

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE LETRAS

IVYNE OLIVEIRA ARAÚJO LEÔNCIO

A CONSTITUIÇÃO DISCURSIVA DO SUJEITO LÍDER:
UMA ANÁLISE DE *O MONGE E O EXECUTIVO*, DE
JAMES HUNTER

Campina Grande

2013

IVYNE OLIVEIRA ARAÚJO LEÔNCIO

A CONSTITUIÇÃO DISCURSIVA DO SUJEITO LÍDER:
UMA ANÁLISE DE *O MONGE E O EXECUTIVO*, DE
JAMES HUNTER

Monografia apresentada à banca examinadora da Unidade Acadêmica de Letras, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito para a obtenção do título de Graduada em Letras – Português.

ORIENTADOR:

Prof.º Dr.º Aloísio de Medeiros Dantas

Campina Grande

2013

IVYNE OLIVEIRA ARAÚJO LEÔNCIO

A CONSTITUIÇÃO DISCURSIVA DO SUJEITO LÍDER:
UMA ANÁLISE DE *O MONGE E O EXECUTIVO*, DE
JAMES HUNTER

Monografia apresentada à banca examinadora da Unidade Acadêmica de Letras, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito para a obtenção do título de Graduada em Letras – Português, sob orientação do Prof.º Dr.º Aloísio de Medeiros Dantas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.º Dr.º Aloísio de Medeiros Dantas

(Orientador)

Prof.º Manassés Morais Xavier

(Arguidor)

Trabalho aprovado em: ____ / ____ / 2013.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, como sempre em minha vida, agradeço a **DEUS**, a Ele toda honra e glória, pois todas as vezes que pensei negativamente, que me peguei pensando que não conseguiria, entreguei nas mãos Dele, e fui conduzida ao sucesso. E como diz a letra de uma música de Padre Fábio: “Em tempos de guerra, nunca pare de lutar, não baixe a guarda, nunca pare de lutar [...] O escape, o descanso, a cura, a recompensa vem sem demora...”

A minha **MÃE**, que não descansou na torcida, e que certamente orou dias e noites para que Deus estivesse sempre comigo. Ao meu **PAI**, que nunca pensou duas vezes ao investir no meu futuro. A vocês, que sempre estiveram do meu lado nas minhas escolhas, apoiando-me e incentivando-me a ser sempre melhor.

As minhas irmãs, **Imytissonara** e **Ionik**, que amo infinitamente, mesmo que eu mal demonstre, mas não consigo imaginar minha vida sem elas. Obrigada por sempre estarem presentes em minha vida. À minhas tias, tios, avós e avôs, e a todos os meus familiares que sempre se fizeram presentes.

A amiga mais presente de todas, **Éllen Mychellen**. Porque ela é “a minha pessoa”, é a quem eu posso recorrer a qualquer hora do dia e em qualquer momento, para qualquer coisa. Nós compartilhamos o mesmo sonho e foi através deste que nos conhecemos, mais um presente que o curso me trouxe.

Ao namorado, **Vinicius Morato**, de quem eu mais cobre apoio e atenção, mas que sei que estas foram coisas que jamais me faltaram. E porque é ele quem divide comigo os planos e sonhos para o futuro. Sendo assim, agradeço também a minha sogra Auridete Morato e meu sogro Félix Souto, por terem me acolhido e muitas vezes me tratado como própria filha.

Aos meus amigos do curso de Letras, **Maria Elizete**, **Arethusa Antero**, **Rafael Melo**, **Michael Dutra** e **Andreza Caetano**, por dividirem comigo um mesmo sonho, por partilharem momentos maravilhosos e inesquecíveis, pelas conversas interessantes entre uma aula e outra, por tudo que vocês são em minha vida.

Aos amigos, **Laíla Duarte**, **Yasmim Morais**, **Mariana Lima**, **Vinicius Aquino** pela amizade, união, força e pelos momentos maravilhosos que me proporcionaram, por me aguentar nos momentos de estresse, por me ajudar nos momentos difíceis que enfrentei ao longo da caminhada, na minha vida e no curso, à todos os amigos que se fizeram presentes direta e indiretamente. À minha nova família, **Filhos do Amor**, a quem eu sou imensamente grata por toda força, todo abraço, toda palavra fraterna que me fizeram seguir em frente com fé em Deus e na vida.

Ao meu orientador e amigo, **Aloísio Dantas**, pela paciência, confiança, força, e apoio sempre. Sem palavras para agradecer pelas noites perdidas, pelos neurônios queimados e pelos cabelos arrancados para que este sonho pudesse se concretizar. Obrigada, por ter acreditado no meu potencial e por ter me guiado para o sucesso, o grande responsável pela escolha da área que seguirei. Exemplo que tomarei por toda a vida.

A todos aqueles que se fizeram presente e jamais deixaram de acreditar na minha vitória.

Muito Obrigada!!!

“Não há nada mais perigoso do que acreditar que se detém a fórmula que vai continuar sempre conduzindo ao sucesso”

Tom Lambert

RESUMO

A constante busca por prestígio, êxito e felicidade, além do reconhecimento e sucesso pela dedicação no trabalho são necessidades da sociedade contemporânea. Nesse cenário, o mercado editorial brasileiro oferece a literatura de autoajuda com a promessa de alcançar a tão propalada felicidade e sucesso, na vida pessoal e profissional. A demanda da literatura de autoajuda vem crescendo no Brasil ao longo dos últimos anos. Em razão desse fato realizamos esta pesquisa para entender como se constitui o sujeito e qual o discurso presente em livros de autoajuda, especificamente, no livro *O monge e o executivo*, de James Hunter. Para compreendermos o discurso no entremeio dessa literatura e conhecermos os sujeitos do discurso nele presente, realizamos a análise do discurso do capítulo um, *As definições*, da obra *O monge e o executivo*, de James Hunter. Conceitos da Análise do Discurso, da linha francesa, foram empregados para a compreensão dos discursos presentes no *corpus*, que têm a finalidade de persuadir o leitor com exemplos de liderança, ensinando-o a como ser um líder e efetuar sua autoridade.

Palavras-chave: Análise do Discurso; Autoajuda; Forma-Sujeito; Posição-Sujeito; Formação Discursiva; Formação Ideológica.

ABSTRACT

The constant search for prestige, success and happiness, addition to the recognition for their dedication and success at work are needs of contemporary society. In this scenario, the Brazilian publishing market offers self-help literature with the promise of achieving the much vaunted happiness and success in personal and professional life. The demand of self-help literature is growing in Brazil over the years. In reason of fact we conducted this research to understand how the subject constitutes itself and which discourse present in self-help books specifically, in the book *The Servant*, James Hunter. To understand speech in between this literature and know the subject of this discourse it, we conducted discourse analysis of chapter one, *The Definitions*, of the book *The Servant*, of James Hunter. Concepts of Discourse Analysis, French Line, were applied for the understanding of discourses present in the *corpus*, that have the purpose of persuade your reader with examples of leadership, teaching him how to be a leader and effect their authority.

Keyword: Discourse Analysis; Self-Help; Form-Subject; Position-Subject; Discursive Formation; Ideological Formation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 A CONSTITUIÇÃO DISCURSIVA DO SUJEITO	13
2.1 Concepção de Forma-Sujeito	13
2.2 Concepção de Posição-Sujeito	19
2.3 Concepção de Formações Discursivas	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISE.....	28
4 O SUJEITO LÍDER NO LIVRO <i>O MONGE E O EXECUTIVO</i>	30
3.1 A Forma-Sujeito Líder	31
3.2 As Posições-Sujeito do Líder	37
3.3 As Formações Discursivas do Líder.....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48
ANEXO A – CAPÍTULO 1 AS <i>DEFINIÇÕES</i>	50

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa consiste em uma leitura crítico-discursiva do livro de autoajuda *O monge e o executivo*, de James C. Hunter. Atualmente, tem-se visto o grande crescimento por livros de autoajuda. Presente em todas as instâncias, esses livros têm ganhado cada vez mais adeptos de diversas áreas. Com inúmeras promessas, os livros de autoajuda constituem-se verdadeiros manuais de estilos de vida, de bem estar pessoal e de felicidade plena.

Por muito tempo, os indivíduos¹ se viam como parte integrante de uma comunidade e só se consideravam indivíduos em fusão com essa comunidade. Com os avanços da modernidade, ocorre a transformação da cultura, das tradições, das crenças e enlaces que impediam o desenvolvimento da sociedade o que acarreta, também, a transformação da consciência coletiva para a consciência individualista. Ou seja, rompendo e transformando-se todos esses preceitos, surge uma novo estilo de vida, um novo momento, a busca da autonomia e da liberdade faz surgir um sujeito mais individual, orientado não mais pela tradição e pela religião, mas sob a orientação da razão.

Essa necessidade de individualização tem seus primeiros indícios no período da Reforma, na Renascença

O sentimento de individualidade, a consciência de constituir uma pessoa a parte, separada da sociedade, mas habilitada a fazer julgamentos independentes a respeito dela e de si mesmo, só começou a [...] surgir com a Renascença e durante a Reforma. (BENSMAN, LILIENFIELD, *apud* RÜDIGER, 1996, p. 237)

Deste modo surge um indivíduo necessitado de romper com os preceitos antigos, necessitado de ser livre e independente. Mas, com esse indivíduo livre e

¹ Empregamos o termo indivíduo considerando-o biologicamente, e não em termos sociais, a quem chamaremos de sujeito.

independente, surge, também, inquietações devido às transformações na sociedade e no sujeito.

O desenvolvimento da ideologia do individualismo obriga o indivíduo a tomar as próprias decisões, este, por sua vez, passa a procurar em si mesmo as respostas para seus questionamentos. É nessa busca da autenticidade, de legitimidade, da necessidade de ser único, que surge o gênero autoajuda como instrumento auxiliador da mudança do coletivo para o individual, uma vez que os manuais de autoajuda passam a ajudar o indivíduo a empregar táticas que o farão diferente dos outros. Resumindo, pode-se dizer que o gênero *autoajuda* surgiu, por volta do século XIX, como decorrência do individualismo e do deslocamento dos referenciais coletivos para o individual. Mas, e como os textos que constituem esses livros se dividem?

Rüdiger (1996) divide a literatura desse gênero em duas categorias:

[...] primeiro, os livros que ensinam a desenvolver capacidades objetivas, como conseguir sucesso nos negócios, comunicar-se com as pessoas, conservar o marido etc.; segundo, os livros que ensinam a desenvolver capacidades subjetivas, como estimar a si mesmo, saber envelhecer, vencer a depressão ou viver em plenitude. (RÜDIGER, 1996, p.18)

Percebe-se que a literatura de autoajuda perpassa todas as áreas – desde o sucesso pessoal e profissional, ao da saúde, passando pelo sucesso nos relacionamentos interpessoais.

Conforme supracitado, o gênero *autoajuda* surgiu em meados do século XIX, com o objetivo de contribuir para a formação do caráter de seus leitores. Já no final desse mesmo século, essas obras caminharam para as questões da mente, buscando ensinar a seus leitores como controlar suas mentes para atingir o bem-estar. Ao longo do século XX e do início do século XXI, contudo, a autoajuda diversificou suas temáticas para tratar de diferentes questões, tais como, a espiritualidade, o aspecto financeiro, a beleza etc.

A partir do contexto histórico do gênero *autoajuda*, vimos que esse gênero se configura em diferentes áreas e pode tratar de qualquer tema, o que proporciona um campo de atuação vasto e públicos diferentes para um mesmo estilo de literatura.

Cortina (2006, p.57) afirma que as diversas subcategorias constitutivas da autoajuda ocupam as listas de livros mais vendidos no Brasil, de 1966 a 2004.

Ao fazer um levantamento dos últimos anos, de 2008 a 2013, verificamos que a autoajuda continua em alta no mercado, sempre no ranking dos livros mais vendidos no Brasil, e, até mesmo, no mundo.² A crescente demanda de leitores dos livros de autoajuda decorre não somente das opiniões e formulações apregoadas nestes livros para resolver problemas cotidianos. Como essa literatura está inserida na cultura de massa, são comprados e lidos por pessoas com os mais variados graus de instrução, de cultura e das mais variadas classes, por isso é uma literatura massificada, é uma mercadoria cultural e universalizante.

Pretendemos com esta pesquisa, através dos objetivos:

Geral

- Compreender, em termos discursivos, o sujeito que se constitui no livro *O monge e o executivo*.

Específicos

- Verificar qual a concepção de forma-sujeito presente no livro sob análise;
- Demonstrar como o sujeito social e sua discursividade são constituídos pela determinação do processo histórico-social.

Para isso, se constituem questões-problema da pesquisa: Como o sujeito e o discurso estão permeados pelo contexto histórico-social? Como esses fatores sócio-históricos contribuem para a formação do sujeito e sua relação com o mundo atual capitalista?

Esperamos que as respostas a esses questionamentos contribuam para a formação e posicionamento crítico dos indivíduos na sociedade, uma vez que nem sempre ficam explícitos os significados efetivamente materializados no texto, além de não haver uma consciência, por parte dos leitores, do que significa a “felicidade

² Na Câmara Brasileira do Livro (<http://www.cbl.org.br/telas/noticias/noticias-detalmes.aspx?id=377>) e no site da Revista Veja (http://veja.abril.com.br/livros_mais_vendidos/), os livros de autoajuda continuam no ranking dos livros mais vendidos.

prometida”, o que podem ser esclarecidos com uma leitura crítico-discursiva e uma metodologia discursiva.

Para didatizar o estudo, dividimos a pesquisa em INTRODUÇÃO, com uma breve explicação acerca dos livros de autoajuda. A seguir são explorados os pressupostos teóricos que embasaram a pesquisa, intitulado como A CONSTITUIÇÃO DISCURSIVA DO SUJEITO. Em seguida, os PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISE, para explicar como foi feita a análise do discurso presente no livro *O monge e o executivo*. Por fim, as CONSIDERAÇÕES FINAIS sobre o estudo elaborado, em seguida as REFERÊNCIAS e os ANEXOS utilizados.

2 A CONSTITUIÇÃO DISCURSIVA DO SUJEITO

2.1 Concepção de Forma-Sujeito

A linguagem se relaciona com outras práticas, como a prática política, a prática científica etc., segundo Pêcheux (1988). Da relação entre práticas sociais surgem reflexões acerca de Psicanálise, Marxismo, entre outras, o que desconstrói a concepção de que a linguagem é um apenas um instrumento de comunicação.

O ideológico, o inconsciente e, sobretudo, o sujeito, na linha pecheutiana, são percebidos não como elementos remanescentes da linguagem, mas como elementos que constituem todo e qualquer discurso. Assim, dessa relação dialética entre sujeito, linguagem e mundo compreende-se que o Sujeito na Análise do Discurso, doravante AD, é histórico e sua prática discursiva é historicamente determinada, uma vez que o sujeito não é um indivíduo abstrato e nem o discurso é gerado por si mesmo, “o sujeito é produtor de suas relações sócio-históricas e, ao mesmo tempo, é contraditoriamente produzidos por essas mesmas relações” (SILVA SOBRINHO, 2011, p. 107).

Conforme Silva Sobrinho (2011), fundamentado em Pêcheux, há um primazia das relações sócio-históricas, o que acarreta uma mudança do objeto de estudo na linguagem. Em sua abordagem científica, Pêcheux focaliza o discurso, pois o sujeito não é livre da ideologia ou de qualquer tipo de assujeitamento, e sua formação discursiva (doravante FD³) se inscreve em uma relação ideológica da prática social vigente, em que a produção de sentidos se dá nas relações sociais, ou seja, o discurso é tomado enquanto efeito de sentidos entre os interlocutores e a conjuntura histórica se reflete na compreensão do discurso.

O estudo acerca do discurso, calcado em uma teoria materialista do discurso, a qual compreende a materialidade do sentido como um processo histórico de significação em que o sujeito, a história e a linguagem estão materialmente pensados e

³ Trabalharemos a concepção de Formação Discursiva no tópico *Concepção de Formações Discursivas*. (p.22)

implicados, revela que “o sentido de uma palavra não está dado *a priori*, pois é sempre produzido em uma conjuntura histórica determinada” (SILVA SOBRINHO, 2011, p.112), ou seja, o sentido de uma palavra só pode ser entendido se for observado quem disse, o que disse, em que momento disse. Existe em cada discurso proferido uma conjuntura histórica determinada pela formação ideológica, isto é, pela posição sustentada por aqueles que proferem tal discurso:

os efeitos de sentido têm caráter historicamente determinado – daí a importância de levar em consideração o *caráter material do sentido* e a *posição sujeito no discurso*. Compreender isso exige a mobilização de categorias como formação discursiva e formação ideológica, que são categorias imbricadas e constituídas pelas relações de desigualdade-contradição-subordinação das lutas de classes de uma determinada conjuntura histórica. (SILVA SOBRINHO, 2011, p. 113)

A formação discursiva do sujeito é afetada pela formação ideológica, cada indivíduo possui uma posição na classe social e seu discurso é afetado pela prática social vigente que detém o poder material e espiritual, ou seja, as palavras não têm um sentido nelas mesmas, seus sentidos são derivados das formações discursivas em que elas se inscrevem.

