

DESAFIO DO SÉCULO XXI: LIDERAR PESSOAS SOB A ÓTICA DE JAMES HUNTER

Elenice Souza dos Reis, Ellen Cristina Benke, Érica Paula Borri Ponsoni (Orientador/FASUL), e-mail: elenicesreis@yahoo.com.br

Faculdade Sul Brasil – FASUL – Toledo, PR.

Palavras-chave: liderança, caráter, autoridade.

Resumo:

Liderar pessoas significa influenciá-las a realizar os principais objetivos da organização de boa vontade, sem serem forçadas a isso. Essa é uma habilidade que pode ser desenvolvida com o tempo, nenhuma pessoa ao nascer é um líder. Para desenvolver essa habilidade é necessário praticar. Ser um líder não é ser um gerente, você gerencia coisas e lidera pessoas. Para realizar isso é preciso escolher, ter vontade de mudar, sair dos velhos paradigmas e entrar em um mundo de inovações e mudanças. O novo modelo de liderança proposto por James Hunter explanado neste artigo, diz respeito a servir pessoas, identificar a real necessidade delas dentro de uma organização, e isso só será possível se você amá-las. Amar as pessoas significa respeitá-las, ouvi-las, tratá-las gentilmente, e se necessário sacrificar-se pelos seus liderados, exercendo autoridade e influência sobre eles, somente assim você terá o direito de ser chamado de líder. Enfim, a liderança servidora lhe proporcionará satisfação interior e alegria ao se deparar que sua equipe trabalha motivada, atinge os objetivos da organização e considera você um líder de sucesso.

Introdução

São várias as perspectivas teóricas a respeito da liderança nas empresas. Existem enfoques centrados nos líderes, em seus seguidores, na interação líder-seguidor, no papel da situação na liderança, e até enfoques que tentam integrar todos estes aspectos (DESCALS, 2005). James Hunter, em seu livro “O monge e o executivo” (2004) aborda de forma simples, concisa e clara os princípios fundamentais dos verdadeiros líderes.

O autor considera a liderança como algo completamente diferente da gerência. Gerência é algo que você faz para si próprio, como, orçamentos, planejamentos, ou seja, tudo o que for relacionado a coisas, já liderar é influenciar as pessoas, para que elas se envolvam e participem realmente do processo de alcançar os principais objetivos da organização, se comprometam com a missão.

Em geral, o gerente é visto como aquele que planeja, organiza, dirige e controla as tarefas necessárias ao cotidiano da empresa, numa visão

muito semelhante à de Henri Fayol. Já o líder seria aquele que inova, inspira e conduz pessoas a um objetivo.

De acordo com HUNTER (2004), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

A liderança pode ser facilmente comparada com o caráter, ambos se tratam de algo que é desenvolvido com o tempo, ninguém nasce sabendo liderar, da mesma maneira que ninguém nasce sendo uma pessoa honesta, comprometida, gentil, bondosa. Todos esses fatores são adquiridos com o tempo, e o meio de convivência influencia de maneira fundamental esse processo.

Para Hunter (2004), “caráter é a pessoa que você é no escuro, quando ninguém está te olhando”. Então para ser um líder é necessário que se desenvolva um caráter com qualidades de líder, tais como, honestidade, sinceridade, comprometimento, ser gentil, bondoso, ser um bom ouvinte, e principalmente, não somente gostar das pessoas, mas amá-las.

Desenvolver essas qualidades é como se tornar um atleta, é preciso praticar e treinar muito, é como se fosse uma batalha, entre o que nós queremos fazer e o que nós devemos fazer. É necessário enxergar ao redor de si e se perguntar: o que as pessoas esperam de mim? O que devo fazer para elas? Do que elas estão precisando? O que é necessário para o bem estar da minha organização?

É preciso ainda compreender a diferença entre poder e autoridade, enquanto a primeira se trata de forçar alguém a fazer a sua vontade, mesmo que a pessoa não quisesse, a segunda se trata de influenciar as pessoas a fazerem o que você quer de boa vontade, sem serem forçadas para isso.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar a obra de James Hunter, “O monge e o executivo”, com o intuito de explanar os aspectos que o autor apresenta em relação à liderança.

Liderar é ter a habilidade de exercer autoridade sobre as pessoas, se utilizando das qualidades do caráter de um líder, sempre focando o bem comum entre as pessoas e a organização.

