

SERVIÇOS AUXILIARES

PESSOAL

Liderança

(*) FRANK H. SPENCER

(Tradução de MARY CARDOSO)

Seria razoável, como base para discussão do nosso tema, fazer um breve resumo das qualidades que, em outras reuniões de treinamento, tive ocasião de mencionar como atributos da liderança. Enumerei-as como representativas do *conhecimento* em três áreas diferentes — definição de objetivos, organização e natureza humana — e chamei-as imaginação, responsabilidade, habilidade para escolher auxiliares adequados, para delegar competência; decisão, critério, integridade, ausência de egoísmo, lealdade, paciência, coragem e fé — em si mesmo, nos outros, no futuro e em Deus.

Até que ponto encontramos relacionada a posse de tais qualidades ao tipo de liderança de que dispomos hoje? Poucos líderes as possuem tôdas, em grau significativo; uns, de muito sucesso, têm apenas algumas delas, ao passo que há indivíduos que parecem apresentar quase todos êsses atributos, mas que, por essa ou aquela razão, nunca se tornam líderes. Daí parecer claro que a simples posse das qualidades de liderança não garante a ninguém a posição de líder. E isso ocorre por uma infeliz combinação de circunstâncias além do contrôle individual, ou haverá um processo de causa e efeito, através do qual pode alguém abrir, em proporção considerável, seu próprio caminho em direção ao exercício da liderança? Inclino-me cada vez mais por esta segunda teoria e se ela é verdadeira, quais são as atitudes que pode tomar um líder em potencial, preparando-se para de fato

(*) FRANK H. SPENCER, Diretor Substituto de Administração, do Serviço de Pesquisa Agrícola, do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, fez longa carreira no Governo Federal, principalmente naquele Departamento. Tomou parte em numerosas comissões, departamentais e interdepartamentais, e tem participado continuamente da Comissão de Treinamento de Administradores, do referido Departamento de Agricultura, onde foi pronunciada a presente conferência.

exercer funções de liderança? Ou, mais precisamente, que deve você fazer para aumentar sua própria utilidade e para pôr à prova suas qualidades de líder?

Em primeiro lugar — e talvez mais importante que tudo — encontre alguma coisa bastante importante para lhe exigir o melhor de seu esforço. Uma das tragédias da vida é o desperdício de habilidades em tarefas medíocres e para que se compreenda isso basta passar algum tempo ouvindo certos anúncios de rádio ou de televisão. Talvez muitos ouvintes nunca tenham percebido como é difícil manter boa a saúde sem recorrer a certas drogas medicinais, ou como a calvície é fatal para a felicidade, ou mesmo como sofrerá a vida social de seu cãozinho de estimação, se não for alimentado à base de clorofila... Não posso deixar de pensar, a propósito, se muitos técnicos de propaganda não experimentarão um profundo sentimento de frustração, ao refletirem no tempo e no esforço necessários para o preparo desse material, através do qual se procura induzir as pessoas a comprarem artigos que, na melhor das hipóteses, mal se relacionam com as verdadeiras necessidades humanas. Não nego a importância e mesmo a necessidade da técnica publicitária, que conquistou posição de merecido destaque em nossa estrutura econômica; quero apenas salientar que alguns estágios dessa atividade dificilmente podem ser encarados como algo capaz de interessar as melhores qualidades humanas, em termos de valores reais.

Esse é apenas um exemplo, que poderia ser repetido em muitos outros campos. Se uma pessoa não sente que seu trabalho tem significado, do ponto-de-vista de uma sólida e útil realização para a sociedade a que pertence, que incentivo tem para qualquer esforço no sentido de exercer liderança? Só uma atividade que se justifique por si mesma pode estimular os talentos de um líder, e historiadores já indagaram se Lincoln teria sido grande se não tivesse sido empolgado pela necessidade de salvar a União Americana. É certo que até a eleição para a presidência, nem seus talentos pessoais, nem sua força de caráter pareciam sensivelmente maiores que os de muitos outros homens públicos da época. Somente ao ter que servir a uma causa de suprema importância e ao se defrontar com problemas de dificuldade quase insuperável, surgiu ele como um dos grandes líderes de todos os tempos. Estas considerações não são para afirmar que você tem que ser um Lincoln, para ser um líder de sucesso, mas para salientar que o que você precisa é achar, para fazer, alguma coisa que reclame suas melhores qualidades.