A formação discursiva não é afetada somente pela formação ideológica, mas também pelas formações imaginárias. Conforme Pêcheux (1990 [1969], p.83) toda vez que o sujeito de um discurso fala, ele mobiliza um funcionamento discursivo que remete a formações imaginárias. Os sentidos são produzidos pelo imaginário do sujeito, que é social e é, por sua vez, resultante da posição na classe social que este sujeito ocupa.

Assim, podemos entender que, na relação entre linguagem, ideologia e história, constituem-se formações imaginárias que perpassam todo o discurso. O sujeito constrói uma imagem de si mesmo, do seu interlocutor, do objeto do discurso, entre outras. Essas formações imaginárias funcionam em uma estrutura social bem determinada historicamente, e estão diretamente ligadas às condições de produção, isto é, às condições sócio-históricas do discurso. Conforme define Pêcheux (1990 [1969], p.95), as formações imaginárias sempre resultam de processos discursivos anteriores e

se manifestam, no processo discursivo, através da antecipação, das relações de força e de sentido.

Considerando os conceitos descritos acima, pensemos como a sociedade contemporânea se comporta e como essas formações estão inseridas nesse contexto. A sociedade tem se tornado cada vez mais complexa. Dividida em grupos sociais, os sujeitos-trabalhadores têm se tornado vulneráveis, sofrendo os efeitos da exploração exigida pelo mercado sem ao menos perceberem, é o que Silva Sobrinho (2011) denomina de “efeito de silenciamento”. O poder da burguesia com seus discursos carregados de formação ideológica “tende ao invisível, para exercer com mais eficácia; ao mesmo tempo, ele se encarrega sistematicamente de *observar* as classes dominadas, para melhor assujeitá-las nas esferas das relações sociais de produção” (SILVA SOBRINHO, 2011, p. 115, grifos do autor).

Os grupos sociais são originados nas relações de base econômica. Como mencionado acima, cada sujeito ocupa uma posição estrutural nas relações de produção e são essas posições que derivam a divisão do trabalho. Considerar a existência histórica dos grupos sociais, é levar em consideração um sujeito ideologicamente constituído, cujo funcionamento discursivo é histórico.

Atualmente, as transformações nas relações de trabalho têm acarretado mudanças que se configuram como uma ofensiva do capital sobre o trabalho e isso não ocorre apenas de “modo objetivo (precarização do trabalho), mas também no aspecto subjetivo, que desmobiliza a classe trabalhadora, assujeitando-a ao mercado, ou seja, aos interesses da lógica do capital.” (SILVA SOBRINHO, 2011, p. 118). O antagonismo nas relações de trabalho afeta a constituição do sujeito, uma vez que faz os sujeitos sofrerem o efeito silenciamento, pois acham que não estão sendo dominados.

O antagonismo nas relações de trabalho na sociedade globalizada, ainda que maquiado, persiste ferozmente e afeta a constituição do Sujeito do Discurso. Assim, as pesquisas que levem em consideração essas contradições podem entender como as transformações do mundo do trabalho são acompanhadas por estratégias de cooptação da classe trabalhadora e de ilusões de um mundo “cooperativo” de relações tidas como “éticas”, “democráticas” e “sem antagonismo radical”, quando, na verdade, é o contrário que existe efetivamente [...]

Desse modo, é ainda o sujeito-trabalhador (homens, mulheres, jovens, velhos, crianças) que continua mais vulnerável à lógica destrutiva do

capital, cada vez mais global e certo. (SILVA SOBRINHO, 2011, p. 119, aspas do autor).

Um dos responsáveis por tais efeitos de silenciamento são os livros de autoajuda, uma vez que são manuais de como devem seguir, o que devem fazer, como agir nas mais diversas situações, e entre elas, no mercado de trabalho da sociedade contemporânea que se utiliza também destes livros para mostrar que é sempre “o tijolo de baixo que deve se adaptar ao de cima” (SILVA SOBRINHO, 2011, p.119).

Sabe-se que o ideológico e o inconsciente, na linha pecheutiana, são percebidos como elementos essenciais que constituem todo e qualquer discurso e que a constituição do sujeito do discurso e a produção de efeitos de sentidos também fazem parte desta composição. Em um ambiente público, o que um indivíduo veste ou carrega consigo pode gerar um efeito de sentido, delimitando-o em certa sociedade, história e cultura. É nesse sentido que Mariani e Magalhães (2011) buscam enfatizar a formulação, circulação e recepção de um enunciado, já que a singularidade de cada indivíduo se inscreve nas práticas e rituais sociais, fazendo com que os enunciados produzam significados diferentes, representando ou não “uma posição sujeito aderida a uma determinada formação discursiva historicamente constitutiva do espaço-tempo cultural de uma formação social” (MARIANI E MAGALHÃES, 2011, p.127).

Conforme explicita Magalhães (2012), a construção do conceito do inconsciente por Freud desloca o conceito de sujeito e o seu estatuto de indivíduo homogêneo, autônomo, “indivíduo dotado de uma razão capaz de dominar a si próprio e ao mundo” (MAGALHÃES, 2012, p.38) passa a ser concebido conforme a concepção de Freud, que divide a estrutura psíquica entre o consciente e o inconsciente, toma a noção de sujeito como algo dividido, descentrado pelo inconsciente e constitutivamente heterogêneo.

A divisão do psiquismo em o que é consciente e o que é inconsciente constitui a premissa fundamental da psicanálise. [...] A psicanálise não pode situar a essência do psiquismo na consciência, mas é obrigada a encarar esta como uma qualidade do psiquismo, que pode achar-se presente em acréscimos a outras qualidades, ou estar ausente. (FREUD, 1976, volume XVIII, p.21 *apud* MAGALHÃES, 2012, p.38).

Para entender o que implica dizer que o sujeito é descentrado, recorremos ao conceito de interdiscurso que, de acordo com Dantas (2007, p.73), “A fala de todo e qualquer sujeito é perpassada por dizeres de outro lugar e outros sujeitos. Este conjunto de outros discursos, que determinam o dizer do sujeito, é conhecido como interdiscurso [...]”. E, segundo Orlandi (2005, p.33) “é todo o conjunto de formulações feitas e já esquecidas que determinam o que dizemos”. Assim, o interdiscurso é um saber discursivo que produz sentidos a partir de outros já cristalizados na sociedade.

Nesse sentido, em toda formação discursiva o sujeito cria a ilusão de que o que ele está dizendo é originário dele mesmo. Conforme Pêcheux (1988), essa ilusão é dividida em dois tipos, chamados por ele de “esquecimentos”.

No esquecimento nº 2, chamada por Pêcheux de intradiscurso, ele diz:

Concordamos em chamar *esquecimento nº 2* ao “esquecimento” pelo qual todo sujeito-falante “seleciona” no interior da formação discursiva que o domina, no sistema de enunciados, formas e sequências que nela se encontram em relação de paráfrase – *um enunciado, forma ou sequência, e não um outro, que, no entanto, está no campo daquilo que poderia formulá-lo na formação discursiva considerada.* (PÊCHEUX, 1988, p.173 – aspas e itálico do autor).

Esse esquecimento envolve a seleção enunciativa, ou seja, ao falarmos, o fazemos de uma maneira e não de outra, escolhemos uma maneira de dizer, “apagando” ou “esquecendo” outras formas. O sujeito tem a ilusão de que tudo que ele diz tem apenas um significado que será captado pelo seu interlocutor.

Sobre o esquecimento nº 1, denominado de interdiscurso, Pêcheux afirma:

Por outro lado, apelamos para a noção “sistema inconsciente” para caracterizar um outro “esquecimento”, *o esquecimento nº 1*, que dá conta do fato de que o sujeito-falante não pode, por definição, se encontrar no exterior da formação discursiva que o domina. Nesse sentido, *o esquecimento nº 1* remetia, por uma analogia com o recalque inconsciente, a esse exterior, na medida em que (...) esse

exterior determina a formação discursiva em questão. (PÊCHEUX, 1988, p.173 – aspas do autor).

O esquecimento número um remete ao inconsciente e resulta do modo pelo qual somos afetados pela ideologia. Assim, tem-se a ilusão de que somos criadores dos nossos discursos, o que não é verdade, conforme Pêcheux. Quando enunciamos, retomamos sentidos pré-existentes, mobilizamos outros discursos, já ditos em outros contextos sócio-históricos, consistindo, portanto, discursos pré-construídos⁴.

A identificação do sujeito se baseia na forma pela qual ele se constitui em uma dada formação discursiva, ou seja, o sujeito, ao revelar-se em uma dada formação discursiva, promove o apagamento das outras formações discursivas provocando a ilusão de unidade do sujeito.

Deste modo, e, conforme Eni Orlandi (2011), a concepção de forma-sujeito é constituída por um indivíduo sócio-histórico ideológico e, ao mesmo tempo, livre e responsável. A autora ainda acrescenta que a noção de sujeito individuado e a relação indivíduo-sociedade são políticas.

As formas de individuação do sujeito pelo Estado, estabelecidas pelas instituições, resultam em um indivíduo ao mesmo tempo responsável e dono de sua vontade. É o sujeito individuado, de natureza sócio-histórica ideológica, indivíduo já afetado pela língua e pela ideologia que se identifica pela sua inscrição nas diferentes formações discursivas, de que resultam distintas posições sujeitos, relativamente às formações sociais. Assim, a noção de sujeito individuado não é psicológica mas política, ou seja, a relação indivíduo-sociedade é uma relação política. (ORLANDI, 2011, p.42).

Diante de tudo que foi exposto sobre a noção de forma-sujeito, conclui-se que é da relação entre inconsciente e ideologia – o sujeito, dotado de inconsciente, representado e articulado por uma série de formações imaginárias, que se constitui o a forma-sujeito.

⁴ Conforme Pêcheux (1988, p.164), “Pré-construído corresponde ao sempre-já-aí da interpelação ideológica que fornece-impõe a realidade e ser sentido sob a forma da universalidade, o mundo das coisas”. Segundo o glossário de Brandão (1991 *apud* DANTAS, 2007, p. 41) “elemento produzido em outro(s) discurso(s), anterior ao discurso em estudo, independente dele”.

2.2 Concepção de Posição-Sujeito

A teoria de concepção de sujeito do discurso em Pêcheux se desdobra em noções de forma-sujeito e posição-sujeito. A noção de posição-sujeito está atrelada a lugar social, lugar discursivo. No entanto, existem diferenças entre essas noções que produzem movimentos de (des)identificação do sujeito do discurso.

Como vimos anteriormente, o sujeito na AD carrega consigo marcas que o caracterizam enquanto efeito de sentido social, ideológica e historicamente e tem a ilusão de que o que ele está dizendo é originário dele mesmo. Na AD, considera-se que a linguagem e o sentido não são transparentes, por trás destes existem formações que determinarão o que será dito e como será dito. Conforme Pêcheux (1988), o lugar do sujeito não é vazio, “há o processo de interpelação-identificação que *produz* o sujeito”, (PÊCHEUX, 1988, p.159, grifo do autor).

Assim, o sujeito é preenchido pelo que Pêcheux designa de sujeito do saber de uma determinada formação discursiva, ou forma-sujeito⁵. A formação discursiva insere o sujeito em um determinado contexto, com o qual ele se identifica e se constitui enquanto sujeito.

Segundo Pêcheux,

a forma-sujeito (pela qual o “sujeito do discurso” se identifica com a formação discursiva que o constitui) tende a absorver-esquecer o interdiscurso no intradiscurso, isto é, *ela simula o interdiscurso no intradiscurso*, de modo que o interdiscurso *aparece* como o puro “já-dito” do intradiscurso, no qual ele se articula por “co-referência”. (PÊCHEUX, 1988, p.167, grifos e aspas do autor).

⁵ Em nota, de acordo com Pêcheux (1988, p.183), a expressão “forma-sujeito” é introduzida por L. Althusser: “Todo indivíduo humano, isto é, social, só pode ser agente de uma prática se se revestir da *forma de sujeito*. A ‘forma-sujeito’, de fato, é a forma da existência histórica de qualquer indivíduo, agente de práticas sociais”.

Logo, a forma-sujeito caracteriza-se por *incorporar-dissimular* os elementos do interdiscurso, o que aponta para a unidade (imaginária) do sujeito. Como nos esclarece Dantas (2011, p.32)

Este fato fica evidente através do processo enunciativo dos substituíveis, linguisticamente verificados na paráfrase e na reformulação, através dos quais os sujeitos se veem como espelhos uns dos outros (cúmplices), de modo que os elementos do interdiscurso (os pré-construídos e articulação-sustentação) confundem-se, o que anula a demarcação entre o “o que é dito e aquilo a propósito do que isso é dito”

Assim, o sentido só é produzido a partir da relação forma-sujeito com a identificação da posição em que o sujeito está inserido. Segundo Orlandi (1993, p.21) “uma posição-sujeito não é anterior à construção dos efeitos de sentido, e sim se produz com eles; é justamente nesse momento de atualização e de (re)significação da memória que se produz um efeito de sentido capaz de instituir uma posição-sujeito.”

Diante disso, vimos que uma posição-sujeito, em AD, é entendida como um constructo teórico. Imaginariamente, o lugar que os sujeitos estão inseridos na estrutura de uma formação social é o que determinará sua posição-sujeito. “O sujeito ao mobilizar uns e não outros saberes para enunciar, já o faz determinado por esse lugar social, capaz de administrar as diferenças internas e, ao mesmo tempo, dar-lhes um efeito de unidade discursiva” (CAZARIN, 2007, p.109).

Ao refletir sobre essa questão, devemos compreender como a FD corrobora tanto para a forma-sujeito como para a posição-sujeito. Sabemos que em AD, a formulação dos enunciados, pertencentes a uma FD, estão, não na mente ou na consciência dos indivíduos, mas no próprio discurso. Deste modo, existe um tipo de anonimato que já sinaliza que os sujeitos não são origem dos seus próprios dizeres. Conforme Cazarin (2007, p.109), “o anonimato é concebido a partir da compreensão de que os enunciados são social e historicamente determinados.”. A partir dessa compreensão, emerge a teoria da subjetividade, para a qual o sujeito enunciator não é a fonte do sentido, nem senhor da língua. Pêcheux relaciona o sujeito com a ideologia, o que traz a noção de forma-sujeito. A FD comporta uma forma-sujeito que regulariza,

estabelece, ordena, dispõe, e organiza o dizer das diferentes posições-sujeito que nela vivem.

Ainda segundo o mesmo autor, o indivíduo interpelado ideologicamente em sujeito do seu discurso o faz através do interdiscurso, que “fornece a cada sujeito sua realidade enquanto sistema de evidências e significações percebidas – aceitas – experimentadas” (PÊCHEUX, 1988, p.163). Essas formulações teóricas mencionadas levam à formulação da teoria *nãosubjetiva*, na qual o sujeito se constitui a partir de um lugar social, de acordo com Cazarin (2007).

Nesse sentido, a FD é heterogênea em si mesma, divisível, e suas fronteiras são instáveis. A FD é um espaço em que há contradição e transformação e sua constituição é “invadida por elementos que vêm de outro lugar sob a forma de préconstruídos e de discursos transversos” (PÊCHEUX, 1990c, p.314 *apud* CAZARIN, 2007, p.111).

Segundo Pêcheux (1988), as diversas formações resultam de processos discursivos anteriores, os quais dão a “tomada de posição”. A “tomada de posição” do sujeito é tratado por Pêcheux, a partir das relações entre o sujeito da enunciação e o sujeito universal. À medida que o sujeito toma uma posição, a qual não é um ato originário seu, mas efeito da determinação do interdiscurso como discurso-transverso (discurso articulado), essa “tomada de posição” vai se constituindo em relações que podem ocorrer através de diferentes modalidades.

