

CORAÇÕES
MOVIDOS
PELA
PAIXÃO

COMO SÃO FORMADOS OS
GRANDES LÍDERES

DAVID GERGEN

Ex-assessor da Casa Branca



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Conteúdo

<i>Introdução</i>	<i>1</i>
Sua Jornada Interior	15
1. Corações Movidos Pela Paixão	17
2. Tornando-Se O Autor Da Sua Própria Vida	41
3. Seus Anos Dourados	55
4. Sobrevivendo Ao Teste Do “Cadinho”	79
5. O Segredo Da Resiliência	91
6. Transformando Adversidade Em Propósito	105
Sua Jornada Exterior	121
7. Aprendendo A Liderar	123
8. Liderando Sua Equipe	137
9. A Arte Da Persuasão Pública	153
Liderança Em Ação	169
10. Quando As Jornadas Convergem	171
11. Como Os Líderes Se Perdem Pelo Caminho	185
12. Liderando Em Meio A Uma Crise	199
13. Os Estágios Do Foguete Propulsor	215

<i>Sumário Executivo: 20 Lições Importantes</i>	233
<i>Epílogo: Atendendo ao Chamado</i>	243
<i>Notas</i>	259
<i>Agradecimentos</i>	297
Índice	301

AMOSTRA

Introdução

Esta história começa na Suécia. Era uma vez uma aluna de oito anos que iniciava sua caminhada para se tornar uma das líderes mais influentes do mundo. Essa jornada já dava o ar de sua graça durante seus anos no ensino fundamental, quando seus professores mostravam filmes sobre a degradação do meio ambiente: plásticos emporcalhando oceanos, ursos polares passando fome, incêndios florestais violentos.

Os colegas, em sua maioria, assistiam e ficavam preocupados na hora, mas depois seguiam em frente. Greta Thunberg assistia e pensava obsessivamente em nosso malfadado e iminente destino. Os colegas de classe viviam o dia a dia; ela fechou-se em si mesma, profundamente deprimida com o pouco caso dos adultos para mitigar os danos. Começou a faltar à escola, mal se alimentava e se perguntava se o mundo sobreviveria seguindo esse curso.

Em casa, passou a conversar com os pais sobre o clima, a ler relatórios e assistir a filmes. Sua síndrome de Asperger, diz ela com frequência, tornou-se uma fonte de força — nas semanas em casa, seu foco a laser lhe permitiu construir um conhecimento enciclopédico sobre o meio ambiente. Ela começou a testar seus poderes de persuasão nos pais, convicta de que poderia ser convincente, mas sem saber como se fazer ouvir. Greta receava ser muito pequena para fazer a diferença.

Foi então que, em fevereiro de 2018, uma tragédia não relacionada com isso ocorreu cerca de 8 mil km de distância. No sul da Flórida, um

atirador, armado com um rifle semiautomático, invadiu uma escola em Parkland, matando dezessete pessoas e ferindo outros dezessete. Os sobreviventes ficaram devastados.

Em vez de se entregar à dor, um grupo de estudantes teve a coragem de transformar seu sofrimento em ação. De início, reunindo-se em pequeno número no chão da sala de visitas de seus pais, os alunos lançaram a Never Again MSD, uma organização comprometida em tornar mais rígida a legislação sobre armas. Estavam determinados a prevenir que tal tragédia acontecesse outra comunidade. Nos dias posteriores ao tiroteio, por meio de emissoras de rádio e mídias sociais, exigiram verificações de antecedentes e outras medidas de segurança na questão das armas.

