



# LIDERANÇA SEGUNDO SHAKESPEARE

HÁ ANOS JIM FISHER, VICE-DIRETOR DA ROTMAN SCHOOL, UTILIZA A OBRA *HENRIQUE V* EM SUAS AULAS DE GESTÃO; ENTENDA POR QUE NESTA ENTREVISTA

**O** dramaturgo inglês William Shakespeare escreveu *Henrique V*—e a maioria de suas outras obras— por volta de 1600. Quatrocentos anos depois, ele continua em cartaz, sendo encenado em pelo menos metade de todos os espetáculos de teatro inglês no mundo. Como explicar a longevidade?

Segundo Jim Fisher, vice-diretor da Rotman School of Management, de Toronto, Canadá, Shakespeare inventou “o humano” na literatura, como o definiu o célebre crítico literário norte-americano Harold Bloom. “Suas peças indagam sobre os mistérios da humanidade. Buscam entender por que às vezes fazemos grandes coisas e outras vezes, conscientemente, coisas ruins”, diz ele. Falar dos mistérios da humanidade, de acertos e erros é falar também do mundo das empresas, embora às vezes se perca a noção de que estas são, sobretudo, organizações humanas.

Na entrevista a seguir, Fisher explica por que costuma utilizar o discurso de Henrique V antes da Batalha de Agincourt em suas aulas. E aposta que, nos próximos 400 anos, Shakespeare continuará sendo relevante.

**Por que a peça *Henrique V* de Shakespeare continua habitando o imaginário mundial ou, pelo menos, o ocidental?**

A razão de Shakespeare ser atemporal é que, usando as palavras de um dos maiores conhecedores de sua obra, Harold Bloom, ele “inventou o humano” na litera-

**A entrevista é de Karen Christensen, colaboradora da *Rotman Magazine*.**

tura. Suas peças indagam sobre os mistérios da humanidade. Buscam entender por que às vezes fazemos grandes coisas e outras vezes conscientemente fazemos coisas ruins. E ele tinha um dom mágico de tratar de um tema incrivelmente universal e atemporal em poucas palavras. As pessoas não vão ao teatro para descobrir o que aconteceu, pois todos nós já conhecemos a trama. Ficamos fascinados com o porquê e há mistério suficiente em suas peças para que atores e diretores ainda encontrem novas nuances. É por isso que Shakespeare se mantém tão relevante hoje quanto há 400 anos – e continuará sendo daqui a 400 anos.

#### **Por que o discurso de Henrique V antes da Batalha de Agincourt é tão especial?**

Não é por causa das palavras de Henrique V. Na verdade, quando o ouvi pela primeira vez, não fiquei impressionado. Eu pensei: “Belo discurso, mas o que há de tão grandioso?”. Para compreender por que ele é especial, é preciso entender o contexto em que Henrique V se encontrava, quem era esse rei e o plano de batalha que ele preparou. Henrique V tinha de travar essa batalha realmente impossível e a enfrentou de uma maneira que ninguém esperava. Ele pegou um exército inferior numericamente, que havia caminhado quase 300 quilômetros na chuva durante duas semanas sem comida e com muitos doentes e, em vez de adotar uma posição defensiva, fez com que seus homens ficassem de pé no meio de um campo enlameado sem nenhuma defesa a sua volta, só com um novo tipo de “arco longo”, ainda não testado.

Ele não poderia ter convencido seus soldados antecipadamente de que essa estratégia funcionaria, porque nunca havia sido testada, mas precisava que ficassem lá ombro a ombro, mesmo sabendo que estavam em menor número e com grande probabilidade de morrer da pior forma imaginável. Essa foi a razão de ele ter feito esse discurso; era o que faria seu plano de batalha funcionar. Ao mesmo tempo, eu diria, foi seu plano de batalha que fez o dis-

curso funcionar. Sem conhecer como se desenrolou a Batalha de Agincourt, não se consegue verdadeiramente avaliar quão grandioso foi o discurso.

