



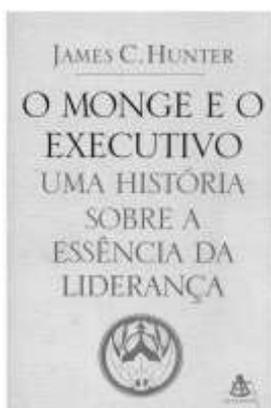
REVISITANDO UMA HISTÓRIA SOBRE A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA

Gabriele Greggersen

Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo, Brasil.

Email: ggreggersen@gmail.com

Dados bibliográficos da obra resenhada:



HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 18. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 144 p.

1 APRESENTAÇÃO DO AUTOR E JUSTIFICATIVA

James C. Hunter é um executivo bem sucedido, que é também um muito disputado palestrante e instrutor no campo da liderança e organização de grupos comunitários, com mais de 20 anos de experiência no campo, em que ele se inspira e baseia para as suas palestras e livros. É consultor-chefe da J. D. Hunter Associates¹ (J. S. Associados) que é uma empresa de consultoria de relações de trabalho e treinamento, fundada em 1985 nos EUA.

Apresenta-se como um autor falando dos principais fatos relacionados à sua vida: local e ocasião de nascimento, formação acadêmica, pessoas que exerceram influência teórica sobre sua obra, fatos que o teriam marcado e moldado a sua forma de pensar.

Em uma entrevista recente,² ele diz que escreveu a obra inicialmente para dar uma lição à sua filha, mas que depois a história ficou tão boa que várias pessoas aconselharam que ele publicasse.

Suas últimas obras são *The Servant: A Simple Story About the True Essence of Leadership* (“O Servo: uma história simples sobre a Essência da Liderança” – publicado no Brasil como “O Monge e o Executivo”) e *The Worlds Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader* (O Princípio de Liderança mais Poderoso: Como se tornar um Líder Servo, traduzido para o português brasileiro como “Como se Tomar um Líder Servidor”).

¹ O site da empresa nos EUA é: <http://www.jameshunter.com>. A filial brasileira se encontra em: <http://www.jameshunter.com.br/>.

² Disponível em: http://www.enfato.com.br/entrevistas_det.asp?cod=24. Acesso em: 25 jan. 2013.

Embora *O Monge e o Executivo* não seja publicação recente, ele já está na 18ª edição (2004) e mais recentemente foi adaptado para um curso, oferecido não apenas a líderes das empresas, mas também a todos aqueles desejosos de melhorar o seu desempenho e o que Hunter chama de “habilidades” no lidar com pessoas. Normalmente, elas vêm de berço, pois têm a ver com o que se é, independente do meio em que se esteja atuando, mas elas também podem ser aprimoradas.

Então, embora haja um livro mais recente do autor, considero esse um clássico, que vale a pena resgatar. Isso também pelo fato de o livro já ter vendido aproximadamente 4.3 milhões de cópias no mundo, com três milhões apenas no Brasil, contra os aprox. 600.000 livros do *Como se tornar...* no mundo.

No Brasil, o **best-seller** do autor se encontra na lista dos mais vendidos de acordo com a revista *Veja* e isso há mais de cinco anos. Esse sucesso também se deve a nosso ver, ao fato de se tratar de uma obra de ficção e não, um manual de instruções do tipo: “como” fazer isso ou aquilo.

Trata-se de um livro que se situa no campo de estudos de administração, liderança, gestão de pessoas e gestão do conhecimento. Ele empreende uma abordagem situacional, na medida estimula a criatividade, a motivação, o relacionamento interpessoal e o desenvolvimento do conhecimento de si e dos outros, entre outras coisas.

Mas o que nos faz crer que a obra seja um referencial teórico importante para a pesquisa nesses campos, apesar de a sua popularidade poder parecer “suspeita” em alguns meios acadêmicos, é a complexidade e contingência do que o autor escreve. Ele leva em conta o ser de cada líder como pessoa e, portanto, o *estilo* de liderança e aprendizado de cada um, temas que estão na vanguarda da pesquisa.

