



REINICIAR

A Liderança e a
Arte de Crescer



CAP. DE AMOSTRA

SUMÁRIO



<i>Prefácio</i>	xv
-----------------------	----

INTRODUÇÃO

<i>Saindo da Escuridão</i>	1
----------------------------------	---

CAPÍTULO 1

<i>Siga em Frente</i>	15
-----------------------------	----

CAPÍTULO 2

<i>A Prova de Fogo e o Guerreiro</i>	39
--	----

CAPÍTULO 3

<i>Fique Parado no Tempo Vazio</i>	61
--	----

CAPÍTULO 4

<i>Lembrando quem você é</i>	89
------------------------------------	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO 5

O Imenso Céu do Outro Irracional.....	105
---------------------------------------	-----

CAPÍTULO 6

Impressões Digitais na Parede do Cânion	135
---	-----

CAPÍTULO 7

Amando o Corvo.....	165
---------------------	-----

CAPÍTULO 8

Coração Partido, Resiliência e o Caminho para a Equanimidade.....	195
---	-----

CAPÍTULO 9

Liderança e a Arte de Amadurecer	221
--	-----

POSFÁCIO

<i>Um Coração Leve Vive Muito Tempo.....</i>	<i>249</i>
--	------------

<i>Nota do Autor</i>	<i>255</i>
----------------------------	------------

<i>Agradecimentos</i>	<i>257</i>
-----------------------------	------------

Introdução: Saindo da Escuridão

Não tinha a intenção de escrever um livro sobre amadurecimento. Mas, bem como todos aqueles que tentaram um dia transferir seus pensamentos para o papel, a verdadeira natureza do livro foi se revelando depois que comecei a me aprofundar em uma pergunta simples: O que eu creio ser verdade sobre o trabalho, a liderança e, como podemos trazer isso para nossas vidas?

A simplicidade da resposta me assustou: acredito que sendo humanos melhores, nos tornaremos líderes melhores. E também acredito que o processo de aprender a ser um bom líder pode nos ajudar a nos tornarmos humanos melhores. Ao amadurecer para atender às demandas da responsabilidade da liderança, temos a chance de, finalmente, amadurecer plenamente.

Geralmente, a sabedoria revelada é melhor do que a sabedoria descoberta. É melhor, creio eu, porque provém de nossas experiências vividas e das questões intrínsecas e inerentes ao nosso ser. Além disso, essa sabedoria revelada é melhor porque nos transforma; é um processo que só pode acontecer aprendendo a ficar imóvel, e aprendendo a ouvir.

Parar e nos “desligar” permite começar de novo e, se você fizer isso, reiniciar nossos principais “sistemas operacionais” e nossas crenças. Parar e ouvir, profundamente, nosso coração e os corações que estão ao redor, são os primeiros passos necessários para ultrapassarmos um passado nada mais que entorpecido e sobreviver às nossas vidas. Como o poeta Terry Tempest Williams aconselha, aprendemos, então, a falar e “compreender as palavras ferinas sem que elas se tornem o chão em que vivemos”. Com essa compreensão, saímos da escuridão de nossas vidas, para liderar em outras esferas e continuar amadurecendo.

Tive uma sensação da verdade disso na primeira reunião de planejamento do livro. Em volta da mesa sentamo-nos Hollis Heimbouch, meu editor (amigo e professor), Jim Levine, meu agente (amigo e professor) e eu. Antes disso, Jim havia me mostrado seu escritório, inclusive uma pequena sala cheia de bonecos parecidos com os Muppets. Olhando rapidamente para a coleção, um deles chamou minha atenção. “É você?”, perguntei a Jim. Ele riu e disse, entre tímido e orgulhoso: “Sim. Esse sou eu.”

De volta à mesa, já sentados, meu coração disparou. Desconfortável, eu me contorcia e suava. Conversamos sobre os livros de liderança que admirávamos. Falamos de escritores que mudaram cada um de nós. Jim falou das coisas que escrevi, das perguntas que pedi para as pessoas considerarem. “Adoro suas perguntas simples e poderosas, como ‘O que é o trabalho?’”, ele disse. Fiquei satisfeito, mas ainda nervoso. Meus olhos se fixavam nos deles.

Hollis tinha uma mão sobre uma grande pilha de papéis; meu trabalho, postagens antigas no blog e uma ou duas entrevistas. “Adoro o modo como você provoca as pessoas. Você faz com que elas pensem de maneira diferente.”

Enquanto eu ficava olhando de um para o outro em meio àquela conversa, bateu uma súbita compreensão: “Esperem aí. Vocês não estão esperando que eu escreva um livro sobre conselhos, tipo as cinco coisas que todo empreendedor deve saber sobre liderança, não é?” Então — e isto não será surpresa para ninguém que realmente me conhece — chorei de desgosto.

“Ah, não”, disse Hollis surpreso, olhando para Jim. “De maneira nenhuma. Queremos que você faça o *seu* livro.” Eles queriam que eu escrevesse o livro que eu planejava escrever — o *meu* livro.

Meu alívio inicial foi rapidamente substituído pelo terror: entendi, imediatamente, que a profundidade necessária para dar sentido a essas verdades entrelaçadas e interdependentes — de que a liderança exige um mergulho autêntico e vulnerável nas amarguras de nossas vidas — me forçariam a amadurecer de uma maneira que não esperava. Depois que comecei a escrever, experimentei todo tipo de lembranças e revelações desconfortáveis que um amigo querido me prevenira: “Escrever esse livro vai te dar uma surra.” E assim foi, e continua sendo.

E o desafio pessoal não era só escrever bem sobre *como* liderar. Surgiu também da exigência que fiz a mim mesmo, em me expor totalmente, bravamente e examinar meu interior sem desviar o olhar. Embora seja verdade que, para liderar com verdade, resolução, congruência e resiliência, é preciso ter fé para se autoavaliar, também é igualmente verdadeiro que falar dessas coisas sem estar disposto a revelar seu verdadeiro eu, sua própria jornada até ao amadurecimento, seria vazio, muito vazio. E vazio não seria suficiente.

Transformar a busca em propósito, missão e liderança, e em meios para descobrir o adulto que se esconde dentro de nós, exige uma autenticidade radical. Esse “nós” me inclui. Para viver de acordo com a crença de que a busca pela liderança exige uma busca pelo amadurecimento, devemos estar dispostos a lidar com o que surgirá nesse caminho. Isso incluindo quando assumimos o papel como CEO, autor ou simplesmente como nós mesmos quando nascemos. Eu não lhe pediria algo que eu mesmo não estaria disposto a tentar.

Talvez minha dica não tenha sido tão boa, tão eficiente ou tão hábil quanto eu gostaria que fosse. Talvez, na pressa de compartilhar e amadurecer, de maneira não intencional ou inconsciente, tenha feito isso de uma forma errada. Talvez você prefira que eu lhe fale em como fazer o trabalho, em vez de perguntar por que você gostaria de fazer o trabalho. Talvez, então, eu o tenha frustrado. Se assim for, me perdoe. Às vezes, como minha filha Emma me disse uma vez, eu faço perguntas que você prefere não responder. Às vezes, porém, meu desejo de sair da escuridão leva o melhor de mim.

A FÓRMULA

Como acontece com frequência, tive a percepção do que precisava justamente quando não estava procurando por isso. Alguns anos atrás, andando na sala de aula, eu estava pensando na palestra que estava prestes a dar. Havia trinta pessoas em cadeiras duras e desconfortáveis. Como sempre, minha camiseta estava levemente suada. E, como de costume, eu estava sem sapatos — descalço. Eu estava lutando para explicar o que era coaching, e o porquê dele, para tentar ajudar as pessoas a serem bons líderes, e pressioná-las a se conhecer melhor.

