

---

# Liderança Serviçal

## Novo Paradigma para o Êxito na Administração

**Clarence Dunbebin**

**J**im Luke<sup>1</sup> era professor de êxito que aspirava ser um líder educacional. Seus amigos o asseguravam de que tinha os talentos para se tornar bom administrador. Intrigado pelo potencial de exercer maior influência, ele aceitou um chamado para ser diretor de escola. Desde seu primeiro dia na nova escola, Jim aplicou o paradigma que escolhera para liderança.

As coisas não iam bem como ele havia planejado. Jim não compreendia por quê. Sendo um forte líder, ordenava o que e como seus professores deviam ensinar, e isso produzia desconfiança e divisão. Argumentou consigo mesmo: “Certamente esse estilo de liderança funcionou para outros. Por que não funciona para mim?”

Na escola superior, Jim havia ouvido a respeito de PODSCORB — uma sigla para identificar os deveres que os administradores de êxito cumprem. Ele fazia cuidadoso *planejamento e organização*. *Dirigia e supervisionava* professores. Tinha excelentes habilidades para *coordenação e orçamentos*. No entanto, descobriu que seus empregados se tornavam cada vez mais ressentidos com seu método tradicional e autoritário.

Jim não entendia quanto o mundo já mudara desde que a sigla PODSCORB era considerada um guia aceitável para uma liderança bem-sucedida. Essas mudanças sutis produziram um novo paradigma — o conceito evolutivo de liderança serviçal. Os empregados de hoje querem administradores que liderem em

vez de gerenciarem. Eles querem líderes que não dependam de poder e autoridade para atingir seus alvos. É mais provável que os administradores de sucesso de hoje em dia sejam aqueles que trabalham com e a favor do seu pessoal, habilitando-o e inspirando-o a atingir alvos pessoais e de grupo.

Robert Greenleaf pela primeira vez definiu liderança servicial na sua dissertação “The Servant as Leader” (O Servo como Líder), em 1970.<sup>2</sup> Desde então, “pensadores gerenciais e organizacionais, tais como Max DePree, Peter Senge, Peter Block e Stephen Covey, entre outros, [têm enfatizado] a importância de uma base ética para organizações, o poder da confiança e da mordomia e a profundidade pessoal que líderes autênticos devem

honrar ao habilitar e servir os outros”.<sup>3</sup> Todos os novos modelos de liderança incluem uma dimensão espiritual e um apelo para que os líderes tratem seus empregados como bens valiosos.

Conquanto Greenleaf tenha popularizado o termo “liderança servicial”, não foi ele quem inventou o conceito. Laurie Beth Jones, em *Jesus CEO*, apropriadamente atribui esse estilo de gerenciamento a Jesus e outros líderes bíblicos. Diz ela, “O princípio de serviço é o que separa verdadeiros líderes daqueles que simplesmente buscam a glória. Jesus, o líder, serviu seu povo. A maioria das religiões ensinam que fomos colocados aqui para servir a Deus; no entanto, em Jesus, Deus se oferece para nos servir.”<sup>4</sup>

Jesus curava, perdoava e tornava a vida social mais tolerável para muitos porque Ele “provinha de um só poder: o amor. Amar é servir. E Deus é amor. O símbolo do amor é um círculo. Verdadeiro serviço inspira serviço que completa o círculo.”<sup>5</sup>

Tanto Greenleaf como Jones crêem que esse novo estilo de liderança deve substituir PODSCORB e outros modelos que salientam o poder e o estado financeiro. Greenleaf afirma que as organizações se tornarão mais fortes quando seus líderes “servem outros — inclusive os empregados, os clientes e a comunidade — como sua prioridade máxima”.<sup>6</sup> Ao estabelecer a comunidade, as organizações crescem cada vez mais fortes e vibrantes — e melhoram seu estado financeiro.

**Os administradores de sucesso de hoje em dia são aqueles que trabalham com e a favor do seu pessoal, habilitando-o e inspirando-o a atingir alvos pessoais e de grupo.**

---

### **Que É Liderança Serviçal?**

Podem parecer paradoxal colocar *servo* e *líder* juntos. Será que esses traços podem unir-se em uma só pessoa? Greenleaf e outros crêem que podem e devem. Para Greenleaf, a liderança serviçal começa com "o sentimento natural de que se deseja servir *primeiro*". Depois então, a escolha consciente de ser servo "leva a pessoa a aspirar a liderança". Um líder serviçal é "categoricamente diferente daquele que é *líder* em primeiro lugar".<sup>7</sup>