É importante que se mantenha atualizado com os progressos em seu campo de atividade, seja ele qual for. Temos apenas que

comparar os programas atuais do ginásio ou do ciclo colegial, mesmo com aquêles de vinte anos atrás, para sentir o tremendo progresso e o rápido crescimento dos campos de conhecimento que caracterizam o século 20. Aquêles que se satisfizer com o que aprendeu na escola, ou com o que adquiriu de experiência nos primeiros anos de seu negócio ou profissão, cedo verificará seu despreparo para um cargo de liderança. Conta-se a história de um médico que repetidamente se vangloriava de seus vinte e cinco anos de prática, até que um crítico severo observou, pouco diplomáticamente, que o doutor estava confundindo vinte e cinco anos de experiência com um ano de prática repetido vinte e cinco vêzes... Há, de fato, uma grande diferença. A leitura, o estudo, a observação, os contatos, tudo isso tem incalculável valor para você, como meio de mantê-lo em dia com os fatos que ocorrem em sua área de operação.

No que se refere a leitura, que lê você? Nenhuma geração, provavelmente, teve em tempo algum mais livros à disposição do que a sua, mas quando queremos apurar exatamente o que há, em matéria de leitura proveitosa, vemos que pouco aumentou êsse campo, ao longo dos anos decorridos. Já se disse que todo aquêles que conhece a Bíblia e as obras de Shakespeare pisa em solo firme, quanto a literatura. Como tôdas as generalizações, é possível que essa afirmação seja um tanto exagerada. Inclui, não obstante, boa dose de verdade. Se a êsses dois repositórios de inspiração e sabedoria você acrescentar os clássicos de todos os tempos e algumas obras modernas de história e biografia, relacionada ao campo especial de seu interêsse, estará bastante amparado. Leia ficção também, se gostar, mas não espere tirar daí muita coisa para a base sólida de que precisa para ser um líder.

Não é preciso dizer que nem todo conhecimento vem dos livros. Pode-se aprender muito com pessoas. Há muita gente com pouca instrução formal, mas que possui, em sua própria filosofia e naquilo que adquiriu com a experiência da vida, uma soma de sabedoria que pode ter para você um valor inestimável. Alguns homens muito simples possuem profundo discernimento e no campo industrial há muita gente de posição humilde na escala da hierarquia que lhe pode ensinar coisas práticas que você jamais encontrará nos manuais, ou que nunca aprenderá com os chefes de departamento.

Mas aprender com pessoas é uma arte muito difícil e não se pode praticá-la como quem faz uma ordenha. Seus contatos humanos processam-se necessariamente numa base de reciprocidade — você não poderá receber sem dar — e se se mostrar interessado pelos outros apenas como fontes de informação ou como

instrumentos propulsores de seu progresso pessoal, cedo verá essas fontes secarem. É essencial que busque aproximação e sinta desejo sincero de ajudar os outros e, afinal, nada é mais transparente do que uma falsa camaradagem. Ao contrário, a genuína simpatia e o interesse pelo bem e pelos problemas alheios dão origem a atitude idêntica da parte das outras pessoas e mesmo que você nunca encontre nelas um filão de ouro, no que se refere a informação e ajuda na solução de suas dificuldades, será realmente recompensado com a ampliação de sua capacidade de simpatia e de compreensão humana, qualidades sem as quais será muito difícil o caminho do líder.