Cazarin (2007) apresenta três modalidades. A primeira modalidade é designada como superposição entre os dois sujeitos – sujeito da enunciação e sujeito universal. Conforme Pêcheux (1988) é o discurso do “bom sujeito”, essa modalidade marca a reduplicação da identificação do sujeito. A segunda modalidade caracteriza o discurso do “mau sujeito”, discurso no qual o sujeito da enunciação “se volta” contra o sujeito universal por meio de uma “tomada de posição”. E, a terceira modalidade é resultante do aprofundamento da segunda. A desidentificação do sujeito enunciador. Nesta, o sujeito, pela não relação com uma formação discursiva, isto é, por não possuir “um sentido” apreensível no funcionamento de uma formação discursiva, poderá identificar-se com outra “formação discursiva e sua respectiva forma-sujeito ou, até

mesmo, através de um acontecimento discursivo⁶, instituir outra FD” (CAZARIN, 2007, p. 112).

Interessa-nos retomar a segunda modalidade, uma vez que nesta se constitui um trabalho (de transformação-deslocamento) da forma-sujeito e não sua pura e simples anulação. Assim como a FD, a forma-sujeito não é homogênea e uniforme, sua relação com a posição-sujeito revela que, no interior de uma FD, diferentes posições-sujeito a constituem. No interior de uma FD, os saberes desta abrem espaço para a coexistência de uma outra posição-sujeito que se relaciona de maneira distinta com a forma-sujeito.

Nesse sentido, compreendemos que o sujeito da FD é heterogêneo e fragmentado, é um sujeito que divide seu espaço discursivo com o outro, que inclui o destinatário e a voz de outros discursos, já-dados, que estão no nível do interdiscurso e a posição-sujeito é um “lugar social representado no discurso” (ORLANDI, 1998b e 1999 *apud* CAZARIN 2007, p.113).

Uma posição-sujeito se produz

no momento em que “o sujeito enunciador do discurso recorre ao já-dito, o ressignifica e se significa” (ORLANDI, 1993, p.90). Uma posição-sujeito materializa-se e pode ser apreendida no discurso pelos saberes da FD que o sujeito mobiliza para enunciar, mas há sempre espaço para a movência dos saberes, pois conforme Mariani (1998, p.25), assim como não há um sujeito pleno, também não há assujeitamento pleno. (CAZARIN, 2007, p.114)

Deste modo, vimos que uma posição-sujeito é sempre heterogênea e a movência dos saberes se dá, não pela divergência (entre posições-sujeito), mas sim pela diferença. A posição-sujeito é, assim, uma região interna do saber de uma FD, que opera semelhante organizando e regulando os saberes dessa região e funciona como uma primeira instância social de determinação do dizer.

⁶ Pêcheux (1990c, p. 15-28) *apud* Cazarin (2007, p.120): “o ponto de encontro de uma atualidade e de uma memória; como fato novo em um contexto de atualidade e no espaço da memória que ele convoca e que já começa a se reorganizar”.

pode-se escrever que uma posição-sujeito funciona como uma primeira instância social de determinação do dizer. Esse entendimento, me leva à compreensão de que a unidade discursiva de uma posição-sujeito é imaginária. Segundo Indursky (1998, p.116) *apud* Cazarin (2007), “o sujeito é duplamente afetado: em seu funcionamento individualizado, pelo inconsciente e, em seu funcionamento social, pela ideologia”. Ao que eu acrescento: o sujeito enunciador, em seu funcionamento social, é duplamente afetado, pois o mesmo é concomitantemente determinado por aquilo que a posição-sujeito lhe “impõe” e pela relação que esta mantém com a FD em que está inscrita.” (CAZARIN, 2007, p. 120)

Deste modo, conforme os pressupostos teóricos da AD, na linha pecheutiana, não há discurso sem sujeito e não há sujeito sem ideologia. Logo, o sujeito é interpelado pela ideologia e afetado pelo *Outro*, pelo inconsciente. O sujeito, conforme apregoa a AD, não sendo a fonte do sentido, se constitui sócio, histórico e ideologicamente, o que determinará sua posição na sociedade, isto é, ao ser interpelado pela ideologia e pelas relações de poder da prática vigente, o lugar que o sujeito ocupa na sociedade é determinante do/no seu dizer.

2.3 Concepção de Formações Discursivas

O conceito de Formação Discursiva (FD) é central para o desenvolvimento do arcabouço teórico da Análise do Discurso. Os principais teóricos, Michel Pêcheux e Michel Foucault, se aproximam em suas teorias. No entanto, Foucault não considera como princípio organizador a ideologia. Vejamos como ele define FD:

todo este jogo de relações constitui um princípio de determinação que admite ou exclui, no interior de um discurso dado, um certo número de enunciados[...]; uma formação discursiva não ocupa todo o volume possível que lhe abrem de direito os sistemas de formação de seus objetos, de suas enunciações, de seus conceitos; é essencialmente lacunar e isto pelo sistema de formação de suas escolhas estratégicas. Daí que, retomada, colocada e interpretada em uma nova constelação,

uma formação discursiva dada pode fazer aparecer novas possibilidades. (FOUCAULT, 1971, p.83)

Por essa definição, percebemos que Foucault considera como princípio organizador o conjunto de regularidades que determinam a homogeneidade e fechamento da FD. Segundo Foucault, essas regularidades consistem em

no caso em que se pudesse descrever [...] semelhante sistema de dispersão, no caso em que entre os objetos, os tipos de enunciação, os conceitos, as escolhas temáticas, se poderia definir uma regularidade (uma ordem, correlações, posições e funcionamento, transformações), dir-se-á, por convenção, que se trata de uma formação discursiva – evitando, assim, palavras demasiado carregadas de condições e consequências, inadequadas, aliás, para designar semelhante dispersão, como “ciência”, ou “*ideologia*” ou “teoria”, ou “domínio de objetividade”. Chamar-se-á *regras de formação* às condições a que estão submetidos os elementos dessa repartição. (FOUCAULT, 1971, p.51 (grifos meus))

Diante do exposto, vimos que Foucault não considera, como princípio organizador, a ideologia. Por isso, consideraremos a teoria de Pêcheux como base para nossas discussões acerca do conceito de FD. Além disso, as noções de forma-sujeito e posição-sujeito serão consideradas para a discussão da FD, uma vez que estas noções se interconectam para desenvolver a noção de FD.

A noção de formação discursiva em Pêcheux teve suas primeiras formulações escritas em coautoria com C. Fuchs⁷. Eles, diferente de Foucault, viam a noção de FD entrelaçada à noção de ideologia.

se deve conceber o discursivo como um dos aspectos materiais do que chamamos de *materialidade ideológica*. Dito de outro modo, a espécie discursiva pertence ao *gênero ideológico*, o que é o mesmo que dizer que as *formações ideológicas* comportam necessariamente, como um dos seus componentes, *uma ou várias formações discursivas*

⁷ Em 1975, no texto *A propósito da Análise Automática do Discurso*, Pêcheux publicou juntamente com Catherine Fuchs, sua concepção de sujeito, de Formação Discursiva e Formação Ideológica.

interligadas que determinam *o que pode e deve ser dito*, a partir de uma posição dada numa conjuntura, isto é, numa *relação de lugares* no interior *de um aparelho ideológico*. (PÊCHEUX & FUCHS, 1990, p.166-7) (grifos meus)

Neste excerto, observamos, claramente, a relação existente entre discurso e ideologia. Conforme Indursky (2007), calcada em Pêcheux, a FD é um saber, constituído de enunciados discursivos, os quais representam um modo de relacionar-se com a ideologia vigente, regulamentando o que pode e deve ser dito. Contudo, falar em ideologia e discurso como noções que desenvolvem a FD é insuficiente.

Devemos retomar, nesta sessão, a noção de sujeito para entender o desenvolvimento da FD. De acordo com Pêcheux (1988, p.191), “os indivíduos são ‘interpelados’ em sujeitos de seu discurso, pelas formações discursivas que representam ‘na linguagem’ as formações ideológicas que lhe são correspondentes”, ou seja, o indivíduo, interpelado em sujeito de seu discurso, realiza um processo de identificação com a FD na qual ele se constitui. E essa identificação se dá pela categoria da forma-sujeito. A FD tem como princípios organizadores a ideologia e o sujeito. Logo, entendida dessa maneira, a FD tem seus saberes regulados pela forma-sujeito e se apresenta uno, fechado e homogêneo. Contudo, Pêcheux reformula o conceito de FD e introduz as “modalidades” da tomada de posição, relativizando as concepções de sujeito e formação discursiva.

Na mesma obra em que a concepção de sujeito é constituído como unitária e a formação discursiva como bastante homogênea, estas duas concepções são relativizadas. Percebe-se que, por trás deste desejo, pois certamente a unicidade é da ordem do desejo e do imaginário do sujeito, o que se apresenta é um *sujeito dividido em relação a ele mesmo* e esta divisão do sujeito se materializa nas *tomadas de posição* frente aos saberes que estão inscritos na formação discursiva em que se inscreve. (INDURSKY, 2007, p.167)

Por conseguinte, Pêcheux acrescenta a essa discussão a noção de interdiscurso, pois, conforme vimos no tópico anterior, é ele quem determina uma FD. É

no interdiscurso que se situa os ditos e os não-ditos, e dada a FD, o interdiscurso regula o que pode ser dito no âmbito de uma FD.

O interdiscurso é o conjunto de discursos que são “*desiguais*, porque sempre dizem algo diferente, *contraditórios*, porque surgem de lugares diferentes e *subordinados*, porque são determinados por heterogêneos sistemas culturais” (DANTAS, 2007, p.74). Assim, é no interdiscurso que se constituem as sequências discursivas, dominadas por uma FD determinada, e que o sujeito se apropria para fazer deles “seu” próprio dizer, que se dá no intradiscurso. Segundo Pêcheux (1988, p.162), “toda formação discursiva dissimula, pela transparência do sentido que nela se constitui, sua dependência com respeito ao “todo complexo com dominante” das formações discursivas, intricado no complexo das formações ideológicas”.

Ou seja, toda formação discursiva “esconde” sua dependência ao “todo complexo com dominante”, o qual Pêcheux esclarece como sendo o interdiscurso, para transparecer o sentido, que já estava lá. A FD produz a ilusão, para o sujeito, de que tudo que ele disse é seu, é originário de si. “Essa ilusão esconde o fato de que “algo fala” sempre “antes, em outro lugar e independente”” (DANTAS, 2007, p.74)

Conforme mencionado, o interdiscurso se dá no intradiscurso. É na relação entre o sistema da língua e a FD que se concretizam as práticas discursivas, os processos discursivos específicos, através dos quais os sujeitos produzem e identificam os sentidos. Todavia, a relação entre interdiscurso e intradiscurso não é homogênea, segundo Pêcheux (*apud* GREGOLIN, 2007, p. 175)

as fronteiras entre o linguístico e o discursivo são constantemente deslocadas em toda prática discursiva, razão pela qual as ‘sistematicidades’ não funcionam sob a forma de um bloco homogêneo de regras organizadas sob a forma de uma máquina lógica.

Deste modo, podemos concluir que as formações ideológicas comportam uma ou várias FDs interligadas que determinam “o que pode e deve ser dito” em uma manifestação discursiva. Conseqüentemente, o sentido da manifestação discursiva decorre de sua relação com uma determinada FD. Em contrapartida, uma mesma sequência discursiva inserida em distintas FDs produzirá sentidos diversos. E, isto

acontece porque o sentido se estabelece a partir das relações que as diferentes expressões conservam entre si, no interior de cada FD, a qual é determinada pela formação ideológica de que procedem. Assim, os processos discursivos não têm origem no sujeito, uma vez que são determinadas pela FD em que o sujeito está inserido. Mas, o sujeito tem a ilusão que é fonte do sentido e domina tudo o que diz.

Portanto, em AD é necessário não cristalizar a FD, uma vez que ela é divisível e heterogênea, e levar em conta a relação entre sujeito, história e linguagem para se estabelecer as diferentes Posições-Sujeito e inscrevê-las no interior de uma ou várias Formações Discursivas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISE

Segundo Eni Orlandi (1987, p. 11), em AD a teoria, o objeto e o método científicos são moldados em uma dimensão crítica, o que dificulta “um acúmulo científico fixo”. A entrada da AD em pesquisas acadêmicas e em programas de pós-graduação exigem um rigor metodológico e didático para sua utilização.

Em vários artigos publicados por Orlandi, em 1981, ela sugere alguns procedimentos de análise do objeto de estudo. Em um artigo de 1981, Eni Orlandi afirma que, metodologicamente, “pode-se trabalhar, na perspectiva da análise de discurso, com unidades de vários níveis – palavras, sentenças, períodos, etc. – sob o enfoque do discurso”. Ou seja, o objeto de estudo atravessa toda e qualquer realidade da linguagem. Consequentemente, Orlandi estabelece uma distinção em seu objeto de estudo: “discurso é conceito teórico e metodológico e texto é conceito analítico” (ORLANDI, 1981, p. 116). Ainda em 1981, introduz mais uma delimitação do objeto de pesquisa em AD, o recorte textual: “o recorte é uma unidade discursiva: fragmento correlacionado de linguagem – e – situação. *O texto é o todo que organiza os recortes* (...) Os recortes são feitos na (e pela) situação de interlocução” (Ibid., p.140).

Interessa-nos no presente estudo essa delimitação que Orlandi sugere para o objeto de estudo em AD, pois os recortes textuais (doravante RT) nos permitiu selecionar, da imensidão do *corpus*, os fragmentos que nos interessam para a produção da pesquisa.

Diante do surgimento e crescimento por literatura de autoajuda, objetiva-se, nesta pesquisa, compreender e refletir criticamente sobre como o sujeito se constitui no mundo contemporâneo. Mais especificamente, compreender qual a concepção de sujeito e qual discurso, presente no livro *O monge e o executivo*, torna o sujeito um líder. Para a consecução do estudo, a pesquisa terá como *corpus* recortes textuais, do capítulo 1 – *As definições*, do livro *O monge e o executivo*, do escritor estadunidense, James C. Hunter⁸. O capítulo 1 está na íntegra em anexo. (Vide ANEXO A)

⁸ A Editora Sextante tem muitas edições na categoria autoajuda, como *Dez leis para ser feliz* e *Nunca desista dos seus sonhos*, de Augusto Cury, livros que estão na lista dos mais vendidos pela editora, entre outros que configuram um *hall* de livros para autoajuda. Dentre estes, encontra-se *O monge e o executivo*, que se tornou um *best-seller*, lançado no mercado americano com o título *The Servant*, em 2008, e se

Em AD, a construção do *corpus* se dá através dos fatos de linguagem e não de “dados” verificados. Esse fato tem como unidade de análise, o texto. Contudo, o texto não entra na análise como um todo, através das perguntas e objetivos do pesquisador, o texto recebe um tratamento teórico e transforma-se no objeto teórico. Selecionado o objeto teórico, o texto será transformado em *recortes textuais*, os quais serão selecionadas as *sequências discursivas* (doravante SD) para melhor especificar e explicitar a pergunta de pesquisa em relação ao seu objeto teórico, o discurso. Consequentemente, o *corpus* da AD é um complexo que abrange textos, RT, discurso e SD.

4 O SUJEITO LÍDER NO LIVRO *O MONGE E O EXECUTIVO*

Escolhemos o livro *O monge e o executivo* por ser um livro de fácil acesso, com leitura e compreensão acessível a diversos tipos de leitores; é um livro muito usado por empresários, diretores, em reuniões de executivos e também em cursos de Administração.

Nesta etapa do estudo, destacamos algumas partes do livro para analisá-las de acordo com as ideias apresentadas e estudos realizados pelos autores e estudiosos abordados na revisão de literatura.

Antes de proceder com a análise propriamente dita, faz-se necessário um breve resumo do livro, para apresentar a história e as personagens envolvidas na constituição do sujeito líder.

O livro *O monge e o executivo*, de James Hunter, narra a história de John Daily, um executivo bem sucedido, técnico voluntário de um time de beisebol, casado e pai de dois filhos. Desde o início de sua vida, John se via perseguido por um nome: Simeão. De todos os fatos e coincidências, ele não compreendia porque, sempre ao longo dos anos, tinha o mesmo sonho que lhe transmitia a mesma mensagem: “Ache Simeão e ouça-o!”.

Após um movimento sindical em sua fábrica, as constantes reclamações de sua esposa e a insubordinação de seus filhos, John começa a ver que nem tudo estava como planejara. Diante disso, sua esposa aconselha-o a conversar com o pastor da igreja. Após a conversa, o pastor sugere que John participasse de um retiro num pequeno e relativamente desconhecido mosteiro cristão chamado João da Cruz, localizado perto do lago Michigan.

