

Lições Indispensáveis para Líderes do Futuro

Lições Indispensáveis para Líderes do Futuro

Henrique Novaes

2023

1ª Edição Rio de Janeiro – Rio de Janeiro – Brasil

Lições Indispensáveis para Líderes do Futuro
© 2021 Henrique Novaes e Leandro Silva

Todos os direitos reservados

Conforme a Lei 9.610/98 e proibida a reprodução total e parcial ou divulgação comercial sem a autorização prévia e expressa do autor e produtor.

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

***Também espero algumas vezes ter
sugerido ao leão o lugar certo para usar suas garras.***

*Discurso de Winston Churchill, às duas Casas do Parlamento,
Westminster Hall, na ocasião de seu 80º aniversário, 30 de novembro
de 1954*

Índice

Introdução - A vida de um líder.....	8
Sempre usufrua a sensação	45
Envolva as realidades.....	57
Defina o seu destino.....	66
Fracasse e aprenda.....	81
Faça o que tem de ser feito	99
Veja com os próprios olhos	111
Seja justo.....	119
Estabeleça limites	126
Não tente ser alguém que você não é.....	141
Diga sempre a verdade	154
Oriente-se pela sua bússola.....	174
Recuse a oferta do tirano.....	190
Aceite a incerteza	199
Ofereça o privilégio do sacrifício.....	208
Aproveite a adversidade	225
Coloque as ameaças em seu devido lugar	247
Valorize o fundo do poço	263
Pratique a arte da consciência	276

Desafie-os	284
Receba as dificuldades como uma oportunidade	300
Proporcione perspectiva, crie prioridades	307
Seja indomável	316
Reúna bons parceiros	330
Adapte-se ao momento e ao local	352
Vença	364
Bibliografia	379

Introdução - A vida de um líder

Desde o início, seu maior desejo - sua maior necessidade - foi estar no centro da ação. Esse fato por si só não basta para explicar Winston Churchill, mas Winston Churchill não pode ser explicado sem entender esse fato. Nasceu no dia 10 de novembro de 1874, em um quarto do Blenheim Palace, a magnífica residência da família em Woodstock, Oxfordshire. O fato de ter vindo ao mundo dois meses antes da hora foi um prelúdio adequado para uma vida levada em eterna impaciência para deixar nesse mundo uma marca indelével após a outra. Quando era apenas subalterno da cavalaria (segundo-tenente), com 23 anos em 1898, convenceu o oficial mais antigo do Exército britânico, Lorde Horatio Kitchener, a aceitá-lo na Campanha do Rio Nilo. Os outros oficiais novatos, colegas de Churchill, o denunciaram como “superprecoce” e “insuportavelmente presunçoso”. Na verdade, foi muito mais do que isso. Não satisfeito com uma mera carreira no Exército, também escrevia relatórios para jornais nas linhas de frente das guerras coloniais da Grã-Bretanha e seu relato em primeira mão de uma expedição contra uma tribo pachto rebelde em Ma-lakand (atualmente parte do Paquistão), *The Story of the Malakand Field Force* (1898),

publicado logo antes de deixar a Índia para participar da campanha de Kitchener na África do Norte, foi um grande sucesso de vendas. Os críticos literários também consideraram a obra de “precoce”, mas no melhor sentido da palavra, porque o livro apresentava as habilidades narrativas e autoridade histórica de um autor muito mais maduro. Em grande parte, esse efeito resultou da expressão das opiniões do autor sobre a conduta de seus superiores como se fosse o comandante, o que não ajudou muito na estima recebida por Churchill pelos muitos oficiais que retratou.

Não que Churchill estivesse muito preocupado com as opiniões deles. Um bebê prematuro, Winston cresceu para ser um historiador prematuro e um general prematuro. Foi, por assim dizer, natural.

A julgar pelas aparências, começou com as bênçãos da sociedade e da política. Seu pai, o famoso político tóri,¹ Lorde Randolph Churchill, era descendente de John Churchill, o primeiro Duque de Marlborough e herói da Guerra da Sucessão Espanhola (1701-14). Batizado em homenagem à Batalha de Blenheim (13 de agosto de 1704), a maior vitória britânica na guerra, o Blenheim Palace foi um presente do Parlamento a Marlborough, comandante em Blenheim. Os descendentes do

