. Claro que não é tudo culpa nossa. Herdamos uma enorme cisão, uma noção profundamente arraigada de que o espírito e a mente estão separados da matéria. Essa visão equivocada é antiga, datando dos primeiros conflitos entre religião e ciência, quando qualquer nova descoberta que desafiasse a autoridade da Igreja era rejeitada como blasfêmia. Além disso, o argumento de René Descartes em favor do dualismo contribuiu ainda mais para nossa propensão de tratar nosso corpo como se fosse uma máquina.

Por sorte, superamos o dualismo cartesiano e estamos gradualmente percebendo quanto a mente e a matéria estão integradas.