

LIDERANÇA EM FOCO

MARIO SERGIO CORTELLA
EUGENIO MUSSAK

LIDERANÇA EM FOCO

Capa: Fernando Cornacchia
Coordenação: Beatriz Marchesini
Transcrição: Nestor Tsu
Edição: Aurea Guedes de Tullio Vasconcelos
Diagramação: DPG Editora
Revisão: Ana Carolina Freitas e
Elisângela S. Freitas

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

Cortella, Mario Sergio

Liderança em foco/Mario Sergio Cortella, Eugenio Mussak. –
Campinas, SP: Papyrus 7 Mares, 2009. – (Coleção Papyrus Debates)

ISBN 978-85-61773-07-6

1. Diálogo 2. Liderança 1. Mussak, Eugenio. II. Título. III. Série.

09-01973

CDD-170

Índice para catálogo sistemático:

1. Liderança: Ética: Filosofia 170

Proibida a reprodução total ou parcial
da obra de acordo com a lei 9.610/98.
Editora afiliada à Associação Brasileira
dos Direitos Reprográficos (ABDR).

DIREITOS RESERVADOS PARA A LÍNGUA PORTUGUESA:
© M.R. Cornacchia Livraria e Editora Ltda. – Papyrus 7 Mares
R. Dr. Gabriel Penteadó, 253 – CEP 13041-305 – Vila João Jorge
Fone/fax: (19) 3272-4500 – Campinas – São Paulo – Brasil
E-mail: editora@papyrus.com.br – www.papyrus.com.br

SUMÁRIO

Liderança: Dom ou virtude?	7
Os códigos da vida	17
Coragem, persistência e relevância	27
Utopia: O lugar que não existe... ainda	39
Liderar é criar o inédito viável	47
A inteligência a serviço do sonho	57
O coelho da Alice e o cronômetro do Taylor	63
Autonomia e automotivação	71
O poder que, em vez de servir, se serve, é um poder que não serve	85

Quem está no comando?	91
A presença de Afrodite	103
O bom ensinante é bom aprendiz	111
Admiração, respeito e confiança	121
Sobre o ócio criativo	131
Vencendo os inimigos internos	139
Glossário	149

N.B. Na edição do texto foram incluídas notas explicativas no rodapé das páginas.
Além disso, as palavras em **negrito** integram um **glossário** ao final do livro,
com dados complementares sobre as pessoas citadas.

Liderança: Dom ou virtude?

Eugenio Mussak – Já faz um bom tempo que tanto eu como você, Cortella, estamos envolvidos com a questão da liderança, de ser líder ou de desenvolver essa habilidade. Acompanho seu interesse, suas reflexões e sua atuação na área da educação e confesso que compartilho muitas de suas ideias a respeito do tema. Por isso estou entusiasmado com a oportunidade deste livro.

Mario Sergio Cortella – Pois é, Mussak. E apesar de se ouvir falar sobre liderança, sobre a necessidade de formar líderes, falta ainda esclarecimento. Assim, é muito bem-vinda esta possibilidade de nos reunirmos para este papo tão estimulante. Quando discutimos aspectos como o que se entende hoje por liderança, quais as principais características

do líder e o que se espera dele, entre outros tantos, podem vir à luz reflexões que acabam por se revelar inovadoras.

Mussak – É verdade. Por exemplo, a que área pertence o estudo sobre liderança? No meu entender, a várias: desde a antropologia, a sociologia, a psicologia – enfim, o humanismo de modo geral –, mesmo porque liderança não é cargo. Nas organizações existem cargos de gerente, diretor, supervisor, superintendente, mas não de líder, embora algumas empresas adotem essa denominação. Em princípio, liderança não é cargo, mas uma condição, um comportamento humano. E, logicamente, é desejável que as pessoas que ocupam esses cargos comportem-se como líderes, o que nem sempre acontece.

Cortella – Também costumo enfatizar a ideia de que *liderança*, tal como você disse, não é um cargo em que o indivíduo desempenhe uma atividade específica. Trata-se, isso sim, de uma atitude, uma função a ser exercida. Logo, não é determinada pela hierarquia em qualquer dimensão.