primeiro duque - do segundo ao sexto Duque de Marlborough - se desviaram bastante do protótipo heroico e foram universalmente descritos como dissolutos e perdulários, além de demonstrarem sinais de profunda instabilidade mental. O sétimo duque, avô de Winston Churchill, conseguiu restaurar a grandeza do nome da família e reconquistou em grande medida o respeito vitoriano, mas não foi capaz de reabastecer a fortuna material da família. Na verdade, foi uma enorme batalha para ele manter Blenheim, o que só foi possível com a venda de outras propriedades, de joias da família Marlborough e - o que mais atormentou Winston - da magnífica biblioteca de Blenheim. O tio de Winston, o oitavo Duque de Marlborough, deu continuidade à liquidação dos bens da família em 1886 ao vender uma espantosa coleção de pinturas de grandes mestres do passado em um único lote por £350 mil (uma soma equivalente a mais de US\$50 milhões atuais). Mas também manteve a tradição de perdularismo dos Churchills, de forma que, apesar da entrada de fundos - além de um casamento com uma herdeira americana (após um escandaloso divórcio da primeira esposa) -, a fortuna familiar continuou a definhar, deixando o nono duque, conhecido como "Sunny", com o Blenheim Palace, e pouco mais que isso. Também se casou com uma abastada americana (uma das filhas

dos Vanderbilts), porém se divorciou da esposa e do dinheiro dela. Sunny morreu à beira da falência.

Lorde Randolph Churchill, o pai de Winston, se casou com ainda outra herdeira americana, a extraordinariamente bela Jennie Jerome, filha de um financista e corretor da bolsa de valores que chegou a ser proprietário parcial do *The New York Times* e uma série de cavalos de corrida. Em Lorde Randolph duas importantes características da família Churchill se manifestaram. Por um lado, tinha uma personalidade exuberante - um político tóri que cativava as classes trabalhadoras e um orador de um brilhantismo deslumbrante. Membro do Parlamento, conquistou o cargo de secretário de Estado na Índia, seguido por ministro das Finanças, o que serviu de trampolim para cargos ainda mais altos. Como também seria seu filho, Lorde Randolph fora marcado por uma impaciência irreprimível. Não satisfeito em subir convencionalmente ao cargo mais elevado da liderança do Partido Conservador, tentou forçar o Marquês de Salisbury a lhe conceder a posição de Primeiro Lorde do Tesouro, o que o colocaria em posição de se tornar o primeiro-ministro no próximo governo conservador. Contudo, Salisbury não cedeu e se tornou ele mesmo o primeiro-ministro nas eleições gerais de 1886. Diante disso, Lorde Randolph pediu a demissão sumária como ministro

das Finanças na vã ilusão de que isso bastasse para derrubar Salisbury. Contava com sua grande popularidade no Parlamento e, embora de fato fosse popular, isso não foi o suficiente para incitar uma rebelião entre os tóris. Salisbury se manteve no cargo e Lorde Randolph Churchill, ao renunciar, se viu subitamente fora do jogo.

Jogou sua carreira política no lixo, mas o pior ainda estava por vir. Paralelamente à sua vida como um respeitável político tóri, se desenvolvia algo que muitos consideraram a semente ruim de Churchill, que se manifestou cada vez mais na forma de demência e outros sintomas neurológicos em geral interpretados como indícios de sífilis terciária. Os vitorianos eram rápidos em atribuir a debilidade mental a doenças venéreas e algumas autoridades médicas modernas acreditam que é muito mais provável que Lorde Randolph sofresse de um tumor cerebral. No entanto, os colegas, o público e a própria família - incluindo Winston - acreditavam que tivesse sífilis, o que serviu para acelerar e intensificar o rápido declínio do que antes fora uma mente refinada. O grande orador passou a gaguejar, incluindo incoerências sentimentais a seu discurso divagante, pontuado por ataques de choro em público, como se estivesse perpetuamente bêbado. Jennie, infiel durante grande parte do casamento, se

manteve com dedicação ao lado dele durante o pior de seu declínio. Em 1894, ela o levou para uma viagem pelo mar (os vitorianos viam as viagens como uma cura para tudo), mas sua decadência neurológica avançava e morreu em 24 de janeiro de 1895, logo após o retorno do casal a Londres.

O jovem Winston Churchill foi um cadete em Sandhurst, o Colégio Militar Real da Grã-Bretanha, durante os últimos meses do pai e na ocasião de sua morte. Idolatrava o pai, mas - o que é característico dele -, não o idealizava. Via-o através das lentes da própria sensibilidade romântica, não como o líder fracassado que foi, mas como o grande líder que poderia ter sido. Sua visão do pai foi temperada por substancial imaginação, não por ilusão. Winston sabia quem fora o pai e, quando voltou de Sandhurst para o velório, exigiu todos os detalhes da doença dele. Sabendo que morrera do que se acreditava na época ser sífilis avançada, Winston Churchill não demonstrou nenhuma vergonha. Posteriormente, sobre o velório do pai, observou que agora cabia a Winston “voltar a hastear a bandeira surrada que encontrei caída em um terreno assolado” e decidiu, naquele momento, que caberia a ele conquistar um cargo no Parlamento para atingir as metas não concretizadas do pai e “defender sua memória”.