Mesmo contra a própria vontade, John decide aceitar a sugestão de participar do retiro, pois havia descoberto que o lendário Len Hoffman, um executivo, era um dos frades do local. Ao chegar, Daily foi recepcionado por padre Peter, e descobriu, ao indagar sobre a programação, que Len Hoffman seria responsável pelo curso de liderança, e que agora Hoffman era chamado de Simeão.

Neste retiro espiritual, outras seis pessoas que, assim como John, eram líderes em suas respectivas áreas de atuação, participariam do retiro. São eles: Lee – um pregador; Greg – um sargento do Exército; Teresa – diretora de uma escola; Chris – treinadora do time de basquete da Universidade Estadual de Michigan; e Kim – uma enfermeira.

Durante uma semana, todas essas pessoas iriam vivenciar uma experiência inesquecível, coordenada por Simeão, um frade sereno e sábio na arte da liderança. A cada dia, muitas lições eram aprendidas, mas também muitas dúvidas surgiam sobre como aplicar tais conhecimentos na vida real.

3.1 A Forma-Sujeito Líder

Pêcheux enfatiza que a Forma-Sujeito está ligada à identificação do sujeito do discurso com a Formação Discursiva que o domina e com a ideologia que o afeta. O sujeito, o inconsciente e a historicidade, atrelada à ideologia que rege o sujeito, constitui todo e qualquer discurso. Nesse sentido, utilizaremos, como etapas conceituais, na análise da forma-sujeito, o modo como o indivíduo se constitui historicamente na sociedade, através da propriedade de sua historicidade intra e intersubjetivamente; e a ligação do discurso ao ideológico, amarrada pelo inconsciente.

Utilizaremos sequências discursivas (SD) dos recortes textuais RT1 e RT2 para analisar a forma-sujeito líder.

Como já descrito no breve resumo do livro, Len Hoffman, personagem⁹ construído por John Daily, era um influente empresário americano, com capacidade de recuperar empresas em crise, transformando-as em exemplos de sucesso. No RT1, a forma-sujeito analisada será esse executivo de sucesso, construído por Daily como exemplo de forma-sujeito líder.

⁹ Utilizaremos, em alguns momentos, a expressão “personagem” para que não seja confundido com a concepção de sujeito da AD.

Recorte textual 1 (RT1)

Havia mais de mil itens sobre Leonard Hoffman. Depois de uma hora de busca, encontrei um artigo sobre ele em um número da revista *Fortune* de 10 anos atrás e o li, fascinado. [...] O artigo dizia que no mundo dos negócios Hoffman era muito conhecido e respeitado como executivo, e sua habilidade para liderar e motivar pessoas tornou-se lendária nos círculos empresariais. Ficou conhecido como a pessoa capaz de transformar várias companhias à beira do colapso em negócios de sucesso. Foi autor do best-seller *The Great Paradox: To Lead You Must Serve* (O grande paradoxo: Para liderar você deve servir), um livro simples de duzentas páginas que permaneceu entre os cinquenta mais vendidos do *New York Times* durante três anos e por mais cinco na lista dos dez mais vendidos do *USA Today*.

Nesse recorte, Hoffman, enquanto representação de um sujeito social, é constituído através de suas relações com o contexto ao qual pertence – o ambiente empresarial. O indivíduo Hoffman é interpelado em sujeito de discurso na medida que Daily descreve a prática social a que pertence, o mundo dos negócios, e sua posição nessa prática social, executivo.

Esclarecendo a análise do primeiro recorte, verificaremos como Daily e suas FDs e FI constituem um outro sujeito, Hoffman. Primeiro, analisaremos o discurso de Daily e algumas características que ele utiliza como sendo constituintes de um sujeito líder. No recorte seguinte, o RT2 é que será analisado, de fato, o discurso de Hoffman para a constituição da forma-sujeito líder.

O efeito do complexo de formações discursivas na forma-sujeito se dá, sobretudo, pelas noções de inconsciente, esquecimento e interpelação. No recorte em análise, a primeira sequência discursiva, SD1 – *Havia mais de mil itens sobre Leonard Hoffman. Depois de uma hora de busca, encontrei um artigo sobre ele em um número da revista Fortune de 10 anos atrás e o li, fascinado*, revela os efeitos de sentido por trás do discurso de Daily. Nota-se uma FD administrativa¹⁰, dada a sua conjuntura histórica determinada pela FI – Daily é um homem de negócios.

Embora outras pessoas de outras áreas possam se interessar pelo trabalho de Hoffman, a SD1 revela a forma-sujeito exposta, um sujeito que também está inserido na mesma FD – a partir do interesse em Hoffman, e de como Daily leu o artigo, “encontrei

¹⁰ Chamaremos de FD administrativa aquela formação empresarial, voltado ao *mundo dos negócios*, aos *círculos empresariais*.

um artigo sobre ele [...] e o li, *fascinado*”, os “rastros” que Daily deixa anunciam sua FD e FI, e conseqüentemente, a sua forma-sujeito. Certamente o artigo que Daily leu trazia várias qualidades e características de Hoffman. Contudo, ao discursar sobre o que tinha lido, Daily se utiliza de enunciados como *mundo dos negócios, executivo, habilidade para liderar e motivar pessoas, lendária nos círculos empresariais*, essas palavras e expressões estão direta e explicitamente ligadas a um discurso capitalista, empresarial, do qual faz parte o discurso de John Daily.

Retomando o estudo teórico, é da relação dialética entre sujeito, linguagem e mundo que se compreende o sujeito da AD. Assim, os efeitos de sentidos revelados no discurso de Daily deixam “transparecer” na materialidade da língua sua FD, bem como sua FI.

É a partir de sua FD que Daily constrói a forma-sujeito Hoffman. Vejamos como o interdiscurso se materializa-se no intradiscurso. Daily é, também, um homem de negócios, e essa marca pode ser percebida em várias passagens de seu discurso ideologicamente capitalista e administrativo para constituir o Hoffman. Ao utilizar em seu discurso, enunciados como *mundo dos negócios, negócios de sucesso, habilidade para liderar, executivo*, percebemos nesses “rastros” a formação ideológica de Daily construindo a personagem Hoffman; o interdiscurso de Daily é posto na materialidade da língua, no intradiscurso, deixando transparecer suas FDs. Além desses enunciados, a utilização de expressões como *motivador, líder, lendário nos círculos empresariais*, marcam ideologicamente seu discurso. Motivar, ser uma lenda, ser líder, influenciar pessoas são termos, a partir do nosso conhecimento de mundo, que perpassam um discurso capitalista. E, sobretudo, administrativo.

Recorte textual 2 (RT2)

— Bom dia. Sou o irmão Simeão. Nos próximos sete dias terei o privilégio de compartilhar alguns princípios de liderança que mudaram minha vida. Quero que saibam que fico impressionado quando penso no saber coletivo presente nesta sala e estou ansioso para aprender com vocês. Pensem nisso. Se fôssemos somar todos os anos de experiência de liderança presentes neste círculo, quantos anos vocês acham que teríamos? Provavelmente um século ou dois, não acham? Então aprenderemos uns com os outros nesta semana porque - por favor, acreditem - eu não tenho todas as respostas. Mas creio firmemente que juntos somos muito mais sábios do que cada um sozinho, e juntos faremos progressos nesta semana. Estão prontos?

No RT2, a forma-sujeito líder será constituída através do discurso de Len Hoffman, o qual é chamado de irmão Simeão.

O objetivo da pesquisa é saber qual o sujeito e qual discurso constitui um líder. Vimos no recorte anterior que Hoffman é tido como exemplo desse sujeito líder, e que a partir de características desse sujeito, além das características que ele propõe ensinar é que se constitui um sujeito líder.

Neste sentido, vejamos como Hoffman se apresenta, agora sob o pseudônimo de irmão Simeão, e como seu discurso está atrelado a sua FD e FI.

A princípio, ele se utiliza de uma “nova” FD para se apresentar, o que explicita um discurso religioso, que o autor deixa “transparecer” para assumir sua atual posição-sujeito, como podemos observar na SD2: *Bom dia. Sou o irmão Simeão.* O efeito de sentido da expressão “irmão” remete ao discurso de uma pessoa religiosa, visto que esse título de irmão pode ser dado a membros de uma comunidade religiosa - *título de fraternidade que os homens podem dar-se mutuamente*¹¹, bem como esse título também pode ser atribuído a religiosos sem ordens sacras, tais como, frade, frei, monge. Logo, percebe-se que o primeiro discurso de Simeão é interpelado por uma FD religiosa.

Logo em seguida, veja que ele discursa não mais como religioso, mas como um executivo – SD3: *Nos próximos sete dias terei o privilégio de compartilhar alguns princípios de liderança que mudaram minha vida.* Primeiro, ele contempla a satisfação de compartilhar os saberes que possui – *terei o privilégio*, em seguida, através de uma estratégia pedagógica presente em seu interdiscurso, ele apresenta na materialidade da língua, no intradiscurso, o discurso de *compartilhar*, veja que ele se utiliza do verbo compartilhar, ou seja, o efeito de sentido anuncia uma FD pedagógica, em que ele vai ensinar e também aprender princípios de liderança. Compartilhar em sua acepção é participar de, ter parte em. Logo, Simeão irá ensinar os princípios que mudaram sua vida, conhecimentos que o fizeram líder, conhecido e respeitado.

SD4: *Se fôssemos somar todos os anos de experiência de liderança presentes neste círculo, quantos anos vocês acham que teríamos?.* Por que Simeão fala de experiência de liderança? Que efeito de sentido tem esse enunciado dado o contexto? Vimos nos conceitos teóricos que na AD os efeitos de sentido só podem ser entendidos

¹¹ Conceito da palavra irmão, pesquisado no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa: <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=irmão>

se for observado quem disse, em que momento disse e o que disse. Simeão ao discursar sobre *experiência de liderança*, dada a sua posição-sujeito e sua FD, revela, mais uma vez sua FD administrativa. As pessoas que têm experiência com liderança são aquelas que ocupam cargos importantes, que lideram determinado setor de atividade. Enfim, são dirigentes que possuem conhecimentos e influências para comandar. No interdiscurso de Simeão, ou seja, lá no “esquecimento” de que fala Pêcheux, na memória discursiva, a expressão utilizada – *experiência de liderança*, remete a um conhecimento adquirido, que na AD chamamos de FD, que, por sua vez, na análise do recorte é entendido como formação discursiva administrativa e que se dá como intradiscurso, isto é, na materialidade da língua através da expressão mencionada anteriormente.

Através dos recortes analisados, verificamos que para construir a forma-sujeito líder, o autor se utiliza de mecanismos linguísticos/discursivos que fazem emergir tipos identitários idealizados. O discurso de autoajuda que caracteriza a obra está voltado ao sujeito líder, profissional de sucesso, cujas características seriam habilidades de compartilhar, motivar, liderar, entre outras. Simeão parte de um saber prévio, um “suposto saber” para desenvolver o que ele chama de hábitos/comportamentos que ajudarão os sujeitos a desenvolverem a capacidade de serem líderes e a tornarem-se conhecidos e fascinantes.

O discurso de autoridade, do saber administrativo, de que se vale Hunter, através da fala dos personagens, em especial de Simeão, tem por objetivo convencer seu leitor e apresentar algo que é tido como verdadeiro, como “manual” para ascensão à posição de líder. Esse efeito de coerção leva-nos a pensar sobre a relação sujeito e poder a partir das posições-sujeitos ocupadas pelo enunciador, que se apresenta não somente como executivo, mas também como professor, escritor de *best-seller*, ídolo no *mundo dos negócios*, como forma de legitimar seu discurso. As sequências seguintes comprovam essas posições-sujeito:

SD5 – [...] *terei o privilégio de compartilhar alguns princípios de liderança que mudaram minha vida;*

SD6 – *Foi autor do best-seller The Great Paradox: To Lead You Must Serve (O grande paradoxo: Para liderar você deve servir), um livro simples de duzentas páginas que permaneceu entre os cinquenta mais vendidos do New York Times durante três anos e por mais cinco na lista dos dez mais vendidos do USA Today;*

SD7 – *Havia mais de mil itens sobre Leonard Hoffman. Depois de uma hora de busca, encontrei um artigo sobre ele [...] O artigo dizia que no mundo dos negócios Hoffman era muito conhecido e respeitado como executivo[...]*

Hunter se utiliza de uma prática apresentada, ou seja, de um exemplo de líder para escrever sobre a verdade de como fazer ou de como ser líder, chefe, diretor, conduzindo os sujeitos a determinados tipos de conduta, sugerindo tipos identitários específicos. Ele propõe aos sujeitos, aos leitores, o caminho, o manual para encontrar a identidade de líder, a partir de um referencial comprovado, digamos “científico”.

Observamos, assim, que o discurso da *autoajuda* revela a construção de um sujeito líder, através de um discurso capitalista, em que a promessa de encontrar uma identidade vai ao encontro de necessidades surgidas na contemporaneidade, em que os princípios normativos transmitidos pela tradição, que possibilitavam aos sujeitos certa identificação, foram-lhes retirados. Sem esse referencial da tradição, o homem moderno necessita que alguém lhe diga o que fazer e como fazer. O discurso de Simeão vem justamente fazer direcionar os sujeitos para o caminho que o levam a serem líderes felizes e de sucesso.

Nesse sentido, os discursos observados nos recortes, bem como no todo do livro, sugerem a construção de uma identidade de líder, criando saberes que interferem nos comportamentos e habilidades, como vemos nas expressões *habilidade para liderar*, *habilidade para motivar*, *influenciar pessoas* e *capacidade de transformar*. Levando ao direcionamento da conduta dos sujeitos-leitores para o que se deve fazer ou não se pode fazer, com o intuito de mostrar que só depende do leitor alcançar aquela posição. O insucesso do sujeito dependerá única e exclusivamente do seu empenho para ascensão a líder.

3.2 As Posições-Sujeito do Líder

Dentre os conceitos estudados, analisaremos, em posição-sujeito, os diferentes modos enunciativos de como o sujeito se constitui enquanto lugar social, caracterizado pela incorporação-dissimulação de papéis no seu interdiscurso e por um percurso de sujeito dividido e heterogêneo.

Retomando posição-sujeito em um breve comentário, pode-se dizer que os sujeitos assumem diferentes posições quando falamos, logo, a posição-sujeito não é estática, imóvel, ela se produz juntamente com os efeitos de sentido. Essa constatação nos permite dizer, desse modo, que o sujeito é dividido e heterogêneo, pois ele fala se identificando ou se desidentificando com sua FD. Ao se desidentificar, o sujeito move os saberes, se reconduzindo para uma outra FD, o que o leva, também, a uma posição-sujeito diferente. Ou seja, assim como a FD, a posição-sujeito também é heterogênea, ela muda, é dinâmica, pois não há sujeito pleno e nem assujeitamento pleno.

Neste sentido, verificaremos como o sujeito líder incorpora-dissimula diferentes papéis para discorrer sobre a posição-sujeito líder.

O recorte textual 3 (RT3) traz um pouco da noção de liderança de Simeão.

- Todos vocês têm cargos de liderança e pessoas confiadas aos seus cuidados. Eu gostaria de desafiá-los esta semana a começarem a refletir sobre a terrível responsabilidade que assumiram quando optaram por ser líderes. Isso mesmo, cada um de vocês se comprometeu voluntariamente a ser pai, mãe, esposo ou esposa, chefe, treinador ou treinadora, professor ou professora, ou o que quer que seja. Ninguém forçou vocês a desempenhar nenhum desses papéis, e vocês estão livres para deixá-los quando quiserem. No local de trabalho, por exemplo, os empregados passam a metade do dia trabalhando e vivendo no ambiente que vocês criam como líderes. Eu me admirava, quando estava no mercado de trabalho, ao constatar a forma displicente e até petulante com que os líderes desempenhavam essa responsabilidade. Há muita coisa em jogo e as pessoas contam com vocês. O papel do líder é extremamente exigente.

Eu comecei a me sentir desconfortável. Jamais pensara muito sobre o impacto que exercia sobre a vida daqueles que liderava. Mas, "extremamente exigente"? Não tinha certeza disso.

- Os princípios de liderança que vou compartilhar com vocês não são novos nem foram criados por mim. São tão velhos quanto às escrituras e no entanto são novos e revigorantes como o nascer do sol desta manhã. Esses princípios se aplicam a cada um e a todos os papéis de liderança que vocês têm o privilégio de exercer. Por favor, saibam, se é que ainda não se deram conta, que não é por acaso que vocês se encontram aqui nesta sala hoje. Há um propósito para sua presença e espero que o descubram durante o tempo que passarmos juntos esta semana.