Cada um deles era um líder. Alguns vinham de organizações já estabilizadas e em pleno exercício da carreira. Outros eram novos, ainda

se adequando às exigências da liderança organizacional. Todos eles estavam se esforçando. Todos eles estavam lá, com efeito, para treinar.

Com entusiasmo, mas com um toque de frustração, peguei algumas canetas pilot e puxei um quadro branco para a frente da sala. “É mais ou menos isto...”, compartilhei, enquanto começava meu rabisco indecifrável, “todo mundo está sempre procurando ‘como’ fazer as coisas”. E escrevi: “Habilidades Práticas”.

“Mas, na verdade, é preciso entender o ‘porquê’ do que fazem e, em última análise, o que é aquilo”, continuei, ao mesmo tempo que rabiscava: “Autoanálise Profunda. E quando eles fazem isso, quando procuram lugares que sempre evitaram, geralmente ficam perdidos”, continuei. “Eles ficam assustados. Perdem-se em seus medos e em velhos padrões de autoaversão. Então, atolados em sua autocritica, acham que são os únicos que não têm a menor ideia do que estão fazendo ou de como viver.”

“Pior”, continuei, “eles têm muito medo de admitir que estejam fazendo besteira. Ficam presos dentro de bolhas solitárias de liderança, girando. Assustados. Solitários. Com medo de serem descobertos”. Minhas palavras pairaram no ar. Dava para sentir seus corpos tensos de medo. Eu sabia que eles estavam prendendo a respiração.

“Mas, então, surgiu alguém corajoso o suficiente para se apresentar. Alguma alma corajosa admitindo que se sentia em apuros. E a turma ao redor dele deixou escapar um suspiro.” O pessoal da sala, os CEO iniciantes, cada um deles deixou escapar um suspiro coletivo. Escrevi: “Compartilhando a experiência com amigos e colegas” no quadro branco, e ao fazer isso eu disse: “e de repente as pessoas percebem que não estão sozinhas. E, mais ainda, que se todos estamos nos sentindo assim, talvez, apenas talvez, os sentimentos possam ser verdadeiros, mas os fatos podem ser imprecisos.”

Voltei-me para a plateia, dando um tempo para deixar minhas palavras calarem fundo: “Você não está sozinho.” Algumas pessoas começaram a chorar. Virei-me para o quadro e desenhei sinais de mais entre as afirmações, desenhei um sinal de igual embaixo, como se estivesse criando uma fração, uma fórmula matemática. Abaixo da linha escrevi, “Liderança aprimorada + maior resiliência”.

Desenvolvimento de habilidades práticas + autoanálise profunda + experiências compartilhadas

Liderança Aprimorada + Maior Resiliência

Em seguida, sublinhei em grossas linhas vermelhas a palavra *resiliência*. “Ao mesmo tempo que me importo que você se torne um líder melhor”, eu disse, “me importo mais ainda que você seja capaz de sobreviver. Quero que você não fique doente. Que você seja feliz, que visite seus familiares e até mesmo construa sua própria família, deite sua cabeça no travesseiro à noite e descanse sabendo que você está bem, que o mundo está bem, que todos aqueles que você ama e se importa estão bem e, mesmo que as coisas não saiam como planejado, você ainda estará bem”.

“Quero que você não fique se perguntando se o mundo ficaria melhor sem você. Quero que você tenha paz de espírito.” A resiliência, como enfatizei, é uma premissa da tranquilidade.

“Habilidades práticas”, expliquei, “são o que todos consideram necessário para se ter sucesso enquanto líderes”. São as habilidades que descrevem o modo como trabalham — habilidades incrivelmente importantes e necessárias para o crescimento e a construção de organizações, por exemplo: Como você contrata alguém? Como você dispensa

alguém? Como você escala uma equipe? Como você levanta capital para lançar um negócio?

Discutir e encorajar as pessoas a compartilhar o que estão passando muitas vezes requer um pouco de prática. Tenho a reputação, merecida, de fazer pessoas chorarem e nesse sentido fundei uma empresa de coaching executivo, a Reboot, para ajudar as pessoas a fazerem exatamente isso: compartilhar o que realmente está acontecendo. E, seja em sessões individuais com um coach, seja em um de nossos “campos de iniciação” — fazemos experiências imersivas de vários dias, que as pessoas chamam de “Reinícios” — eu e meus colegas explicamos que o segredo para fazer as pessoas chorarem é simplesmente perguntar a elas como se sentem. Ou, mais especificamente, pedir que “desacelerem” o suficiente para perceber como estão se sentindo. Minha pergunta incrível, surpreendente e sem precedentes, que sempre faz o truque acontecer, é bastante simples. Eu pergunto: “Como vai você?” Porém, depois, continuo com: “Não. De verdade... *como* vai você?” Não se trata, enfatizo, das respostas superficiais e descartáveis que trocamos um com o outro sem pensar, aquele: “Estou bem. E você?”, que faz de conta ser uma interação maior e uma conversa honesta. Pergunto com genuína curiosidade: “Como vai você?”, de maneira a permitir às pessoas se abrirem honestamente e, igualmente importante, compartilharem a resposta com outras pessoas que se permitirem ser igualmente abertas.

“Comece com um verdadeiro ‘como vai você’”, digo às pessoas, “e depois passe a descrever as coisas práticas e existenciais que o estão incomodando. Compartilhe com as pessoas e, igualmente importante, mantenha-se a disposição, e ouça as respostas delas também. Então, simplesmente observe como o isolamento e a sobrecarga mudam, mesmo que um pouquinho.

Mas, a parte mais desafiadora da fórmula — de fato, a mais importante — é a noção de inquirir radicalmente a si mesmo. Defino isso

como o processo pelo qual a decepção consigo mesmo se torna tão habilmente e *compassivamente* exposta, que nenhuma máscara pode mais nos esconder. Trata-se de reconhecer que, se as coisas não estiverem bem, se você estiver com dificuldades, pare de fingir e se permita pedir por ajuda. E mais, é o processo pelo qual você se esforça para se autoavaliar — seus pontos fortes, suas lutas, suas verdadeiras intenções, suas verdadeiras motivações, as características do personagem conhecido como “você”. A pessoa por trás das máscaras, das histórias, da proteção, não mais úteis, presentes em “você” por tanto tempo, e que você gostaria que todos vissem.

Invariavelmente, essa investigação envolve conhecer, como diz a poeta Adrienne Rich, “não a história do dano, mas o dano em si”. Com ajuda, paciência, coragem e orientação, exploramos os danos e recuperamos a estima. Saber sobreviver e entender o que é preciso para prosperar são habilidades que vêm de nossa infância. Pegue qualquer grupo aleatório de empresários, por exemplo, e faça uma pesquisa rápida e não científica, pedindo que levantem a mão aqueles que cresceram em um ambiente no qual ao menos um dos pais desapareceu ou saiu de casa ou nunca esteve presente. A maioria das mãos dispara. A promoção precoce para uma idade adulta é, muitas vezes, dolorosa e igualmente um sinal de uma promoção precoce para a liderança. Teste um pouco mais e talvez você descubra que os líderes que construíram sua empresa podem ter, inconscientemente, formado uma equipe com outras pessoas que experimentaram essa promoção precoce.

Uma análise profunda nos permite dar um passo atrás e rever padrões de nossas vidas, não como atos aleatórios, de um Deus voluntarioso, ou mesmo vingativo, mas como forças que moldam quem somos. É esse entendimento que nos tornará não apenas líderes melhores, mas pessoas melhores, mais felizes e mais resilientes.