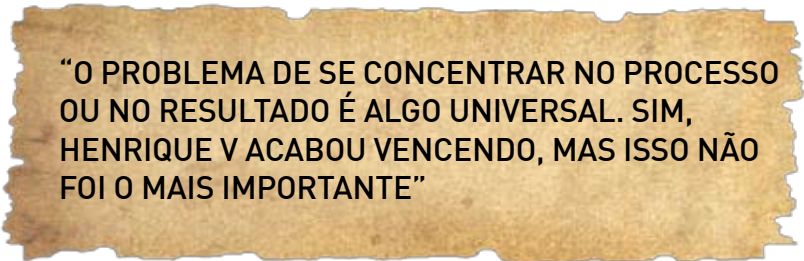
Outro aspecto fabuloso é que o discurso era totalmente apropriado à pessoa de Henrique V. Ele preferia dar umas voltas, beber uma cerveja e encher a cara a ficar no palácio fazendo medidas. Por isso tinha credibilidade perante seus homens. Sabendo quem era Henrique V, qual era seu plano de batalha e como eram as condições para tal, entende-se que o discurso fez com que tudo funcionasse. É isso que o torna tão especial.

#### **Apesar de improvável, Henrique V alcança o resultado que queria. Como ele consegue isso?**

Ele o faz concentrando-se no processo e não no resultado. Recentemente, em uma aula a alunos de uma empresa indiana, a Indian Railways, alguns me falaram sobre filosofia hindu. Fiquei sa-

acionistas ou na oferta de um excelente produto e atendimento eficiente com pessoas estimuladas e mobilizadas? Para quem prefere a segunda opção, o discurso é perfeito. No entanto, quem acredita que tudo gira em torno do retorno aos acionistas, cujas ações têm de aumentar tantos por cento... Bem, sempre se consegue trapacear rumo à grandeza, pode-se ter sorte ou talvez um concorrente faça alguma besteira. Há muitas maneiras de as pessoas alcançarem determinado resultado para uma ação. Henrique V, entretanto, pretendia algo muito mais poderoso: liderar um grupo de pessoas dizendo “Vamos tentar fazer alguma coisa grande juntos – se der certo, ótimo; se não der, não deu”.

Eu vi recentemente Michael Phelps, o maior vencedor olímpico de todos os tempos, no programa *60 Minutes*. Ele ganhou oito medalhas de ouro nos Jogos Olímpicos, mas reconhece que teve sorte; houve duas vezes em que a pes-



**“O PROBLEMA DE SE CONCENTRAR NO PROCESSO OU NO RESULTADO É ALGO UNIVERSAL. SIM, HENRIQUE V ACABOU VENCENDO, MAS ISSO NÃO FOI O MAIS IMPORTANTE”**

bendo de um discurso muito parecido feito por Krishna no famoso *Bhagavad Gita* – o texto fundamental da filosofia hindu –, escrito cerca de 3,5 mil anos antes de Shakespeare criar o discurso de Henrique V. Ou seja, o problema de se concentrar no processo ou no resultado é algo universal. Sim, Henrique V acabou vencendo, mas isso não foi o mais importante. A questão era fazer com que as pessoas ficassem lado a lado e realizassem algo grandioso juntas – se vencessem, ótimo; se perdessem, não importava. A vitória estava na maneira como o fizeram.

#### **Como é isso no contexto dos negócios?**

Em um contexto de negócios, a questão é: você se concentra no retorno aos

soa a seu lado cometeu um pequeno erro. Claro, ele está contente com o resultado geral, porém não gostou de ter ficado abaixo de seu tempo em três das competições. Ele foi um segundo mais lento do que queria. Seu foco estava no processo: o que ele queria fazer era cair na água e nadar no máximo de sua capacidade. Para ele, isso teria sido um fato olímpico perfeito, tivesse ganhado ou não oito medalhas. Ele sabe que a vitória envolve muita sorte, mas há enorme satisfação pessoal em se colocar uma meta realmente desafiadora e fazer seu melhor para atingi-la. Se puder fazer este último, você sempre será um vencedor.

Então, o segredo do discurso é conseguir com que algumas pessoas fa-

çam um grande trabalho ao verdadeiramente engajá-las em uma dinâmica produtiva de maneira sempre melhor. Esse é o real desafio da liderança, e é mais ou menos assim que a vida é.

### Existe forte sensação de “autodeterminação” envolvida em se juntar à equipe de Henrique V. Como se pode transferir isso para a liderança dos dias atuais?