A atualidade e originalidade de sua abordagem devem-se, paradoxalmente, às bases de sua argumentação, que remontam mais à antiguidade, do que aos tempos modernos. No prólogo, Hunter cita outros três autores, de quem confessa ter “roubado” as ideias: Sócrates, Chesterfield e Jesus, sendo esse último o principal.

Ele também tangencia o campo religioso, já que foi o pastor de sua esposa que recomendou que ele fizesse aquele “curso” no campo da liderança (ou melhor, um “retiro espiritual”) em um mosteiro, além de admitir também que C. S. Lewis³ seja um de seus autores prediletos. Embora seu personagem, John, se dissesse não religioso de início, ele muda de perspectiva ao longo do curso e da obra, o que deixa entrever os valores cristãos do autor.

Numa das entrevistas cedidas por ele a sites brasileiros,⁴ ele diz que embora ache que a liderança seja inata, ela também é “aprendida”, pelo que ele também abrange o campo da gestão do conhecimento. Ele diz ainda que pensa existir uma parcela mínima da humanidade com traços de narcisismo e transtornos de caráter - que é mais profundo do que a personalidade - que os impede de ter relacionamentos estáveis e que nunca serão bons líderes. Para ele, a liderança é o caráter ou comprometimento moral posto em ação. Ter caráter para ele é “fazer a coisa certa” (“*doing the right thing*”) em cada situação e batalha de interesses na vida, especialmente quando não se tem vontade de fazer. E a coisa certa a fazer é ser bom, justo, humilde, etc., coisas com que a maioria das pessoas concordaria.

Está convencido ainda de que o comportamento da pessoa é mais importante do que o seu conhecimento, pois ele demonstra no que a pessoa acredita. Por sua vez, há pessoas que acreditam na bondade, humildade etc. em nível de conhecimento, mas que não creem nessas coisas. A liderança não é algo que se faz teoricamente, mas na prática,

³ Escritor e professor irlandês de Oxford e Cambridge da época do entre e pós-guerra. Mais conhecido pelas suas Crônicas de Nárnia, que receberam versões cinematográficas recentes (*O Leão, a feiticeira e o Guarda Roupa*, *Príncipe Caspian* e *A Viagem do Peregrino da Alvorada* estrearam até aqui), mas também de obras na área educacional e teológica.

⁴ Ela está disponível no youtube: <http://www.youtube.com/watch?v=pKruwtCqRrQ>. Acesso 25 Jan. 2013.

no nível do comportamento, algo que parte da mente, mas passa pelo coração e resulta na ação. A tecnologia não é resposta para tudo nos negócios, nem é verdade que pessoas que sejam bons administradores sejam automaticamente também bons líderes. Pois os negócios se baseiam em bons relacionamentos com pessoas. E quando a pessoa que é um líder começa a mostrar o que está fazendo, isso pode inspirá-lo a ter melhores relações e, ocasionalmente, para escrever ficção, como no caso de *O Monge e o Executivo*. E o livro tem a ver com a diferença fundamental entre ser um gestor ou administrador e ser um líder.

Quanto ao sucesso estrondoso no Brasil, segundo ele, o mesmo se deve a que os temas de que trata ainda sejam novos nos meios administrativos brasileiros e que as pessoas nas organizações estão carentes desses princípios.

2 BREVE SÍNTESE DA OBRA

Um importante executivo, John, personagem principal da obra, que vinha tendo uma vida confortável com sua família e empresa de 500 funcionários e faturamento de 100 milhões de dólares anuais, entra numa crise profissional e familiar: sua esposa se dizia insatisfeita com o casamento; a filha se distanciava do casal; o filho era agressivo com a mãe, e ele mesmo sentia frustração no trabalho. Depois de alguma relutância, já que não era religioso, ele cedeu aos apelos da esposa, que lhe pedia para procurar o pastor da sua igreja, que por sua vez lhe recomendou participar de um retiro espiritual para executivos num mosteiro. Ele se convenceu a participar, apenas quando ficou sabendo, quem era um dos frades: um famoso executivo, que havia largado o paletó, para vestir a batina. Maior ainda foi sua surpresa, ao descobrir o nome do reitor do local: Simeão, um nome que sempre o inspirava. Participaram da semana mais dois homens, um pregador e um sargento, e três mulheres, uma enfermeira-chefe de um hospital; uma treinadora de time de basquete e uma diretora de escola pública. Nenhum conhecia o outro antes do encontro, mas o que os unia era o exercício de um cargo de liderança.