Ao longo da vida as pessoas assumem diferentes papéis de liderança: gerentes, cônjuge, pai, mãe, treinador, professor, entre outros. Quando o indivíduo se propõe a ser líder, assume uma grande responsabilidade, pois várias pessoas serão confiadas aos seus cuidados. Assim, ser líder é uma decisão pessoal e intransferível. É preciso refletir sobre o impacto que causará na vida de outras pessoas, no seu desenvolvimento, na sua carreira, na sua família, nos seus valores e na sua ética. Depree em seu livro “Liderança é uma arte” disse: “liderança é uma profunda interferência na vida de outras pessoas”.

Para que haja o bem comum entre as pessoas é fundamental que exista a confiança entre elas. A confiança é oriunda de bons relacionamentos e um ambiente de trabalho sadio dentro de uma organização.

Entende-se a importância de romper com velhos paradigmas, o gestor precisa lembrar que a mudança é algo constante.

Para que esses novos conceitos possam ser enquadrados dentro de uma organização é necessário mudar. A mudança é um desafio, é necessário se desinstalar, sair da zona de conforto, encarar os problemas de uma forma diferente, deixar as idéias antigas, os velhos paradigmas e migrar para um mundo que está em constante mutação, isso é progredir.

Existem velhos paradigmas de hierarquia dentro das organizações que foram herdados dos séculos de guerras e monarquias. São de formato piramidal, onde no topo ficava o general, correspondente ao presidente na hierarquia da organização, e na base mais baixa ficavam os soldados, correspondentes aos empregados na hierarquia da organização. Os soldados estavam mais próximos dos inimigos, da mesma maneira que os empregados estão mais próximos do cliente, pois produzem o produto que o cliente comprará e utilizará.

A pirâmide herdada do século de guerras, juntamente com o estilo antigo de liderança se apresenta da seguinte forma:

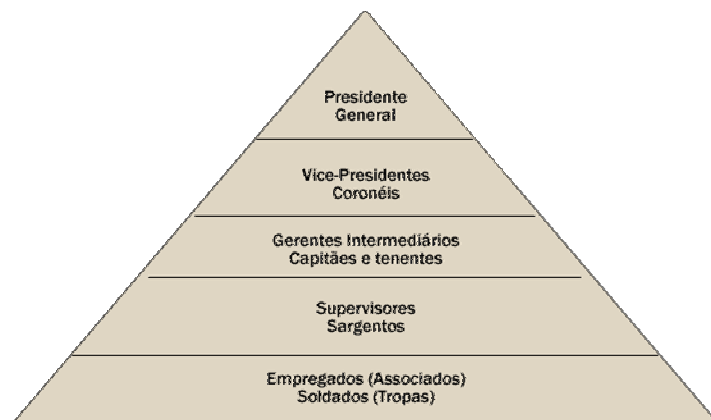


Figura 01 - Estilo antigo de liderança Fonte: Hunter, 2004.

Na pirâmide acima, o poder é usado na forma autoritária, que dá ao superior a capacidade de obrigar, por causa de sua posição ou força, os outros a obedecerem à sua vontade, mesmo que preferissem não fazê-lo. Isto pode até funcionar por um bom tempo. No mundo atual, a cultura do poder será incapaz de competir com excelência, com a rapidez, a qualidade e inovação necessárias, em suma, com o ambiente em que as pessoas participem voluntariamente e de bom grado.

Assim, o líder deve ter autoridade, que é muito diferente de poder; já que envolve a habilidade de levar outros a fazerem, de bom grado, sua vontade.

Nesse sentido, se invertermos a pirâmide, colocando os empregados no topo servindo os clientes, logo abaixo os supervisores de linha, enxergando os empregados como clientes e também os servindo. Os supervisores precisariam adaptar seu modo de liderança à liderança servidora, servir os clientes internos, os colaboradores da organização. Por fim o presidente da organização na base da pirâmide, não somente dando

ordens, mas enxergando a necessidade de todas as camadas acima dele e servindo a todos.

A pirâmide apresentada por Hunter (2004) é assim proposta:

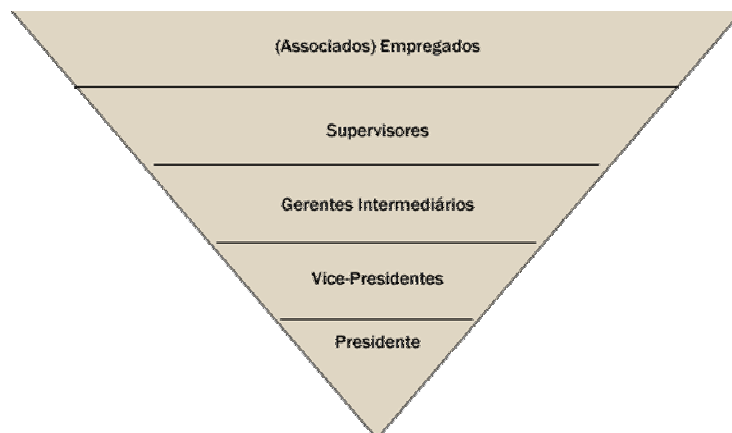


Figura 02: Liderança na visão James Hunter. Fonte: Hunter, 2004.