**A** maior diferença entre o estilo daquele que é líder primeiro e do que é servo primeiro é "o cuidado tomado pelo que serve em primeiro lugar para certificar-se de que as necessidades prioritárias dos outros estejam sendo servidas". Greenleaf afirma que as perguntas a serem feitas são: "Será que aqueles que foram servidos crescem como pessoas? Enquanto estão sendo servidos, se tornam eles mais saudáveis, sábios, livres, mais autônomos, com maior probabilidade de eles mesmos se tornarem servos?"<sup>8</sup>

Devido às condições morais do nosso mundo, é fácil questionar se um líder

serviçal pode ser eficiente. Em resposta a essa pergunta por implicação, Greenleaf propõe: "As forças para o bem e para o mal no mundo são impulsionadas por pensamentos, atitudes e ações de pessoas individualmente. O que acontece com nossos valores, e portanto com a qualidade da nossa civilização no futuro, será determinado pelos conceitos de indivíduos que são resultado da inspiração."<sup>9</sup>

Larry Spears, diretor executivo do Centro Greenleaf para Liderança Serviçal, adverte que essa liderança envolve uma transformação a longo prazo da vida e do trabalho. Trata-se de uma maneira de *ser* e não de agir. Conseqüentemente, embora a liderança serviçal tenha o potencial de criar mudanças positivas na organização e na sociedade, isso não acontece da noite para o dia.<sup>10</sup> Muito tempo é requerido para "selecionar e fazer crescer" líderes serviçais.

### **Como Reconhecer e Ser um Líder Serviçal**

Você reconhecerá líderes serviçais pelas habilidades e atitudes que demonstram. Esses atributos os ajudam a promover o crescimento profissional e pessoal



dos seus colegas. Os líderes serviçais:

- **Ouvem atentamente os outros** — especialmente seus colegas de trabalho. É possível que essa seja uma das duas características primordiais. Eles também ouvem sua voz interior.

- **Têm compromisso para com a integridade acima de tudo.** Os líderes serviçais “compreendem as profundas diferenças entre gestos e compromisso”.<sup>11</sup>

- **Ligam sua voz ao tato.** A voz do líder expressa suas crenças, ao passo que o tato do líder demonstra competência e resolução.

- **Estão cômicos das circunstâncias e desafios.** Estar cômico não é garantia de consolo. Greenleaf diz: “Isso tanto perturba como desperta. Os líderes hábeis geralmente estão sempre despertos e razoavelmente perturbados.”<sup>12</sup>

- **Confiam espontaneamente na persuasão em vez da coerção.** Dois métodos contrastantes de liderança são *persuasão e o uso de coerção ou autoridade baseada em poder ou posição*. O uso intencional da persuasão é uma das mais claras distinções entre líderes serviçais e líderes tradicionais autoritários. Os líderes serviçais procuram criar consenso e promover trabalho em equipe.

- **São capazes de visualizar e formar um conceito acerca de seu sonho.** Eles desenvolvem sua habilidade de “sonhar grandes sonhos” e articulá-los ao inspirar seus colegas. Os líderes serviçais também aprendem a manter o delicado equilíbrio entre a formação de conceitos e o enfoque do dia-a-dia para atingir seus alvos.

- **São possuidores de presciência.** A menos que os líderes possam antever o resultado provável de uma situação, seu papel de liderança pode ter problemas. É difícil, porém, definir o termo *presciência*, apesar de que geralmente podemos reconhecê-lo quando o vemos. Presciência é a característica do líder serviçal com a qual ele pode nascer. Contudo, os líderes serviçais devem dar cuidadosa atenção ao seu desenvolvimento.

- **São bons mordomos.** Os líderes serviçais sabem que foram nomeados para segurar os recursos da sua organização em confiança para os constituintes. Tanto na liderança serviçal como na mordomia supõe-se que os líderes e o pessoal se comprometem em servir as necessidades dos outros e da organização. Ambas implicam preferência por acessibilidade e persuasão em vez das técnicas de controle.

- **Cumprem suas promessas.**

- **Procuram demonstrar empatia e**

**ser vulneráveis.** Os pesquisadores repetidas vezes identificam a empatia e a disposição de ser vulnerável como características essenciais para professores e líderes de êxito. Spears observa: “Os líderes serviçais mais bem-sucedidos são aqueles que se tornam ouvintes empáticos.”<sup>13</sup> A boa nova é que com a prática, todos podem adquirir essa habilidade.

- **Ajudam outros a sarar.** Quando os líderes serviçais comunicam seu desejo de colaborar na busca de cura e salubridade, coisas boas acontecem.

- **Desenvolvem pessoas.** Os líderes serviçais aceitam o desafio de ajudar os membros da sua organização a crescerem pessoal, profissional e espiritualmente. Eles providenciam tempo e dinheiro no seu orçamento para que as pessoas possam realizar isso.