SD8 – *Todos vocês têm cargos de liderança e pessoas confiadas aos seus cuidados. Eu gostaria de desafiá-los esta semana a começarem a refletir sobre a terrível responsabilidade que assumiram quando optaram por ser líderes.*

Simeão, como é chamado agora se encontra na posição de frade, no entanto, ele recorre à posição-sujeito líder para conversar acerca de liderança com os participantes. Os enunciados, tais como, *cargos de liderança; a terrível responsabilidade de serem líderes*, fazem referência a saberes constituídos pela sua FD administrativa. É importante destacar a utilização do adjetivo *terrível* para ressaltar a sua experiência sobre a posição-sujeito líder. Simeão inicia dizendo que todos que estão presentes têm cargos de líderes. Ele ainda utiliza o adjetivo *terrível* para descrever a responsabilidade que está atrelada a essa posição, incluindo-se no campo de saberes provenientes a um líder com experiência.

No SD9 – *Isso mesmo, cada um de vocês se comprometeu voluntariamente a ser pai, mãe, esposo ou esposa, chefe, treinador ou treinadora, professor ou professora, ou o que quer que seja.* Simeão discursa incorporando o discurso de líder, mas dissimulando, “escondendo” esse papel nos “cargos” de mãe, pai, professor, chefe etc. Ele incorpora o discurso de líder experiente, mas fala apagando qualquer marca do discurso de líder.

SD10 – *No local de trabalho, por exemplo, os empregados passam a metade do dia trabalhando e vivendo no ambiente que vocês criam como líderes. Eu me admirava, quando estava no mercado de trabalho, ao constatar a forma displicente e até petulante com que os líderes desempenhavam essa responsabilidade.* Nessa SD10, Simeão faz referência a elementos dos saberes da área empresarial, para relatar algumas “conclusões” sobre o cargo de líder. Ele recorre a posição-sujeito líder, chefe em uma empresa, como na SD11 – *Eu me admirava, quando estava no mercado de trabalho, ao constatar a forma displicente e até petulante com que os líderes desempenhavam essa responsabilidade.* Na posição de aderência ao discurso administrativo, Simeão recorta o discurso-outro e o inscreve no fio do discurso. Movimentando-se nas posições-sujeito frade e executivo, produzindo comentários e até ratificando afirmações, produzidas sob as posições-sujeito assumidas.

SD12 – *Os princípios de liderança que vou compartilhar com vocês não são novos nem foram criados por mim. São tão velhos quanto às escrituras e no entanto são novos e revigorantes como o nascer do sol desta manhã.*

A SD12 traz várias posições-sujeito assumidas por Simeão. Primeiro, ele assume o lugar discursivo de professor – *Os princípios de liderança que vou compartilhar com vocês* [...], o que permite incorporar o discurso de professor, como se ele fosse professor, apagando as marcas desse discurso. O discurso-outro, nesse caso o do saber pedagógico, é diluído, incorporado ao discurso-um - o discurso de ex-executivo e frade, e as fronteiras entre o saber pedagógico e o saber administrativo deixam de ser demarcadas pelo sujeito do discurso. Nessa sequência, o ex-executivo, inscrito no lugar discursivo de professor, faz referência a elementos de saberes de diferentes campos (executivo, senso comum, religioso) para falar acerca da liderança. Aderindo a saberes da ordem do cotidiano, a partir do lugar discursivo de professor, ele produz movimentos de (re)formulação dos saberes, como podemos perceber na SD12: os princípios são tão velhos quanto as *escrituras* e no entanto são novos e revigorantes *como o nascer do sol desta manhã*. Veja que ele utilizar a expressão *princípio de liderança*, o que significa dizer a posição-sujeito executivo, mas ele também utiliza o enunciado *são tão velhos quanto às escrituras*; ora, ele retoma o discurso do outro, nesse caso, o discurso religioso, julga-se autorizado, ainda que ilusoriamente, e produz a afirmação que os princípios de liderança são velhos assim como as escrituras. Ainda discursa sobre uma outra posição-sujeito, Simeão retoma elementos do senso comum e fala aderindo ao discurso do cotidiano – *são novos e revigorantes como o nascer do sol desta manhã*, ou seja, ele tenta conversar de forma que se aproxime mais daqueles participantes. Contudo, não deixa, também, de ocupar a posição de professor e executivo.

Logo, observamos na SD12 analisada, que há várias posições-sujeito se entrecruzando numa mesma sequência discursiva, o que nos permite afirmar que os limites entre as diferentes posições-sujeito são tênues e a oscilação é constante.

Recorte textual 4 (RT4)

Um dos fundadores da sociologia, Max Weber, escreveu há muitos anos um livro chamado *The Theory of Social and Economic Organization* (A teoria da organização econômica e social). Nesse livro, Weber enunciou as diferenças entre poder e autoridade, e essas definições ainda são amplamente usadas hoje. Vou parafrasear Weber o melhor que puder.

Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

Autoridade: A habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.

No RT4, Simeão, inscrito no lugar discursivo de professor, faz referência a saberes de outros campos. Ele incorpora o discurso weberiano para falar de poder e autoridade, que são palavras que ajudam a definir um líder – SD13: *Vou parafrasear Weber o melhor que puder.*

A forma-sujeito Simeão, na posição-sujeito professor, discorre sobre poder e autoridade, valendo-se do discurso do outro. Podemos observar que ao convocar, para a constituição do discurso presente, a memória de outro discurso, Simeão se desloca da posição de professor, para ocupar a posição-sujeito leitor de livros de Max Weber. Neste caso, a memória discursiva apresenta-se como um elemento crucial que corrobora com o deslocamento da posição sujeito, no funcionamento do discurso e na produção do sentido. A memória discursiva se refere aos sentidos já-ditos por alguém, em algum lugar, em outros momentos, mesmo muito distantes, e que são reavivados para sustentar cada nova palavra e trazer novos efeitos de sentidos. É, neste sentido, que Simeão se faz valer de uma nova posição-sujeito, para explicar os conceitos de poder e autoridade.

Agora vejamos como o conceito de autoridade e sua acepção contribuem para desenvolver a constituição do sujeito líder.

Simeão escreveu que autoridade é a *habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal* – SD14. Ele discorre sobre autoridade, através da posição-sujeito de líder e dissimula no seu discurso o poder de fazer com que os outros façam sua vontade, isto é, dada a posição-sujeito de Simeão como ex-executivo, como líder, ele estabelece que um líder é influente quando consegue fazer com que os outros trabalhem para ele, sem forçá-los, apenas com a habilidade de sua influência.

A constituição do discurso de Simeão está na total dependência do lugar social que ocupa, da sua posição sujeito, pois é a partir dela que movimenta o interdiscurso. Quando ele se identifica como executivo, filia-se à formação discursiva administrativa, mas quando ensina ou compartilha seus saberes, fala do lugar de professor. Ele articula essas posições somadas à posição-sujeito monge, com a ilusão de que o total controle do discurso é seu. Neste sentido, fica claro quando Pêcheux fala que o sentido de uma palavra, expressão proposição é determinado pelas posições ideológicas em que estas palavras, expressões e proposições são produzidas. (PÊCHEUX, 1988, p.160)

[...] o sentido de uma palavra, de uma expressão, de uma proposição, etc., não existe “em si mesmo” (isto é, em sua relação transparente com a literalidade do significante), mas, ao contrário, é determinado pelas posições ideológicas que estão em jogo no processo sócio-histórico no qual as palavras, expressões e proposições são produzidas (isto é, reproduzidas) (PÊCHEUX, 1988, p. 160)

Logo, o sentido não está nas palavras em si mesmas, mas é determinado pela memória de outros processos sócio históricos que faz com que o sujeito assumam mais de uma posição-sujeito no discurso.

3.3 As Formações Discursivas do Líder

Ao analisarmos o discurso, constatamos uma diferença entre o que está escrito – o intradiscurso – e aqueles saberes que invadem a fala do sujeito – o interdiscurso. Neste, os saberes, esquecidos e muitas vezes não nomeados, denominam-se formações discursivas, que aparecem como desiguais, contraditórias e subordinadas.

Todas elas estão relacionadas à FD líder, uma vez que as práticas discursivas de Simeão se constituem através de uma relação dialética entre língua e história, relação esta sobredeterminada pelas formações discursivas que se ancoram em uma dada formação ideológica. A FI de Simeão é a capitalista, uma vez que a prática social vigente, o capitalismo, tem exercido na sociedade seu poder, tanto de modo objetivo, com a precarização do trabalho, como de modo subjetivo, assujeitando os sujeitos ao mercado, isto é, aos interesses da lógica do capital. É, devido a esta prática social vigente que evidenciamos o assujeitamento de Simeão a uma FI capitalista. A FI afeta a constituição do sujeito, que sofre o efeito de silenciamento e não acha que estão sendo dominados. A análise das sequências discursivas a seguir ratificam a FI de Simeão.

Recorte textual 5 (RT5)

Simeão começou:

- Em palavras simples, liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. Ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas se façam através delas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a tarefa e o relacionamento. É comum o líder perder o equilíbrio, se concentrando apenas em uma das dinâmicas em detrimento da outra. Por exemplo, se nos concentrarmos somente em ter a tarefa realizada e não no relacionamento, quais são os sintomas que podem surgir?

Conforme a AD, é na prática discursiva que se revela as FIs e FDs dos sujeitos. Com relação ao livro de Hunter e ao personagem que constitui a forma-sujeito líder, Simeão, é em sua prática discursiva que verificaremos as FDs atreladas à forma-sujeito e à posição-sujeito, sustentadas por esse personagem.

SD15: *Em palavras simples, liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas.* Nesta SD1, o sentido sobre a acepção de liderança parte, quase que exclusivamente, de formações discursivas administrativa, capitalista e, portanto, produzem o efeito de sentido de que liderar é uma habilidade, um comportamento e não um ato de coerção; é exercer influência sem usar da força para que sejam feitas coisas. Nesta sequência, verificamos que o sujeito é interpelado pela discurso administrativo que o assujeita, mas sob a forma ilusória de plena liberdade. Simeão poderia proferir esse discurso de outras maneiras, em outras FDs, como por exemplo, em uma competição esportiva, mas, dada sua posição-sujeito e a conjuntura proferida, seu discurso, bem como sua FD têm efeitos de sentidos, ou só podem ser materialmente concebíveis se a considerarmos pertencente à FD, a qual está sendo interpelado.

A partir da FI de Simeão, vista através dos enunciados por ele proferidos, caracteriza-se a FD como administrativa, uma vez que o sentido que as palavras adquiriram são determinados por sua posição-sujeito líder em dada conjuntura (ex-executivo ministrando uma aula sobre liderança).

Mas, e como podemos considerar seu discurso desigual, contraditório e subordinado?

Desigual, porque Simeão utiliza a palavra *liderar* com efeitos de sentidos que são compreendidos dada sua posição-sujeito líder. Contraditório, porque ele se utiliza de saberes de lugares diferentes para materializar na língua a acepção de líder; e subordinado, porque ele constituiu o significado de líder e suas responsabilidades a

partir das relações entre os saberes formados pelas FDs que o constituem. Como veremos na SD16: *Ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas se façam através delas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a tarefa e o relacionamento.* Podemos perceber uma FD contraditória, pois entram na constituição do sujeito líder dois enunciados de lugares diferentes. Primeiro, um enunciado de uma FD relacionada ao trabalho e outra FD relacionada a uma ligação afetiva, isto é, na constituição do sujeito líder, Simeão diz que é preciso desempenhar a função de líder, com autoridade e, ao mesmo tempo, construir relações saudáveis com seus subordinados. Pêcheux diz que as FDs são contraditórias, pois surgem de lugares diferentes. Nesta sequência discursiva, verificamos a contradição no discurso de Simeão ao constituir o líder e, conseqüentemente, seu trabalho como líder, com duas formações que emergem de lugares ou de FDs diferentes – a FD econômica e FD de convivência¹². Em outra sequência discursiva, veremos mais um exemplo de FD desigual: SD17 – *É comum o líder perder o equilíbrio, se concentrando apenas em uma das dinâmicas em detrimento da outra.* Ao proferir tal discurso, Simeão fala de um líder equilibrado, mas os efeitos de sentido pretendidos por tal discurso querem dizer que um líder desequilibrado não terá sucesso e, conseqüentemente, não obterá êxito na sua profissão. Será apenas mais um líder desequilibrado. Utilizarei uma sequência que não está no recorte para corroborar com tal afirmativa. Simeão diz que “Os líderes verdadeiramente grandes têm essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis” (P.38). Então, mais uma vez vimos que a SD17 significa para além de um líder equilibrado. Se um líder não tem essa capacidade ele não é grande, ele não tem sucesso, ele não é um profissional qualificado.

¹² Para esclarecer essas FDs, consideramos FD econômica quando remete a habilidade de administração e, FD de convivência, quando remete a relações sociais, relacionamentos entre pessoas.

Recorte textual 6 (RT6)

Simeão foi para o quadro e pediu a lista de cada grupo. De novo fiquei assombrado com a semelhança das listas. As principais respostas foram:

- Honestidade, confiabilidade
- Bom exemplo
- Cuidado
- Compromisso
- Bom ouvinte
- Conquistava a confiança das pessoas
- Tratava as pessoas com respeito
- Encorajava as pessoas
- Atitude positiva e entusiástica
- Gostava das pessoas

Simeão deixou o quadro, enfatizando:

- Excelente lista, excelente lista. Voltaremos à lista mais tarde, durante a semana, e a compararemos com outra lista que a maioria de vocês reconhecerá.

[...]

Todas estas qualidades que vocês listaram são comportamentos. E comportamento é escolha.

Para ser um líder é preciso ter qualidades, ou nas palavras de Simeão, comportamentos como os citados na lista. Todas estas qualidades elencadas foram escolhidas a partir de uma FD específica que se concretizou no discurso produzindo efeitos de sentidos sobredeterminados pela FI referida. Isto é, um discurso interpelado ideologicamente por uma FD administrativa conduziu a resposta para as qualidades de um líder. As FIs, conforme dito na fundamentação teórica, determinam o que pode ser dito, a partir da FD do sujeito. Assim, vimos que a lista é um exemplo de FD subordinada a diversas FDs que têm esses princípios como característicos de um sujeito líder.

Na última sequência discursiva, Simeão afirma que essas qualidades listadas são comportamentos e comportamento é escolha. Novamente vimos uma FD do mercado capitalista e administrativo interpelando seu discurso. Simeão profere tal discurso, acreditando que é seu, no entanto, é subordinado a uma FD que o constitui bem como a FI na qual essa FD está inserida. Esses exemplos corroboram para a conclusão acerca da FD. As FDs determinam o que pode ser dito no interior de um aparelho ideológico. A classe dominante, nesse caso os grupos capitalistas, e a FD administrativa, para manter sua dominação, geram mecanismos de perpetuação ou de

reprodução das condições materiais, ideológicas e políticas de dominação, espaços que constituem a crença de que essas qualidades são, na verdade, comportamentos que podem ser moldados. Os aparelhos ideológicos inculcam nos sujeitos, por meio de seus aparelhos repressores ou ideológicos, comportamentos determinados por suas FDs e, conseqüentemente, por sua FI.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando como embasamento teórico pressupostos da Análise do Discurso de Linha Francesa, e, mais especificamente, Pêcheux como o ponto de partida para a discussão em AD, devemos, primeiro, afirmar que as discussões feitas aqui são passíveis de discussões e não esgotam outras possibilidades de leitura. O estudo que aqui se propôs analisar o discurso e o sujeito da sociedade contemporânea não encerra a discussão. No entanto, contribui para exemplificar qual o sujeito que está sendo constituído e quais são as formações ideológicas que lhe são “impostas”.

Diante da transformação ocorrida com os indivíduos, antes vistos como em comunidade, e agora como seres autônomos, individuais, surge uma sociedade consumista e um indivíduo com uma consciência mais individualista. Essa consciência individual obriga o indivíduo a tomar as próprias decisões, este, por sua vez, passa a procurar em si mesmo as respostas para seus questionamentos. É nessa busca que a literatura de *autoajuda* surge com mais um elemento para suprir as necessidades individuais do homem pós-moderno, que busca suas realizações e êxito no “ter”, em detrimento do “ser”.

No decorrer da análise dos recortes selecionados, podemos observar quais as formações ideológicas e formações discursivas constituem o sujeito líder.