Um grande exemplo de líder servidor é Jesus Cristo. Ele dizia que a liderança e a influência são construídas sobre o serviço e o sacrifício. Bem como Gandhi, da Índia, Martin Luther King, Nelson Mandela e Madre Teresa de Calcutá, todos os líderes servidores, seus seguidores fariam qualquer coisa por eles. Outro exemplo mais próximo de nós é a nossa mãe. Geralmente as mães são intocáveis, experimente insultar a mãe de alguém e verá o que acontecerá. Isso tudo por que esses líderes participavam de palestras, seminários ou liam livros sobre liderança? Não, isso tudo porque eles serviram, exerceram autoridade sobre seus seguidores, eles tiveram vontade de conquistar as pessoas com amor, dedicação, serviço e sacrifício.

Baseado na pirâmide acima mostrada, um novo modelo de liderança é então proposto:

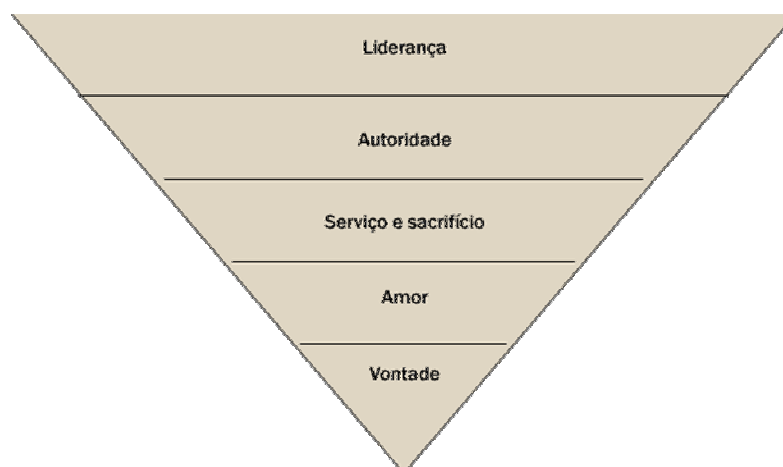


Figura 03: Novo modelo de liderança. Fonte: Hunter, 2004.

A base da pirâmide é constituída da vontade, é preciso ter vontade para escolher amar. Amar os liderados significa ter paciência com eles, enfatizar os pontos fortes dos liderados e não somente os pontos fracos, ser bondoso, dar atenção às pessoas, ouvi-las atentamente, enxergar o que elas têm de bom, ser humildade, não tratando as pessoas de modo arrogante e impositivo, mas sim as tratando com respeito, ser generoso, saber perdoar, não guardar ressentimentos ou magoas, ser honesto, transparente e acima de tudo justo com os liderados. Motivá-los dando atenção, sendo gentil, porém autêntico, tratando-os como se fossem importantes, identificando e satisfazendo as necessidades deles.

Foram essas as atitudes adotadas por Jesus Cristo, Madre Teresa de Calcutá, Gandhi, entre outros líderes, para servir as pessoas e até mesmo se sacrificar por elas. E dessa maneira exercendo autoridade e influência sobre as pessoas, ganharam o direito de serem chamados de líderes.

Muitas vezes isso se torna complicado, quando, por exemplo, alguns líderes ou colaboradores não têm um bom relacionamento dentro da organização, ou não se gostam, nesse caso é importante que se deixem de lado as brigas, vontades e necessidades pessoais, e se busque o bem comum de todos dentro do ambiente de trabalho.

O papel do líder torna-se cada vez mais incontestável dentro das organizações, devido a sua capacidade de adaptação e a sua habilidade com pessoas. Cada indivíduo tem consigo um conjunto de valores e vivências que traz do ambiente familiar para o organizacional. Dessa forma, é impossível não considerar o ponto de vista emocional no ambiente de trabalho, pois este é um dos principais aspectos com que o líder deverá trabalhar.