- **Constroem a comunidade.** Os líderes serviçais aceitam o desafio de desenvolver relacionamentos. Para administradores de escola, isso inclui professores, pessoal auxiliar, alunos e pais, bem como a comunidade vizinha.

### **Implicações da Liderança Serviçal**

Muitos, tanto líderes como seguidores, crêm que os líderes devem ser decisivos. Eles devem “sozinhos puxar e empurrar membros da organização avante pela força da sua personalidade, poder burocrático e conhecimento político.... Os líderes devem saber manipular eventos e pessoas com êxito a fim de que a visão se torne realidade. Em outras palavras, eles devem *liderar*.”<sup>14</sup>

**S**ergiovanni diz que pode haver um lugar para esse tipo de liderança direta ocasionalmente. Ele crê, porém, que isso é apenas uma parte da história. “No final, a liderança que conta é aquela que toca as pessoas de maneiras diferentes. Ela penetra suas emoções, apela aos seus valores e é sensível às suas conexões com outras pessoas.”<sup>15</sup>

A liderança serviçal tem base moral e inclui mordomia em seu mais elevado nível. Greenfield descobriu que isso era verdade em seu estudo de uma escola fundamental urbana. Antes do seu estudo, o diretor e os professores tinham problemas de relacionamento uns com os outros. A orientação moral dos professores da escola fez uma diferença enorme na solução dos problemas existentes.

Greenfield concluiu que: “Sua persistência em buscar estratégias para aumen-

## **Todos os novos modelos de liderança todos incluem uma dimensão espiritual e um apelo para que os líderes tratem seus empregados como bens valiosos.**

tar a eficiência dos seus colegas ou mesmo a sua própria em servir a necessidade das crianças da escola era motivada não por ordem burocrática ou diretivas de superiores, mas por compromisso moral para com as crianças, o qual se originara no seu conhecimento da necessidade dessas crianças e sua crença a respeito do seu papel significativo como professor na vida dessas crianças. Muito dos esforços do diretor em promover liderança entre os professores... estava centralizado em desenvolver e sustentar cada vez mais essa orientação moral entre os professores.”<sup>16</sup>

Enquanto a sabedoria tradicional sustenta que as escolas não podem melhorar de dentro para fora, esse relatório mostra o contrário. Demasiados diretores e professores têm concluído que eles não podem fazer diferença alguma. Para alguns que aceitam essa crença, o escritório central ou as regras e regulamentos impostos sobre o pessoal escolar se tornam o bode expiatório.

**M**adeline Cartright, diretora da Blaine School em Philadelphia, Pensilvânia, Estados Unidos, via sua liderança como uma forma de mordomia e estava decidida a fazer tudo que estava ao seu alcance para melhorar a vida dos seus alunos. A máquina de lavar roupa e a de secar, que ela comprara com dinheiro de sorteio, são exemplos da sua mordomia. As máquinas funcionam cada manhã quando ela e outros lavam a roupa que os alunos usam para ir à escola.

Cartright diz o seguinte a respeito da sua “lavanderia”: “Isso é uma das coisas que podemos fazer para efetuar uma mudança. Meus alunos têm boa aparência.”<sup>17</sup> Não satisfeita com apenas roupa

**Devido às condições  
morais do nosso mundo, é  
fácil questionar se um  
líder servicial pode ser  
eficiente.**

limpa, ela identificou seu próximo alvo — a sujeira da escola — e recrutou 18 pais para um projeto de limpeza no verão.

Alguns peritos em liderança sentiram que Cartright devia limitar seu papel àquele de líder educacional e prestar mais atenção aos itens relacionados com o ensino e a aprendizagem, tais como planejar, facilitar e monitorar o programa da escola. Ela não negligencia essas responsabilidades. Mas ela também abraça as atividades que ela vê como sua parte no papel de líder servicial.

Isso se relaciona bem ao teste de êxito de Greenleaf: “O líder servicial é servo em primeiro lugar.... O melhor teste [para determinar o êxito do líder servicial] e o mais difícil de se administrar é: Aqueles que foram servidos crescem como pessoas? Enquanto estão sendo servidos, se tornam eles mais sadios, sábios, livres, mais autônomos, com maior probabilidade de eles mesmos se tornarem servidores? E, qual é o efeito sobre os menos privilegiados na sociedade; serão beneficiados ou, pelo menos, não privados ainda mais?”<sup>18</sup>

Toda liderança depende da confiança que o pessoal tem nos seus líderes. Isso inclui confiança no seu caráter e competência.<sup>19</sup> Nas escolas em que os líderes são motivados a servir os outros, os diretores não mais têm que se declarar “diretores” ou “líderes educacionais”. Todos trabalham juntos para alcançar alvos em comum.