NÃO É PRÁTICO, MAS É ÚTIL

Ao escrever este livro, meu objetivo é fornecer uma experiência que lhe permita fazer seu trabalho. Quero que você seja desafiado a amadurecer, a pensar nas estruturas de sua vida. Ler o livro deve parecer uma sessão de coaching ou um campo de iniciação, um momento para se afastar de padrões habituais e antigos, usando ferramentas de investigação que penetram em seu inconsciente, o desmascaram e podem melhorar seu senso de comunidade, essencial para a cura. Uma pergunta bem colocada cria uma sensação de bem-estar, mesmo que traga à tona histórias que nos protegeram por tanto tempo.

Ao ler este livro, gostaria que você mantivesse estas perguntas em seu coração:

1. Como foi meu primeiro contato com o dinheiro e como isso influencia a maneira como trabalho hoje? Como era abordado o assunto sobre dinheiro e trabalho no ambiente em que cresci? (Capítulo 1.)
2. Como posso liderar com a dignidade, a coragem e a elegância, que são meu direito de nascença? Como posso lidar com a perda de status e desafios à minha autoestima, inerentes à liderança, para me tornar o adulto que desejo ser no mundo? (Capítulo 2.)
3. De que maneira acabei ficando tão diminuído e abatido? De que estou fugindo e para onde? Por que me permiti estar tão exausto? (Capítulo 3.)
4. Quem eu fui durante minha vida? O que essa pessoa pode me ensinar sobre como ser o líder que desejo ser? Qual é a

narrativa de minha família sobre ser real, vulnerável e verdadeiro? (Capítulo 4.)

5. Por que me irrita tanto com as pessoas? Por que os relacionamentos são tão difíceis? O que não estou conversando com meu sócio, colegas, membros da família, meu parceiro de vida, que necessita ser dito? (Capítulo 5.)
6. Qual é o meu propósito? Por que me sinto perdido enquanto tento melhorar? Como faço para amadurecer, me transformar e encontrar um significado? (Capítulo 6.)
7. De que maneira a pessoa que sou influencia na forma como lidero os outros e a mim mesmo? Quais são os padrões inconscientes da minha estrutura de caráter que são vistos nas minhas organizações? (Capítulo 7.)
8. Como posso sobreviver às decepções da vida? Como posso viver em paz? (Capítulo 8.)
9. Que tipo de líder e adulto eu sou? Estou fazendo o suficiente? Como saberei quando meu trabalho está concluído? (Capítulo 9.)

Enquanto você lê, considere as lições que internalizou sobre os riscos e as possibilidades de se abrir, ser vulnerável e verdadeiro. O que você aprendeu sobre ser você mesmo? Qual foi o benefício de seguir esse ensinamento? Qual foi o custo?

O trabalho nos dá os meios para criar a segurança física da qual nossas vidas dependem. Ele nos alimenta e protege, e a quem amamos. O trabalho pode nos dar significado, entretanto, também pode ser um motivo de sofrimento. Ao entender o que realmente está acontecendo a nosso redor, as maneiras pelas quais nossos sistemas centrais

de crenças influenciam nossa experiência cotidiana, podemos extrair significado do sofrimento, separar o lótus da lama, como ensinam os budistas. Mas isso acontecerá apenas se usarmos os desafios inerentes que a liderança nos impõe, não apenas para amadurecer, mas também para nos ajudar a descobrir o “porquê”.

Há livros dignos, úteis e pragmáticos que podem ajudá-lo a se concentrar no “como”. No final, suponho, sempre achei mais úteis os recursos que me ajudaram a entender os “porquês” de nossas vidas. Ajudar as pessoas a entender o “porquê” de sua vida as ajuda a acessar tudo o que precisam saber para responder ao “como” que o trabalho exige. Os “como” da vida e da liderança são infinitos. Se você melhorar sua compreensão do “porquê”, de quem você é, será capaz de enfrentar a incerteza interminável no propósito de executar perfeitamente o “como”. Além disso, se essa investigação for bem-sucedida, com perguntas bem-feitas e respostas profundamente verdadeiras, você terá um “como” personalizado. Esse trabalho pode não parecer tão prático, a princípio, mas é inegavelmente útil.

Esse é o objetivo deste livro. Ser útil para entender o “porquê” de sua liderança. É isso que tento fazer com os líderes com quem trabalho todos os dias. Isso é o que desejo para você.

A SEMENTEIRA DO AMADURECIMENTO

No espaço entre as memórias e as narrativas que criamos sobre nós mesmos, vivemos nossas vidas. Criamos nossas empresas. Criamos nossos desejos e sonhos e nos reunimos com aqueles que nos rodeiam, como nossa família e nossa comunidade.

Explorar esse espaço entre memórias e narrativas nos permite apontar como os líderes que nascemos para ser. Minha jornada como

líder me ensinou que minha infância exigia uma hipervigilância, e que para permanecer em segurança aprendi a trabalhar incessantemente para tentar entender o mundo (mesmo quando fui confrontado com atos e fatos insensíveis). Como parte desse esforço, ouvi atentamente — coletando e mantendo as histórias das pessoas a meu redor como pistas para uma vida intrigante.

O resultado é que muitas vezes vejo, ouço, e sinto coisas que os outros não acessam. Isso pode ser uma fonte de grande sabedoria. Contudo, esse sentimento também pode ser um impedimento para minha paz de espírito, pois posso criar quebra-cabeças ficcionais completos a partir das peças soltas e desconexas daquelas percepções. Ainda assim, quando fico quieto e em silêncio, posso descobrir um jeito de montar corretamente o quebra-cabeça, especialmente quando é daqueles bem complicados. Sorrio para mim mesmo quando lembro que um dos meus passatempos favoritos da infância era completar livros de labirinto. Gosto de trabalhar com labirintos; sou bom nisso.

Entre as muitas coisas que vi e experimentei, está a sabedoria dos mais velhos, aqueles que vieram antes de mim; pessoas como meu psicanalista de longa data, Dr. Avivah Sayres, minha professora budista, Sharon Salzberg, e meu querido amigo e irmão de alma, Parker Palmer. Observando-os envelhecer, compreendi a sabedoria de não apenas amadurecer, mas envelhecer graciosamente, e de aprender a como encarar a morte — o que temo mais do que tudo — com coragem e humor.

Suspeito que essa sabedoria dos mais velhos decorre de investigar a natureza do sofrimento e sua formação. Manifesta-se em uma compreensão mais completa de sua vida e quando seu trabalho está concluído. “Chega. Já basta.” Como Parker escreve em um belo poema chamado *Harrowing* [“Angustiante”, em tradução livre]: “O trabalho está feito.”

INTRODUÇÃO

Tal sabedoria dos mais velhos me permeia e fortalece. Há sabedoria em discernir quando o trabalho está concluído. Para isso, precisamos saber que é hora de deixar de lado a luta para nos permitirmos a graça de simplesmente ser. Em meus esforços para simplesmente ser, aprendi a equilibrar a inquietação do passado com a esperança de vida futura, a sementeira para o crescimento que está por vir.

Angustiante

Parker J. Palmer

*O arado dilacerou este belo campo
Tufos deformados de terra levantaram
Rochas e raízes retorcidas expostas à vista
Cultivo do ano passado demolido pela lâmina*

*Eu arei minha vida dessa maneira
Revirando minha história
Procurando as raízes do meu erro
Até que meu rosto estivesse devastado, enrugado, marcado.*

*Chega. Já basta. O trabalho foi feito.
Seja lá o que tenha sido desenraizado, deixe lá
Que seja sementeira para o cultivo que está por vir.
Eu arei para descobrir razões do passado
O agricultor arou para plantar uma boa colheita.*

CAPÍTULO 1



Siga em Frente

Mamãe era minha parceira no Banco Imobiliário.