É um dos momentos mais profundos do discurso. Bem no início Henrique V diz: “Àquele que não tiver estômago para lutar, deixem-no ir: nós lhe daremos um passaporte e poremos uns escudos para viagem, em sua bolsa; jamais morreríamos na companhia de um homem que teme morrer como nosso companheiro”. Ele basicamente desiste de sua autoridade (o passaporte) e do incentivo monetário (escudos para viagem) e diz para fazerem o que

quiserem. Na verdade, não deseja que ninguém vá embora, mas ao mesmo tempo só quer que fiquem se seu coração mandar.

Qualquer um com responsabilidade de liderança deveria entrar no escritório todo dia, olhar para todos os rostos e encontrar um voluntário. Sua autoridade e o dinheiro garantem apenas que as pessoas façam o mínimo necessário para manter seus empregos; tudo o que lhe derem além do mínimo é voluntário. E elas só serão voluntárias se acreditarem nos valores do lugar, em seus colegas e em seu chefe. Se não acreditarem, acharão um jeito de se aproveitar do sistema ou usarão o máximo possível de atestados médicos todo ano. Sua função como líder é fazer com que sejam voluntárias todos os dias, que coloquem sua mente, sua energia, seu comprometimento e sua

criatividade no trabalho. Acho que essa é uma ideia tremendamente profunda.

### O sr. encorajaria os gestores a desistir de seus direitos como “chefes”?

Há momentos em que você pode ter a ilusão de que é “o chefe”. É fácil dizer para as pessoas: “O trabalho começa às 9 horas”. Você pode até fazê-las bater cartão, mas isso significa que o trabalho realmente começa às 9? Talvez sim, talvez não; depende de as pessoas desejarem que seja assim. Então, o que elas fazem às 9 horas? Elas podem chegar, bater um papo, brincar um pouco, porém a hora de realmente começar a trabalhar depende delas. Mesmo em uma fábrica, em que os trabalhadores batem cartão e chegam a seus postos pontualmente, eles têm enorme controle pessoal quanto ao afinho e à concentração com que vão trabalhar.



## SAIBA MAIS SOBRE JIM FISHER

Jim Fisher é vice-reitor de programas de MBA da Rotman School, especializado em empreendedorismo e professor de gerenciamento estratégico. Foi cofundador do The Canada Consulting Group, que acabou unindo-se ao The Boston Consulting Group (BCG), e presidiu a William Neilson e a George Weston North American Bakeries. É membro de diversos conselhos de administração, entre eles o da Trimark Financial e o da Canadian Tire.

### Henrique V –Shakespeare– pode ser considerado um pensador integrador?

Eu diria que 100%. A essência dos pensadores integradores é que eles são formadores de modelos. Eles pegam um montão de ideias diferentes e criam um modelo singular apropriado para cada situação.

*Henrique V* é totalmente sobre pensamento integrador em liderança. Há três momentos bem distintos em que o rei Henrique tem de liderar e em cada caso ele constrói um modelo diferente de liderança:

1. Primeiro, bem no começo, quando ele está encorajando as pessoas a ir para a França e iniciar essa campanha, seu modelo é: “Vamos atrás dos garotos saqueadores; vejamos como vamos ficar ricos”. Ele cria um modelo “ficar rico” que motiva uma porção de gente a ir com ele.
2. Seu próximo grande momento vem quando eles sitiavam uma cidade chamada Honfleur. Quando atacam a cidade, ele diz: “Mais uma vez às armas, caros amigos, para que não terminemos como ingleses mortos, por Deus, por Harry e por São Jorge”. Então, ele cria

anúncio

ANTES DA BATALHA DE AGINCOURT

## O DIA DE SÃO CRISPIM\*

POR WILLIAM SHAKESPEARE

Se estamos destinados a morrer, já somos o máximo  
Que nosso país pode perder; e, se vivermos,  
Quanto menos formos, maior a honra que partilharemos.  
Deus! Te imploro, não queiras nenhum homem mais,  
Por Júpiter! Não sou avarento com o ouro,  
Nem me importo que vivam às minhas custas;  
Não me incomoda que outros vistam minhas roupas;  
Tais coisas de aparência não estão entre meus valores;  
Mas se for pecado cobiçar a honra,  
Sou a alma mais pecadora de todas.  
Não, tenha fé, primo, não queiras mais nenhum homem da Inglaterra!  
Pelo amor de Deus! Eu não perderia uma honra tão grande  
Ainda que um só homem fosse dividi-la comigo,  
Porque espero o melhor. Não, não peças mais nenhum homem!  
Melhor proclamar,

