Wilson Britto

Colaboração
Melina Castro

Kathmandu

A história de uma liderança natural, a liderança invisível

entrelinhas

© Todos os direitos desta edição reservados para Entrelinhas Editora.

Editora
Maria Teresa Carrión Carracedo

Produção Gráfica
Ricardo Miguel Carrión Carracedo

Diagramação • Capa
Maike Vanni

Fotos da capa
Capa: Templo budista Boudhanath Stupa - Nepal | think4photop | Shutterstock
4ª Capa: Monte Everest, na fronteira entre o Nepal e o Tibete | Ignacio Salaverria | Shutterstock

Fotos das entradas de capítulo
Melina Castro

Revisão
Henriette Marcey Zanini

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Britto, Wilson
Kathmandu : a história de uma liderança natural, a liderança invisível / Wilson Britto; colaboradora Melina Castro. -- Cuiabá, MT : Entrelinhas, 2013.

Bibliografia.
ISBN 978-85-7992-049-3

1. Filosofia 2. Liderança 3. Gestão empresarial 4. Psicologia 5. Qualidade de vida no trabalho 6. Ficção brasileira I. Título.

13-00176 CDD-158.7

Índices para catálogo sistemático:
1. Filosofia : Gestão empresarial : Qualidade de vida no trabalho : Literatura brasileira 158.7

entrelinhas

Av. Senador Metello, 3773 | Jardim Cuiabá
CEP 78030-005 | Cuiabá/MT
Telefax: 65 3624 5294 / 3624 8711 | editora@entrelinhaseditora.com.br
www.entrelinhaseditora.com.br

Reconhecimento

Esta obra não seria possível se não contasse com as ideias, reflexões, pensamentos, falas de outras mentes como: os filósofos, pensadores e educadores Lao-Tsé, Confúcio, Heráclito, Sócrates, Platão, Aristóteles, Djalal-Ud-Din Rumi, René Descartes, Immanuel Kant, Arthur Schopenhauer, Friedrich Hegel, Friedrich Nietzsche, Ralph Waldo Emerson, Sören Kierkegaard, Sigmund Freud, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Marshall Dimock, Alan Watts, Osho, Max de Pree, Michael Useem, William James, Howard Gardner, Ram Charam, Paul Taffinder, Jim Kouzes, Barry Posner, Ichak Adizes, Donaldo Schüler, Matthew May, John Clarke, Cleary Thomas, Jagdish Sheth, Barry Posner, James O'Toole, Michael Korda, Kami Tharkay – Ajïbar.

Aforismos

[*Pensamentos-síntese sobre pontos profundos desta obra*]

"A Liderança é um dos fenômenos mais observados e menos compreendido". (*James McGregor Burns*)

"Seus planos? O Everest; a vida não liga".

"Por baixo do tapete de desenhos harmoniosos há uma trama desordenada de fios".

"O indivíduo é toda uma vida e não o seu resultado". (*Friedrich Nietzsche*, em *A vontade de poder*)

"Lidere, mas não espere ir para o céu como recompensa; liberte-se dos preconceitos idealistas".

"Quanto mais poderes você delega, mais você adquire".

"Liderança não é privilégio, é (quase) uma obrigação".

"A única maneira de se tornar um líder é ser verdadeiro consigo mesmo. A submissão é inimiga da liderança. Ela permite que os outros nos definam".

"Um homem pode ser uma estrela de primeira grandeza em qualidades, força de vontade e perseverança, mas tão equilibrado que gira com o sistema a que pertence, sem nenhuma fricção ou perda de energia. Outro pode ter as mesmas grandes qualidades, ou ainda mais apuradas, mas o eixo não lhe passa precisamente pelo centro e ele desperdiça metade da sua força em movimentos excêntricos que o enfraquecem e perturbam o ambiente". (*Michael Korda*, em *O poder: como conquistá*-lo, como utilizá-lo)

"Há fatos na História que são tão chocantes que não dá para ser apenas testemunha".

"Liderança? Que seja elevada como um tema central da vida: liderança é doar o excesso de riqueza existencial".

"Cem anos? Representam muito pouco no âmbito das coisas que realmente interessam, que são as coisas 'primeiras' e 'últimas'".

"Cada coisa vale aquilo que se pagou por ela".
(*Friedrich Nietzsche*, em *A vontade de poder*)

"Que os últimos sejam realmente os últimos".