Nunca faça menos do que o melhor que puder. Essa afirmação parece um lugar comum, mas será sempre necessário repeti-la a si mesmo. A tentação de descuidar é particularmente forte quando você sabe que se não fizer o máximo ainda assim estará fazendo algo muito bom. Se sabe que pode fazer seu trabalho apenas razoavelmente bem — e, ainda, assim, o está desempenhando muito melhor do que a média — sem na realidade se esforçar o quanto pode, porque razão haveria de fazer aquele esforço extra que representa o máximo de sua capacidade? Há duas boas razões para isso: primeiro, o fato de que, muito mais do que você possa pensar, as outras pessoas são capazes de uma precisa avaliação de sua habilidade e reconhecem facilmente a menor queda do seu padrão usual de desempenho. Segundo, quer os outros saibam, quer não, você sabe se está ou não fazendo o máximo e pode ser desastroso para sua personalidade o efeito de admitir um desempenho de segunda categoria. Quando falo no *melhor*, quero-me referir ao *seu* melhor padrão, e não ao que possa parecer melhor a outrem. Há de haver áreas em que o melhor que possa fazer não pareça nada de muito especial, mas se esse padrão tiver para você esse sentido máximo, você estará fazendo tudo que se poderia esperar de sua capacidade. Falhará, não se não puder alcançar determinado desempenho máximo, porém se não atingir o melhor que pode pessoalmente fazer em uma dada situação.

Quando lhe surgir pela frente um problema, pense no problema todo, não deixe que os pormenores o perturbem. Às vezes, à primeira vista, um caso pode parecer tão complicado que não lhe dê esperança de solução. Mas quanto mais você pensar nele, mais conseguirá destacar seus pontos essenciais e se se concentrar nesses pontos, esquecendo as minúcias, verá que, com a solução da questão principal, as outras se resolverão por si mesmas. É erro comum e muito sério lutar com as minúcias uma a uma, na presunção de que a soma delas constitui o problema. Não é assim. Pode-lhe parecer ter resolvido apenas uma

parte do problema, para verificar então que essa parte constituia de fato o problema todo. É preciso também ter muito cuidado para não confundir uma solução de emergência com a solução verdadeira. Há ocasiões em que todos nós temos que aceitar o emprêgo de um remendo. Uma rachadura numa parede pode ser temporariamente calçada com sacos de areia, para enfrentar a emergência de uma enchente, mas não há engenheiro que se contente em usar os sacos de areia um minuto mais do que o estritamente necessário. Se você deixar que muitos remendos perdurem na estrutura de sua política administrativa ou operacional, dia virá em que vai descobrir que nenhuma estrutura lhe resta. Segue-se, portanto, que é preciso encontrar a solução dos problemas não segundo o critério da facilidade ou da prontidão de uma resposta, mas sim pela convicção de que a resposta é certa e adequada.

Planeje e organize seu trabalho. O planejamento fica às vezes meio desacreditado porque há muita gente que parece nunca poder ultrapassar a fase de planejamento e não há plano, por melhor que seja, que tenha alguma utilidade se não fôr pôsto em execução. Não obstante, êsse tipo de insucesso não nos deve deixar cegos para o fato de que o bom desenvolvimento de uma operação não dispensa o plano, do mesmo modo que uma casa não ficará de pé sem suas fundações. Na realidade, planejar não é muito complicado. Se você seguir a trilha usual do "que", do "como", do "quem" e do "quando", acrescentando de vez em quando um conveniente "porquê", é quase certo que possa acabar obtendo um plano de trabalho praticamente para qualquer tarefa que tenha diante de si. O importante é reconhecer a necessidade do processo de planejamento e executar aquilo que dêle resultar, com inteligência e paciência. Correndo o risco de envolver um elemento que na aparência é estranho a êsse processo, eu insistiria em que seja dada a devida atenção à questão da delegação de competência. Você não poderá fazer tudo sozinho e, se considerar a delegação como parte integrante de seu trabalho de planejamento, estará protegido contra a eventualidade de se ver súbitamente ante uma tarefa enorme, em que tôdas as decisões dependerão de seu julgamento.