Quando era menino, mamãe e eu passávamos horas jogando Banco Imobiliário. Até hoje, adoro os dias chuvosos, em boa parte porque quando chovia passávamos o dia inteiro brincando com jogos de tabuleiro, desde Calhas e Escadas (Chutes and Ladders¹) ao Jogo da Vida. Mas, acima de tudo, eu gostava mesmo do Banco Imobiliário.

1 N.T.: Jogo de tabuleiro para crianças baseado no antigo jogo Serpentes e Escadas (Snake and Ladders), que se acredita remontar a Índia no século II aC. A versão histórica era uma alegoria da jornada da vida, onde você ascende devido ao destino, ou karma, representado por escadas, ou recua no kama, ou desejo, representado por cobras. Havia mais cobras do que escadas, tornando mais difícil ascender a Moksha — libertação espiritual. Nos EUA, apareceu como Chutes and Ladders (Calhas e Escadas), por Milton Bradley em 1943, e o redesenharam para eliminar as cobras assustadoras e, em vez disso, traduzi-lo para recreação. No tabuleiro, as crianças escalam escadas e deslizam pelas calhas descendentes. Mantém um pouco das lições de moral originais. No final de cada escada, uma criança está realizando uma boa ação. No topo de uma calha, a criança está fazendo algo malicioso.

Eu adorava jogar horas a fio na maneira correta (não uma versão “abreviada”, em que você distribuía as cartas de propriedades, e sim, seguindo o caminho certo... o caminho de acordo com as regras... em que você ganhava as propriedades somente depois cair nelas, e de comprá-las ou negociá-las). Adorava colecionar as escrituras dos imóveis. Adorava jogar com as peças do dedal, o ferro o cachorro.

Ficava ansioso para cair na casa do “siga em frente” e receber US\$200. Sentia-me orgulhoso em acumular dinheiro, mas, acima de tudo, gostava de surpreender as pessoas com o que eu era capaz de fazer.

Quando eu era rapaz, não era de sair muito. Era muito protegido. Fui cercado de cuidados e confortos, especialmente depois de uma experiência dolorosa. Mas eu não era muito compreendido. Por fora, um bom rapaz, mas por dentro me sentia furioso. Era esforçado na maior parte do tempo, mas lá no fundo não queria me importar tanto com tudo. Fui complacente, e portanto cúmplice, em não ser compreendido.

Quando era menino e jogávamos Banco Imobiliário, todos amontoavam o dinheiro em sua frente. Pilhas de cédulas arrumadinhas e de acordo como o “valor”: US\$500, US\$100, US\$50 e assim por diante. Mas eu não. Meu dinheiro ficava todo embaralhado, debaixo do tabuleiro de jogo. Não precisava tê-lo na minha frente para mostrar meu valor. Eu guardava na cabeça quanto tinha. E surpreendia a todos, comprando suas propriedades quando estavam falidos. Eu os pegava de surpresa com minha esperteza e astúcia.

Quando revelava toda minha astúcia, habilidades e capacidade de entender e trabalhar com dinheiro, eu era visto não por ser bom — calmo, obediente, um “bom garoto” — mas por poder ser eu — além de uma boa pessoa, também inteligente e habilidoso.

Além disso, aos sete anos, enxerguei a vantagem de que, enquanto as pessoas não te reparam, você não pode ser pego, e usava esse fato para sobreviver.

Jogo da Vida, Hi! Ho!, Cherry-O e Banco Imobiliário ensinaram-me sobre a vida.

Eu aprendi, por exemplo, que você precisa de dinheiro para vencer, para ficar seguro, para nunca passar fome. Com ele, você pode comprar propriedades, construir pequenas casas e, com isso, ao longo do tempo, gerar mais dinheiro. Se você jogar o jogo direito, você pode gerar riqueza o suficiente para ter certeza de que Mamãe e Papai nunca mais vão brigar por falta de comida. Seu pai nunca mais gritaria com sua mãe, se você comesse mais de dois biscoitos Oreo.

Éramos nove em um apartamento de dois quartos, no térreo de um pequeno edifício do Brooklyn, uma propriedade do meu avô. Nasci em dezembro de 1963, um mês depois de JFK [John F. Kennedy, presidente dos Estados Unidos] ter sido assassinado. Naquela época, meus irmãos mais velhos, Vito e Maria, já podiam sair de casa. Embora o pequeno espaço fosse o lar de todos nós, era raro estarmos todos lá ao mesmo tempo.

Papai era gerente de uma gráfica, onde trabalhava desde o ensino secundário (e para onde voltou depois de servir no exército). Mamãe tomava conta da gente.

Papai era um bom homem, cuja revolta, às vezes, o levava à beber e à embriaguez. Mamãe era uma boa mulher, cuja infância conturbada a levou a ter uma doença mental, em que ouvia e via coisas que, muitas vezes, não existiam.

Juntos, tiveram mais filhos do que podiam dar conta, tanto financeira quanto emocionalmente. Sendo o sexto dos sete filhos, cresci me perguntando se fui eu a causa do desequilíbrio da balança, de ter quebrado o orçamento. Preocupava-me em ser uma boca a mais para alimentar; aquele que fazia com que todos nós nunca tivéssemos o suficiente para nos sentirmos seguros, acolhidos e felizes.

O pai da minha mãe, Dominic Guido, vendia gelo no verão, carvão no inverno e vinho caseiro durante todo o ano. Mamãe sempre dizia que os ombros dele eram cobertos de pelos para proteger seu corpo dos blocos de gelo de 22kg que ele carregava pelos degraus das casas, no Brooklyn. Ele tinha abandonado a escola na sexta série, em sua aldeia natal, na Itália, Palo del Colle, nos arredores de Bari. Tinha vindo para os Estados Unidos e se tornado um empreendedor — alguém que nenhum empresário jamais financiaria, apesar de ele entender o princípio mais importante do negócio: acabar o dia com mais dinheiro do que começou.

Vovô sempre pareceu ter dinheiro suficiente, e até um extra para nos dar. Ele era dono do prédio em que minha família morava, o mesmo prédio no qual minha mãe, e depois minhas irmãs, faziam faxina nos corredores. Vovô nos visitava aos sábados, e normalmente trazia comida. Meu pai ficava irritado quando o vovô descia pelo corredor e entrava no nosso apartamento, enchendo o quarto com o cheiro de roupa de lã e perfume do desodorante Old Spice.

Vovô e papai tinham uma relação difícil. Havia algumas possíveis razões para isso.

Eu percebia que, da perspectiva do vovô, o papai era culpado por ter tantos filhos. Mamãe engravidou do meu irmão Vito, afinal, antes de eles se casarem. “Ela tinha muitos filhos”, imagino o vovô a pensar, “por isso é que ela está doente”. E, claro, aos olhos católicos dele, era um pecado que a mamãe estivesse grávida antes do casamento: “Ela

pecou, foi por isso que ficou doente.” Muito religiosa, mamãe deve ter se culpado por isso. Mas percebia ela aliviar sua culpa quando dizia: “Teria tido uma dúzia”, falava ela o tempo todo, para nós crianças, “se ao menos os médicos me tivessem permitido”.

Talvez, do ponto de vista do vovô, a culpa fosse também das cervejas do papai. Mamãe brigava o tempo todo com meu pai sobre sua bebedeira (que piorou depois de servir no exército), logo após o casamento.