Uma história 13

Alpinistas 29

Everest: uma metáfora 77

Ar rarefeito 97

Deus de plantão 121

A harmonia oculta 149

O manso 173

Seguidores 213

Mudanças 245

Resultados 263

Fracassos 291

O preço da liderança 307

Humano, demasiado humano 343

Referências 363

Percurso de Lukla ao Acampamento Base do Everest

A caminhada até a base do Everest foi inspirada no livro *A morada dos deuses*, de Carlos Tramontina (2004).

Uma história

Kathmandu

Viajaríamos para o Nepal com um propósito bem definido: realizar um retiro espiritual no monastério Kopan, em Kathmandu. Mas havíamos tomado conhecimento de um roteiro realizado por uma empresa de turismo que nos possibilitaria realizar uma excursão até a base do Everest. Houve uma mudança de planos.

Ao chegar ao Nepal, permaneceríamos três dias em Kathmandu — sua capital — e arredores, para conhecer a região. Em seguida, partiríamos em uma excursão de doze dias até a base do Everest. Contaríamos com a presença de um guia sherpa e seus ajudantes nessa aventura. Retornaríamos a Kathmandu após esses 15 primeiros dias e passaríamos duas semanas no monastério Kopan.

Nossa visita de três dias à Kathmandu revestia-se de um interesse turístico. Porém, o percurso de doze dias até a base do Everest, utilizando o montanhismo como uma metáfora para os territórios mentais que habitamos, visava nos "aproximar" dos triunfos e das catástrofes da região, para refletir sobre alguns temas centrais da vida.

Sempre se nutre uma grande reverência pelos picos do Himalaia, como *Sublime matemático.* Sublime matemático: tudo na natureza diante do qual os homens se tornam pequenos, impotentes, mas ao mesmo tempo assumem uma grandiosidade em termos de união com "o mais elevado". Admiramos seus picos: Everest, K2, Lhotse, Makalu... Jamais pensamos em escalá-los. Mas queríamos chegar aos seus pés e contemplar sua grandeza.

Nosso guia sherpa, Kami Tharkay, também conhecido como Ajïbar, o Estranho, era um profissional experiente. Profundo conhecedor de montanhismo e *um estudioso do tema liderança*. Havia escalado o pico do Everest por mais de uma vez e se dedicava, agora, a conduzir expedições norte-americanas e inglesas, principalmente, formadas por executivos, líderes empresariais que faziam uso da escalada como um método voltado à tomada de decisões.

Existem expedições especialmente preparadas para utilizar os percursos até a sombra do Everest com uma visão direcionada para o aprimoramento da liderança e reflexões sobre o tema. A ideia de utilizar uma excursão até a base do Everest, com todos os seus percalços, voltada para o aprimoramento da liderança nos cativou. Porém, neste caso, nossos interesses iam mais além.

Percorrer trilhas em direção aos picos do Himalaia proporciona a oportunidade de inúmeras reflexões sobre o tópico liderança em seus aspectos mais amplos: poderiam os vales misteriosos do Nepal oferecer um novo discernimento sobre o nosso potencial de liderança? Poderiam suscitar respostas para indagações mais profundas sobre o tema? E o que significa alcançar um ponto elevado? O que conquistamos após ter atingido o topo? O fato é que você nunca conquista uma montanha. Você permanece no cume por alguns breves minutos e, então, o vento apaga a marca de suas pegadas. Mas por que, apesar disso, as pessoas continuam escalando?

Em nossa viagem levávamos como diário de bolso pequenas agendas, destinadas a anotar nossas impressões sobre a vida local e, sobretudo, nossas percepções. Como estes diários se tornaram motivo para relatar uma história sobre liderança, ao certo não sabemos. Há, de modo geral, uma admiração sobre a vida daqueles considerados "grandes líderes": Alexandre — o Grande, Genghis Khan, Napoleão, Ghandi e, mais recentemente, Martin Luther King e Mandela, como exemplos. Mas não pretendíamos escrever um livro sobre liderança. Este tema, para nós, estaria esgotado. As livrarias estão repletas de obras relatando o papel do líder, seu perfil, sua eficácia... Justificaria?

Pudemos constatar em nossa convivência com Ajïbar, o Estranho, que ele era realmente um estudioso e profundo conhecedor do tema liderança. Foi possível compreender através de suas falas que, praticamen-

te, tudo que pode ser dito sobre liderança reside em três grandes pontos: *o Poder — Vontade de Poder —, o Caráter Empírico e o Talento*. Tópicos bem explorados pela filosofia.