Liderar é um processo de influenciar pessoas. Liderar é fazer com que as pessoas contribuam com entusiasmo, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos, de forma a se tornarem melhores do que são capazes de ser.

Robert K. Greenleaf que introduziu o termo liderança servidora em 1970, afirma sobre as características do líder:

OUVIR SEM JULGAR: Antes de dar conselhos ou fazer pré-julgamentos, é preciso ouvir com atenção as preocupações e necessidades das pessoas com quem trabalha. Unir-se a elas na busca de soluções, portanto, é fundamental.

SER AUTÊNTICO: Devem-se admitir abertamente seus pontos fracos e suas limitações. Quando o líder tem essa postura a respeito de sua própria vulnerabilidade, as pessoas aprendem a confiar nele e a respeitá-lo como uma pessoa verdadeira e coerente.

TER SENSO DE COMUNIDADE: Hoje, faz bem criar na equipe um clima de companheirismo e amizade, como se todos pertencessem a uma família em que se partilham as emoções, tristezas e alegrias, preocupações e vitórias, intercalando as exigências do trabalho com momentos de comemoração e lazer. A época do gelo profissional, em que as pessoas eram tratadas à distância, já passou.

PARTILHAR PODER: Mais do que delegar funções, o líder deve dividir com a equipe o poder de ter iniciativa e tomar decisões, mesmo com o risco de vê-la cometer alguns equívocos.

VALORIZAR O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS: Cada integrante da equipe tem um valor próprio, uma experiência própria e um potencial próprio a ser desenvolvido, tanto no sentido pessoal quanto profissional. O investimento nesse potencial humano é um compromisso do líder. Quando as pessoas crescem, a empresa cresce junto com elas.

Jesus, o ser humano que mais influenciou pessoas na história, diz: qualquer um que deseje ser líder deve primeiro servir. O líder, então, deve primeiro servir, ou seja, sacrificar-se e procurar o bem maior a seus liderados. A influência e a liderança legítima são construídas com muito trabalho e sacrifício.

Entre as obrigações de uma liderança estão a definição de missão, das normas de comportamento e a indicação de responsabilidades. A liderança responde às pessoas que lidera, a identificar e atender suas necessidades legítimas para que possam se tornar mais eficazes na realização de sua missão.

Um ambiente de trabalho em harmonia possibilita que as pessoas dêem o máximo de si, demonstrem seu potencial e cresçam junto à empresa. É necessário que haja diálogos entre o líder e os liderados, que o primeiro faça perguntas como: Quais necessidades você tem aqui que nós não conhecemos? O que preciso fazer para me tornar um líder melhor? Como a empresa pode dar mais assistência a você? Quais são seus planos para os próximos 2 ou 3 anos?

Para tal, é necessário que o líder se habitue a esse ambiente de trabalho, a essas atitudes e a essa maneira de liderar.

Segundo James Hunter existem quatro estágios necessários para adquirir novos hábitos ou habilidades. São eles: Estágio Um, Estágio Dois, Estágio Três e Estágio Quatro.

Estágio Um: Inconsciente e Sem Habilidade. Nesse estágio, o ser humano ignora o comportamento e o hábito, se mostra desinteressada em aprender a prática, pois está despreparado.

Estágio Dois: Consciente e Sem Habilidade. Nesse estágio, o ser humano começa a perceber a necessidade de um novo comportamento, mas ainda não desenvolveu a prática. Esta prática é ainda desajeitada e não se tornou algo natural de ser realizado.

Estágio Três: Consciente e Habilidade. Nesse estágio, o ser humano se torna mais experiente, se sente confortável com o novo comportamento.

Estágio Quatro: Inconsciente e Habilidade. Nesse estágio, o ser humano já não pensa para realizar as ações, a prática se tornou algo muito natural a ser realizada.

Quando desenvolvermos um hábito geralmente ele passa por esses quatro estágios, por exemplo, o hábito de escovar os dentes quando acordamos é aprendido com o tempo, pois ninguém nasce sabendo como escovar os dentes, ou até mesmo o adolescente quando aprende a dirigir, no início é complicado assimilar todas as informações, trocar as marchas

enquanto se pisa na embreagem, cuidar os retrovisores, sinalizar quando fizer uma curva, depois virar o volante, tudo é difícil no começo, mas com a prática, não é mais necessário pensar para dirigir, a pessoa se torna inconsciente dessa ação, pois essa já se tornou um hábito.

