

## Líder servidor ou altruísta recíproco? Uma crítica a “O Monge e o Executivo”\*

Raul Marinho \*\*

Poucas vezes termino de ler um livro às lágrimas. Na verdade, não me lembro de outra ocasião em que isto aconteceu antes de ler “O Monge e o Executivo”, de James C. Hunter. Se fosse definir o livro em uma palavra, ela seria “emocionante”. Por meio de uma narrativa envolvente, o autor praticamente parafusa seus olhos no texto, razão pela qual recomendo a um pretendo leitor reservar pelo menos quatro horas ininterruptas para ler o livro inteiro de uma só vez. No meu caso, tive que desmarcar um compromisso porque, como alerta o presidente da Nestlé americana na quarta capa: “Este é um livro fascinante que você não vai conseguir largar”. E não se consegue mesmo, eu atesto.

O texto é construído em forma de depoimento pessoal, onde o personagem John Daily, um executivo que passa uma semana sabática em um mosteiro, narra suas aulas de liderança com um ex-executivo de sucesso, Len Hoffman, que se dedica à batina no fim de sua vida, adotando o nome de frei Simeão. Dentre os colegas de Daily, se destaca Greg, um sargento linha-dura do exército – personagem genialmente introduzida, que dá o contraponto de Simeão na construção do argumento. A cada dia, são duas aulas, mais uma conversa privada entre Simeão e Daily todo dia às 5:00 da manhã, o que resulta em cerca de 17 lições sobre liderança (no 1º dos 6 dias, as conversas da madrugada não acontecem).

Logo no início, o personagem-professor, Simeão, enfoca a diferença entre poder e autoridade, o ponto alto do livro – ao lado da inversão do paradigma hierárquico convencional das empresas. A seguir, Hunter apresenta o conceito central de seu modelo de liderança: o líder-servidor, espelhado em Jesus Cristo, movido pelo amor – um amor, porém, entendido como comportamento, não sentimento. Complementando este conceito de amor, são apresentados os conceitos de: paciência, bondade, humildade, respeito, abnegação, perdão, honestidade, compromisso e serviço/sacrifício. O livro termina com uma emocionante despedida, logo após a “conversão” do renhido sargento, momento em que Daily finalmente medita sobre sua semana sabática, Um final comovente, que não vou detalhar para não desestimular possíveis leitores.

Além de muito bem escrito, este livro defende um modelo de liderança altruísta que soa como música aos velhos e maltratados ouvidos acostumados com a competição desenfreada do dia-a-dia. O autor foi muito feliz em conceber um texto contrário à filosofia “*search & destroy*” do mundo pós onze de setembro – especialmente se considerarmos que este é um livro feito nos EUA para americanos. Mesmo no Brasil, muito menos afetado pela paranóia estadunidense, o conceito do líder servidor se encaixa à perfeição, já que a competitividade aqui também cresceu vertiginosamente – e a agressividade idem. Em suma: é o texto certo na hora exata, prova disso é este ser um dos maiores sucessos comerciais dos últimos tempos.

Encerrando a crítica literária de “O Monge...”, vamos agora analisar qual é a grande mensagem de liderança que o texto traz, o conceito de líder-servidor, cujo grande *benchmark* é, segundo o autor, Jesus Cristo. Admitindo o relato bíblico

como verdadeiro (o que, por si só, é uma questão complicada, conforme discutiremos mais á frente), precisamos contextualizar corretamente alguns aspectos do líder escolhido como *benchmark*. Primeiro: ele era o filho de Deus, o que lhe traz qualidades indiscutíveis. Um homem comum jamais teria as qualidades que Jesus teve, seja no aspecto biológico, intelectual ou moral, o que compromete a eficácia do *benchmark* escolhido. Segundo: apesar de liderar uma legião de hebreus, em última instância, sua equipe executiva (para manter a paridade semântica com as relações corporativas) era de treze elementos, dos quais doze eram santos (a única exceção era Judas Iscariotes). Como um líder meramente humano não lida com santos, mas com liderados igualmente humanos, este é outro ponto que compromete a eficácia do modelo de Hunter. Terceiro: mesmo que haja uma equipe de executivos e uma legião de liderados, Jesus protagoniza praticamente todos os atos, segundo o relato bíblico. É Ele quem opera os milagres; é Ele quem discursa; é Ele quem briga com os fariseus... Enfim, é Jesus quem faz quase tudo. O papel dos apóstolos enquanto Jesus lidera é secundário, quase que meros ouvintes da palavra d'Ele. Transpor este modelo para a liderança corporativa não nos leva a um modelo eficiente, haja vista a alta assimetria de poder líder-liderado apresentada nos relatos bíblicos.