A história é repleta de contrastes com a vida que ele vinha levando: acordar de madrugada, dedicar-se à oração, a meditação, reflexão, estudo e ao jejum. Cada capítulo equivale a uma aula. Na primeira são esclarecidos alguns conceitos prévios como “liderança”, que é o tema central do encontro: “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25).

Também são definidas as palavras “poder”, como sendo a “faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição e força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer” (HUNTER, 2004, p. 26); enquanto a “autoridade” é a “habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal” (HUNTER, 2004, p. 26), com suas potencialidades e limitações. Mais adiante se diz que se trata de “conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas” (HUNTER 2004, p. 33). Em seguida, ele esclarece como e porque se deve distinguir entre relacionamento e tarefa na liderança, sem privilegiar nenhum dos dois aspectos em detrimento do outro.

No capítulo dois, portanto, o segundo dia, discute-se o conceito de paradigma e estabelece-se um contraste entre o antigo e o novo nos seguintes termos:

Quadro 1 – Velho e novo paradigma

VELHO PARADIGMA	NOVO PARADIGMA
Invencibilidade dos EUA	Concorrência global
Administração centralizada	Administração descentralizada

Japão = produtos de má qualidade	Japão = produtos de boa qualidade
Gerenciamento	Liderança
Eu penso	Causa e efeito
Lucro a curto prazo	Melhoria contínua
Trabalho	Sócios
Evitar e temer mudanças	A mudança é uma constante
Está razoável	Defeito Zero

Fonte: Hunter (2004, p. 45)

Também a velha hierarquia da empresa em que o presidente fica na ponta e o cliente, na base, encarado como inimigo é invertida, sendo que a função do primeiro passa a ser o serviço às necessidades e desejos do cliente e seus colaboradores.

O terceiro dia foi dedicado à necessidade de modelos positivos e aos personagens da história que se poderia tomar como bons exemplos no campo da liderança e por que. Estabeleceram-se os seguintes modelos de qualidades do bom líder: Madre Tereza de Calcutá e Martin Luther King e Gandhi, mas o exemplo principal é o de Cristo. As suas características principais de liderança são resumidas numa pirâmide invertida que vai da liderança, no topo, passando pela autoridade, serviço e sacrifício, amor e a vontade na ponta inferior (HUNTER, 2004, p. 70).

Quando alcançaram o meio da semana, discutiu-se a palavra que resume todas as qualidades acima: amor, entendido como o princípio que se subentende em cada traço do líder de sua autoridade, de modo que se possa traçar um paralelo (HUNTER, 2004, p. 77):

Quadro 2 – Traços de autoridade e liderança e seus correspondentes paralelos

AUTORIDADE E LIDERANÇA	AMOR AGAPÉ
Honesto, confiável	Paciência
Bom modelo	Bondade
Cuidadoso	Humildade
Comprometido	Respeito
Bom ouvinte	Generosidade
Mantém as pessoas responsáveis	Perdão
Trata as pessoas com respeito	Honestidade
Incentiva as pessoas	Compromisso
Atitude positiva, entusiástica.	Gosta das pessoas

Fonte: Hunter (2004, p. 77)

Cada uma dessas qualidades é definida em aproximadamente meia página do livro, sendo resumidas no final do capítulo.

O sexto capítulo é dedicado a outro aspecto da liderança, muitas vezes desprezado ou esquecido: o ambiente, que está muito ligado à motivação. O autor divide a aprendizagem de hábitos que não nos são naturais em quatro estágios: “Inconsciente e sem habilidade”; “Consciente e sem habilidade”; “Consciente e Habilidade”; e “Inconsciente e habilidoso”. E resume:

Liderança e amor são questões de caráter. Paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso. Essas são as qualidades construtoras do caráter, são os hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer se quisermos nos tornar líderes de sucesso, que vencem o teste do tempo (HUNTER, 2004, p. 125).

No sétimo e último dia, o tema foi o resultado ou recompensa de uma boa liderança: a alegria e celebração de líderes e liderados, que é conceituada como o coroamento da liderança de sucesso.