A (re)produção do discurso vigente do capitalismo aparece em todos os discursos proferidos pelo personagem Simeão. Os efeitos de sentidos são evidenciados por meio dos “rastros”, pelas marcas deixadas pelo personagem e, conseqüentemente, pelo autor do livro. É perceptível na materialidade do discurso, a tese de que o fracasso é de inteira responsabilidade da pessoa que não seguiu à risca aquela “receita de felicidade e sucesso”. O que reforça a ideologia capitalista de que se há algo errado com uma pessoa, a culpa não é do sistema, é a pessoa que deve mudar e não o sistema. Além dessas marcas, o tom otimista, o foco na solução (na receita, no manual) para se resolver os problemas e alcançar a promessa da realização dos sonhos caracterizam e demarcam o sujeito que se constitui em livros de *autoajuda* e, em consequência, na sociedade contemporânea.

O sujeito, que é constituído no livro *O monge e o executivo*, é àquele do discurso capitalista, pós-moderno, capaz de alcançar sozinho seu próprio sucesso, sua felicidade, sua realização pessoal.

Esse sujeito iludido busca, através dos livros de autoajuda, mudar sua condição de existência e acredita que se falhou a culpa é sua e não do sistema, da sociedade vigente. Mas quem escreveu esses livros? Quem são essas pessoas por trás dos discursos de autoajuda? O sujeito/leitor não percebe que o discurso desses livros são impostos pela sociedade contemporânea, que se utilizam de meios de comunicação para impor, e utilizam os meios de comunicação na propagação do discurso capitalista. Os meios de comunicação, desta forma, ajudam a sustentar e manter o capitalismo gerador do consumismo cada vez mais exacerbado.

Os discursos prontos e pré-fabricados nestes livros são o único caminho para encontrar a solução para os problemas e a tão propalada felicidade prometida. Os sujeitos têm encontrado nessa literatura – preferência de milhões de pessoas, por ser de fácil compreensão e por ser a promessa de conduzi-las ao sucesso, exigência de uma sociedade baseada no lucro e no consumismo, a resposta satisfatória para suas angústias. Contudo, o que os sujeitos não percebem é a manipulação da sociedade capitalista sobre os sujeitos.

Por fim, a proposta do presente estudo foi fazer com que o leitor desperte para uma leitura crítica do texto, porque só assim ele lerá atento para as coisas que lhe são “oferecidas” como promessas para realização, seja pessoal ou profissional. A utilização dos conceitos de forma-sujeito, posição-sujeito, formação discursiva e a AD, na linha francesa, como um todo, contribuem e reforçam uma leitura crítica acerca de textos. Lançando mão dos pressupostos teóricos da AD, o analista de AD vai além da superfície do texto, buscando no discurso os enunciados que marcam a FI e as FDs presentes.

REFERÊNCIAS

- CORTINA, A. **Leitor contemporâneo**: Os livros mais vendidos no Brasil de 1966 a 2004. Araraquara, 2006. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista.
- CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO. Postado em: 1 de junho de 2009. Disponível em: <http://www.cbl.org.br/telas/noticias/noticias-detalhes.aspx?id=377>. Acesso em 29 de julho de 2013.
- CAZARIN, Ercília Ana. Posição-Sujeito: Um Espaço Enunciativo Heterogêneo. In: INDURSKY, Freda. FERREIRA, Maria Cristina (Orgs.). **Análise do discurso no Brasil**: mapeando conceitos, confrontando limites. São Carlos: Claraluz, 2007.
- DANTAS, Aloísio de Medeiros. **Sobressaltos do discurso**: algumas aproximações da análise do discurso. Campina Grande: EDUFCEG, 2007.
- DANTAS, Aloísio de Medeiros. Os frios espaços da semântica exalam um sujeito ardente: uma leitura enunciativa de Semântica e discurso, de Michel Pêcheux. In: **Análise do discurso**: Das práticas discursivas a mobilidades dos dizeres. Ivone Tavares de Lucena, Antônio Genário Pinheiro dos Santos, Paulo Aldemir Delfino Lopes (Orgs.). João Pessoa: Ideia, 2011.
- FOUCAULT, Michel (1969). **A arqueologia do saber**. Petrópolis, Vozes, 1971.
- HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: Uma história sobre a Essência da Liderança. 18. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- INDURSKY, Freda. Formação discursiva: Ela ainda merece que lutemos por ela?. In: INDURSKY, Freda. FERREIRA, Maria Cristina (Orgs.). **Análise do discurso no Brasil**: mapeando conceitos, confrontando limites. São Carlos: Claraluz, 2007.
- MAGALHÃES, Belmira. Discurso, ideologia, inconsciente. In: **Discurso e...** Bethania Mariani, Vanise Medeiros (Orgs.). 7 ed. Rio de Janeiro: Viveiros de Castro Editora Ltda., 2012. p. 29-49.
- MARIANI, Bethania; MAGALHÃES, Belmira. Eu quero ser feliz: Os sujeitos, seus desejos e a ideologia. In: **Memória e História na/da Análise do discurso**. Freda Indursky, Maria Cristina Leandro Ferreira e Solange Mittmann (Orgs.). Campinas – SP: Mercado de Letras, 2011.
- ORLANDI, Eni Pulcinelli. **As formas do silêncio**: no movimento dos sentidos. 2. ed., Campinas, SP: Ed. da UNICAMP, 1993.
- ORLANDI, Eni Pulcinelli. **A linguagem e seu funcionamento**: as formas do discurso. Campinas: Pontes, 1987.
- ORLANDI, Eni Pulcinelli. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Campinas: SP: Pontes, 2005.

ORLANDI, Eni. Diluição e indistinção de sentidos: uma política da palavra e suas consequências sujeito/história e indivíduo/sociedade. In: **Memória e História na/da Análise do discurso**. Freda Indursky, Maria Cristina Leandro Ferreira e Solange Mittmann (Orgs.). Campinas – SP: Mercado de Letras, 2011.

PÊCHEUX, Michel. **Semântica e Discurso**: Uma crítica à afirmação do óbvio. Editora Unicamp, 1988.

PÊCHEUX, Michel & FUCHS, Catherine (1975). A propósito da análise automática do discurso: atualização e perspectivas. In: GADET, Françoise. HAK, Tony. (Orgs.). **Por uma Análise Automática do Discurso**: Uma Introdução à Obra de Michel Pêcheux. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1990a [1969]), p. 61-161.

PÊCHEUX, Michel. Análise Automática do Discurso. Trad. Eni P. Orlandi. In: GADET, Françoise. HAK, Tony. (Orgs.). **Por uma Análise Automática do Discurso**: Uma Introdução à Obra de Michel Pêcheux. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1990a [1969]), p. 61-161.

REVISTA VEJA. Os livros mais vendidos. Disponível em:
http://veja.abril.com.br/livros_mais_vendidos/. Acesso em 29 de julho de 2013.

RÜDIGER, Francisco. **Literatura de auto-ajuda e individualismo**. 2 ed. (eletrônica) Porto Alegre: Gattopardo, 2010.

SILVA SOBRINHO, Helson Flávio da. Sujeito do discurso, ideologia e luta de classes: um espectro ronda a ad e não cessa de produzir efeitos. In: **Memória e História na/da Análise do discurso**. Freda Indursky, Maria Cristina Leandro Ferreira e Solange Mittmann (Orgs.). Campinas – SP: Mercado de Letras, 2011.

ANEXO A – CAPÍTULO 1 AS DEFINIÇÕES

CAPÍTULO UM

As Definições

Estar no poder é como ser uma dama. Se tiver que lembrar às pessoas que você é, você não é. – MARGARET THATCHER

– BOM DIA – MEU COMPANHEIRO DE QUARTO alegremente me disse, ainda na cama, antes mesmo que eu desligasse o despertador.

– Sou o pastor Lee, de Wisconsin. E você, quem é?

– John Daily. Prazer em conhecê-lo, Lee. – Eu não quis chamá-lo de “pastor”.

– É melhor nos vestirmos, se é que vamos à cerimônia das cinco e meia.

– Vá em frente. Vou dormir mais um pouquinho – resmunguei, tentando parecer sonolento.

– Fique à vontade, parceiro. – Vestiu-se e saiu em minutos.

Virei de lado e cobri a cabeça com o travesseiro, mas logo percebi que estava bastante desperto e sentindo um pouco de culpa. Então, rapidamente me lavei, me vesti e saí para procurar a capela. Ainda estava escuro, e o chão, molhado da tempestade que devia ter caído à noite.

Eu mal conseguia ver a silhueta do campanário desenhada contra o céu da madrugada no meu caminho para a capela. Uma vez dentro, descobri que a estrutura de madeira velha e hexagonal estava impecavelmente conservada. As paredes eram adornadas com vitrais coloridos, cada um retratando uma cena diferente. O teto alto, como o de uma catedral, se erguia acima das seis paredes e convergia no centro

para formar o campanário. Havia centenas de velas queimando por todo o santuário, espalhando sombras nas paredes e nos vitrais coloridos, criando um interessante caleidoscópio de formas e matizes. No lado oposto à porta de entrada havia um altar simples, constituído de uma pequena mesa de madeira com os vários implementos usados durante a missa. Bem em frente ao altar e formando um semicírculo em torno dele dispunham-se três fileiras de 11 cadeiras simples de madeira destinadas aos 33 frades. Apenas uma das cadeiras com um grande crucifixo entalhado no espaldar tinha braços. “Reservada para o reitor”, pensei. Ao longo de uma das paredes adjacentes ao altar havia seis cadeiras dobráveis que eu deduzi serem para uso dos participantes do retiro. Silenciosamente, me encaminei para uma das três cadeiras vazias e me sentei.

Meu relógio marcava cinco e vinte e cinco, mas apenas a metade das 39 cadeiras estava ocupada. No silêncio absoluto, o único som era o tique-taque melódico de um enorme relógio antigo na parte de trás da capela. Os frades vestiam longos hábitos pretos com cordões amarrados na cintura, enquanto os participantes do retiro usavam roupas informais. Às cinco e meia todos os assentos estavam ocupados.

Quando o enorme relógio começou a bater a meia hora, os frades se levantaram e começaram a cantar uma liturgia, felizmente em inglês. Os participantes do retiro receberam folhetos para acompanhar, mas eu me vi perdido virando as páginas para a frente e para trás, numa tentativa inútil de procurar o texto entre as várias seções de antífonas, salmos, hinos e respostas cantadas. Enfim desisti de procurar e apenas fiquei sentado ouvindo o canto gregoriano, de que gostava especialmente.

Depois de aproximadamente 20 minutos, a cerimônia terminou de forma tão repentina quanto havia começado, e os frades seguiram o reitor para fora da igreja em fila indiana. Olhei para os rostos, tentando distinguir Len Hoffman. Qual deles seria?

LOGO DEPOIS da cerimônia religiosa, caminhei em direção à pequena biblioteca, bem pertinho da capela. Eu queria fazer uma

pesquisa na internet, e um frade idoso e extremamente solícito me mostrou como conectar.

Havia mais de mil itens sobre Leonard Hoffman. Depois de uma hora de busca, encontrei um artigo sobre ele em um número da revista *Fortune* de 10 anos atrás e o li, fascinado.

Len Hoffman formara-se em Administração de Empresas pela Faculdade Lake Forrest State, em 1941. Pouco depois, os japoneses atacaram Pearl Harbor, tirando a vida de seu melhor amigo de infância – um golpe arrasador que o levou a juntar-se aos milhares de jovens que se alistaram nessa ocasião. Hoffman entrou para a Marinha como oficial comissionado e rapidamente galgou postos até ser promovido a comandante de uma lancha destinada a patrulhar as ilhas Filipinas. Em missão de rotina, mandaram-no prender uma dúzia de japoneses, inclusive três oficiais que se haviam rendido depois de uma luta feroz em sua área de patrulhamento. Hoffman recebera ordem de mandar os oficiais japoneses e seus homens se despirem para ser algemados, colocados na lancha de patrulha e transportados a um destróier afastado alguns quilômetros da costa. Apesar da animosidade que pudesse ter em relação aos japoneses, que tinham matado seu amigo em Pearl Harbor, Hoffman impediu que os oficiais e seus homens fossem humilhados, e permitiu que fossem transportados sob vigilância, mas vestidos com seus uniformes.

A desobediência à ordem de seu superior colocou-o em maus lençóis, mas essa situação foi logo superada. O único comentário de Hoffman sobre o evento foi: “É importante tratar outros seres humanos exatamente como você gostaria que eles o tratassem.” Hoffman foi muito condecorado antes da baixa no final da guerra.

O artigo dizia que no mundo dos negócios Hoffman era muito conhecido e respeitado como executivo, e sua habilidade para liderar e motivar pessoas tornou-se lendária nos círculos empresariais. Ficou conhecido como a pessoa capaz de transformar várias companhias à beira do colapso em negócios de sucesso. Foi autor do best-seller *The Great Paradox: To Lead You Must Serve* (O grande paradoxo: Para liderar você deve servir), um livro simples de 200 páginas que perma-

neceu entre os 50 mais vendidos do *The New York Times* durante três anos e por mais cinco na lista dos 10 mais vendidos do *USA Today*.

A última realização de Hoffman no mundo dos negócios foi a ressurreição de uma antiga empresa gigante, a Southeast Air. Apesar da renda anual de mais de 5 bilhões de dólares, a má qualidade dos serviços e o baixo moral dos funcionários da Southeast fizeram dela objeto de zombaria na indústria aeronáutica. A companhia tinha tido um prejuízo de 1,5 bilhão de dólares nos cinco anos anteriores à gestão de Hoffman como presidente.

Contra todas as expectativas, Hoffman equilibrou as contas da Southeast em apenas três anos. Investiu na qualidade do serviço e na pontualidade dos voos, tirando a companhia aérea do fundo do poço e levando-a para um sólido segundo lugar do setor.

Vários empregados de Hoffman, seus companheiros na Marinha e nos negócios, assim como alguns amigos, foram entrevistados para o artigo. Vários deles falaram espontaneamente sobre seu amor e afeição por Hoffman. Alguns o viam como um homem profundamente espiritualizado, embora não necessariamente religioso. Outros o consideravam um homem íntegro com traços de caráter altamente evoluídos e “não deste mundo”. Todos se referiram à sua alegria de viver. O autor do artigo da *Fortune* concluía que Len Hoffman “parecia ter descoberto o segredo da vida bem-sucedida”, sem acrescentar qual seria.

O último artigo que encontrei na internet foi numa *Fortune* do final dos anos 1980. Ele dizia que, aos 60 e poucos anos e no topo de uma carreira bem-sucedida, Hoffman demitira-se e desaparecera. Um ano antes sua esposa, com quem estivera casado durante 40 anos, tinha morrido repentinamente de um aneurisma cerebral, e muitos acreditavam que este fato provocara sua partida. O artigo concluía dizendo que o desaparecimento de Hoffman era um mistério, mas havia rumores de sua adesão a uma seita secreta ou algo assim. Seus cinco filhos, todos casados e com filhos, não forneciam informações sobre o seu paradeiro, apenas dizendo que ele estava feliz, saudável e queria ficar sozinho.

DEPOIS DA MISSA das sete e meia, resolvi ir até o quarto para buscar um agasalho antes do café da manhã. Quando entrei, ouvi barulho no pequeno banheiro e por isso gritei:

– Tudo bem, Lee?

– Não é Lee. – Veio a resposta. – Estou apenas tentando consertar o vazamento do vaso sanitário.

Meti a cabeça para dentro do banheiro e deparei com um frade idoso, de quatro no chão, mexendo nos canos do vaso sanitário. Levantou-se vagarosamente e me vi frente a um homem no mínimo uns 10 centímetros mais alto do que eu. Com um trapo, ele limpou a mão e a estendeu para mim.

– Olá, sou o irmão Simeão. Prazer em conhecê-lo, John.

Era Len Hoffman, mais velho do que na foto da internet, com a face enrugada, maçãs do rosto salientes, queixo e nariz proeminentes e cabelos brancos um pouco compridos. Um corpo firme e enxuto, a face ligeiramente rosada. Mas o que mais me impressionou foram seus olhos. Claros, penetrantes, de um azul profundo. Eram os olhos mais acolhedores e cheios de compaixão que eu já vira. O rosto enrugado e os cabelos brancos eram de um velho, mas os olhos e o espírito cintilavam e emanavam uma energia que eu só experimentara quando criança.

Senti minha mão pequena em sua mão enorme e poderosa, e olhei para o chão, embaraçado. Ali estava uma lenda do mundo dos negócios, alguém que ganhava uma fortuna por ano no auge de sua carreira, consertando meu vaso sanitário!