“O papel mais crucial do diretor é o de líder aprendiz, estando engajado no empenho mais importante da escola —

experimentando, demonstrando, exemplificando e celebrando aquilo que se espera e deseja que os professores e alunos façam. A escola como comunidade de aprendizagem é o ambiente ideal para juntar a prática do ‘Líder dos líderes’ à liderança servicial.”<sup>20</sup>

**Liderança Servicial e Liderança Espiritual**

Embora a liderança servicial seja um conceito razoavelmente novo na arena secular, ela é encontrada tanto no Antigo como no Novo Testamento. Entre os líderes serviciais notáveis no Antigo Testamento encontramos Moisés, Davi e Nehemias.<sup>21</sup> No Novo Testamento, o líder servicial por excelência é Jesus. Aqui está sua declaração de missão: “‘Eu vim para que tenham vida e a tenham em abundância.’” João 10:10.

Ele procurou “certificar-se de que as necessidades das mais elevadas prioridades dos outros fossem servidas”. Enquanto Jesus serviu aos outros, eles se tornaram mais sadios, sábios, livres, mais autônomos, com maior probabilidade de eles mesmos se tornarem serviciais.”<sup>22</sup>

“*Descrrevendo a Sua missão terrestre, disse Jesus: ‘O Espírito do Senhor é sobre Mim, pois que Me ungiu para evangelizar os pobres, enviou-Me a curar os quebrantados do coração, a apregoar liberdade aos cativos, e dar vista aos cegos; a pôr em liberdade os oprimidos.’ (Lucas 4:18.) Essa foi Sua obra. Andava fazendo o bem, curando os oprimidos por Satanás. ... Amor, misericórdia e compaixão se patenteavam em cada ato de Sua vida. Seu coração anelava com ternura simpatia pelos filhos dos homens. ... Os mais pobres e humildes não receavam aproximar-se dEle.*”<sup>23</sup>

A história mostra que as pessoas — inclusive professores, estudantes e pais — estão famintos por algo maior do que eles mesmos. “Os líderes que oferecem isso não terão falta de seguidores. De fato, um propósito mais elevado é ingrediente tão vital à mente humana que uma passagem das Escrituras diz: ‘Não havendo profecia o povo se corrompe’”. Provérbios 29:18.<sup>24</sup> ☞

*Dr. Clarence Dunbebin é superintendente-associado de escolas para a Associação Potomac dos Adventistas do Sétimo Dia, em Staunton, Virgínia, E.U.A. Anteriormente serviu muitos anos como professor e diretor de escolas fundamentais e secundárias.*

**NOTAS E REFERÊNCIAS**

1. Não é seu nome verdadeiro.
2. Em Larry Spears, ed., *Reflections on Leadership* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1995), pág. 2.
3. Don M. Frick e Larry C. Spears (eds.), *On Becoming a Servant-Leader* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), pág. 3.
4. Laurie Beth Jones, *Jesus CEO* (New York: Hyperion, 1995), pág. 250.
5. Idem, pág. 251.
6. Aqui Spears resume os pontos de vista de Greenleaf. Ver pág. 3.
7. Idem, pág. 80. Grifo acrescentado.
8. Ibidem.
9. Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1991), págs. 14 e 15.
10. Spears, pág. 4.
11. Max DePrec, *Leadership Jazz* (New York: Doubleday, 1992), pág. 10.
12. Citado em Spears, pág. 5.
13. Ibidem.
14. Thomas J. Sergiovanni, *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), pág. 119.
15. Idem, pág. 120.
16. Citado em ibidem.
17. Richard Louv, *New York Times Magazine* (novembro 15 de 1990), citado em ibidem, págs. 120 e 121.
18. Citado em Frick, págs. 1 e 2.
19. Stephen R. Covey, A. Roger Merrill e Rebecca R. Merrill, *First Things First* (New York: Simon and Schuster, 1994), págs. 240, 241.
20. Ronald S. Barth, *Improving Schools From Within* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), págs. 45, 46, citado em Sergiovanni, págs. 125 e 126.
21. Ver de Laurie Beth Jones, *The Path. Creating Your Mission Statement for Work and for Life* (New York: Hyperion, 1996), págs. 118 e 119.
22. Greenleaf, *Servant Leadership*, págs. 13 e 14.
23. Ellen G. White, *Caminho a Cristo* (Tatuí, SP: Casa Publicadora Brasileira, 1989), págs. 11 e 12.
24. Jones, *Jesus CEO*, pág. 177. Grifo no original.