Passando a vista pela história, deparamos com muitos líderes que não tinham cargos de chefia. Alguns eram até “antichefes”. Basta que nos lembremos de figuras como Nelson **Mandela**, Mahatma **Gandhi**, Jesus de Nazaré, Martin **Luther King**, Sócrates, Madre Teresa de **Calcutá** – pessoas que não ocupavam nenhum cargo de chefia. Aliás, penso que valeria a pena já examinar a distinção entre as noções de chefia e de

liderança. Enquanto a chefia é caracterizada pelo poder de mando sustentado pela posição que a pessoa ocupa em determinada hierarquia (na família, na empresa, na escola etc.), a liderança é uma autoridade que se constrói pelo exemplo, pela admiração, pelo respeito.

Mussak – Nesse sentido, é interessante observar que não existe *vácuo de liderança*. Sempre que se estabelece um agrupamento humano, formal ou informal, em qualquer área de atividade, alguém estará liderando o processo em cada momento. A liderança pode ser compartilhada, pode ser alternada, mas nos grupos humanos, mesmo naqueles constituídos de duas pessoas, ela sempre está presente. Portanto, exercer liderança e ser liderado são condições que caracterizam as relações humanas.

Cortella – E aí a questão é de mão dupla, porque nenhum de nós exerce liderança ou é liderado o tempo todo. Isto é, vivemos as duas condições em momentos variados. É por essa razão que a liderança, no meu entender, é circunstancial, Mussak. É algo que acontece em ocasiões específicas, em determinadas situações, mas nenhum de nós exerce liderança o tempo todo e em todas as situações, dada a impossibilidade de que assim seja. Talvez por isso seja descabida a noção de vácuo de liderança, exceto por intervalos muito pequenos.

Mussak – Não se pode nem mesmo contar a história da humanidade sem mencionar as pessoas que protagonizaram as grandes mudanças, os grandes momentos. Até quando falamos, por exemplo, da Revolução Francesa, em que não houve um grande líder como viria a ser **Napoleão**, que surge pouco depois, não é possível abordar o fato sem fazer referência a seus protagonistas, como foram **Danton**, **Robespierre**, **Marat**, além daqueles cujas ideias deram início à revolução, como **Rousseau** e **Voltaire**. Portanto, sempre haverá líderes ou pessoas que, de alguma forma, desencadeiam os processos. E não importa a hierarquia ou o poder que essas pessoas têm, são líderes.

Cortella – Você mencionou Napoleão. Às vezes, em meio a uma conversa, as pessoas perguntam se ele foi um líder, se **Hitler**, **Stalin** ou mesmo Gêngis **Khan** foram líderes. Em outras palavras, se pessoas que têm um vínculo com a brutalidade, muitas vezes com o poder despótico e a violência, com a lógica do “fazemos qualquer coisa a qualquer custo”, podem ser classificadas como líderes. Nesse ponto faço uma distinção, e gostaria de saber sua opinião sobre o assunto.

Defendo que liderança não é dom, mas virtude. Aliás, é exatamente porque não é um dom que podemos debater o tema. Porque, se fosse dom, não haveria discussão: a pessoa nasce ou não com esse traço; ela o possui ou não. Já que não é dom, podemos considerá-la virtude. A filosofia define

virtude como força intrínseca, capacidade a ser desenvolvida – e eu sempre entendo virtude como uma força intrínseca que dirige o indivíduo para o bem. Em contrapartida, a força intrínseca que dirige para o mal é o vício. Voltando então a Napoleão: porque ele tinha não a virtude da liderança, mas o vício do poder despótico, entendo que ele não era um líder. Como você vê isso?

Mussak – Cortella, você questiona se a pessoa nasce com essa habilidade ou a desenvolve. Pelo que você está dizendo, ela pode desenvolver a liderança precisamente porque se trata de uma virtude.

Cortella – Justo: ela já nasce com a virtude, mas ainda terá que desenvolvê-la, praticar seu potencial de liderança.

Mussak – A sua perspectiva é, evidentemente, filosófica. Já a minha visão fundamenta-se, em parte, na biologia, o que se justifica pelas diferenças em nossa formação. Vejo a capacidade de liderar pessoas, de conduzi-las em direção a um determinado objetivo, de modificar o comportamento do grupo para o bem ou para o mal (e aí estaríamos separando o vício da virtude) como uma espécie de força interior que cada um possui. Considero que todos, sem exceção, a possuem, porém, em alguns indivíduos essa força é maior do que em outros. E, independentemente de sua intensidade, essa força, essa capacidade de influenciar as pessoas, precisa,

sim, ser trabalhada. Como você diz, é uma virtude em potencial que precisa ser burilada sob pena de essa força não se transformar em virtude, e sim em vício.