E, a propósito, como é que você toma suas decisões? Há a crença comum no chefe executivo que fica o dia inteiro sentado em seu luxuoso gabinete, decidindo displicentemente as várias importantes questões em que lhe cabe dizer a palavra final. É possível que essa seja a aparência, mas você sabe, por experiência própria, que se é assim, as aparências iludem. A tomada de decisões tem por base uma porção de coisas — conhecimento, observação, análise, habilidade para avaliar e até mesmo uma

ponta de intuição. Mas o que desejo salientar agora, para os propósitos que temos em vista, é a prática. Você não começa a tomar decisões relevantes sem mais nem menos, sem o apoio de uma certa experiência em decisões de menor importância.

Tôda pessoa pode ajudar a si própria a desenvolver sua capacidade de tomar decisões fazendo pelo menos duas coisas: primeiro, usando efetivamente a autoridade de que dispõe no exercício das funções em que se encontra. Pode-lhe parecer que seu trabalho atual não envolve em alto grau a necessidade de decisão, mas uma análise de sua atividade diária lhe mostrará, sem dúvida, que você está tomando um número de decisões muito maior do que supunha — e lembre-se de que o processo através do qual as decisões são tomadas é o mesmo, quer se trate de matéria de somenos, quer de coisa de extrema importância. Seja qual fôr o caso, você toma conhecimento dos fatos, faz-lhes a avaliação e diz o que deve ser feito. Se seguir êsses passos na tomada de suas decisões cotidianas, verificará, ao ter que tomar decisões de maior pêsso, que nelas há apenas uma questão de grau e não um nôvo processo. Se, ao enfrentar os problemas de agora, você se mostra observador, capaz de analisar e de decidir, e se conscientemente procura desenvolver essas qualidades, então estará fazendo uma boa preparação para o futuro.

Suponhamos, porém, que seu campo atual de atividades é tal que, realmente, não lhe oferece oportunidade de tomar muitas decisões. Porque então não pensará naquilo que poderia fazer em certas situações hipotéticas, mesmo que estas não constituam responsabilidade sua? Você sabe, por exemplo, que certos problemas estão dependendo de decisão de seu superior. É verdade que não tem tanto conhecimento dêsses assuntos quanto êle, mas considerando apenas aquilo que você realmente sabe a respeito, que faria no lugar de seu chefe? Verá que é muito interessante tomar algumas decisões, pessoal e secretamente, sôbre tais matérias, e compará-las depois com o que fôr realmente resolvido. Outro campo útil para praticar em matéria de decisões é o que envolve assuntos de interêsse público. Tôda comunidade é cheia de problemas. Você não é conselheiro municipal, nem prefeito ou governador, mas que faria com tais problemas? Refletir sôbre êles talvez não lhe dê muita prática no que se refere a tomar decisões, mas poderá fazer de você um cidadão mais útil.

Deve-se treinar a si próprio na arte de falar e devem-se procurar oportunidades legítimas de fazê-lo. É verdade que muitos líderes de boa qualidade falam bastante mal, mas a habilidade de bem se expressar é um grande crédito para um líder. Não se precisa ser um DANIEL WEBSTER e na realidade seria até desconcertante

para seus colegas, se você súbitamente explodisse numa oratória admirável. É importante, porém, saber falar, pois assim pelo menos três coisas se conseguem: disseminam-se as idéias, aprende-se a pensar rapidamente e desenvolve-se a capacidade de inspirar confiança. É claro que não tenho a intenção de lhe dizer como deve falar, apenas lhe oferecendo a observação de que o seu estilo natural é precisamente aquêlê que você deve cultivar. Não será demais, também, um conselho cauteloso — não exagere, no que se refere a falar. Aquêlê que fala apenas para se ouvir a si próprio cedo não é ouvido por ninguém mais. Você pode verificar isso facilmente, se passar em revista mental as pessoas cujas conferências gosta de ouvir e aquelas outras cuja simples conversação lhe dá oportunidade para pensar em coisas diferentes.