A ação empreendida pelos estudantes de Parkland, saindo das salas de aula para protestar contra a tibieza da legislação sobre armas, inspirou e estimulou jovens de todos os Estados Unidos. A linguagem dos alunos era de uma clareza meridiana e sem contemporização: eles precisavam que os pais dessem um fim à complacência e finalmente tomassem uma atitude. Seus protestos se disseminaram rapidamente. Inspirados pelo Freedom Riders da década de 1960 — famosa marcha pelos direitos civis da população negra norte-americana —, viajaram pelo país para chacoalhar as pessoas. Semana após semana, o ímpeto do movimento crescia. Seu pico foi atingido quando os estudantes lideraram o March for Our Lives, uma manifestação liderada por estudantes que atraiu cerca de 1,2 milhão de manifestantes em 880 eventos nos EUA. Esse foi o maior protesto antiarmamentista da história norte-americana, que envergonhou milhões de adultos por sua inação.

De longe, Greta observou os alunos de Parkland galvanizarem seguidores em poucas semanas. Ela ficou impressionada com a força e o poder de atração provocados por um único ato desafiador, como faltar à escola, algo que vários estudantes de Parkland fizeram. A maioria dos ativistas de Parkland — alunos como David Hogg e X González — tinha entre 17 e 18 anos de idade, um pouco mais que Greta. Antes de Parkland, eram garotos normais; depois, seu mundo virou de cabeça para baixo. Em resposta, se tornaram ativistas nacionais — e globais. Começaram a mobilizar o país contra a cultura tóxica das armas.

Greta ficou atônita com o sucesso deles. Inspirada pelos êxitos e táticas desses ativistas, Greta começou a seguir o exemplo. Seu protesto — uma paralisação nos moldes da encenada por sobreviventes de Parkland — foi de pequena escala no início. Ela ficou do lado de fora do parlamento sueco com uma placa com os dizeres “*Skolstrejk för klimatet*” (“Greve Escolar pelo Clima”, em tradução livre). Greta tinha 15 anos. Ninguém se juntou a ela, e muitos passantes se condoeram com esse esforço aparentemente fútil. No dia seguinte, contudo, algumas pessoas se postaram ao lado dela depois que as mídias sociais começaram a repercutir. Mais gente veio no dia subsequente. E no próximo, ainda mais. Não demorou para os apoiadores aparecerem regularmente. Ela ficou lá todos os dias por cinco meses até as eleições suecas, como havia prometido.

Greta passou a estar cada vez mais presente na internet, suscitando a cobertura da imprensa nacional e internacional. Seu ato solitário de desafio logo levou às ruas cerca de 4 milhões de pessoas para as Greves Climáticas Globais, o maior dia de protestos climáticos da história. A revista *Time* a nomeou Personalidade do Ano e a ONU a convidou para discursar na Assembleia Geral. Em sua fala, de novo se dirigindo aos adultos, suas palavras eram como brasas: “Vocês estão falhando conosco”, ela acusou. “Mas os jovens estão começando a entender sua traição.” Após três anos de sua surtida inicial na Suécia, Greta redobrou suas invectivas na cúpula do Youth4Climate, na Itália, caracterizando 30 anos de promessas vazias como um monte de “blá, blá, blá”. Greta Thunberg e os estudantes de Parkland não têm exclusividade, é claro, na mobilização de milhares — e às vezes milhões — para seguirem sua liderança. Não faltam eventos nos quais os manifestantes exigem maior justiça social e econômica. Em alguns países, é preciso reconhecer, os manifestantes estão do lado dos autoritários, mas na maioria das nações eles buscam liberdade.

No Paquistão, por exemplo, uma adolescente de 15 anos tornou-se uma voz para a educação de outras jovens. O Talibã a considerava tão ameaçadora que ordenou que fosse morta. Logo depois, enquanto ela voltava de ônibus escolar para sua casa no Vale do Swat, três homens pararam o ônibus exigindo saber quem era Malala e atiraram no rosto dela. Por muito pouco, ela não morreu. De alguma forma, não apenas sobreviveu,

mas encontrou forças dentro de si para continuar sua campanha até hoje. Sua liderança em direitos humanos foi tão convincente que ela recebeu o Prêmio Nobel da Paz, a mais jovem homenageada da história.