Assim é com a liderança, no estágio um, é normal que o líder se sinta desconfortável e até assustado com a situação, mas com o passar do tempo, com a prática, esse líder alcançará o estágio quatro, e então não será mais necessário pensar para agir, o líder automaticamente atuará de tal forma a fazer com que as pessoas sejam o melhor que elas podem ser, no sentindo de colaborarem para alcançar os objetivos da empresa para o bem comum.

Portanto as qualidades construtoras de caráter, paciência, habilidade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso, são os hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer para nos tornarmos líderes de sucesso.

Hunter (2004) afirma que “amar aos outros, doar-nos e liderar com autoridade nos forçam a quebrar nossos muros de egoísmo e ir ao encontro das pessoas. Quando negamos as nossas próprias necessidades e vontades e nos doamos aos outros, crescemos. Tornamo-nos menos auto centrados e mais conscientes dos outros. A alegria é uma consequência dessa doação.”

Deve-se saber discernir entre o amor de sentimento (emoção) e o amor de vontade (decisão). O amor emocional, com sua paixão, romantismo e impulsos afetuosos, são a linguagem e a expressão do amor, mas não é isso que é o amor. O amor devocional é a disposição de uma pessoa para ser atenciosa com as necessidades, os interesses e o bem-estar de outras, independentemente de como se sinta. Isto deve estar bem claro para o líder servidor.

O amor é paciente, o amor é gentil, não é pomposo ou arrogante, é humilde, não age de maneira inconveniente, é respeitoso, não procura seu próprio interesse é altruísta, não se regozija na injustiça, mas na verdade é honesto; suporta todas as coisas, nunca falta é dedicado. Essas qualidades representam a própria essência da liderança. Elas não apenas definem a liderança, mas também representam o verdadeiro significado do caráter.

Alegria é a satisfação interior e a convicção de saber que se está verdadeiramente em sintonia com os princípios profundos e permanentes da vida. A alegria é um sentimento mais profundo que a felicidade, porque ela não depende de circunstâncias externas. Servir aos outros nos livra das algemas, do ego e da concentração em nós mesmos que destroem a alegria de viver. E essa é a grande recompensa da liderança servidora.

Conclusão

James Hunter defende a tese de que a base da liderança não é poder e sim a autoridade, conquistada com amor, dedicação e sacrifício. O líder nunca deve se esquecer de que liderar é servir, é liberar a capacidade criativa das pessoas, visando atingir objetivos de acordo com os valores da

organização. A liderança deve ser digna da confiança dos seus liderados, sendo também uma consequência das atividades do líder.

Entende-se que a grande diferença entre as obras escritas sobre liderança está no enfoque religioso dado por James Hunter na definição de Líder Servidor, contudo, as principais características citadas por ele estão presentes também no Líder Nível 5, de Jim Collins, independente portanto, do credo ou ideologia dos dois autores. Acreditamos que o estilo de liderança ideal é aquele que, durante a busca pelos objetivos formais das empresas, propicie um ambiente de trabalho saudável, com o desenvolvimento profissional e pessoal de todos os envolvidos; onde os egos sejam menores do que a satisfação pela evolução de todos, e as conquistas e as metas atingidas sejam apenas resultado de um processo focado, disciplinado e trabalhoso, porém, que proporciona uma sensação de prazer e satisfação pelo dever cumprido e uma grande disposição para os próximos desafios.

Servir aos outros nos livra das algemas do ego e da concentração em nós mesmos que destroem a alegria de viver. Infelizmente muitas pessoas jamais saem do estágio do “eu primeiro!” e passam pela vida como crianças de dois anos vestidas de adultos, querendo que o mundo satisfaça suas vontades e necessidades. Essas pessoas que deixam de crescer se tornam cada vez mais egoístas e auto centradas.

A boa liderança na empresa é algo que reflete no rendimento dos colaboradores, melhoria de produtividade, melhoria do clima, redução de custos, melhoria da imagem externa, melhoria na rentabilidade, maior geração de inovações, aumento de receita.

Estamos na era da informação, da tecnologia e do desenvolvimento do capital intelectual e, com tantas opções, precisamos entender e ter cuidado principalmente com os modismos, eles podem ser úteis em curto e médio prazo, mas pode deixar uma lacuna ao longo prazo. Assim devemos exercer a liderança todos os dias, e ter pró-atividade, iniciativa e capacidade de superação nos obstáculos que são nos apresentados.

Referências

- Descals, F. J. *Psicología de la Organización*. Madri: Pearson-Prentice Hall, 2005.
- Hunter, J. *O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.