Cortella – Gostaria que depois ainda voltássemos a Napoleão, mas não queria interromper esse raciocínio que você está desenvolvendo agora. Penso que vale a pena introduzir aqui o pensamento de **Aristóteles**, alguém ligado à biologia não só porque o pai era médico, mas porque ele mesmo se dedicou também a essa disciplina.

Ele procurou discernir ato e potência. Pois eu penso a virtude como potência, isto é, como possibilidade, como força intrínseca. Nessa perspectiva, a pessoa nasce com a possibilidade e precisa realizá-la. Emprego o verbo *realizar* com o sentido do latim e do inglês, isto é, a pessoa precisa tornar real a sua possibilidade e dar-se conta, ter consciência dela (a ideia do *to realize*). De nada adianta ter uma virtude que não se pratica, pois ela permanecerá apenas como potencial. O próprio Aristóteles dizia que a árvore está virtualmente na semente, assim como a planta está virtualmente no broto.

Mussak – E sua transformação é a dialética da vida.

Cortella – Exatamente, esse movimento entre uma e outra. Nessa perspectiva, ao dizer que algumas pessoas nascem com mais capacidade de realização, você está falando do ponto de vista da genética? A questão é fenotípica ou genotípica?

Mussak – É evidente que devemos falar do fenótipo. O genótipo sozinho não se realiza; é necessária a influência do meio ambiente para sua concretização. Entendo que a capacidade de liderar pessoas é um fenômeno fenotípico; porém, o fenótipo é resultado da necessidade, mas também do acaso. Mais uma vez voltamos a Aristóteles que dizia que tudo na vida é obra do acaso e da necessidade. O acaso estaria na genética, na maravilhosa e intrincada possibilidade.

Cortella – No desenrolar do misterioso...

Mussak – Sim, no desenrolar dos mistérios da fecundação, das recombinações genéticas que traçaram aquele caráter que, mais tarde, na interação com o meio ambiente, vai construir a personalidade de cada um.

Cortella – É curioso porque, no século XVI, em seu livro *O príncipe*, **Maquiavel** define o príncipe como *condottiere* (condutor) – conceito que mais tarde não só Hitler tentou encarnar, mas também **Mussolini**, que chamava a si mesmo de *Il Duce*, o condutor. Desse modo, procurou mostrar a figura do governante como a daquele que leva a sociedade em direção a seus objetivos.

Mussak – Imagem que corresponde ao que, hoje, os americanos chamariam de *coach*, atributo que alguns líderes procuram desenvolver e utilizar como ferramenta de liderança.

Cortella – Mas ali era mesmo o condutor (que seria o *coach*), aquele que levaria a sociedade ao sucesso. Para Maquiavel, o sucesso seria a unificação do Estado, a possibilidade de impedir o esfacelamento do que hoje é a nação italiana. Maquiavel descreve o príncipe como aquele que agrega dois conceitos essenciais: a *virtù* e a *fortuna*, isto é, aquele que une a capacidade com a ocasião, a possibilidade de fazer com a circunstância. É por isso que costumo afirmar que a liderança também é circunstancial, além de ser fenotípica na sua força de realização. Embora na origem, como você disse, a genética, com todas as suas casualidades, exerça sua influência, a capacidade de liderança dependerá também do contexto, do desenrolar de diversas circunstâncias.

Mussak – Então, se Gandhi não tivesse nascido na Índia, na época em que o país era dominado pelo Império Britânico, se não houvesse tido a oportunidade de estudar na Inglaterra e viver na África do Sul, ele não teria sido o Gandhi líder que passou para a história.

Cortella – Exato. Aliás, uma das impossibilidades da clonagem assustadora (em que se supõe a reprodução de um Hitler ou de um Stalin), reside precisamente no fato óbvio de que não é factível reproduzir a Alemanha de 1930.

Mussak – É, mas no livro *Os meninos do Brasil*, de Ira Levin, tenta-se reproduzir o ambiente.

Cortella – Então, a reprodução do ambiente talvez seja possível, com algumas restrições. De qualquer modo, penso que continua em vigor a máxima de **Heráclito**: “Nenhum homem toma banho duas vezes no mesmo rio”.

Mussak – Sim, “Tudo flui...”. Heráclito nunca foi tão atual como agora, pois vivemos em um mundo mutante e, em períodos de impermanência e incerteza, os líderes são ainda mais necessários.