Todos sentiram muito a despedida, principalmente John, do mestre Simeão, que o encorajou a aplicar e praticar tudo o que eles aprenderam naquela semana. Tal era o laço criado em uma semana entre eles, que se comprometeram a ter outro encontro no futuro. Mas o reencontro de John com a sua esposa não foi menos emocionante. Nesse momento, certamente ele pôde sentir na prática o fruto do seu trabalho e da própria liderança, o regozijo e a esperança viva de mudança.

De acordo com o próprio autor:

A ideia principal é ensinar de forma clara e agradável os princípios fundamentais dos verdadeiros líderes. Mais do que isso, disseminar os princípios da liderança servidora. Um dos principais objetivos do livro é comunicar a ideia de que liderança pode ser aprendida e desenvolvida, se tivermos a vontade de amar, crescer e expandir⁵.

Em outra parte ele diz ainda que a tese central da obra é que “a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.” (HUNTER, 2004, p. 34). E é isso que torna os relacionamentos sólidos e baseados na confiança. Isso, por sua vez, requer investimento, dedicação e paixão. Em resumo, a liderança verdadeira exige uma atitude humilde e disponibilidade para ajuda e serviço em amor. A liderança, assim, não envolve somente o caráter do líder e dos liderados, mas o seu ser completo, integral.

3 REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE OBRA

Embora não se tenha falado diretamente nela, penso que a ética dos valores e a ética do caráter, estão no cerne da obra e que são temas recorrentes nas minhas próprias pesquisas e publicações.

O uso da ficção para tratar desses temas também não nos é apenas simpático, mas essencial para o julgamento da obra. Pois nossas pesquisas anteriores nos fizeram crer que a literatura imaginativa (oral e escrita) seja um dos melhores meios para se dizer o que tem que ser dito (parafraseando C. S. Lewis), para se “ensinar” e “aprender” ética e valores e se formar o ser de forma integral. Ou seja, há por trás das histórias uma didática que costuma ser certa;

Na entrevista citada, Hunter mesmo elucida a sua didática e em quem ela se inspira:

A maioria das pessoas se identifica com histórias e parábolas. Por isso, escolhi escrever o livro nesse formato. Jesus de Nazareth nos mostrou que contar histórias é uma ótima forma de ensinar profundas verdades. Acredito que há uma parte de nós em cada personagem. O mundo está mudando. Pessoas estão mudando. Elas querem mais de seus líderes. Para isso, os líderes precisam crescer e desenvolver suas habilidades (site Administradores.com, 2005, online)⁶.

⁵ Conf. Entrevista concedida ao Enfato Comunicação Empresarial, disponível em http://www.enfato.com.br/entrevistas_det.asp?cod=24. Acesso em: 10 ago. 2006.

⁶ “Entrevista com James Hunter, autor de O Monge e o Executivo”. Disponível: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/entrevista-com-james-hunter-autor-de-o-monge-e-o-executivo/5677/>. Acesso em: 25 Jan. 2013.

Como pesquisadora especializada em C. S. Lewis, pude traçar paralelos claros entre o que dizem os dois autores, no caso de Lewis, particularmente nas suas ficções, as *Crônicas de Nárnia*, a *Trilogia Espacial*, a que se aproxima do mito, *Till we have Faces* (Até que tenhamos faces), que fala claramente sobre liderança e o livro mais teológico *Quatro Amores*.

Também tive que me lembrar de outro best-seller de Lewis, *Cartas de um Diabo a seu Aprendiz*, que inverte todas as situações a partir da relação mórbida de um diabo com o seu aprendiz.

Como bem apontou G. K. Chesterton, autor correlato a C. S. Lewis, a anarquia seria a melhor forma de governo, se o homem não fosse tão corrupto. E eis a razão, porque ele é um ser em eterno processo de vir a ser, ou de formação do seu “eu” verdadeiro.

O livro se aplica, assim, a uma gama vasta de áreas, além da área administrativa, abrangendo, além da ética, e, portanto, da filosofia, o campo complexo da educação.

Resenha recebida em 30/01/2013 e aceita para publicação em 25/04/2013