Como um complemento da arte de falar, desenvolva sua capacidade de escrever. Não precisará ser igual a JEFFERSON, mas saber escrever é importante, ajuda a pensar com clareza e é vital para a comunicação com os outros. Tanto o pensar claro, como o poder comunicar-se são de evidente importância para o planejamento e a execução de qualquer trabalho. O líder não pode correr o risco de confusão alguma, na mente de seus auxiliares ou de seus colegas, quanto àquilo que êle realmente pretende, ao definir uma política, ou ao estabelecer uma norma de ação.

Procure sempre analisar e avaliar a si mesmo. De uma forma ou de outra e quase sempre inconscientemente, podemos com facilidade enganar a nós próprios e, assim, os processos de análise e avaliação deveriam, a meu ver, cobrir duas áreas: motivos e habilidade. Porque é realmente que você quer fazer o que está fazendo? Essas coisas interessam-no de fato ou apenas acha que elas deveriam interessá-lo? Faz você determinada coisa porque deseja que os outros pensem que é a sua nobreza que torna natural êsse procedimento? Se sua nobreza é verdadeira, então você deveria tomar uma destas duas atitudes: ou fazer determinada coisa porque sinceramente sente que a deve fazer, ou abandonar todo pretexto e ser você mesmo, embora deixe de parecer aos outros tão bom quanto parecia. No entanto, talvez seja tão fácil enganarmos a nós próprios quanto a nossas habilidades, quanto ou mais do que naquilo que se refere aos nossos motivos.

Eu não aconselharia uma pessoa a procurar ser sempre a mais importante, mesmo numa tarefa comum e insignificante, se visse que ela poderia com vantagem ser um elemento médio numa empresa maior, mas, por outro lado, a frustração é grande quando se enfrenta um encargo para o qual não se tem de fato habilidade ou aptidão. Se você é mesmo capaz de determinar, sem falsa modéstia ou exagerado orgulho, até que ponto é bom no trabalho

e em que campo é capaz de fazê-lo melhor, e se é também capaz de entrar nesse campo, no nível adequado a sua capacidade, serão muito maiores suas possibilidades de viver uma vida mais feliz e mais útil do que a que teria se pusesse suas ambições numa posição que talvez nunca possa atingir, ou na qual, se a atingisse, se sentiria sempre secretamente inseguro. Lembre-se de que, em qualquer organização, um bom auxiliar tem, simplesmente, um valor inestimável e pode contribuir tanto para o sucesso do trabalho quanto o chefe que o dirige.

Jamais divulgue aquilo que souber em confiança. Você sabe que na proporção em que se progride na escala da liderança, mais aumenta a informação confidencial. Na medida de seu progresso, mais e mais são as coisas que você fica sabendo como segredos oficiais, ao mesmo tempo que é muito provável que se veja numa posição em que é cada vez maior o número de pessoas que o procuram para confidências pessoais. É muito sutil a tentação para deixar que percebam, em sua atitude ou em sua conversação, que você possui tôda essa informação extraordinária, pois no campo oficial isso mostrará que você "está por dentro" e, quanto às confidências de caráter pessoal, devo salientar apenas que os homens também não estão acima dos mexericos. Só há uma maneira certa de tratar um segredo, oficial ou pessoal, e esta é guardá-lo. A pessoa que lhe contou algo em segredo, confiou em você. Se veicular a informação assim recebida, mesmo pensando que o faz com discrição e tato, que pode estar revelando com êsse ato sobre seu próprio caráter?