– Olá, sou John Daily... muito prazer em conhecê-lo – apresentei-me.

– Ah, sim, você é John. Padre Peter me disse que você queria me encontrar...

– Claro, mas só se o senhor tiver tempo. Sei que deve ser um homem muito ocupado.

– Quando você gostaria de me encontrar, John? – ele perguntou, genuinamente interessado. – Eu gostaria de sugerir...

– Se não for pedir muito, gostaria de encontrá-lo todos os dias em que eu estiver aqui. Talvez pudéssemos tomar o café da manhã

juntos ou algo assim. Estou passando por uma fase difícil e gostaria de ouvir alguns conselhos. Eu tenho um sonho recorrente, e acontecem algumas outras coincidências estranhas sobre as quais gostaria de conversar.

Eu mal podia acreditar que essas palavras tinham saído de minha boca! Eu, o Senhor Sabe-Tudo, dizendo a outro homem que passava por dificuldades e precisava de conselhos? Estava surpreso comigo mesmo ou com Simeão? Em menos de 30 segundos com esse homem, minha arrogância já tinha baixado.

– Vou ver o que posso fazer, John. Sabe, os frades fazem as refeições juntos na clausura e eu precisaria de permissão especial para juntar-me a você. Nosso reitor, irmão James, geralmente aceita bem esse tipo de pedido. Até obter permissão, que tal se nos encontrássemos às cinco da manhã na capela, antes da primeira cerimônia? Isso nos daria tempo para...

Embora cinco da manhã me parecesse bastante duro, não hesitei em interrompê-lo:

– Eu gostaria muito.

– Mas agora eu preciso terminar este serviço para não me atrasar para o café da manhã. Verei você na sala de aula às nove em ponto.

– Até lá então – eu disse sem jeito, saindo do banheiro. Agarrei meu agasalho e desci para o café da manhã, sentindo-me um tanto assustado.

NAQUELA PRIMEIRA MANHÃ de domingo cheguei cinco minutos antes do começo da aula. Foi um prazer encontrar uma sala moderna e confortável. Em duas paredes havia prateleiras de livros lindamente entalhadas. No outro lado da sala, dando para o lago Michigan, havia uma lareira de pedra e madeira branca e perfumada. O chão era coberto por um tapete rústico bem cuidado, o que emprestava aconchego à sala. Havia dois sofás velhos e confortáveis, uma cadeira reclinável e um par de cadeiras de madeira de espadar reto e assento estofado, todos dispostos em círculo.

Quando cheguei, Simeão estava de pé ao lado da janela que dava

para o lago, aparentemente imerso em profundos pensamentos. Os outros cinco participantes já estavam sentados em torno do círculo e eu ocupei um dos sofás ao lado de meu companheiro de quarto. Quando o grande relógio soou nove vezes, Simeão puxou uma cadeira de madeira em direção ao pequeno grupo.

– Bom dia. Sou o irmão Simeão. Nos próximos sete dias terei o privilégio de compartilhar alguns princípios de liderança que mudaram minha vida. Quero que saibam que fico impressionado quando penso no saber coletivo presente nesta sala e estou ansioso para aprender com vocês. Pensem nisso. Se fôssemos somar todos os anos de experiência de liderança presentes neste círculo, quantos anos vocês acham que teríamos? Provavelmente um século ou dois, não acham? Então aprenderemos uns com os outros nesta semana porque – por favor, acreditem – eu não tenho todas as respostas. Mas creio firmemente que juntos somos muito mais sábios do que cada um sozinho, e juntos faremos progressos nesta semana. Estão prontos?

Polidamente, assentimos com a cabeça, mas eu pensava: “Sim, claro, Len Hoffman realmente poderia aprender alguma coisa sobre liderança comigo!”

Simeão pediu que cada um dos seis se apresentasse brevemente e dissesse as razões que o levaram a participar do retiro.

Meu companheiro de quarto – Lee, o pregador – se apresentou primeiro, seguido por Greg, um jovem sargento do Exército bastante vaidoso. Teresa, de origem hispânica, diretora de uma escola pública; falou a seguir, e depois Chris, uma mulher negra, alta e atraente, treinadora do time de basquete da Universidade Estadual de Michigan. Uma mulher chamada Kim apresentou-se antes de mim, mas eu não ouvi o que ela disse. Estava muito ocupado pensando no que diria a meu respeito quando fosse minha vez de falar.

Quando ela terminou, Simeão olhou para mim e disse:

– John, antes de começar, eu gostaria de pedir-lhe que resumisse para nós o que Kim falou a respeito de seus motivos para estar participando do retiro.

O pedido me chocou e pude sentir o sangue lentamente subindo

para o pescoço, o rosto e a cabeça. Como iria sair desta? Realmente, eu não tinha ouvido uma única palavra do que Kim dissera na apresentação.

– Estou constrangido por ter de admitir que não ouvi muito do que ela disse – gaguejei baixando a cabeça. – Peço desculpas a você, Kim.

– Obrigado por sua honestidade, John – Simeão respondeu. – Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver. Falaremos mais sobre isso esta semana.

– Vou melhorar – prometi.

Quando terminei minha breve apresentação, Simeão disse:

– Durante esta semana, enquanto estivermos juntos, existe apenas uma regra. Quero que vocês me prometam que falarão sempre que tiverem vontade.

– O que significa “ter vontade de falar?” – o sargento perguntou ceticamente.

– Acho que você reconhecerá a vontade quando ela vier, Greg. Muitas vezes é uma sensação de ansiedade que nos faz remexer na cadeira, o coração bate um pouco mais depressa, ou as palmas das mãos suam. É aquela sensação de que você tem uma contribuição a dar. Não tentem negar nem bloquear essa sensação durante esta semana, mesmo quando acharem que o grupo pode não querer ouvir o que vocês têm a dizer. Se sentirem vontade de falar, falem. A regra oposta também se aplica. Se não tiverem vontade de falar, talvez seja melhor se absterem, para dar espaço aos outros. Confiam em mim agora, compreendam-me mais tarde. Podemos firmar um acordo?

De novo, balançamos a cabeça polidamente. Simeão continuou:

– Todos vocês têm cargos de liderança e pessoas confiadas aos seus cuidados. Eu gostaria de desafiá-los esta semana a começarem a refletir sobre a terrível responsabilidade que assumiram quando optaram por ser líderes. Isso mesmo, cada um de vocês se comprometeu voluntariamente a ser pai, mãe, esposo ou esposa, chefe, treinador ou treinadora, professor ou professora, ou o que quer que seja. Ninguém

forçou vocês a desempenhar nenhum desses papéis, e vocês estão livres para deixá-los quando quiserem. No local de trabalho, por exemplo, os empregados passam a metade do dia trabalhando e vivendo no ambiente que vocês criam como líderes. Eu me admirava, quando estava no mercado de trabalho, ao constatar a forma displicente e até petulante com que os líderes desempenhavam essa responsabilidade. Há muita coisa em jogo e as pessoas contam com vocês. O papel do líder é extremamente exigente.

Eu comecei a me sentir desconfortável. Jamais pensara muito sobre o impacto que exercia sobre a vida daqueles que liderava. Mas “extremamente exigente”? Não tinha certeza disso.

– Os princípios de liderança que vou compartilhar com vocês não são novos nem foram criados por mim. São tão velhos quanto as Escrituras e no entanto são novos e revigorantes como o nascer do sol desta manhã. Esses princípios se aplicam a cada um e a todos os papéis de liderança que vocês têm o privilégio de exercer. Por favor, saibam, se é que ainda não se deram conta, que não é por acaso que vocês se encontram aqui nesta sala hoje. Há um propósito para sua presença e espero que o descubram durante o tempo que passarmos juntos esta semana.

Enquanto ele falava, não pude deixar de pensar nas “coincidências de Simeão”, nos comentários de Rachel e na série de acontecimentos que tinham me trazido ao retiro.

– Tenho boas e más notícias para vocês hoje – continuou Simeão.
– A boa notícia é que eu lhes darei as chaves da liderança nos próximos sete dias. Como cada um de vocês exerce o papel de líder, acredito que esta seja uma boa notícia. Lembrem-se de que sempre que duas ou mais pessoas se reúnem com um propósito há uma oportunidade de exercer a liderança. A má notícia é que cada um de vocês deve tomar decisões pessoais sobre a aplicação destes princípios a suas vidas. Exercer influência sobre os outros, que é a verdadeira liderança, é possível para todos, mas requer uma enorme doação pessoal. É pena que a maioria dos cargos de liderança assuste as pessoas por causa do grande esforço necessário.

Meu companheiro de quarto, o pregador, levantou a mão para falar, e Simeão fez que sim com a cabeça.

– Eu notei que você usa muito as palavras *líder* e *liderança* e parece evitar *gerente* e *gerência*. É de propósito?

– Boa observação, Lee. Gerência não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas.

O irmão Simeão levantou-se, caminhou em direção ao quadro, escreveu *liderança* em cima e nos pediu que o ajudássemos a definir a palavra. Após 20 minutos chegamos consensualmente a esta definição:

Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Simeão voltou para sua cadeira e observou:

– Uma das palavras-chave com que definimos liderança é *habilidade*, e eu concordei com isso. Uma habilidade é simplesmente uma capacidade adquirida. Afirmo que liderança – influenciar os outros – é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas. A segunda palavra-chave de nossa definição é *influência*. Se liderar é influenciar os outros, como desenvolver essa influência? Como levar as pessoas a fazer o que desejamos? Como receber suas ideias, confiança, criatividade e excelência, que são, por definição, dons voluntários?

– Em outras palavras – interrompi –, é saber como o líder consegue envolver as pessoas do “pescoço para cima” em vez da antiga ideia de “nós só queremos você do pescoço para baixo”. É isso o que você quer dizer, Simeão?

– Precisamente, John. Para compreender melhor como se desenvolve esse tipo de influência, é fundamental compreender a diferença entre poder e autoridade. Cada um de vocês nesta sala tem

um cargo de poder. Mas eu quero saber quantos têm autoridade com as pessoas que lideram.

Fiquei confuso e por isso perguntei:

– Simeão, não está clara para mim a diferença entre poder e autoridade. Ajude-me a entender.

– Com prazer, John – Simeão respondeu. – Um dos fundadores da sociologia, Max Weber, escreveu há muitos anos um livro chamado *The Theory of Social and Economic Organization* (A teoria da organização econômica e social). Nesse livro, Weber enunciou as diferenças entre poder e autoridade, e essas definições ainda são amplamente usadas hoje. Vou parafrasear Weber o melhor que puder.

Simeão voltou para o quadro e escreveu:

Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

– Todos sabemos como é o poder, não é? O mundo está cheio disso. “Faça isso ou despedirei você”, “Faça isso ou bombardearemos você”, “Faça isso ou bateremos em você” ou “Faça isso ou castigaremos você durante duas semanas”. Em palavras simples, “Faça isso, senão...”. Todos vocês concordam com essa definição?

Todos nós concordamos.

Simeão voltou ao quadro e escreveu:

Autoridade: É a habilidade de levar as pessoas a fazerem *de boa vontade* o que você quer por causa de sua influência pessoal.

– Isto é um tanto diferente, não é? Autoridade é levar as pessoas a fazerem *de boa vontade* o que você deseja porque você pediu que fizessem. “Vou fazer porque Bill me pediu – eu atravessaria paredes por Bill” ou “Vou fazer isso porque mamãe me pediu”. E notem que poder é definido como uma faculdade, enquanto autoridade é definida como uma habilidade. Não é necessário ter cérebro ou coragem

para exercer poder. Crianças de 2 anos são mestras em dar ordens a seus pais. Houve muitos governantes maus e insensatos ao longo da história. Porém, estabelecer autoridade sobre pessoas requer um conjunto especial de habilidades.

– Entendo quando você diz que alguém poderia estar num cargo de poder e não ter autoridade sobre as pessoas – a treinadora disse.

– Ou, ao contrário, uma pessoa poderia ter autoridade sobre os outros sem estar ocupando uma posição de poder. O objetivo seria então que uma pessoa no poder também tivesse autoridade sobre as pessoas?

– Esta é uma maneira esplêndida de colocar a questão, Chris! Outro modo de diferenciar poder de autoridade é lembrar que o poder pode ser vendido e comprado, dado e tomado. As pessoas podem ser colocadas em cargos de poder porque são parentes ou amigas de alguém, porque herdaram dinheiro ou poder. Isto nunca acontece com a autoridade. A autoridade não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada. A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas.

– Isso pode funcionar em casa ou na igreja, mas jamais funcionaria no mundo real! – anunciou o sargento.

Simeão quase sempre se dirigia às pessoas pelo nome.

– Vamos ver se isso é realmente verdade, Greg. Em nossa casa, por exemplo, gostaríamos que nossa esposa e nossos filhos respondessem ao nosso poder ou à nossa autoridade?

– À nossa autoridade, obviamente – disse a diretora.

– Mas por que isso é tão óbvio, Teresa? – Simeão replicou. – O poder seria suficiente, não é? “Leve o lixo para fora, filho, ou você vai apanhar!” É claro que o lixo iria para fora imediatamente.

Kim, que só na segunda vez que falou eu fiquei sabendo que era enfermeira-chefe do Centro Neonatal do Hospital Providence, no sul do estado, interrompeu dizendo:

– Sim, mas por quanto tempo? Logo esse filho crescerá e se rebelará.

– Exatamente, Kim, porque o poder corrói os relacionamentos. Você é capaz de tirar algum proveito do poder e até realizar coisas, mas com o passar do tempo ele se torna muito danoso para os

relacionamentos. O fenômeno que ocorre frequentemente com os adolescentes, que chamamos de rebeldia, é muitas vezes uma reação ao poder que os dominou dentro de casa por muito tempo. A mesma coisa acontece com os negócios. A inquietação de um empregado é muitas vezes uma “rebeldia” disfarçada.

De repente senti náuseas ao pensar no comportamento de meu filho e no movimento sindicalista lá da fábrica.

– Claro – Simeão continuou –, a maioria das pessoas sensatas concordaria que liderar com autoridade é importante em nossa casa. Mas que tal uma instituição de voluntários? Lee, você é pastor de uma igreja e deve lidar com muitos voluntários. É isso mesmo?

– Sim, de fato – o pregador respondeu.

– Você diria, Lee, que os voluntários têm mais probabilidade de responder ao poder ou à autoridade?

– Se tentássemos usar o poder com os voluntários, certamente eles não ficariam conosco por muito tempo! – Lee afirmou, rindo.

– Claro que não ficariam – Simeão prosseguiu. – Eles só são voluntários em uma organização que satisfaça suas necessidades. Então, que tal o mundo dos negócios? Lidamos com voluntários no mundo dos negócios?

Tive que pensar nisso por um minuto. Minha primeira reação foi responder “claro que não”, mas Simeão me fez repensar.

– Pense nisso. Podemos alugar suas mãos, braços, pernas e costas, e o mercado nos ajudará a determinar o aluguel a pagar. Mas será que eles não são voluntários no sentido literal da palavra? Eles têm liberdade para sair? Podem atravessar a rua e ir ao encontro de outro empregador que lhes pague mais 50 centavos por hora? Ou até 50 centavos menos, se realmente não gostam de nós? Claro que podem. E o que é que você me diz de seus corações, mentes, compromisso, criatividade e ideias? Esses dons não são voluntários? Você pode determinar ou exigir compromisso? Excelência? Criatividade?

– Simeão, acho que você está vivendo numa terra de sonho – a treinadora contestou. – Se você não exercer poder, as pessoas pisarão na sua cabeça!

– Talvez, Chris. E, apesar de você achar que estou sonhando, saiba que compreendo que há vezes em que se deve exercer o poder. Seja para colocar limites em nossa casa ou para despedir um empregado ruim, há ocasiões em que precisamos de poder. O que estou dizendo é que, quando precisar exercê-lo, o líder deve refletir sobre as razões que o obrigaram a recorrer a ele. Podemos concluir que tivemos que recorrer ao poder porque nossa autoridade foi quebrada! Ou, pior ainda, talvez não tivéssemos nenhuma autoridade.

– Mas o poder é a única coisa a que as pessoas obedecem! – o sargento insistiu.