Nos Estados Unidos, mulheres jovens — especialmente mulheres negras — pressionaram os líderes do país a adotar uma agenda progressista. Tarana Burke, uma jovem negra nascida no Bronx, tornou-se ativista social aos 16 anos. Cansada de ser assediada e agredida, deu início ao Movimento MeToo aos 33 anos, levando-o às mídias sociais para “fortalecer por meio da empatia”. Ela queria uma plataforma segura na qual as mulheres pudessem revelar suas histórias privadas de assédio sexual e violência. Em 2017, a revista *Time* a proclamou uma das Personalidades do Ano. No dia seguinte à posse de Donald Trump, apoiadores do MeToo eram responsáveis por grande parte do sucesso da Marcha das Mulheres, o maior protesto da história norte-americana em prol dos direitos femininos. O movimento de Burke também estimulou um despertar nacional quanto à avaliação do abuso sexual patriarcal, assédio e poder.

Muitos anos após Burke fundar o MeToo, três mulheres negras entre 20 e 30 anos — Patrisse Cullors, Alicia Garza e Opal Tometi — criaram o movimento social que seria chamado Black Lives Matter [Vidas Negras Importam] quando foi absolvido George Zimmerman, o homem que havia assassinado um jovem negro chamado Trayvon Martin. Declarados “radicais negros”, a princípio foram alvo de ataques virulentos da direita. No entanto, quando os norte-americanos viram na televisão os vídeos dos momentos da morte de George Floyd cerca de 7 anos depois, ficaram horrorizados. Da mesma forma como, no passado, os vídeos de TV do xerife de Birmingham soltando cães em crianças negras transformaram os debates sobre direitos civis, as imagens do assassinato de Floyd transformaram os debates raciais de hoje. Elas estimularam milhões a apoiar os protestos do Black Lives Matter em todo os EUA. E mais: o movimento forçou o país a enfrentar o racismo brutal, do passado e presente, como jamais o fizera antes.

COMO A LIDERANÇA ESTÁ EVOLUINDO

As jornadas de Greta, dos estudantes de Parkland, de Malala e dos organizadores do MeToo e do BLM são indicadores da rapidez com que a liderança está evoluindo atualmente. Já não estamos em um mundo no qual os líderes são somente os egressos das instituições mais elitistas dos EUA, expressamente preparados na vida pública e que seguram as rédeas desde o início. Tais dias se foram, e agradeçamos a Deus por isso! Os jovens, agora, rumam por uma infinidade de caminhos diferentes para a liderança, muitos vindos de baixo para cima. Eles também não se prendem pelo receio de irritar as pessoas. Falam e defendem causas capazes de deixar alguns de nós desconfortáveis. Na verdade, é preciso dar boas-vindas a conversas que exponham — de maneira ponderada — outras perspectivas. Necessitamos de um novo modo de pensar, bem como de uma energia renovada.

Para os jovens líderes, as mídias sociais se constituem em novas e poderosas ferramentas que lhes permitem ser ouvidos por pessoas de todo o mundo. No passado, esperava-se que jovens líderes em instituições como o Congresso mantivessem os olhos abertos e a boca fechada. Caso você sustentasse essa conduta por tempo suficiente — digamos, 15 anos — poderia presidir uma comissão, mas ainda assim o caminho para a influência era incerto. Isso foi antes de Alexandria Ocasio-Cortez, uma bartender de meio expediente e sem experiência na vida pública, derrubar o quarto membro mais poderoso da bancada do Partido Democrata e ajudar a instaurar um novo movimento progressista nos Estados Unidos. Ela era, e continua sendo, mestre nas mídias sociais.

A internet e as redes sociais são, não resta dúvida, uma faca de dois gumes — como também é certo que personalidade forte, ideias convincentes e retórica poderosa podem capturar a atenção do público em um instante. Por outro lado, figuras anônimas podem se valer da internet para espalhar informações desonestas, buscando difamar e destruir sua reputação. Quem estuda mídia social compreende que ficou mais fácil ganhar poder, mas mais difícil exercê-lo e muito, muito mais difícil mantê-lo. Liderar

no ambiente em rápida mudança de hoje significa estar sempre atento e adaptável.