Há duas boas regras em matéria de promessas — primeira, não as faça levianamente; segunda, mantenha as que fizer. Todos nós enfrentamos muitas vezes situações de que a saída mais fácil parece ser aquela que se obtém fazendo uma promessa, independentemente de nossa possibilidade ou mesmo de nossa intenção de cumpri-la. Essa pode parecer a maneira mais fácil de sair de uma dificuldade, mas de fato não é, pois não se ajuda ninguém prometendo-lhe algo que não vai conseguir e você pode estar certo de que não se estará ajudando a si mesmo fazendo uma promessa e renegando-a depois. Se fizer isso com freqüência, vai acabar descobrindo que suas promessas não são levadas a sério. Ao contrário, se conquistar a reputação de que mantém sua palavra, nada o ajudará mais do que isso, quando se encontrar de fato numa situação difícil.

Saiba perder. Alguns anos atrás, um treinador importante afirmou que "gente boazinha não ganhava flâmulas". Se isso é ou não verdadeiro, é algo a ser provado, mas o fato importante é que se gente "boazinha" não ganha flâmulas, ganha respeito,

e estou certo de que em sua experiência de vida você aprendeu a dar mais valor ao respeito das pessoas com que lida do que a vantagens materiais. Você não precisa ser um capacho humano para ser considerado um bom perdedor. Qualquer pessoa que tenha respeito próprio fará tudo que legitimamente puder para defender um ponto-de-vista. O importante a lembrar é que há certas coisas que você não pode fazer para ganhar, se lhe é importante manter seus próprios padrões, e que se perder nada lucrará em se mortificar com ressentimentos.

Esforce-se por admitir que diferenças de opinião podem ser negociadas. Apesar da exaltação em que freqüentemente se desenrolam as disputas que surgem nas organizações de trabalho, o fato real é que a maior parte das dificuldades é suscetível de ajustamento. Fazer as coisas sempre a seu modo pode vir a ser um capricho muito caro. Em primeiro lugar, essa é uma atitude nociva a terceiros, já que ninguém pode estar sempre absolutamente certo em tôdas as coisas e se você faz sempre o que quer, mesmo quando está errado, alguém sofre com isso. Em segundo lugar, tal atitude prejudica o seu senso de proporção. O homem que se convence de que simplesmente tem sempre o direito de ver as coisas resolvidas a seu modo, prepara sua própria queda, tanto no que se refere a relações profissionais como no ajustamento que todos nós temos que fazer diante da vida.

Embora seja importante admitir que uma certa transigência permite o ajustamento de diferenças de opinião, não menos importante é evitar tal transigência em matéria de princípios. Muitas das causas pelas quais estamos prontos a lutar, a dar nosso sangue e nossa vida, não envolvem, de fato, qualquer problema de ética ou de moralidade e, sendo assim, poderiam razoavelmente admitir transigência. Quando, porém, entra em jôgo um princípio moral, a situação muda. Fazer alguma coisa que você sabe ser fundamentalmente errada é preço alto demais a pagar por um pouco de popularidade, ou pela solução de um problema. É claro que tal princípio não se limita apenas ao campo da moral. Há certas leis econômicas com que não se pode transigir, sem arriscar a segurança e não se pode, por exemplo, vender um produto qualquer com prejuízo, apenas porque assim se conseguem muitos fregueses.

Mantenha sempre contrôle sôbre si mesmo. É claro que nem sempre poderá evitar ficar zangado e, na realidade, uma zanga de vez em quando corresponde a uma necessidade moral e psicológica. Não obstante, as explosões de gênio freqüentes ou injustificadas criam antagonismo, destroem a capacidade de julgamento e expõem você a subseqüentes períodos em que se sente envergonhado de si mesmo.

Não se leve demasiado a sério. É justo que considere importante o trabalho que faz e se sua opinião sobre êle não fôr essa, pouca esperança poderá ter de fazê-lo com sucesso. Lembre-se, contudo, de que os indivíduos pomposos se tornam alvos fáceis para a crítica dos outros. Alguém disse um dia que "não se fura um balão por princípios morais, mas porque é engraçado ver quando êle explode" e isso tanto se aplica a corpos cheios de auto-estima quanto àqueles outros que se enchem de gás.