Ajïbar entendia que aquele que vem a este mundo com uma maior dose desses três elementos torna-se líder, quer queira, quer não. Liderança é uma herança "espiritual"— ele dizia —, bendita ou maldita, pois liderança *não é um privilégio, é "quase" uma obrigação*. E, de acordo com a influência dos "valores" estabelecidos pelos homens no "jogo do poder" e aceitos pelo líder, este adota em sua vida um modelo de liderança.

Pudemos ainda entender que o modelo de liderança adotado por Ajïbar — *liderança natural que se aproxima dos princípios taoístas* — difere tradicionalmente do que é valorizado, enaltecido, nos tratados sobre liderança em termos de Ocidente. Muito do que se estima em nossas organizações, no que tange à liderança, deixa de ter seu valor sob a ótica de uma liderança natural. Muito do que concerne à liderança no Ocidente, quer seja contingencial, quer seja moral ou virtuosa, para Ajïbar, deixa de sê-lo. Em se tratando de um confronto entre a liderança natural e demais modelos ocidentais, o que é adequado se torna inapropriado, o que é reto se torna tortuoso. Tudo porque contraria o que é natural na vida.

Um novo olhar sobre o tema liderança

A liderança é um veio excessivamente explorado. Dezenas, centenas de livros sobre este campo continuamente são lançados. Cada autor procura uma maneira nova de explorar o tema. Tema esgotado. Cada um na ilusão de dar a sua contribuição.

De uma maneira geral a temática gira em termos do desenvolvimento dos líderes como diferencial competitivo; como fechar a lacuna entre os resultados prometidos e alcançados; formular visões inspiradoras; tomada e implantação de decisões. Tais obras procuram dar respostas para alguns pontos básicos e tradicionais sobre o assunto, tais como: o que é liderança? É um dom de nascença ou adquirido? Como se tornar um bom líder? Pode-se ser um empreendedor sem ser líder ou vice-versa?

Não devemos também esquecer dos modismos: o líder servidor, o líder espiritual, Jesus Cristo, o Grande Líder... Todo tema tem a sua importância, mas muito se peca quando o mesmo é abordado de uma maneira rasa.

A ciência oferece a sua contribuição, a psicologia ajuda, mas vai até o intelecto. Não contempla grandes respostas. Fala-se do perfil, papel, cargo da liderança e suas responsabilidades. Porém, não se cogita falar do *valor existencial da liderança, o porquê se vem líder a este mundo*; não se cogita falar de um *autêntico "servir"*: servir não no sentido moral, não no sentido religioso ou no sentido de visar somente resultados; não se cogita falar do *valor circunstancial do "momento"* em liderança.

Descartes, em uma de suas obras, ao falar sobre as emoções esclarece que o que os antigos haviam ensinado era tão pouca coisa, e, na maioria, tão pouco digno de ser apreciado, que não haveria outra maneira de ele se aproximar da verdade a não ser se distanciando dos caminhos que eles haviam percorrido. Assim, teria que escrever como se se tratasse de uma matéria que nunca ninguém houvesse tocado. Não chegaríamos a este extremo. Porém, julgamos ser oportuno trabalhar essa história sobre o tema liderança procurando ao máximo nos *distanciar* daqueles tópicos exauridos, por demais esgotados. Justifica-se mais uma obra sobre liderança? Sob essas considerações, sim!

Pesquisas na área da Psicologia esclarecem o que todos nós sabemos intuitivamente: diante de momentos de incerteza, diante de desafios ou dificuldades incomuns, as pessoas necessitam de ajuda para entender questões sobre o que é vital ou importante, o que fazer, que orientação tomar, e o que não devem fazer. Em tais momentos, a figura de um líder se faz necessária: tomada de decisões, mudanças bem-sucedidas requerem liderança.

Em uma obra sobre liderança tomamos conhecimento da seguinte questão posta pelo autor: *"Posso aprender a ser um líder?". Resposta: "Sim, basta aprender suas técnicas"*. Acreditamos que qualquer um pode aprender as técnicas de liderança e ser, até certo ponto, bem-sucedido. Há inúmeras habilidades de liderança que podem ser ensinadas. Entretanto, pouco se aprende sobre liderança na "sala de aula". A liderança requer alguns dons de nascença que podem, sim, ser aprimorados. Um grande músico, esportista, artista, estrategista, empresário, homem de ciência... desde que

tenha nascido com um talento poderá, por meio de orientação adequada, aprimorar seu dom. Mas nenhum mestre fará de um músico medíocre um grande músico. O mesmo ocorre com a liderança. *A liderança requer algumas características humanas que afastam um enorme contingente de seu caminho.*

Em outra obra, diz seu autor: "Inicialmente, aprenda o que significa liderança. Este primeiro passo é *muito simples: entender o que é liderança*". Em seguida recomenda: "Concentre-se no seu comportamento, experimente artifícios e dicas simples, mormente voltadas para postura de voz, forma de se sentar, gestos ensaiados. Faça contato visual, diga 'sim' quando for o que pensa, diga 'não' quando também for o que pensa..." Conheça primeiro seus pontos fortes, aja sobre seus pontos fracos, monitore seu comportamento, aprenda com os erros de outros líderes... Assuma riscos, tenha convicção profunda, seja imprevisível, crie entusiasmo..." etc., etc., etc.