Cabe citar mais um aspecto das formas de liderança quando se compara passado e presente. Os líderes emergentes na atualidade, como já enfatizamos, devem ser muito mais adaptáveis do que antigamente, envolvendo-se ativamente com seus seguidores e colaboradores no intuito de atender às demandas em mutação constante. Os grandes líderes sabem, porém, que mesmo aprendendo a navegar em águas turbulentas, é preciso também se manter no curso predeterminado. Como aprendi na Marinha, seus oficiais subalternos devem administrar a casa das máquinas lá embaixo, mas o capitão deve estar lá em cima, com as mãos firmes no leme.

A liderança está em constante mudança, mas o apelo de algumas qualidades e habilidades se mantém ao longo do tempo e das culturas. Os líderes de hoje se arriscam, ignorando-as. Coragem e caráter, por exemplo, são pré-requisitos para uma grande liderança desde os gregos e os romanos clássicos. Eurípides definiu caráter como “um selo de boa reputação de uma pessoa”. Uma definição pertinente, tanto no século IV a.C. quanto hoje. Assim acontece também com a observação de Winston Churchill sobre coragem: “A coragem é corretamente considerada a primeira das qualidades humanas... por ser a qualidade que garante todas as outras”. Trabalhei para Richard Nixon e Gerald Ford e posso atestar que, embora ambos tivessem coragem, os caracteres deles eram muito diferentes. A um faltava caráter e foi expulso pelo escândalo; já o outro era um homem de caráter cuja figura fica cada vez melhor pelo retrovisor.

Faz tempo que as nações ao redor do mundo adotam a tradicional educação para a liderança, mas nem sempre com sucesso. Em seu livro *The March of Folly*, a historiadora Barbara Tuchman levantou a questão de saber se é possível educar para governar. Ela concluiu que muitas culturas tentaram, sem êxito. Na China, os mandarins recebiam treinamento rigoroso de administração, mas acabaram cedendo à corrupção, à incompetência e a um apreço insaciável pelo poder. Esse foi, também, o destino dos janízaros turcos, da Prússia após a Guerra dos Trinta Anos, da Grã-Bretanha quando seu império se esvaiu e talvez agora dos Estados Unidos. Todos tentaram preparar líderes que fizessem um bom governo;

deu muito errado. “Dado o poder controlador da ambição, da corrupção e das emoções”, escreveu ela, “talvez, na busca por um governo mais sábio, devêssemos buscar primeiro o teste de caráter. E o teste deve ser a coragem moral”. O problema, continuou ela, pode não ser uma questão de educar os funcionários públicos “como se educa o eleitorado para reconhecer e recompensar a integridade de caráter e rejeitar sucedâneos inferiores”. Coragem e caráter sempre serão fundamentais para os líderes emergentes. Voltaremos a eles com frequência nas próximas páginas.

O PORQUÊ DESTE LIVRO

Há alguns anos, comecei a escrever este livro na minha imaginação. Eu estava chegando àquela fase da vida que Erik Erikson chamava de “geratividade”. Erikson foi um conceituado psicanalista do século XX que criou um modelo de desenvolvimento identificando oito etapas principais na vida de uma pessoa. A geratividade, que segundo ele era a sétima, caracterizava um período na vida de uma pessoa mais velha no qual ela mostra “uma preocupação em estabelecer e guiar a próxima geração”.

Em 1999, quando deixei Washington para lecionar na universidade, eu com certeza havia atingido tal estágio. Fiquei imensamente grato pela oportunidade de ter trabalhado para quatro presidentes na Casa Branca — três republicanos (Nixon, Ford e Reagan) e um democrata (Clinton). Entretanto, me desiludi com o rumo político do país e queria legar para as próximas gerações as principais lições de liderança que eu havia acumulado ao longo de meio século na arena pública. Aqui, na Harvard Kennedy School, lançamos o Center for Public Leadership, que dirigi ou codirigi por quase duas décadas.