Em momentos de surto, mamãe espancava a mesa e implicava com os dois engradados de cerveja que papai bebia por noite. Porém, quando se acalmava, ela podia imaginar que o fedor dos campos de extermínio nazistas, que papai tinha visitado na Alemanha do pós-guerra, o fazia beber. Quando estava irritada, ela o importunava com o fato de que ele não era realmente um italiano, que ele tinha sido adotado por uma família italiana, e que ele era realmente um alemão ou irlandês bêbado.

“Se ao menos ele não fosse um bêbado”, posso ouvir o vovô sussurrando para si mesmo, “então minha filha não estaria doente”.

Talvez, entretanto, a tensão entre o vovô e o papai tivesse raízes em brigas familiares que trouxeram desde Palo del Colle, nos arredores de Bari. Naquela pequena aldeia, a mãe do papai, Mary Colonna, e a mãe da mamãe, Nicoletta Guido, eram primas. Mas não apenas primas, eram rivais. Quando menina, Mary Colonna ficou órfã e foi criada pela tia. Então, Nicoletta e Mary se tornaram, de certa forma, irmãs.

Para aumentar as tensões, cada uma delas se casou com um gelei-ro; Mary se casou com Vito, que nunca foi tão empreendedor quanto Dominic.

Se eu fosse adivinhar, diria que o vovô culpa o papai pela doença da mamãe. As alucinações dela, sua mania e sua depressão começaram assim que eles se casaram. Posso imaginar o vovô dizendo: “Se ao menos ela tivesse casado com outra pessoa e pudesse ter uma vida

diferente, frequentando a escola de arte como ela queria, então talvez minha menina não estivesse doente.” Como pai, que sou agora, me angustia pensar no questionamento do vovô, e o quanto era preocupado com sua filha, minha mãe.

Lamento muito por isso quando penso no vovô, sem ajuda e furioso, vendo sua menina, a caçula entre sete filhos, sendo amarrada em uma camisa de força, levada para um hospital e tendo a mente abalada por terapia de eletrochoque em várias ocasiões.

Posso imaginar o quanto era difícil dividir seus sentimentos entre os sete filhos da mamãe (seus netos), e como ele e minha avó acolheram meu irmão John e eu. Mesmo quando a mamãe não estava no hospital, eu e o John costumávamos ficar com o vovô e a vovó às quartas-feiras, depois das aulas. A casa deles cheirava maravilhosamente bem: como as balas de limão guardadas em uma lata no armário do corredor com a porta verde fosca; como o cheiro de café moído com um moedor manual, que ficava preso na parede da cozinha sob uma foto do santo Padre Pio; e, no verão, o cheiro de rosas recém-colhidas do jardim da vovó e figos colhidos da árvore que cresce ao lado da varanda, na parte de trás da cozinha — uma árvore trazida de Palo del Colle ainda em muda, e protegida do inverno envolta em cobertores e tapetes velhos, com um balde no topo para proteger da chuva e da neve.

Esses cheiros ainda mexem comigo. Passo por uma árvore cujas flores da primavera estão desabrochando e sou teletransportado, instantaneamente, para o Brooklyn’s Prospect Park, em uma manhã fria de abril. O cheiro metálico estranhamente azedo do protetor solar Coppertone, ainda me faz sentir como se tivesse grãos de areia da praia presos nos dentes... restos dos sanduíches de mortadela que a mamãe fazia para nossas viagens a Coney Island. Os cheiros se desviam das partes cognitivas e adultas do meu cérebro e vão diretamente para minha alma.

Os cheiros do café, das rosas e das balas de limão me trazem segurança. Ao moer os grãos, me vejo mais uma vez com 5 anos de idade, aconchegado no colo da vovó, a cabeça no peito dela, balançando em seus braços... seguro, acolhido e feliz. A casa dos meus avós era meu santuário em comparação ao caos que era minha casa.

Para meu coração de menino, dinheiro sempre terá a imagem de rosas, figos frescos, café moído e balas de limão. Dinheiro era segurança. A busca do dinheiro, então, tornou-se uma perseguição pela segurança, e uma maneira de sair da pobreza, do caos e das ruas da minha infância.

“Quanto será o suficiente?”, a Dra. Sayres, minha psicanalista pergunta-me quase 40 anos depois. “Quando vai parar?”

Tinha uns trinta e tantos — era pai, bem-sucedido — e deitava-me no divã dela, a olhar para o teto. Já fazia sete ou oito anos que ficava olhando para aquele maldito teto.

“Bill Gates”, eu respondo, chocado com minha própria resposta. Nunca me imaginei atrás de riquezas como o Gates. Gostava de pensar que não precisaria disso.

No entanto, ali deitado, tive que admitir que para um garotinho que passava os jantares de domingo se escondendo embaixo da mesa da sala de jantar, tornar-se rico como Bill Gates, significaria balas de limão para sempre.

O dinheiro, é claro, trouxe consigo a admiração. As pessoas pensavam que eu era inteligente porque tinha dinheiro. Algumas delas eram as mesmas pessoas que tinham me ignorado quando parecia que eu seria um poeta ou professor universitário — sábio, mas pobre. Dinheiro e sucesso nos negócios deram-me acesso ao poder. De repente, parecia que minha opinião era importante para empresários, políticos e líderes de todos os tipos. Para as pessoas que, quando criança, eu mal sabia

que existiam, e passavam pela rua East 26th, em Flatbush, Brooklyn, onde eu brincava de derrubar garrafas equilibradas em tábuas, com tiros de lápis cera.

Dinheiro e sucesso significavam admiração, reconhecimento, elogios. O dinheiro e o sucesso pareciam um fim em si mesmos. Eu não estava enganado, claro. Não fiquei inteiramente apegado ao dinheiro. Sempre sobrava o suficiente do poeta dentro de mim para me lembrar da frivolidade daqueles objetivos.

Tal como acontece no Banco Imobiliário, a busca do sucesso nos negócios tornou-se um jogo, algo a se perseguir para a gratificação do intelecto. “Acredite”, eu sussurrava calmamente para mim mesmo, “não sou apenas um cara estúpido de Flatbush. Posso concorrer com os Grandões”.

Sucesso e dinheiro — e algo ainda mais importante, o trabalho necessário para obtê-los — tornaram-se a prova de meu valor como humano.

BILL GATES, BALAS DE LIMÃO E EU

Não me surpreendeu que ficar rico pudesse me levar a querer me matar.

Mas lá estava eu, de pé, na beira do buraco mal cheiroso do Ground Zero.² Após o ataque de 11 de Setembro de 2001, me dediquei a duas coisas: a primeira, unir-me à JPMorgan como investidor de capital de risco; e a segunda, trabalhar como codiretor executivo do Comitê Olímpico da cidade de Nova York.

² O local do World Trade Center, também conhecido como Ground Zero, após os ataques de 11 de setembro de 2001, uma área de 65 mil metros quadrados, em Manhattan, Nova York, Estados Unidos. O complexo do World Trade Center estava no local até que foi destruído nos ataques terroristas com dois aviões-bomba.

A primeira era um plano para ganhar balas de limão. Na outra, minha intenção era, de alguma forma, ajudar Nova York, minha casa, minha cidade, a se recuperar e também para que eu me transformasse no herói que desejava ser.

Nas semanas que se seguiram aos ataques, fiquei acordado à noite, ansioso. Administrei minha ansiedade navegando em sites de sobrevivência, procurando por kits de ração de emergência e criando reservas de comida, água, suprimentos médicos — tudo o que minha família e eu precisaríamos se Nova York fosse atacada novamente.