Listas, maquiagens, existem, mas não vão à raiz da liderança. Giram de uma forma geral sobre os mesmos temas: das ações importantes, dos comportamentos importantes, dos conselhos importantes, dos modelos importantes... *Mas não se aborda aquilo que a pessoa traz de nascença e que não pode ser modificado; não se aborda a essência existencial da liderança.* Muito do que se diz sobre liderança é apresentado sob o formato de quadros e tabelas, indicando os dons que o aprendiz de líder deve possuir – dezenas de tópicos considerados necessários ao exercício da liderança. Toda essa conversa sempre repetida é, de certa forma, infantil e superficial... e chegam até nossas mãos como *best-seller*.

Em se tratando do tema liderança, nos são fornecidas ainda inúmeras obras lidando com diversos outros aspectos além dos mencionados, *mas que nada têm a ver com os problemas humanos que se perpetuam. Problemas que caberiam a uma liderança consciente se preocupar.*

Sentimos a necessidade de aprimorar critérios, outros que não sejam o de popularidade, presença em cena, entusiasmo, poder, ser querido, para selecionar bons líderes. Uma boa sociedade é impossível a não ser que desenvolvamos a capacidade de admirar a superioridade de uma liderança.

A tarefa de cada ser humano é melhorar a "si próprio". Não no sentido moral de um "ser ideal", mas sim em um reencontro consigo mesmo, e ter condições, por meio do trabalho, de exercer seu dom, aquele talen-

to por nascença herdado. Entendemos, neste sentido, que "A" não deve tentar ser como "B" ou qualquer outro modelo "idealizado" pela religião, pela moral, pelas convenções sociais. "A" deveria se tornar o melhor "A" do mundo. Isto ele pode e "deveria" fazer. Em ser "si mesmo", "A" ou "B", não possui concorrente. É ímpar! Mas necessita, às vezes, de alguém de "boa visão" que possa lhe mostrar o caminho. *Este é um dos propósitos da liderança. É o maior dos presentes que ela pode ofertar aos seus seguidores: proporcionar-lhes, via trabalho, as ferramentas para se tornarem mais plenamente humanos.*

Porém, aqueles que estudam as obras ou participam de eventos voltados para o tema liderança, seguramente irão encontrar marcos, demarcações, superficiais: aprendendo, por exemplo, como atingir metas, como influenciar pessoas, etc. Esses elementos revelam, em nosso entendimento, uma incapacidade de distinção: liderança não acontece simplesmente porque determinado resultado foi atingido, meta cumprida, feito realizado, ideia implantada ou não. Comum é o erro em focar as características externas da liderança. Suspeitamos de programas que se propõem a ensinar liderança num *workshop* de fim de semana: palestras motivacionais direcionadas para mudar "caráter" ou infundir "vontade". Não duvidamos, porém, que tais experiências podem alterar a atitude de um indivíduo em relação às próprias capacidades, despertar ou desenvolver algum talento preexistente. Mas uma carreira extraordinária é o resultado inicialmente de possuir, a pessoa, os ingredientes básicos para desenvolver sua liderança. Depois, reconhecer que a extraordinariedade em uma carreira é o resultado de experiências que só podem ser adquiridas com anos, até mesmo décadas: não há como treinar componentes fundamentais em questão de dias. É contrário à natureza das coisas.