Não procure criar casos, nem se esquive àqueles que tiver que enfrentar. Todos aqui já viveram o bastante para saber que não é possível, honestamente, evitar sempre controvérsia. Há coisas que têm que ser feitas e que não se podem fazer sem disputa e, algumas vêzes, sem verdadeira luta. Mas, se você gostar demasiado dêsse tipo de situações, logo verá que gasta muito mais tempo brigando que fazendo um trabalho construtivo.

Reze. Haverá quem pense que a oração é um arcaísmo, numa era de tanto progresso científico, quando o homem já controla em grau tão amplo as forças da natureza, quando já elevou tão alto seu próprio nível de vida e estendeu por tanto tempo a duração mesma de sua vida terrena, tudo isso em proporções jamais imaginadas pelas gerações anteriores. O sentido ou a ausência de sentido da prece dependem apenas de sua maneira pessoal de encará-la. Se você pensa nela apenas como uma fórmula de oportunismo religioso, pela qual procura obter que Deus faça a sua vontade, ao invés de aprender a seguir a vontade dêle, então nunca soube realmente o que é uma prece. Dizem os psicólogos que a oração tem seu valor, como válvula de escape emocional, mas acha que ela é muito mais do que isso — e estou falando a respeito da verdadeira comunicação, que nos dá orientação ante os problemas e força ante as tentações. O Deus que pôs os planetas em órbita e que lançou as estrêlas no espaço sabe, certamente, como resolver qualquer problema que eu tenha, desde que eu lhe peça que me ajude a resolvê-lo. E quando pensamos nas tentações, diretas ou veladas, que surgem em nosso caminho, não podemos deixar de pensar na força divina que é capaz de nos tornar melhores do que sabemos ser. Na medida em que você subir na escala da liderança, tanto os problemas como as tentações irão aumentando, e recomendo sem dúvida alguma a oração como ajuda indispensável, quando tiver que lidar com uns e outras.

Terminando, pergunto se você deseja realmente ser um líder? Se só pensa em lucro pessoal, provávelmente não o deseja ser. Há meios mais fáceis de ganhar dinheiro. Mas se sua motivação se inspira num desejo de fazer progredir as boas causas e de

dedicar seu talento àquilo em que possa ser mais bem aproveitado, então estará pisando solo fértil. Não esmoreça, porém, diante do que lhe vai custar, em longa proporção de tempo e esforço — tempo que, muitas vezes, preferiria estar dedicando a outra coisa; esforço que freqüentemente lhe parecerá sacrifício penoso, sem especial recompensa.

Pense num homem como ALBERT SCHWEITZER, êsse alsaciano brilhante, que aos trinta anos já se afirmara como escritor e musicista e que então pareceu atirar fora tôdas as suas oportunidades nesses campos, para se dedicar ao estudo da medicina. Por anos e anos tem êle vivido para fazer funcionar um hospital missionário, numa parte remota da África. Não há dúvida de que tem hoje muito menos dinheiro do que poderia ter obtido nos dois campos que abandonou, mas no que se refere a dar um verdadeiro sentido à própria vida, suas recompensas são infinitamente maiores do que as que poderia ter conseguido como um biógrafo, um concertista, ou um médico numa clínica particular.

Êste, creio eu, é o único sentido em que a liderança pode ter real significado. Não que lhe seja necessário ser um médico num hospital missionário, nem, de fato, alguém dedicado a um apostolado religioso, mas é preciso que veja em seu trabalho algo capaz de contribuir para o bem da humanidade, algo para que você está qualificado, desempenhando com entusiasmo a parte importante que lhe cabe. Saber que desejou assumir essa parcela de responsabilidade e que, de certo modo, pôde fazê-lo, dar-lhe-á imensa e duradoura satisfação, que nenhuma escala poderá medir em outros têrmos.

(In "Personnel Administration [Administração de Pessoal]", vol. 17, nº 4, págs. 8 e segs.).