Meu sonho era, algum dia, escrever um livro sobre liderança para compartilhar meus pensamentos. Mas meu relacionamento de 20 anos com a CNN estava apenas no começo, ao passo que as responsabilidades de professor e diretor pareciam intermináveis, sem mencionar compromissos de palestras e outras obrigações da vida pública. Em outras palavras, a vida sempre parecia não ajudar.

Nos últimos anos, porém, esse sonho — ajudar a preparar uma geração de novos líderes em ascensão — ganhou ares de grande urgência.

Quem seria capaz de imaginar que a democracia norte-americana — e tradições democráticas de longa data em todo o mundo — poderia estar à beira do colapso?

Quem poderia imaginar que observadores sérios estariam debatendo se os EUA caminham para uma guerra civil? Mas as coisas estão nesse pé. Parece que estamos dirigindo por uma estrada à beira de um penhasco no meio da noite e de faróis apagados. Todos sabemos disso, mas parece que não podemos parar o carro.

É hora de encarar uma dura realidade: é o momento daqueles que dirigem o ônibus devolverem as chaves. Ficamos ao volante nos últimos 30 anos e deixamos a desejar. É tempo de ceder o protagonismo para novos líderes. Aqueles de nós mais velhos ainda têm papéis fundamentais a desempenhar: preparar os jovens para funções de liderança, transmitir-lhes as lições que aprendemos e tentar suavizar o caminho à frente. Algumas das melhores universidades norte-americanas estão oferecendo programas de sucesso para cidadãos mais velhos a fim de ajudá-los a lançar novas carreiras, muitas vezes em atividades sem fins lucrativos; outras universidades precisam ficar atentas a essa questão.

É preciso, no entanto, deixar bem claro que muito do futuro dos EUA agora depende de uma infusão de sangue fresco na vida cívica do país. Necessitamos de líderes novos e talentosos à procura de novos rumos, não obcecados com as diferenças do passado. Como disse Winston Churchill ao formar um novo governo de coalizão em um momento crucial da Segunda Guerra Mundial: “Que as desavenças pessoais sejam esquecidas e mantenhamos nossos ódios pelo inimigo comum”. Os Estados Unidos precisam desesperadamente de novos líderes que coloquem o país antes do partido, a unidade antes da divisão.

Estamos em um momento particularmente propício para passar adiante o bastão histórico. Milhões de Baby Boomers e ex-alunos da Geração Silenciosa [termo usado para se referir à população nascida entre 1925 e 1942, durante a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial] estão começando a deixar o palco, sendo substituídos pelos Millennials (nascidos entre 1982 e 1996) e a Geração Z (1997 a 2009). Em conjunto, essas gerações de norte-americanos mais jovens representam 140 milhões

de pessoas, mais de 30% da população do país. Trata-se do maior e mais diversificado grupo da história dos Estados Unidos — e em breve será o mais poderoso. Entre esses milhões, certamente podemos identificar, recrutar e apoiar centenas de milhares que agora podem trabalhar juntos para salvar o país.

Tive o privilégio de trabalhar com os mais variados desses líderes emergentes: marinheiros, jovens oficiais militares, servidores públicos, funcionários da Casa Branca, jornalistas, empreendedores sociais e, claro, estudantes.

Nos EUA, as gerações mais jovens, eu sugeriria, distinguem-se por três qualidades: resiliência, engajamento cívico e idealismo. Dê-se um instante e pense nas experiências terríveis que eles enfrentaram apenas nas primeiras décadas do século XXI: os ataques terroristas de 11 de setembro; duas recessões devastadoras; incêndios e inundações excepcionais; crescentes desigualdades raciais; fuzilamentos em massa de estudantes; guerras intermináveis; uma dívida nacional descontrolada; a presidência de Donald Trump; uma pandemia global mortal; e o colapso da política e da cultura cívica do país.