Nesse doloroso estado de espírito, comecei a trabalhar na JPMorgan e mergulhei fundo na angariação de recursos para o esforço da candidatura olímpica. Eu era bom em ambos os empreendimentos. Ao transferir-me para a JPMorgan, da minha antiga empresa de capital de risco, a Flatiron Partners, na qual já havia acumulado um histórico invejável (e ser amado ao mesmo tempo), imediatamente fiz alguns bons negócios, cujo retorno de capital, em um ou dois anos, foi de três a cinco vezes o que tínhamos investido.

A angariação de fundos correu bem. Fiz visitas por toda a cidade para obter apoio para a candidatura olímpica. Lembro-me de visitar um centro comunitário em Flushing, no Queens, arrecadando fundos de uma filial local do IBEW (International Brotherhood of Electrical Workers). Andando de um lado para outro na sala da filial, como se imitasse um pastor, eu disse: “Eles não atacaram apenas nosso país, atacaram nosso lar. Uma cidade na qual se fala 118 línguas entre o 1,2 milhão de crianças em idade escolar. Eles atacaram suas famílias. Atacaram minha família. Eles nos atacaram.”

Mas, nesse dia, em pé nas beiradas do Ground Zero, eu meio que cambaleava entre os escombros do que poucos meses antes eram as torres gêmeas do World Trade Center. O barulho ensurdecedor dos equipamentos pesados ecoava por todos os lados, as retroescavadeiras

retiravam pilhas de vidro, estilhaços e os restos esmagados de pessoas que, meses antes, estavam ali apenas tentando ganhar dinheiro o suficiente para comprar balas de limão para seus filhos.

O pessoal de Wall Street passa por mim abismado, como se eu fosse apenas mais um dos milhares de fantasmas assombrando as ruas de Manhattan. O pânico enche meus pulmões, sufocando o ar. Uso um terno e gravata para demonstrar meu poder. Sou rico. Tenho uma linda família. Sou muito respeitado. Até tenho um novo propósito de vida... "Olhem para mim. Vejam como sou útil para a minha cidade. Sou um bom rapaz." Tenho todas as balas de limão que poderia querer. E, ainda assim, os velhos sentimentos, revividos, permanecem. Ainda não consigo me livrar da sensação de vazio interior, de não ser quem eu sou. Estou vivo, mas não realmente vivendo. Então, por que me incomodo, me pergunto. Eu quero morrer.

Minha cabeça pira. Quero descer as escadas até a plataforma do metrô e me esconder. Em vez disso, pego meu celular e ligo para a Dra. Sayres, em Great Neck.

"Pegue um táxi e venha me encontrar", disse ela, assumindo o controle. "Venha pra cá agora."

Nas próximas semanas, falaríamos sobre o que estava acontecendo comigo. Estar lá fisicamente, mas com a cabeça em outro lugar. Viver uma vida falsa, e estar magoado como se estivesse no inferno.

E falamos de dinheiro, sucesso, Bill Gates, e balas de limão.

Os ataques do "11 de Setembro" doeram muito em mim. Como tantas outras pessoas, eu estava com medo. Na noite anterior aos ataques, fui ao Estádio dos Yankees ver meu time enfrentar os Red Sox. Roger Clemens tentava sua vigésima vitória da temporada, e eu tinha ótimos lugares. Chovia na hora do jogo.

No entanto, fiquei em Manhattan naquela noite, longe da minha casa em Long Island. Na manhã seguinte, 11 de Setembro, tive um voo de manhã cedo para Washington. Estava em um almoço com alguns senadores, quando chegaram as notícias dos ataques.

Como para muitos, esse dia ficou marcado em mim. Um turbilhão de sentimentos e memórias... desespero para chegar a casa de minha família, em Nova York. Desesperado para descobrir se aqueles que eu amava estavam seguros, acolhidos e felizes.

Não foi isso, contudo, o que realmente me deixou nervoso naquele dia em 2002, alguns meses depois do ataque. Era sobre um vazio na minha própria vida. Foi a constatação de que, apesar de ter mais balas de limão do que eu poderia ter imaginado, meu coração ainda doía.

Levaria muito mais tempo para eu falar sobre aquilo que me transformei, separar as coisas que carrego na mala desde a infância. Meus hábitos particulares; as experiências, padrões e crenças que me levaram a buscar segurança e consolo por meio do Banco Imobiliário, na vida real, acumulando o máximo de dinheiro possível, colecionando balas de limão e comparando, constantemente, meu sucesso com o de Bill Gates. Esse foi meu *erro*, meu passado confuso, e que agora, aos 40 anos, eu teria que começar a pagar o preço. Começar a resolver isso. Não havia onde me esconder.

Quando estava no ensino médio estudei fotografia e cinema. Fico fascinado com o fato de os filmes nos enganarem. O que parece ser fluído, contínuo e sempre em movimento é, na verdade, uma série de momentos estáticos, vistos com incrível rapidez. Tal como a própria vida.

O que parece fluído são 24 quadros por segundo. Vinte e quatro momentos preciosos por segundo, vividos segundo após segundo, após segundo. E cada um desses momentos está imbuído de sentimentos

e memórias. A rápida fluidez de cada um desses momentos define os padrões e crenças que, por sua vez, definem nossas vidas.

Nossas vidas são 24 quadros por segundo, em cada quadro um conjunto de sentimentos, crenças, obsessão com o passado e ansiedade pelo futuro. Nem bons, nem maus, esses quadros nos formam. Tornam-se as histórias que contamos a nós mesmos, várias vezes, para que faça sentido quem estamos nos tornando, quem fomos e quem queremos ser.

Fantasmas de nossos passados — nossos avós e os avós deles, bem como os fantasmas de suas vidas — habitam os quadros. Eles e suas crenças, interpretações de cenas, palavras e sentimentos assombram os quadros da vida, tão seguramente quanto as rosas, figos e balas de limão dos dias atuais.

Desacelerar o filme de nossas vidas, ver os quadros e como eles são construídos, revela uma maneira diferente de viver, uma maneira de quebrar velhos padrões, de viver experiências novamente através de uma autoanálise profunda.

MACACOS QUE ESCALAM POSTES

Em uma primeira e já bem adiantada conversa com um cliente de *coaching*, ouço atentamente sobre os fantasmas nos “quadros” de sua vida.

“Sou Jerry, tenho 64 anos e preciso descobrir o que vou fazer da vida depois de me aposentar.” Ele é bastante rico. Bem-sucedido. Uma figura pública incrivelmente bem-conceituada.

“Fale-me de sua decisão de aceitar esse emprego em Baltimore há quinze anos”, pergunto, seguindo minha intuição.

“É engraçado ter perguntado sobre isso”, diz o cliente, um pouco chocado. “Meu pai disse que seria a pior decisão da minha vida... e que eu me arrependeria dessa decisão para sempre.” Ele disse: “Fazer isso será como assinar o fim de sua carreira.”

De repente, estou de volta aos meus 22 anos. Estou trabalhando em uma revista há dois anos, desde que meu estágio de férias de verão na faculdade começou. Fui chamado para ser redator e assistente do CEO da NCR, em Dayton, Ohio. Converso com meu pai para pedir conselhos: “Lembre-se, Jerry, quanto mais alto for o poste que o macaco subir, mais seu traseiro fica à mostra.”

O medo dele, o medo de meu pai, é claro. Fique lá embaixo. Fique longe da vista.

Fique em segurança.

“Não sei o que você deveria fazer quando se aposentar”, digo, retornando ao cliente. “Mas ficarei feliz em ser seu parceiro de ideias, enquanto decide.”

“Dito isso,” continuo, “acho que já é hora de deixar de tomar decisões baseadas no medo de seu pai. Para não mais evitar sua desaprovação ou procurar sua aprovação. É um bom lugar para começar esta consulta”.