Winston Churchill adorava sua bela mãe e a admirava pela

devoção que dedicou ao pai durante seus últimos meses de vida. Se ele sabia, como um filho e um jovem homem, das várias infidelidades que precederam esse espasmo final de fidelidade conubial, não permitiu que isso reduzisse sua adoração. Ainda mais notável, nunca pareceu sentir qualquer ressentimento contra a indiferença da mãe em relação a ele. Não foi uma mãe expansiva nem carinhosa, mas, pelo contrário, distante e fria. Por sinal, Lorde Randolph Churchill também fez pouco para conquistar a admiração do filho, muito menos sua grande devoção. Ele não apenas foi frio em relação a Winston, mas persistentemente duro em suas críticas ao jovem. Talvez visse nele as sementes de sua própria vida de erros.

Winston Churchill estava longe de ser cego aos defeitos da mãe e do pai. Na prática, foi criado por uma babá. A senhora Anne Everest (ele a chamava de Woom) se encarregou de dar todo o carinho e amor que o Lorde e a Lady Churchill não puderam dar. Winston adorava Woom e, quando, depois de ter trabalhado durante 19 anos para a família, os Churchills a demitiram com uma pensão insignificante, Winston poupou o que podia de sua mesada também escassa para ajudá-la. Sabia que seus pais a trataram de modo abominável e queria corrigir isso. Quando Woom teve peritonite apenas quatro meses depois da morte do

pai de Winston, ele correu ao seu leito de morte, contratou um médico e uma enfermeira e se manteve ao lado dela durante suas horas finais. Pagou pelo funeral, enterro, lápide e até a manutenção perpétua de sua sepultura. Ele acreditava que a mãe deveria ter se encarregado de tudo isso, mas nunca a criticou pela negligência. Em vez disso, ele mesmo fez o que podia e o que precisava ser feito por Woom.

Quanto à severidade do pai em relação a ele, o jovem Winston aparentemente nunca se ressentiu disso, mas desculpava essa atitude por reconhecer que em grande parte era merecedor das críticas. Foi um menino adoentado e insubordinado, brilhante, porém incompetente em qualquer coisa que se parecesse com estudo disciplinado. Meia dúzia de gerações de Churchills foi preparada nos célebres salões de Eton, mas Lorde e Lady Churchill acreditavam que o filho afundaria lá. Eles se decidiram por Harrow, uma alternativa menos pomposa, porém ainda aceitável, mas, como Winston escreveu anos mais tarde em *Minha mocidade* (1930), foi humilhado já no exame de admissão: “Escrevi meu nome no alto da página. Eu copiei o número da questão, ‘1’. Depois de muito refletir, o coloquei entre parênteses - ‘(1)’. Mas depois não pude pensar em nada relacionado com a questão que fosse relevante ou verdadeiro.” O jovem Winston de

13 anos passou o tempo a observar a chegada “de lugar algum em particular”, de um borrão e várias manchas na página de outra forma em branco. “Passei duas horas inteiras fitando aquele triste espetáculo; depois assistentes piedosos coletaram minha folha de papel e a levaram à mesa do diretor.” Mesmo assim, Winston Churchill foi aceito em Harrow. Ele devia saber que isso dificilmente se baseou no mérito demonstrado no exame.

Um dos maiores mitos sobre Churchill é que ele foi um fracasso completo na escola. É verdade que suas notas em francês, em línguas clássicas e em matemática eram irregulares, algumas vezes até boas, mas outras vezes um desastre. Sempre gostou de história e tirava notas sistematicamente boas, mas história era considerada uma disciplina “menor”. Mesmo assim, seus professores se preocupavam menos com seu desempenho acadêmico do que com seu comportamento muitas vezes selvagem. Em pelo menos três atividades escolares demonstrava um talento positivo: esgrima (ganhou um prêmio em um campeonato entre escolas públicas), recitação (ganhou outro prêmio por recitar, de cor, várias centenas de versos de *Lays of Ancient Rome*, de Thomas Babington Macaulay) e redação em inglês. Mesmo assim, estava aprisionado no que ele mesmo mais tarde descreveu como uma espécie de aula corretiva conduzida

por um professor chamado Robert Somervell. Enquanto os garotos nas turmas regulares e avançadas aprendiam grego e latim, Somervell dedicava a maior parte do tempo a ensinar a língua inglesa com ênfase em redação. As lições foram incorporadas por Winston Churchill até os “ossos” (como ele mais tarde escreveu), “a estrutura essencial da sentença britânica usual - o que é algo nobre”.