É uma lista assombrosa. E não inclui o número de vezes que os Millennials e a Geração Z perderam seus empregos, viram suas dívidas explodirem, voltaram para casa e sentiram seu futuro ameaçado. Não seria surpresa nenhuma eles se retirarem da vida pública — e muitos o fizeram —, mas, em sua maioria, demonstraram grande resiliência e brio. Não se abateram em face das enormes atribulações; cerca de 80% entre 18 e 29 anos sentem que têm o poder de mudar o país para melhor. E por volta de 60% “sentem que fazem parte de um movimento que votará para expressar seus pontos de vista”.

Eles também já estão se envolvendo na cultura cívica dos EUA. Uma pesquisa do CIRCLE na Tufts University descobriu que, em 2016, apenas 5% das pessoas entre 18 e 29 anos haviam participado de uma manifestação de protesto; em 2020, esse número subiu para 27%. Outra pesquisa da Tufts University revelou que, nas eleições de 2020, a votação de estudantes universitários aumentou significativamente de 52% para 66%.

Como tem sido recorrente entre os estudantes de hoje, essa votação pendeu fortemente para os democratas, por uma margem de 61 a 37 na eleição presidencial de 2020. Enquanto isso, o número de Millennials concorrendo ao Congresso entre 2018 e 2020 saltou expressivos 266%! E novas estrelas políticas como Pete Buttigieg, Alexandria Ocasio-Cortez, Adam Kinzinger, Seth Moulton e Mikie Sherrill já estão mudando nosso discurso político. Embora não compartilhe de sua inclinação política, também respeito um ex-aluno, Dan Crenshaw. Ele é um conservador fervoroso que colocou a vida em risco por seu país — e pagou um preço, perdendo um olho em combate no Afeganistão.

É também animador, em uma época de tanto cinismo em relação à vida pública, ver muitos dos jovens manterem seu idealismo. Uma pesquisa da Deloitte descobriu que jovens com formação universitária estão cada vez mais dizendo não a empregadores cujas ofertas de emprego não comprometem sua empresa com a boa cidadania. Esse idealismo os encoraja a adotar uma agenda política liberal como mudança climática, opção pela assistência médica pública ou administrada pelo governo, renegociação da dívida estudantil, legalização da maconha e reforma da justiça criminal.

Muitos Millennials e jovens da Geração Z se prontificam a participar de marchas de protesto por acreditar que as gerações mais velhas negligenciaram as questões ambientais, as desigualdades sociais e de renda com base em raça e gênero. As gerações mais velhas, às vezes, tratam essas questões de modo superficial, mas recaem sobre as gerações em ascensão os erros de cálculo, a inação e os problemas não resolvidos por seus pais. Os jovens estão zangados, e com razão, porque o sonho americano pode acabar para eles — não há um pote de ouro no final do arco-íris. Há, portanto, tensões embutidas entre as gerações passadas e as atuais, com estas se perguntando por que deveriam tirar lições de liderança das primeiras. Boa pergunta. Houve alguns líderes de primeira estirpe no passado que se destacaram e continuam assim até hoje, pessoas como John Lewis, Ruth Bader Ginsburg e John McCain, cujos perfis dão início ao primeiro capítulo deste livro.

Sei muito bem minha posição quanto a essas questões: um homem branco mais velho beneficiário de muitos privilégios na vida. Cresci em

um chão de terra batida na segregada região sul dos EUA, abençoado por uma família forte, solidária e formalmente educada. Meu pai foi diretor do departamento de matemática da Duke por um quarto de século e minha mãe, uma escritora adorável. Não há como negar: tive certas oportunidades que talvez não estivessem disponíveis para pessoas de status socioeconômico, gênero ou raça diferente. Tentei, ao longo de meus anos de adulto, ser sensível às opiniões de outras pessoas menos afortunadas, embora tenha certeza de que deixei a desejar. Devo agradecimentos especiais aos jovens que foram os primeiros leitores deste livro; eles me ajudaram a ser mais ponderado sobre as diferenças entre nós, desafiaram meu modo de pensar e me ajudaram a entender como podemos curar o país nos próximos anos.