Ou podemos continuar a tentar colocar essa questão de lado, ignorá-la, acumulando a “bagagem” de nossas vidas no armazém, sem triagem, pesada, ocupando mais espaço a cada ano.

Sondar essas lembranças de coisas passadas nos dá a chance de experimentar de novo e reformular nossas crenças. Faz com que nos libertemos das forças contraditórias que classificamos como sorte, destino ou — com mais frequência — a “culpa” do outro. É claro que nunca

conseguiremos nos livrar de todas elas, mas o que não jogamos fora impede nossa felicidade. Isso nos ilude, fazendo-nos encarar o resto de nossas vidas — as pessoas que amamos, as profissões que escolhemos, as organizações que lideramos — para tentar fechar as feridas abertas da infância.

A SEGURANÇA DAS ÁRVORES

Eu tenho 7 anos. Em uma manhã quente de verão estou abrigado à sombra de um velho castanheiro, com suas folhas de cinco pontas, cada uma com uma borda serrilhada, aproveitando o ar mais fresco.

Quando chove forte, as castanhas mais graúdas despencam dos galhos, de suas hastes grossas, duras e afiadas; sua pele verde é coberta de manchas marrons e lagartas.

A chuva quente escorrega de folha em folha, enquanto me sento embaixo da árvore de uns 30 metros de altura. No tronco há uma fenda suficientemente grande para eu me esconder. Adoro a chuva. Adoro estar na chuva, mas não completamente dentro dela. A árvore era meu esconderijo favorito.

As flores da árvore eram brancas e cor-de-rosa, e os tufos de folhas, tão semelhantes a mãos, se abrem como se estivessem em oração. Molhadas e secas. Quentes e frias. Dentro, mas fora. Vistas, mas escondidas. Seguras, mas assustadas.

Lá no prédio, atrás das janelas de nosso apartamento no térreo, mãe e papai estão discutindo outra vez. Ela o acusa, de novo, de ter um caso. Mais uma vez, ele senta-se, em silêncio. Mais uma vez espero por aquilo, sua resposta explosiva. Mãe fala tão alto que toda nossa intimidade se espalha pela rua. As janelas da sacada não conseguem conter a dor.

Pablo, que sujou meu rosto com merda de cachorro na semana anterior, passa e zomba de mim. Ainda hoje, vejo seu olhar de desprezo, sua careta e sua língua afiada. Cinco anos mais velho que eu, e talvez um metro mais alto, o Pablo sempre me dava medo.

Ele parecia gostar de torturar crianças mais novas. Adorava me provocar, me deixar tão bravo que meu rosto inchava e ruborizava, e eu ficava em pé no meio da rua, gritando de fúria.

Um dia ele enfiou um galho do castanheiro em um monte de merda e me perseguiu ao redor de um carro vermelho, minha cabeça em polvorosa, o ar me faltando enquanto eu tentava desesperadamente fugir do Pablo e do galho. Esses eram os jogos dos meninos na rua East 26th.

Com o passar do tempo, a fenda no tronco da árvore cresceria e a cidade a cortaria. Meio morta, deformada e distorcida, tinha-se tornado insegura para os transeuntes. Mas então, quando criança, tudo que eu queria era desaparecer naquela fenda, escapar dos sons vindos de nossa casa, fugir das provocações e humilhações da infância, deixar tudo de lado.

O menino debaixo da árvore, escondido para se sentir seguro, desejando balas de limão, querendo ser encontrado. Encontrado, mas não revelado. Porque, se revelasse quem eu era, *eles* poderiam não gostar do que veriam. Nunca fui bom em ser eu mesmo. Ser eu mesmo não impediria Mamãe e o Papai de brigar. Não garantiria que teríamos dinheiro suficiente. Não impediria Papai de ir à mercearia do John pra comprar dois engradados de Pabst Blue Ribbon [uma marca de cerveja], todas as noites. Não impediria Mamãe de falar com Jesus ou com o falecido Bobby Kennedy. E não a impediria de dizer que ia se matar, de novo, de novo e de novo.

E ser eu, mesmo não sendo o suficiente para me manter seguro, como eu poderia estar confortável no papel de líder? Como poderia ser um adulto? Como poderia amadurecer?

ESCOLHENDO TORNAR-ME EU MESMO

Dinheiro. Segurança. Vergonha. Um senso de pertencimento. Um desejo de fuga. O medo de ser descoberto. O medo de não ser visto, de não ser reconhecido e aceito pelo que sou. Um desejo de agradar. Esses paradoxos, esses segredos, continuam a moldar-nos. Porém, quem escolhemos ser é despertado pelas verdades que escolhemos contar.

Não há epifanias, não há descobertas radicais que, de imediato e sem nenhum trabalho, mudem as coisas que definem as nossas vidas. Mas há momentos de compreensão, momentos em que os fantasmas de nossas origens podem nos ajudar a deixarmos de ser crianças e nos tornarmos os adultos que queremos ser. Isso faz parte da autoanálise profunda. Essa é a prática, tirar proveito a partir de situações de grandes perdas e falsas narrativas, que todos nós experimentamos.

“Não sou o que os fatos me impõem”, ensinou Carl Jung. “Eu sou quem escolho ser.”

Escolher, no entanto, requer conhecimento. Exige saber como aquilo que nos aconteceu influencia nossas escolhas e continua a nos influenciar. Sempre pergunto aos clientes: “Como você se convence a dizer não àquilo que não quer em sua vida?”

E, ainda mais, de que maneira isso *é útil* para você? Como isso é útil para meu cliente prestes a se aposentar, com dúvidas sobre si mesmo e de como gostaria de passar seus dias? Em que isso pode ser útil para ele continuar sua luta pela busca da aprovação ou não de seu pai?

Como sempre fazemos em nossos campos de iniciação, na primeira noite reunimos todos os integrantes. Essa reunião serve para ajudá-los a aprender a liderar, conhecendo-se melhor. Fazer esse exercício de autoconhecimento pode ser tão doloroso, que comparamos o processo a um campo de iniciação, um treinamento rigoroso.

Sentamo-nos todos em um círculo. Leio um poema. As lágrimas rolam à medida que eles começam a perceber o que será o primeiro de vários reconhecimentos: eles não estão sós. Não estão sós em seus medos, em suas vergonhas, em se sentirem descontraídos e perdidos. Estamos aqui para uma autoanálise profunda, digo a eles, porque esse é o caminho para a autenticidade que nos conduz à resiliência.

“Que droga estamos fazendo aqui ouvindo um poema”, exaspera-se um dos participantes, a raiva estampada em seu semblante. “Não estou aqui para ouvir uma maldita poesia. Vim para ser um CEO melhor. Tenho um filho da p*** de um gerente de vendas ganancioso que está deixando todo mundo louco, e não sei como agir com ele. É por isso que estou aqui.”

Esse tipo de resistência não é novidade para mim; mantenho-me firme. “Vamos fazer o seguinte”, proponho: “Se até o fim de semana você não souber o que fazer com ele, lhe devolvo o dinheiro.”

Ele se acalma. Dois dias depois, estávamos muito envolvidos naquilo. Pedi a todos para refletirem sobre suas próprias vidas, sobre as empresas que criaram, sobre aquilo que querem eliminar de suas vidas. Nisso, dirijo-me ao CEO do gerente de vendas ganancioso. Pego-o de surpresa: “Fale-me sobre sua vergonha.”

Ele levanta os olhos para o alto, seu rosto marcado pela dor de uma vida dura, difícil demais.