Os códigos da vida

Cortella – Aqui vale algo que eu gostaria de relatar. Não são raras as vezes em que alguém se dirige a mim – e provavelmente isso aconteça com você também, Mussak, pela sua capacidade de expressão – e diz: “Mas você é um orador nato”. Como ambos somos professores e também conferencistas, temos a tarefa de falar... Muita gente, supondo que nossa capacidade de falar é inata, completa: “Queria nascer como você”. Nessas situações, revelo que existe uma história por trás dessa capacidade (importante, aqui, para caracterizar a ideia). Como é que vim a falar bem? Sei que falo bem – e essa afirmação não é arrogância de minha parte, pois exerço essa profissão há 35 anos. Então isso é o mínimo que se poderia esperar depois de tanto tempo de prática.

Mussak – Se você não fizesse bem depois de tanto tempo...

Cortella – ...seria estranho. E com certeza estaria me dedicando a outra coisa.

Mussak – Detalhe: faria outra coisa e faria bem.

Cortella – Não sei. Esta é uma das dúvidas: eu faço bem o que faço, mas será que faria igualmente bem uma outra

coisa? Ou será que isso é um impulso interior meu? Fosse um médico como você...

Mussak – Não creio que você faria bem todas as coisas, mas com certeza você encontraria algumas coisas que executaria com qualidade.

Cortella – Sem dúvida, se eu realizasse a capacidade. De onde desenvolvi minha capacidade de falar? Por exemplo, você cursou medicina em Curitiba, em seguida iniciou-se na atividade docente e depois ingressou no mundo da consultoria, das palestras como escritor etc. Eu entrei no mundo da docência, da atividade acadêmica, tal como você. Mas de onde vem essa capacidade? Por que eu não tenho medo de público? Você diria: “Você nasceu com essa condição”.

Minha história começa em Londrina, no norte do Paraná, onde nasci, tal como você nasceu em Curitiba, no sul do estado. Esta é uma conversa entre dois paranaenses, portanto.

Fazendo um parêntese, é interessante porque, se observarmos as lideranças no cenário político brasileiro, descobrimos que nunca tivemos nenhum presidente da República paranaense, o que significa que chefes, você pode ter muitos; líderes, porém, nem sempre.

Voltando a minha história: mudei-me para São Paulo em dezembro de 1967, quando estava com 13 anos. Fui morar em Higienópolis, um bairro próximo a uma igreja da

Ordem dos Carmelitas Descalços, Igreja de Santa Terezinha, na rua Maranhão. Vamos fixar este ponto: 1967, vou morar perto de uma igreja. Dou agora mais um passo: como minha família é de formação católica e eu sempre observei as práticas católicas, passei a frequentar, portanto, uma igreja perto de casa. Esse é o segundo ponto. Há ainda um terceiro que se agrega aos anteriores: diremos que é o acaso ou, como diz a física hoje, a simultaneidade.

Mussak – Ou a sincronicidade, falando junguianamente.

Cortella – É verdade. O Concílio Vaticano II, convocado pelo papa João XXIII e concluído pelo papa Paulo VI, estabeleceu em 1965 algumas normas que seriam decisivas. Em primeiro lugar, a partir de 1966 (e no Brasil isso aconteceu em 1967: observe o ano de novo), as missas não seriam mais rezadas em latim, mas no idioma nacional; em segundo lugar, o sacerdote não ficaria mais de costas para o povo, mas de frente; e, em terceiro, os leigos deveriam ter alguma participação no culto. Pare e congele o registro: chego a São Paulo aos 13 anos, sou católico e vou à igreja. Nesse momento, a Igreja católica, alterando um hábito secular, decide chamar os leigos para o altar. Eu, frequentador da igreja, era membro de um movimento que se chamava Cruzada Eucarística, que convidava o jovem a uma participação mais ativa. Assim, fui chamado para fazer leitura

em uma das missas. Fiz. Olhando lá de cima, a igreja lotada. No outro domingo, chamaram-me novamente. No terceiro domingo, eu havia tomado gosto – gosto por falar, gosto por aprender. E fui tropeçando... A partir daí, aos domingos, passei a fazer a “direção” da missa das sete, das oito, das nove, das dez, das onze. Por que estou revelando esse fato? Não tivesse eu me mudado para São Paulo e passado a morar ao lado de uma igreja no exato momento em que o papado estava implantando alterações, o que teria acontecido com essa capacidade? Foi essa circunstância que criou em mim a possibilidade de falar em público e não temê-lo. Você acha que há alguma coisa genética nisso?