Westmoreland, a todos os meus soldados,  
Que àquele que não tiver estômago para lutar,  
Deixem-no ir: nós lhe daremos um passaporte  
E poremos uns escudos para viagem, em sua bolsa;  
Jamais morreríamos na companhia de um homem  
Que teme morrer como nosso companheiro.  
Este dia é o da festa de São Crispim;  
Aquele que sobreviver a esse dia, e voltar são e salvo para casa  
Ficará na ponta dos pés quando esta data for mencionada,  
Ele crescerá ainda mais, diante do nome de São Crispim.  
Aquele que sobreviver a esse dia e chegar à velhice,  
Em toda véspera deste dia, comemorará com os vizinhos  
E lhes dirá: “Amanhã é São Crispim”.  
Então arregaçará as mangas e mostrará as cicatrizes,  
E dirá: “Estas feridas eu ganhei no dia de São Crispim.”  
Os velhos se esquecem; tudo mesmo acaba esquecido  
Mas ele se lembrará, com orgulho.

\* Existem várias traduções das obras de Shakespeare para o português. Esta, feita por dois nomes respeitados na blogosfera brasileira, Nelson Moraes e Cynthia Feitosa, mostra como o dramaturgo inglês é atual e já se adapta à web 2.0.

outro modelo: “Por que estamos fazendo isso?”. Dessa vez, é para conquista –por Deus e pela glória.

**3.** Por fim, eles chegam ao ponto em que não há nada a saquear, nenhuma conquista, nenhuma vitória à vista. Henrique V não pode dizer de forma crível a seu exército que vão vencer, porque estão em número inferior –de

cinco para um–, famintos e doentes. Então, ele tem de criar um novo modelo, que contém muitos elementos de pensamento integrador. Primeiramente, ele usa a lógica abdutiva. Se ele pensasse sobre a situação usando a lógica dedutiva ou a indutiva, estariam acabados. Então ele diz: “Muito bem, vamos pensar em algo excelente que podemos atingir: poderíamos escrever sobre nós

por séculos ainda por vir –este exército inglês, bem em minoria, doente, faminto, travou um combate e tanto”. Se for só isso que eles podem esperar –e eu acho que é nisso que Henrique V realmente acredita–, como ele pode fazer isso acontecer? Eis aqui o que planeja: em vez de assumirem uma posição defensiva e ficarem lá como um bando de covardes, eles irão bem para o meio do campo enfrentar a situação. E motiva seus homens com uma oportunidade de glória. O segredo aqui é que você não consegue ser um herói se ficar de fora; você não se torna imortal a menos que escolha estar lá.

Henrique também leva em conta coisas que a maioria das pessoas não teria notado. Por exemplo, seu plano de batalha se baseava na premissa de que os franceses eram esquentados e atacariam de forma indisciplinada; e foi o que aconteceu. A tecnologia que ele usou era um arco longo com um novo tipo de flecha que não havia sido testada. Antes disso, arcos longos não tinham funcionado –as flechas não eram suficientemente fortes e eles quebravam. Os homens teriam dito: “Arcos e flechas? Você imagina o tipo de armadura que aqueles sujeitos usam?”. E mesmo assim tudo funcionou melhor do que ele sonhara.

**E se eles tivessem sido derrotados?**

Nada mudaria; não é possível garantir o sucesso na vida. Mas pode-se garantir o fracasso; basta ser um líder ineficiente. Você pode ter os melhores planos do mundo, porém, se não envolver e motivar as pessoas para executá-los, fracassará. O que o rei Henrique V fez com seu discurso e plano de batalha foi dar a si próprio e a seus homens uma chance de lutar. Esse é o padrão mínimo que os líderes deveriam estabelecer. **M**

**HSM Management**

© Rotman Magazine

Reproduzido com autorização da *Rotman Magazine*, revista da Rotman School, da University of Toronto, do Canadá.

anúncio