O ARCO NARRATIVO DESTA LIVRO

Faz alguns anos que ouvi Bill Moyers, da PBS, descrever uma caminhada que havia feito na África. Com a noite escura tomando conta, ele e sua equipe encontraram uma tribo em volta de uma fogueira. Vez ou outra, um membro diferente da tribo se levantava, pegava dois ou três troncos e os jogava no fogo, mantendo todos aquecidos. Para Moyers, nossa vida juntos em comunidades deveria ser assim, com cada um contribuindo com duas ou três toras para manter as chamas acesas.

Essa é minha esperança neste livro: contribuir com meus poucos troncos. Atravessamos, nos EUA, tempos de imensa volatilidade em nossa vida nacional, com as crises que nos atingem vindas de todas as direções. A cada dia fica mais claro que precisamos de uma infusão de líderes novos e fortes que nos ajudem a ir em frente com segurança. Com base em histórias e reflexões sobre meu meio século de vida na arena pública, gostaria de compartilhar com você o que aprendi sobre o desenvolvimento de líderes jovens e apaixonados — e por que me sinto animado com isso.

Liderança verdadeira e mudança vêm por meio da ação. É nesse sentido que ofereço não apenas conselhos práticos, mas também narrativas sobre outros líderes definidores que mantiveram as fogueiras crepitando.

O trabalho de Joseph Campbell, notável professor de mitologia comparada e religião, me influenciou ao longo de meus muitos anos ensinando.

Em um estudo sobre mitos e narrativas de origem compartilhadas por sociedades com culturas e épocas diferentes, ele descobriu que um dos mitos mais fortemente disseminados é o da jornada do herói. Em essência, o herói sai de casa para matar um dragão. No caminho, ao enfrentar desafios e medos, o herói passa por uma série de “mortes” metafóricas das quais se recupera, voltando para casa modificado, agregando um novo conjunto de sensibilidades e valores.

Para Campbell, o transcurso da maioria das vidas humanas se assemelha a esse mito. “Nossa vida evoca nosso caráter; você descobre mais sobre si mesmo à medida que avança. E é muito bom ser capaz de se colocar em situações que fazem vir à tona sua natureza superior, não a inferior”, disse ele a Bill Moyers em uma série de televisão de seis episódios da PBS baseada em seu trabalho. Todos nós enfrentamos lutas internas e externas, isto é, escolhas e exames de consciência que realizamos em busca de uma versão melhor de nós mesmos, e experiências externas pelas quais passamos ao interagir com os outros na estrada da vida.

Inspirado em Campbell, este livro vê o desenvolvimento de um líder como ocorrendo em duas partes: uma jornada interna e uma jornada externa — uma aventura que os líderes começam na juventude e continuam por toda a vida. Como argumentou o falecido Warren Bennis, um guru da liderança e grande amigo, tornar-se um líder é, em essência, desenvolver-se totalmente como pessoa. Você pode ter companheiros ao longo do caminho, mas no final das contas tem que fazer a jornada sozinho.

Este livro inicia considerando algumas questões já muito debatidas, verdadeiros chavões neste assunto. Afinal, a liderança realmente importa? Por que precisamos de grandes líderes? Quais são suas qualidades ou traços mais importantes? Que valores perduraram ao longo dos séculos e que evoluíram com o passar do tempo? Nas respostas, uma base para tudo o que se segue.