Mussak – Uma boa pergunta. Recentemente Saulo Ramos publicou um livro chamado *Código da vida*, em que descreve uma causa que ele defendeu e que constitui o fio condutor de todo o enredo. Só que ele entremeia no relato todos os acontecimentos nacionais, especialmente os políticos, que foram simultâneos a essa causa, que se estendeu por alguns anos. Durante todo o livro, mas principalmente no início e no final, uma questão é objeto de sua reflexão: por que tudo aquilo tinha que acontecer com ele? E a revelação: porque ele estava naquele lugar, naquele momento e, tendo sido envolvido naquela situação, teve que reagir a ela.

Assim, considero absolutamente real e irrefutável o que você explicava há pouco sobre a sincronicidade, o acaso e a

necessidade. Cada vez mais me apeguei à ideia do acaso, penso que ele é um fator de grande influência, por vezes até determinante, dos acontecimentos em nossa vida. Quanto à relação para a qual Maquiavel já nos alertava, da existência da ocasião somando-se à potência, à capacidade, à tendência, à – se você quiser – genética, creio que concorrem as duas coisas. A vida conduziu você, Cortella, a tomar uma ou outra atitude em função daquelas necessidades e daquele momento. Por outro lado, isso poderia ter acontecido com alguma outra pessoa que não teria se transformado em um orador, que não teria seguido a carreira do magistério, que não teria, já no segundo domingo ou no terceiro, tomado gosto por falar em público. É possível que, para algumas pessoas, o segundo momento fosse mais apavorante que o primeiro e o terceiro fosse fatal. Portanto, há uma condição intrínseca sim. Além disso, não custa lembrar, você não é fanhoso, não é gago, não tem um problema específico que o impeça de se tornar um orador, então a genética contribuiu.

Cortella – Cícero era gago, Aristóteles também...

Mussak – Ainda assim, a genética certamente contribuiu para você se tornar um orador. Sem dúvida, algumas circunstâncias concorrem para nos tornarmos algumas coisas e não outras. Já que você contou a sua história, vou também contar a minha. Antes, porém, quero trazer um pouco da psicobiologia para este nosso bate-papo.

Em 1978, um psicólogo da Universidade de Harvard, chamado Howard **Gardner**, foi convocado por uma empresa com a seguinte questão: “Como desenvolver as pessoas que aqui trabalham?”. Ele respondeu algo que, para a ocasião, foi surpreendente: só havia uma coisa a ser feita com essas pessoas: aumentar-lhes a inteligência. A surpresa foi grande porque na década de 1970 – e sei bem do assunto porque foi a época em que estudei medicina – não se imaginava que isso fosse possível. Acreditava-se que a inteligência era uma espécie de dom; assim, a pessoa nascia e morria com a mesma quantidade de inteligência. Já Gardner defendia que é possível desenvolver a inteligência, porque ela é uma espécie de força. Assim como desenvolvemos a força física com exercícios, podemos desenvolver a inteligência do mesmo jeito: expondo-a a um esforço. Essa foi a primeira grande contribuição de Howard Gardner, que recupera a lei lamarckiana do uso e desuso.

Cortella – Há mais de 30 anos!

Mussak – Isso ocorreu há mais de três décadas e a lei enunciada por **Lamarck** tem quase 300 anos e está aí até hoje. Lamarck lançou duas leis: a da herança dos caracteres adquiridos, que depois é derrubada por **Darwin**, e a do uso e desuso, que não se pode contrariar. Mas a segunda grande contribuição de Gardner foi ter nos explicado que não somos

dotados de uma inteligência só. Há controvérsias a respeito disso, mas, pessoalmente, tenho muita simpatia pela visão dele, que apontou, na época, sete inteligências; hoje falamos de nove e alguns propõem dez. E isso, sim, seria uma espécie de tendência genética. Todos nós nascemos, por exemplo, com uma inteligência lógico-matemática, mas alguns são mais privilegiados nesse tipo de inteligência do que outros. O normal é que aquele que nasceu com uma inteligência lógico-matemática privilegiada se dedique a uma carreira que exija esse tipo de pensamento – como, por exemplo, engenharia, economia ou estatística. E, ao estudar disciplinas afins, a pessoa estará, pela lei do uso e desuso, estimulando o desenvolvimento dessa inteligência. Em outras palavras, seu raciocínio lógico-matemático se tornará ainda mais ágil. Isso responde à questão: “Será que o engenheiro tem inteligência lógico-matemática porque é engenheiro, ou é engenheiro porque tem inteligência lógico-matemática?”. E a resposta é: “As duas possibilidades são verdadeiras”.