“Eu era um adolescente quando fugi”, diz ele, as lágrimas escorrendo.

“Comecei a beber nessa época. Acabei por morar embaixo de um viaduto.”

De imediato eu pergunto: “Fale-me da noite em que fez uma promessa a si mesmo.”

Assustado e arregalando os olhos, deixa escapar: “Como é que você sabe disso?”

E em seguida, em voz alta, relembra: “Chovia, e eu sentia frio...”

Continuando a explicação, revela ter jurado que nunca mais sentiria frio, fome ou ficaria sozinho. Balanço a cabeça, em reconhecimento. Compreendo agora como ele realmente se sente.

“Quem contratou o vendedor?”

Ele olha em volta, envergonhado. “Fui eu.”

“E quem o promoveu?”

“Eu.”

“Não há porque ter vergonha disso”, assegurei. “O problema não é a ganância dele. Ele só está fazendo aquilo que você o contratou para fazer. Você transferiu sua necessidade de nunca mais sentir frio e fome para alguém mais adequado. E ele está fazendo um ótimo trabalho.”

“E se você reconsiderasse a ganância dele” — coloquei — “e reconhecesse o que ela verdadeiramente é: um desejo de estar seguro, acolhido e feliz?”

Recupere seu desejo, retome a promessa que fez a si mesmo, deixe de lado a vergonha e veja o medo não como algo ruim, mas sim como algo que o incentiva.

Ele se anima. Eu continuo: “Vamos expandir essa noção agora. Iremos além de garantir que você e sua família nunca mais sintam fome. Vamos ver como você e sua empresa podem tornar possível que os

funcionários e suas famílias não sintam fome também. Fazendo-os se sentir seguros, acolhidos e felizes.”

A postura dele agora é outra, e todos testemunhamos sua atitude não apenas como CEO, mas como um homem capaz de salvar aquele menino embaixo do viaduto.

A autoanálise profunda nos ensina a aprendermos *mais* sobre nós, a sermos *mais* parecidos conosco mesmos, mais autênticos. Mais humanos.

E humanos melhores são líderes melhores.

Isso é o que os grandes líderes fazem. Veem refletido no espelho aquilo que são, e resolutos transformam a fome insaciável e as compulsões indisciplinadas, em momentos de autocompaixão e compreensão. Ao se comportarem assim, nos dão esperanças para agirmos da mesma forma, transformando nossas organizações em lugares de crescimento e autorrealização. Impregnam o que é profano no trabalho no sagrado dever de trabalhar: as oportunidades de comandar, de crescer como um todo, enquanto servimos de espelho aos outros, encorajando-os a fazer o mesmo.

Seria fácil atribuir minha percepção a respeito do trabalho ser um dever sagrado, como obra de um gênio interior. Nada disso. Foi tudo fruto de exaustão, de meus tropeços, de nada mais que meu sofrimento.

Há uma história sobre Buda tomando consciência das Quatro Nobres Verdades — as quatro crenças fundamentais do Budismo. Na história, ele chega a essas crenças profundas depois de anos de reflexão e peregrinação, buscando respostas. Em minha mente, porém, Buda vem de Flatbush, Brooklyn. Quando ele finalmente chega a esse momento, é com total desespero e mais que um resquício de raiva.

“Que se dane”, ouço-o dizer a si próprio: “Não consigo perceber nada. E vou me sentar embaixo desta árvore até morrer ou achar algum sentido.” E é o que faz.

Então, me sentei. Desisti de um emprego, um título, do status, e de ir atrás do “siga em frente” para receber meus próximos US\$200. E fiquei assim até vislumbrar como tinha deixado acontecer as coisas que não queria que acontecessem. Fiquei sentado até começar a perceber que reconhecer isso interiormente era o primeiro passo para realmente ser visto — ter as coisas que desejei toda minha vida.

Minha nobre verdade, tenho que admitir, não veio de dentro de mim. Veio do simples fato de ter escolhido continuar a viver. Entre o que nos deixa prontos para agir e a ação inconscientemente escolhida, há um intervalo de tempo bem diminuto. Nesse interregno, amadurecemos. Analisamo-nos profundamente nesse intervalo. Sentados em silêncio, conseguimos enxergar entre os espaços dos “quadros” da vida acelerando e, como resultado, admirar o filme com maior independência.

Ao sentar-me embaixo da minha árvore do despertar, encontrei, calmamente, minha verdadeira vocação.

Meu amigo, o poeta Pádraig Ó Tuama, disse: “Viver bem é ver com sabedoria e ver com sabedoria é contar histórias.” Vou mais longe; contar histórias nos ajuda a viver bem. Contar as histórias de nossas vidas, as histórias das vidas à nossa volta, nos ajuda a dar sentido ao mundo e, por fim, a sermos sábios.

Sabedoria e sacralidade. Anos atrás, quando eu estava começando a esquecer completamente daquele dia, em 2002, quando estava à beira do meu próprio “Ground Zero”, me encontrava sozinho, quase nu, em um deserto no sul de Utah. No segundo dia de um jejum de três noites à base de água, em uma busca interior de catorze dias, decidi o verdadeiro nome que me daria: Curador. Curador de Histórias do

Coração. Curador das minhas histórias. Curador das histórias daqueles que amo. Curador das histórias dos líderes de coração partido que vêm me procurar.

Nesse segundo dia, acordei com dores terríveis no estômago. Tinha bebido muita água, mas a falta de comida estava acabando comigo. No dia anterior, estava usando o mínimo de roupa que podia suportar. Foi um alívio ter tão pouco separando meu “eu”, meu verdadeiro eu, da Terra. Mas a pele nua me expôs demais. A falta de comida me deixou fraco, cansado e emocionalmente esgotado. Olhei para um aglomerado de rochas e imaginei ver ali um rosto. Vovô Rocha, foi o nome que lhe dei. Perguntei-lhe sobre minha vida.

“Curador”, ensinou-me ele, “Ouvir abre o que a dor fechou.”

“Não lhe foi dada esta vida apenas para se lamentar”, continuou ele. “Torne santo o que lhe foi dado: Vá e ouça.”

Ouvir, compreender, é testemunhar o desenrolar de vidas, o descobrir de vidas. Ouvir profundamente, ouvir compassivamente, significa guiar, cutucar gentilmente, ou às vezes encorajar as pessoas para o caminho da autoanálise profunda, para que elas possam procurar o caminho para descobrir suas verdades. Para então, e só então, poder se transformar com dignidade e a graça de ser humano.

O objetivo, então, é lhe ajudar a ouvir as histórias de *seu* coração para que, no final, você possa saber o porquê de sua jornada de liderança e amadurecer, ser um humano completo, como você deveria ser. Então, a simples, mas difícil, tarefa torna-se clara: lidere a partir de seu verdadeiro eu. Faça-o não apenas por você, mas por todos aqueles a quem ama e pelos que confiam a você suas carreiras.

REINICIAR

O processo de autoanálise profunda sobre a própria jornada de liderança apoia-se em ficar parado e ter tempo para fazer perguntas sinceras e honestas sobre as crenças que carregamos. A seguir, a cada capítulo haverá uma série de perguntas para você se autoanalisar. Considere-as como convites para a autoanálise.

Convites à autoanálise



Como foi formada minha relação com o dinheiro?

Qual é o peso desse relacionamento na escolha do meu trabalho e nos meus conceitos sobre sucesso e fracasso?

Como esse relacionamento influencia minha visão sobre a qualidade do trabalho e das contribuições dos outros?

Qual era o sistema de crenças sobre dinheiro e trabalho no ambiente em que cresci?

Como isso afeta minha visão a respeito de meu próprio valor?