– Isso pode ter sido verdade há algum tempo, Greg – Simeão concordou. – Mas atualmente as pessoas reagem ao poder de maneira muito diferente do que costumavam. Pense no que aconteceu neste país nos últimos 30 anos. Vivemos os anos 1960, quando assistimos aos desafios ao poder e às instituições. Testemunhamos abusos de poder em nosso governo, com Watergate, Irangate, Whitewatergate, seja-o-que-for-gate. Tivemos alguns importantes líderes da Igreja envolvidos em escândalos injuriosos e comprometedores. Os militares foram apanhados mentindo para nós sobre My Lai, agente laranja e talvez agora a síndrome da Guerra do Golfo. Grandes homens de negócios foram abertamente retratados pela mídia e por Hollywood como destruidores gananciosos do ambiente – malfeitores em quem não se pode confiar. Acredito que hoje em dia muitos são mais céticos a respeito de pessoas em posições de poder do que jamais foram.

O pregador aparteu:

– Estive lendo no *USA Today*, na semana passada, que há 30 anos três em quatro pessoas diziam confiar no governo. Hoje essa estatística baixou para uma em quatro. Não é preciso dizer mais nada, eu acho.

– Isto tudo é muito bom e bonito em teoria – a treinadora disse. – Mas, se, como você afirma, autoridade e influência são o caminho para fazer as coisas andarem, como estabelecer autoridade com os diferentes tipos de pessoas com as quais lidamos hoje?

– Paciência, Chris, paciência – Simeão respondeu com uma risada. – Logo estaremos cuidando disso.

O sargento deu uma olhada no relógio e interrompeu:

– Simeão, sinto vontade de falar, então, como um bom aluno, falarei. Podemos adiar para mais tarde, para que eu possa ir ao banheiro?

FAZÍAMOS TRÊS REFEIÇÕES substanciais por dia – café da manhã às oito e quinze, depois da missa matinal, almoço às doze e trinta, após a cerimônia do meio-dia, e jantar às seis horas, depois das vésperas da tarde. A comida era preparada de maneira simples e deliciosa, servida por um frade agradável e muito atencioso, chamado irmão André.

Para minha surpresa, consegui participar de cada uma das cinco cerimônias diárias durante minha semana no mosteiro. O dia começava com a cerimônia matinal às cinco e meia e terminava às oito e meia. Geralmente, as cerimônias duravam de 20 a 30 minutos, cada uma com um ritual ligeiramente diferente, dependendo da hora. No princípio eu achava as cerimônias um tanto monótonas, mas à medida que a semana transcorria me surpreendi esperando de fato pela próxima. As cerimônias tinham o dom de me ajudar a me concentrar em mim e no dia, e me permitiam ter tempo para refletir – algo que eu não fazia há muitos anos.

Meu companheiro de quarto e eu nos dávamos bastante bem. Descobri que Lee era uma pessoa aberta, sem muita pretensão, ao contrário de certos tipos religiosos que eu conhecera no passado. Embora não passássemos muito tempo juntos, compartilhávamos pensamentos antes de nos recolhermos no fim do dia. Geralmente estávamos tão cansados que caíamos logo no sono. Estou convencido de que não podia ter tido um melhor companheiro de quarto.

Como era de esperar, nós, os seis participantes do retiro, vínhamos de diferentes setores, tendo como denominador comum o cargo de liderança que ocupávamos em nossas respectivas organizações. Todos éramos responsáveis por outras pessoas.

O dia se estruturava em torno das cinco cerimônias religiosas, três refeições e quatro horas de instrução com pequenos intervalos.

Geralmente passávamos o tempo restante lendo, conversando, passeando pelas bonitas imediações ou descendo os 243 degraus para um passeio na praia às margens do lago Michigan.

DURANTE A SESSÃO DA TARDE, Simeão pediu que escolhêssemos um parceiro. Kim sorriu para mim e me juntei a ela, decidido a ouvir desta vez.

– Vamos pensar mais um pouco nessa questão da autoridade, ou influência, se preferirem, com os outros. Eu gostaria que cada um pensasse numa pessoa, viva ou morta, que exerceu autoridade sobre vocês, da forma como definimos autoridade hoje cedo. Pode ser um professor, um treinador, um pai, um cônjuge, um chefe – não importa. Pensem em alguém que teve ou tem autoridade sobre sua vida, alguém por quem vocês atravessariam paredes.

Imediatamente pensei em minha mãe, que falecera havia 10 anos.

– Agora, com o parceiro – Simeão continuou –, eu gostaria que vocês listassem as qualidades de caráter que essa pessoa possuía ou possui. Simplesmente escrevam essas qualidades como se fosse uma lista de compras e juntem suas duas listas. Então reduzam-na para três a cinco qualidades que consideram essenciais para o desenvolvimento da autoridade com pessoas, baseada em sua experiência de vida.

Para mim, o exercício foi fácil porque minha mãe teve enorme influência em minha vida e eu gostaria de fazer mais do que atravessar paredes por ela, se pudesse. Rapidamente escrevi: “paciente, responsável, bondosa, cuidadosa, confiável”, e passei a folha para Kim.

Eu me surpreendi ao descobrir que a lista de Kim era muito parecida com a minha. Ela escolhera uma antiga professora do ensino médio que causara grande impacto em sua vida.

Simeão foi para o quadro e pediu a lista de cada grupo. De novo fiquei assombrado com a semelhança delas. As principais respostas foram:

- Honestidade, confiabilidade
- Bom exemplo

- Cuidado
- Compromisso
- Bom ouvinte
- Conquistava a confiança das pessoas
- Tratava as pessoas com respeito
- Encorajava as pessoas
- Atitude positiva e entusiástica
- Gostava das pessoas

Simeão deixou o quadro, enfatizando:

– Excelente lista, excelente lista. Voltaremos a ela mais tarde, durante a semana, e a compararemos com outra lista que a maioria de vocês reconhecerá. Por ora, tenho duas perguntas sobre ela. Minha primeira pergunta é esta: destas qualidades de caráter que vocês consideram essenciais para liderar com autoridade, quais são aquelas com que nós nascemos?

Passamos alguns minutos estudando o quadro antes que Kim respondesse com um simples:

– Nenhuma delas.

– Não estou seguro – o sargento retrucou. – Uma atitude positiva, entusiástica e compreensiva provavelmente é algo com que você nasce. Eu nunca fui um sujeito desse tipo e nem gostaria de ser.

– Ah, não? Talvez você pudesse ser esse tipo de sujeito se eu lhe desse um bônus de 25 mil dólares – o pregador retrucou.

– O que você quer dizer com isso, pregador? – o sargento reagiu.

– Suponha que eu lhe dissesse que pagaria 25 mil dólares se nos próximos seis meses você tivesse com suas tropas uma atitude mais positiva, entusiástica e compreensiva. Vou lhe fazer uma pergunta, Greg. No fim dos seis meses você não teria suas tropas “puxando o seu saco”?

Entre sorrisos silenciosos, o sargento abaixou a cabeça, falando:

– Entendi o que você quer dizer, pregador.

Simeão salvou Greg:

– Todas as qualidades que vocês listaram são comportamentos. E

comportamento é escolha. Minha segunda pergunta é: quantas dessas 10 qualidades, desses comportamentos, vocês exibem em suas vidas, no momento?

– Todos – respondeu a diretora. – De certa forma, exibimos todos. Alguns melhor do que outros e alguns talvez precariamente. Eu poderia ser a pior ouvinte do mundo, mas sou forçada a ouvir, em certas ocasiões. Eu poderia ser uma pessoa muito desonesta, mas sou honesta ao lidar com minha família.

– Maravilhoso, Teresa – Simeão disse com um sorriso. – Esses traços muitas vezes são desenvolvidos cedo na vida e tornam-se comportamentos habituais. Alguns de nossos hábitos, nossos traços característicos, continuam a evoluir e amadurecer em altos níveis, enquanto outros mudam pouco a partir da adolescência. O desafio para o líder é escolher os traços de caráter que precisam ser trabalhados e aplicar-lhes o bônus de 25 mil dólares de Lee. Desafiar-nos a mudar nossos hábitos, nosso caráter, nossa natureza. Isso requer uma escolha e muito esforço.

– A pessoa não pode mudar sua natureza – interveio o sargento num tom de desafio.

– Fique ligado, Greg, vêm mais coisas por aí – respondeu Simeão com uma piscada de olho.

APÓS O INTERVALO DO MEIO DA TARDE, passamos o resto do dia discutindo a importância dos relacionamentos.

– Em palavras simples – Simeão começou –, liderar é conseguir que as coisas sejam feitas pelas pessoas. Ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas se façam por elas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a tarefa e o relacionamento. É comum o líder perder o equilíbrio, concentrando-se apenas em uma das dinâmicas em detrimento da outra. Por exemplo, se nos concentrarmos somente em ter a tarefa realizada e não no relacionamento, quais são os sintomas que podem surgir?

– Ah, isso é fácil – a enfermeira respondeu. – Em nosso hospital basta observar quais são os chefes que têm maior rotatividade em seu

departamento. Isto mostra que ninguém quer trabalhar com aquela pessoa.

– Exatamente, Kim. Se nos concentrarmos em tarefas e não em relacionamentos, podemos ter transferências, rebeliões, má qualidade de trabalho, baixo compromisso, baixa confiança e outros sintomas indesejáveis.

– Sim. – Fiquei surpreso em me abrir. – Há pouco tempo houve um movimento sindicalista na minha empresa porque provavelmente estávamos muito focados na tarefa. Eu me concentrei nos resultados e descuidei-me do relacionamento, o que gerou muita insatisfação entre os empregados.

– Mas a tarefa é importante – o sargento aparteou. – Nenhum trabalho se sustenta se a tarefa não for executada!

– Você está completamente certo, Greg – Simeão concordou. – O líder que não estiver cumprindo as tarefas e só se preocupar com o relacionamento não terá sua liderança assegurada. Então, a chave para a liderança é *executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos*.

Senti vontade de partilhar um pensamento:

– Acho que isso deve estar mudando um pouco, mas a maioria das pessoas é promovida a cargos de liderança por causa de suas aptidões técnicas reveladas no desempenho das tarefas. É uma armadilha contra a qual fui alertado muitas vezes em minha carreira. Certa ocasião, promovemos nosso melhor operador de retroescavadeira a supervisor e acabei percebendo que tínhamos criado dois novos problemas. Passamos a ter um mau supervisor e perdemos nosso melhor operador de retroescavadeira! Não percebemos que, apesar de ser um excelente técnico, seu relacionamento com os subordinados era péssimo. Mas, como existe um conceito de liderança defeituoso, pessoas voltadas para as tarefas provavelmente ocupam a maioria dos cargos de liderança.

– Isso pode ser verdade, John – concordou Simeão. – Hoje de manhã dissemos que aquele que exerce o poder pode ser muito duro nos relacionamentos. Agora precisamos fazer a pergunta seguinte.

Os relacionamentos são importantes quando você lidera? Levei quase uma vida inteira para aprender esta grande verdade: *tudo* na vida gira em torno dos relacionamentos – com Deus, conosco, com os outros. Isso é especialmente verdadeiro nos negócios, porque sem pessoas não há negócios. Famílias saudáveis, equipes saudáveis, igrejas saudáveis, negócios saudáveis e até vidas saudáveis falam de relacionamentos saudáveis. Os líderes verdadeiramente grandes têm essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis.

– Você poderia ser mais específico, Simeão? – a treinadora desafiou. – De modo geral, acho que os negócios tratam de tijolos, argamassa e máquinas. De que relacionamentos você está falando?

– Para haver um negócio saudável e próspero devem existir relacionamentos saudáveis entre os responsáveis pela organização. E não estou falando apenas dos diretores, mas dos clientes, dos empregados, dos donos e dos fornecedores. Por exemplo, se nossos clientes nos deixam e vão para os concorrentes, temos um problema de relacionamento. Não estamos identificando nem satisfazendo suas legítimas necessidades. E a regra número um dos negócios é: se não correspondermos às necessidades de nossos clientes, alguém o fará.

– Sim, a antiga prática de convidar o cliente para jantar e assim obter o pedido está ultrapassada. Agora o que conta é qualidade, serviço e preço – acrescentei.

– Isso mesmo, John, satisfazer as necessidades legítimas do cliente – Simeão concordou. – O mesmo princípio se aplica aos empregados. Agitação, transferências, greves, baixo moral, baixa confiança e baixo compromisso são meros sintomas de um problema de relacionamento. As necessidades legítimas dos empregados não estão sendo satisfeitas.

Imediatamente lembrei que eu optara por não ouvir meu chefe quando me disse que a campanha sindicalista na fábrica era um problema de administração.

– Deixem-me dar um passo adiante – Simeão continuou. – Se não estamos satisfazendo as necessidades dos donos ou acionistas, a organização também estará em séria dificuldade. Os acionistas têm

uma necessidade legítima de obter o retorno justo do seu investimento – e, se não estivermos preenchendo essa necessidade, nosso relacionamento com os acionistas não estará bom.

– Isso mesmo, irmão Simeão – disse o pregador. – E se os acionistas não estiverem felizes, a organização não se manterá por muito tempo. Descobri isso de um modo doloroso há vários anos quando era gerente-geral de um grande *resort* no Arizona. Nós nos divertíamos muito no trabalho, mas não estávamos muito atentos ao resultado, e eu acabei sendo demitido.

Simeão prosseguiu:

– O mesmo princípio de relacionamento vale para os vendedores e fornecedores, sejam os de peças, serviços ou levantamento de recursos para operacionalizar nossas organizações. Um relacionamento saudável entre fornecedor e cliente é necessário para a saúde duradoura de qualquer organização. Em suma, relacionamentos saudáveis com os clientes, empregados, donos e fornecedores asseguram um negócio saudável. Os líderes eficientes compreendem este princípio simples.

O sargento não estava convencido:

– Mas, no final, Simeão, você sabe o que realmente vai fazer e manter felizes as tropas, os empregados, ou quem quer que seja? A resposta é sempre a mesma: “Mostre-me o dinheiro!”

– Claro, o dinheiro é importante, Greg. Retenha um contracheque e logo você descobrirá o quanto ele é importante. Entretanto, as pesquisas feitas neste país durante décadas sobre o que as pessoas mais esperam de suas organizações mostraram sempre o dinheiro no quarto ou quinto lugar da lista. O tratamento digno e respeitoso, a capacidade de contribuir para o sucesso da organização e o sentimento de participação sempre apareceram acima do dinheiro. Infelizmente, a maioria dos líderes optou por não acreditar nas pesquisas.

O pregador, que estava inquieto na cadeira, finalmente disse:

– Pensem na instituição do casamento neste país. Aproximadamente a metade dessas parcerias que poderiam ser chamadas de organizações fracassa. Sabem qual é a principal razão que as pessoas

alegam para este fracasso? Dinheiro e problemas financeiros! Quantos de vocês acreditam nisso? É como dizer que pessoas pobres não podem ter bons casamentos! Que absurdo! Tendo aconselhado casais durante anos, posso afirmar que o dinheiro é o que todos apontam quando há problemas, por ser tangível e concreto. Mas a raiz das separações está em problemas de relacionamento.

– Boa observação – eu disse. – Durante um recente movimento sindicalista em nossa fábrica, todos me diziam que a principal questão era o dinheiro, e eu me convenci disso. Mas o grande consultor especialista em sindicalismo que contratamos para nos ajudar me garantia que a questão não era dinheiro. Ele insistia que se tratava de um problema de relacionamento, mas eu não acreditava. Talvez ele estivesse certo.

– Simeão, eu concordo com você quando diz que os relacionamentos são muito importantes nas organizações e na vida. Qual é então o ingrediente mais importante num relacionamento bem-sucedido? – a diretora perguntou.

– Que bom que você perguntou, Teresa – Simeão respondeu prontamente. – E a resposta é simples: confiança. Sem confiança é difícil, senão impossível, conservar um bom relacionamento. A confiança é a cola que gruda os relacionamentos. Se vocês não tiverem certeza disso, perguntem-se: quantos relacionamentos bons vocês têm com pessoas em quem não confiam? Vocês querem jantar com essas pessoas no fim de semana? Sem níveis básicos de confiança, os casamentos se desfazem, as famílias se dissolvem, as organizações tombam, os países desmoronam. E a confiança vem do fato de uma pessoa ser confiável. Falaremos mais sobre isso no decorrer da semana.

Tenho certeza de que discutimos muito mais naquela primeira aula, naquele primeiro domingo de outubro, mas estes são os principais pontos de que me lembro. Tive tantos pensamentos e passei por tantas emoções ao mesmo tempo que senti dificuldade em prestar atenção no fim do dia. Continuei pensando nas minhas responsabilidades como chefe, pai, marido, treinador. Pensar nelas e

na forma como eu exercia poder e liderança me deixou meio desarvorado. Eu me sentia deprimido e totalmente exausto quando caí na cama aquela noite.