Cortella – Haja vista que uma pessoa portadora de autismo tem, por natureza, um desenvolvimento lógico-matemático inacreditável, mesmo que não frequente espaços ou estruturas que potencializem sua capacidade. Falemos também das limitações. Portadores de dislexia – hoje se discute se dislexia é ou não uma doença – acabam desenvolvendo outras habilidades, pois o cérebro humano, e

dentro dele a capacidade operativa da inteligência, tem múltiplas faces, muitos modos de agir. Ele não é uma coisa unívoca, um bloco monolítico, muito pelo contrário. Por isso também tenho simpatia pela ideia da multiplicidade de modos de pensar. Então lhe pergunto: de qual inteligência você lançou mão no início de sua trajetória?

Mussak – Bem, na nossa atuação como professores, como comunicadores, palestrantes, conferencistas – conforme se queira, pois exercemos todas essas funções –, duas inteligências são fundamentais: a linguística e a interpessoal.

A inteligência linguística se evidencia na capacidade de usar bem as palavras, que não é uma característica comum a todas as pessoas. Eu, por exemplo, não tenho uma elevada inteligência musical; gostaria de tê-la, sou um grande apreciador de música, mas, com relação a essa arte, sou uma espécie de eunuco: posso apreciá-la sem jamais possuí-la de verdade, porque não tenho condição de produzi-la. Estudei piano e violão, mas fui um péssimo aluno e não me desenvolvi, o que me levou a perceber que meu esforço era desproporcional aos resultados obtidos; acabei desistindo e me contentei em ser apenas um apreciador. Portanto, admito que não tenho essa inteligência e reconheço que tenho inteligência linguística: eu me relaciono bem com a palavra, tanto oral quanto escrita. Às vezes penso que minha facilidade é ainda maior para a escrita do que para a palavra oral. Entretanto, ter uma boa relação

com as palavras não é suficiente para que alguém seja um bom professor, um bom orador. Temos alguns exemplos disso na literatura nacional. O jornalista e escritor Luís Fernando Veríssimo, por exemplo, é espetacular com as palavras escritas, mas se considera um péssimo comunicador oral.

Cortella – É também um grande músico.

Mussak – Sim, sem dúvida. Toca saxofone bem, escreve maravilhosamente, é *gourmet*, crítico de cinema. Faz muitas coisas com competência, desde que não lhe peçam para falar.

E temos, então, a outra vertente da inteligência, a inteligência interpessoal – a capacidade ou a tendência de desenvolver uma boa comunicação entre as pessoas – que é prima irmã da também necessária inteligência intrapessoal.

Mas agora vou contar a minha breve história. Entrei para o mundo da educação por necessidade, não por vocação. Percebi a existência da vocação só depois que tive de me expor pela necessidade, visto que precisava trabalhar, precisava ganhar dinheiro para pagar meus estudos. A faculdade era pública, a Universidade Federal do Paraná (UFPR), mas o curso de medicina exige que o aluno adquira muitos livros, compre instrumentos, ademais de, evidentemente, se manter durante os estudos. Além disso, não permite que o aluno assuma um emprego “regular”, porque os horários das aulas são desconexos: há dias em que as aulas são pela manhã, em outros são à tarde ou à noite. Então, como não era possível

ter um emprego do tipo tradicional, com horário fixo para entrar e para sair, minha alternativa foi dar aulas – inicialmente particulares, depois, em um pequeno curso de preparação para o que, na época, se chamava madureza.

Cortella – O que, mais tarde, recebeu a designação de supletivo.

Mussak – Exato. Quando soube que estavam precisando de professores, fui lá me oferecer. E me tornei professor por absoluta necessidade, contrariando totalmente minha imensa timidez. Eu era absurdamente tímido e digo mais, Cortella, ainda o sou.

Cortella – Não notei. Você é um bom ator, então.

Mussak – Possivelmente, porque isso é algo que se aprende, é competência que se desenvolve. E creio que a timidez foi minha grande vantagem, porque o tímido precisa se superar. Para ser compreendido ou aceito pelo outro, ele precisa desenvolver a sua didática. A pessoa eloquente não tem essa necessidade; ela acredita que sua eloquência é suficiente. O tímido, ao saber que não possui a eloquência, precisa desenvolver a didática. E foi o que aconteceu comigo. Acho que hoje a minha grande competência não é sequer a comunicação, e sim a didática. Aliás, esse atributo é muito útil para os líderes.