Depois, o livro discorre sobre a primeira e mais importante parte: a jornada interior. Como um líder primeiramente se torna autoconsciente e a seguir alcança o autodomínio? Não basta ser inteligente e talentoso. Richard Nixon foi um dos melhores estrategistas que já conheci, mas seus

demônios interiores prevaleceram, e por fim o destruíram. Você deve se tornar “o autor de sua própria vida”, como Warren Bennis [autor norte-americano considerado pioneiro no campo contemporâneo dos estudos sobre liderança] disse uma vez. Esses capítulos iniciais exploram o trabalho interno que lhe compete fazer para identificar seus valores, disponibilizando alguns truques e dicas para ajudá-lo ao embarcar em sua aventura.

Na contramão do que seria desejável, quase todos os líderes em ascensão sofrem duros e inesperados golpes — cadinhos, como geralmente são chamados na literatura de liderança. Uma experiência de quase morte, um colapso da vida pessoal ou profissional, tais golpes assumem muitas formas. Os três capítulos subsequentes exploram como esses dissabores podem afetar sua jornada interior; e de que maneira, com a perspectiva correta, alguns de nossos líderes mais célebres saíram mais fortes de suas adversidades. Os cadinhos têm o potencial de nos instilar um grande propósito moral e uma oportunidade de consolidar o que almejamos.

A segunda parte do livro trata da jornada exterior — um período de transição no qual você passa dos preparativos internos de liderança para o contato com o mundo exterior. Exploraremos como construir relacionamentos com os componentes de sua equipe e, cada vez mais, quão bem você trabalha e trata outras pessoas fora de seu círculo imediato. Você se dará conta de que desenvolver seu nível de conhecimento do outro e seu domínio das habilidades sociais são uma contrapartida próxima à consciência e ao domínio de si mesmo. Em sua jornada exterior, perguntas não faltam: Como lidar com seu chefe? Construir uma equipe só com “estrelas”? Dominar a retórica da persuasão pública? Implantar uma mídia social? Essas são as ferramentas e as habilidades necessárias para avançar em direção à verdadeira liderança.

A terceira parte do livro é uma extensão da jornada de duas partes de Campbell. Após ter trabalhado em prol de seu autoconhecimento e se pôr em contato com o mundo exterior, você deve estar pronto para agir. Ninguém se torna um bom líder contando apenas com o estudo, buscando um terceiro ou quarto grau acadêmico. É preciso evitar o “ardil da preparação”, como disse Tolstoi. Você tem que ir para a rua.

Os primeiros dias de um líder podem ser uma ocasião de perigo, certamente de fracasso. Falaremos sobre a escuridão que pode vir quando um líder se desvia do curso, deixando de lado sua bússola — seu Verdadeiro Norte — e destrói a si próprio. Em um mundo cada dia mais volátil, novos líderes devem exercer vigilância constante. É preciso aprender a exercitar a liderança em uma crise, preparando-se quando puder e agindo com inteligência quando ela vier. Este projeto não estaria completo caso não abordasse três dos meus aspectos de liderança favoritos, mas muitas vezes negligenciados: aprender com a história, um senso de humor cáustico e a criação de uma vida integrada que permita alegria e paixão. Mais adiante, com o livro se encaminhando para o final, você encontrará as vinte principais lições do livro, um resumo executivo para pessoas muito apressadas. Se você os ler agora, talvez isso o encoraje a ler o resto do livro. Espero que sim.

Concluindo, voltaremos mais uma vez ao argumento central deste livro: os Estados Unidos vivem uma de suas piores crises desde o início da república. Ainda que os próximos anos prometam ser difíceis, a longo prazo podemos ter muito mais esperança se nos lembrarmos de quem somos, se nos espelhamos em nosso passado e se prepararmos as gerações jovens para uma vida de serviço e liderança, liberando seu idealismo. Como observou certa vez Martin Luther King Jr.: “Todos são capazes de ser excelentes pessoas... porque qualquer um pode servir. Você não precisa ter um diploma universitário para servir. Não precisa fazer com que sujeito e verbo concordem para servir. Você só precisa de um coração cheio de graça. De uma alma gerada pelo amor”.