No início da adolescência, Winston tinha desenvolvido tanto um amor pela língua inglesa quanto uma facilidade com ela, sobretudo quando representada na “sentença britânica usual”. Ele a incorporou profundamente e, com ela, o senso da nobreza não da língua, mas de *sua* língua, a língua do povo britânico. Dizem que o nacionalismo - a percepção de que a identidade pessoal de uma pessoa é inseparável da identidade da nação - tem raízes na língua. Quando um império predador invade uma nação, a conquista só é completa com a eliminação da língua nativa. Com os exércitos conquistadores chegam as leis mais severas, impondo a língua do invasor ao povo conquistado e banindo a utilização da língua nativa, pelo menos em público. Dessa forma, já muito cedo Winston Churchill desenvolveu sua identidade como um bretão, por meio das palavras que lia, escrevia ou falava. Em um nível mais profundo do que a compreensão intelectual, mais profundo

até mesmo que a mera emoção, percebia essa identificação nacional como inerentemente nobre. Ser britânico era, dessa forma, uma segunda natureza para Winston Churchill. Isso o definia e o satisfazia infinitamente.

Mas o talento para a redação e o amor pelo país não bastariam como qualificações para uma carreira. Na Inglaterra do fim da era vitoriana, só era possível entrar no governo por um destes três caminhos: servir no exterior, serviço público ou carreira militar. Os três caminhos exigiam provas de realizações acadêmicas de acordo com rigorosos exames de admissão, para os quais nem um grandioso sobrenome era aceito como substituto. Tanto o serviço no exterior quanto o serviço público demandavam notas altas justamente nas disciplinas acadêmicas que Winston se provava relutante ou incapaz de dominar - os clássicos, as línguas estrangeiras e matemática. Isso lhe deixava o Exército como alternativa.

Para Winston Churchill, prestes a se formar em Harrow, a carreira militar acenava como uma escolha atrativa. Um dos seus passatempos preferidos da infância era brincar com soldadinhos de brinquedo. Apesar de ter sido uma criança frágil e muitas vezes adoentada, também adorava cavalos e atividades ao ar livre. A destreza com a espada foi algo que lhe veio facilmente. Adentrar

em um caminho que levaria a uma posição de oficial do Exército Real Britânico era muito mais viável do que entrar no serviço público ou estrangeiro, mas ainda precisaria passar em um exame. Winston presumiu que não teria muita dificuldade, mas quase fracassou ao tirar uma nota baixa para entrar na cavalaria, que tinha menos requisitos acadêmicos do que a infantaria, a artilharia e os engenheiros.

Havia uma boa razão para isso. Os baixos padrões da cavalaria britânica eram lendários e Lorde Randolph não aceitou esse resultado, insistindo que Winston refizesse a prova na esperança de obter uma posição mais respeitável na infantaria. Obedeceu ao pai, refez os exames e dessa vez não passou - nem mesmo para ser admitido na cavalaria. Lorde Randolph raramente intervia pelo filho, mas o fez nessa ocasião, talvez motivado pela culpa ou pela vergonha que um pai sente pelo fracasso de um filho. Contratou um tutor militar para o filho, que conseguiu acumular conhecimento suficiente na cabeça do garoto para que conseguisse passar, por pouco, no exame admissional da Sandhurst em junho de 1893. Mais uma vez, só se qualificou para a cavalaria, mas Lorde Randolph, agora doente terminal, capitulou, mas não sem dizer ao filho que foi uma profunda decepção.

O jovem Churchill entrou em Sandhurst no 95º lugar de uma turma de 104 novos cadetes. Quando concluiu seu treinamento, havia subido para o 20º lugar de sua turma de 130 formandos. Destacou-se em exercícios militares, ginástica, equitação e tática e, apesar de essa evolução lhe permitir assumir uma posição em um regimento de infantaria, o 60th Rifles, o que seria um alívio para seu pai, Winston escolheu entrar no 4th Hussars, um regimento de cavalaria de elite e bastante em voga.

Ao assumir a nova posição em fevereiro de 1895, Winston passava o tempo em exercícios militares e esportes perigosos, como polo e corrida de obstáculos a cavalo enquanto esperava partir com seu regimento para servir na Índia - um requisito de rotina para qualquer soldado profissional britânico. No entanto, Winston Churchill não tinha paciência para a rotina. Os oficiais prestes a partir para a Índia recebiam uma longa licença antes de embarcar - afinal, o tempo de serviço no exterior era de nove longos anos - e Churchill decidiu passar esse tempo em Cuba, onde se desenrolava uma revolução contra os governantes espanhóis da ilha. A ideia era cobrir a guerra para um jornal, e se aproximar o máximo possível da ação - e do perigo.

Sempre foi importante para Churchill mergulhar na ação. O risco - o perigo físico - era um bônus. Mas sua decisão de ir a