Além disso, temos uma questão delicada a resolver: para os não-cristãos, o relato bíblico sobre a vida de Jesus não pode ser tomado como verdadeiro. E segundo o que se sabe do Jesus histórico, sua liderança foi relativamente restrita, sendo que João Batista, no contexto da época, foi um líder muito mais ativo que seu primo, Jesus. Isso faz com que o *benchmark* escolhido fique mais comprometido ainda, sem contar com os possíveis vieses que a figura religiosa de Jesus provoca, seja positiva ou negativamente. Independentemente da orientação religiosa do leitor, é impossível fazer uma análise desapassionada da liderança de Jesus, o que interfere na isenção necessária a uma correta reflexão sobre o tema liderança – que é, afinal, ao que o autor se propõe.

Entretanto, acredito que a escolha de Jesus como *benchmark* de liderança para o mundo corporativo moderno é o menor dos problemas do modelo de Hunter. Em teoria dos jogos, podemos dizer que o modelo hunteriano é do tipo coopere-sempre, de acordo com a terminologia dos torneios de dilema dos prisioneiros, como os que Axelrod relata em “A Evolução da Cooperação”. Isso significa que um jogador que adote uma estratégia dessas conseguirá o melhor resultado possível se encontrar um outro jogador cooperativo incondicional pela frente; entretanto, esta estratégia só pode empatar ou perder se o jogo for contra jogadores de estratégias mistas ou não-cooperativas incondicionais. Em outras palavras: a estratégia hunteriana é excessivamente vulnerável à traição.

Voltando à liderança de Jesus: segundo o relato bíblico, bastou a traição de um liderado para que Jesus fosse executado. Se foi exatamente este o evento que fez com que a liderança espiritual de Jesus fosse incomensuravelmente grande, trata-se de um acontecimento complicado, se transposto para o contexto da liderança corporativa. Com o perdão do trocadilho infame: Para o líder que não queira ser crucificado, a cooperação incondicional me parece um caminho arriscado. O modelo de Hunter não maximiza os resultados globais, e isso pode comprometer o resultado de toda a equipe, ou seja: os próprios liderados

acabará prejudicados na medida em que serão vencidos por uma equipe mais eficiente.

Um modelo de liderança tradicional, por sua vez, se prescinde da ingenuidade hunteriana, também não me parece o mais adequado. Na minha opinião, um líder que negligencie os aspectos emocionais da liderança estará abrindo mão do poderoso efeito da soma diferente de zero, que pode ser eficientemente obtido pela cooperação mútua que as emoções possibilitam. No modelo tradicional, a cooperação é obtida basicamente porque é uma boa alternativa em termos de custo-benefício para o indivíduo: o sujeito tem vantagens objetivas em cooperar (e desvantagens mais objetivas ainda em não cooperar). Se os diversos profissionais envolvidos na atividade se gostam ou não, isso não faz muita diferença, segundo este modelo.

Uma forma de entender como ocorre a cooperação mútua é por meio da moderna biologia evolutiva, particularmente pelo conceito de altruísmo recíproco. Segundo esta teoria, as amizades e as emoções de gostar e desgostar teriam sido fruto do comportamento reciprocamente cooperativo, que fez sentido como estratégia evolucionária de diversas espécies, inclusive a humana. Assim, o modelo tradicional ficaria mais interessante (e eficiente) ao absorver elementos do discurso de Hunter – sem, entretanto, levá-lo ao pé da letra. Se as pessoas que interagem profissionalmente (particularmente líderes e liderados) forem estimuladas a se gostarem mutuamente, tanto maior a ocorrência da cooperação mútua espontânea. A grande vantagem na introdução das emoções de Hunter neste modelo é obter a cooperação com custos menores que os obtidos pela oferta de recompensas cooperativas, mas não é a única. Muitas interações não-cooperativas do dia-a-dia não oferecem vantagens objetivas para se tornarem cooperativas, mas se houver emoções em jogo, a cooperação pode aparecer mesmo nestas situações.

Desta forma, entendo que o conceito de líder-servidor de Hunter, se flexibilizado para um modelo de altruísmo recíproco, ficaria muito mais eficiente. Fora isso, “O Monge...” é uma excelente leitura, muito oportuna para os dias de paranóia competitiva que vivemos.

\* “O Monge e o Executivo” (“The Server”, 1998), James C. Hunter – ed. Sextante (2004), 139 pág., R\$19,90 (preço médio)

\*\* Raul Marinho é consultor, escritor e palestrante. Para maiores informações, consulte [www.raulmarinho.com.br](http://www.raulmarinho.com.br).