Outro aspecto de real relevância ao se tratar do tópico liderança se refere ao posicionamento e influência de alguns pensadores e filósofos como Maquiavel e Nietzsche. Maquiavel em termos de "jogos" de poder, e Nietzsche no que tange à "vontade de poder". Por exemplo, a posição de Nietzsche sobre o assunto que virou escola — *liderança contingencial*: refere-se ao *apequenamento do homem*. Ele entendia que o apequenamento do homem precisaria valer durante muito tempo como um único fim, pois primeiro se deve criar um fundamento amplo a fim de que uma espécie mais forte de homem possa se firmar sobre ele. Nietzsche procura direcionar nossa atenção para avaliarmos em que medida até aqui toda espécie

fortalecida de homem se ergueu sobre um nível da espécie inferior. Considera, este filósofo, que uma espécie absurda e desprezível de idealismo é aquela que quer ter a mediocridade não medíocre, em vez de sentir um trunfo no ser-exceção; que deveria ficar indignada com a covardia, a falsidade, a pequenez e a miserabilidade. Segundo ele, não se deve querer que isso seja diferente. Ele acredita que se deve aprofundar mais o fosso — a distância entre os fortes e os fracos. Deve-se obrigar a espécie superior a *se separar pelo sacrifício que ela deve prestar ao seu ser* — entendemos neste ponto que Nietzsche se refere como sendo uma recompensa pelo "sacrifício" de ser líder. Deve-se — insiste o filósofo — substituir os medianamente formados e reduzir sua influência: meio principal de conservar as distâncias. Nietzsche trata a liderança como um privilégio dos fortes.

Entendemos que, até o momento, a educação e a formação de lideranças têm sido direcionadas para o proveito da sociedade, principalmente em seu aspecto econômico, não o maior proveito possível do futuro, mas antes o proveito do presente*, da sociedade tal como está constituída. Seria possível pensar em um modelo de liderança cujo objetivo não seria o proveito da sociedade, mas antes um proveito do futuro? Julgamos que sim!*

A forma atual da sociedade passa por uma forte transformação. É possível visualizar em um horizonte não tão distante que, em algum momento do futuro, a sociedade terá um maior clamor para a necessidade de não mais querer existir em função de si mesma, mas antes apenas como meio nas mãos de uma necessidade mais humana, mais consciente.

O modelo de liderança contingencial ou situacional se esgota; a liderança moral se esgota. Anseia-se por uma liderança com *esfera de vida própria*. Mais consciente o bastante para não precisar da tirania do contingencial, dos deveres imperativos da moral e das virtudes, livre o bastante para transcender, ir além do bem e do mal, com o vigor necessário para não mais depender de uma segurança artificial da ilusão de ser protegida por um deus. Um canteiro rico o suficiente para germinar as sementes daqueles tidos como seres humanos, demasiado humanos.

Não devemos nos deixar seduzir e navegar, com o risco de naufragar, no fiasco da simplicidade em demasia existente nas teorias de liderança baseadas em conceitos pueris como carisma, sorte, níveis de testosterona, hierarquia naturais... Essas ideias excitam o mais perigoso exercício da simplicidade: tratar um tema como liderança de

forma pueril, quando requer maturidade. Não façamos *conjecturas sobre grandes temas. Conhecer é alguma coisa que requer experimentar. A essência existencial da liderança, quem, conscientemente a vivenciou?*

Caberia aqui uma pergunta, quem sabe tentadora, direcionada àqueles que possuem direito a semelhantes questões problemáticas, àqueles que anseiam por algo diferente em termos de liderança: não haverá chegado o momento de experimentar um cultivo do tipo contrário ao de liderança atual? Que não seja o contrário, mas pelo menos que transcenda os modelos atuais?

Líderes com perfil que transcenda aos das lideranças atuais existem. Mas faltam! Por que eles faltam? Possivelmente o egoísmo, a individualidade, a insegurança, a leviandade no viver, o amor pelo poder, dentre outros, colaboram para essa falta. Mas a falha maior, entendemos, consiste em o tema liderança não ser avaliado, estudado, questionado, ensinado em um patamar mais elevado, conduzido — novamente — para sua essência existencial.

"Cada coisa vale aquilo que se pagou por ela. Assim é a vida. Observando a história, antiga ou recente, constataremos que um grande líder é grande porque "custou" em sua formação".[1] Custou tanto! E precisamente por isso ele é grande, não porque represente um milagre do acaso. Há uma herança pessoal que favorece à liderança, mas exige uma árdua formação. Há uma herança dos antepassados que pagaram um preço para aquilo que alguém é. Há um legado que temos que deixar para o futuro. Como mencionamos, até o momento a formação de liderança tem sido direcionada para o proveito da sociedade principalmente em termos econômicos, não ao maior proveito possível do futuro, mas antes ao proveito do presente. A vida, a história, exige uma visão inspiradora neste sentido.

---

1 NIETZSCHE, Friedrich. *A vontade de poder.* Trad. Marcos Sinésio Pereira Fernandes, Francisco José Dias de Moraes. Rio de Janeiro: Contraponto, 2008.