

JAMES C. HUNTER

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





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 e cobri a cabeça com o travesseiro, mas logo percebi que estava bastante 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 adornadas com vitrais coloridos, cada um 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 vitrais coloridos, criando um interessante caleidoscópio de formas e matizes. No 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 semicírculo 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 silêncio absoluto, o único som era o tique-taque 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. Enfim desisti de procurar e apenas fiquei sentado ouvindo o canto gregoriano, de que gostava especialmente.

Depois de aproximadamente 20 minutos, a cerimônia terminou de forma tão repentina 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 idoso 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 ser 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 companhias 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 *The 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 5 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 1,5 bilhão 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 voos, 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 60 e poucos anos e no topo de uma carreira bem-sucedida, Hoffman demitira-se e desapareceria. 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 deparei com um frade idoso, de quatro no chão, mexendo nos canos do vaso sanitário. Levantou-se vagarosamente 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 a face enrugada, 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.

Senti minha mão pequena em sua mão enorme e poderosa, e olhei 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 desci 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 tapete rústico bem cuidado, o que emprestava aconchego à sala. Havia dois sofás velhos e confortáveis, uma cadeira reclinável e um par de cadeiras de madeira de espadar 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, assentimos com 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.

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. Confie 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 darei 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?

– 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 entusiasticamente 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 ideias, 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 ideia de “nós só queremos você do pescoço para baixo”. É isso o que você quer dizer, Simeão?

– 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 2 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.

Simeão quase sempre se dirigia às pessoas pelo nome.

– Vamos ver se isso é realmente verdade, Greg. Em nossa casa, por exemplo, gostaríamos que nossa esposa e nossos 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 replicou. – 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 tirar 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 rebeldia, é muitas vezes uma reação ao poder que os dominou dentro de casa por muito tempo. A mesma coisa acontece com os negócios. A inquietação de um empregado é muitas vezes uma “rebeldia” 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 nossa casa. 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?

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

– 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 que não”, 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 ideias? 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 nossa casa ou para despedir um empregado ruim, há ocasiões em que precisamos de poder. O que estou dizendo é que, quando precisar exercê-lo, 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.





CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (600 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (2 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (400 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (450 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (400 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (200 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (200 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (350 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia

sextante.com.br

