

Matheus Toledo Bechara

LIDERANÇA BASEADA EM SERVIÇO



B354L Bechara, Matheus Toledo

Liderança baseada em serviço / Matheus Toledo Bechara,
capista Mario Seki – Londrina: EdUniFil, 2024.

pdf.

ISBN 978-65-87703-26-8

1. Liderança. I. Seki, Mario, capista. II. Título.

CDD 658.4092

Bibliotecária responsável Graziela Cervelin CRB9/1834

Autor: Matheus Toledo Bechara

Ilustração e Capa: Mario Seki

Projeto Gráfico:

Publicado em

Todos os direitos reservados e protegidos pela lei 9610 de 19/02/1998

ISBN

3

“Como estudante de administração, gosto muito do tema liderança. Desde o momento em que entrei na faculdade, percebi que é de extrema importância saber lidar com as pessoas e em especial, nós mesmos. Liderança vai muito além de simplesmente comandar, é instruir, perceber sentimentos, orientar e poder caminhar junto com as pessoas ao nosso redor, vendo o desenvolvimento de nossas atividades em conjunto, melhorando e sempre se superando em tudo que vamos fazer. O projeto foi de extrema relevância em nosso curso, ainda mais sendo ministrado pelo professor Matheus, excelente professor, exemplo de cuidado e liderança para conosco no curso de administração”.

- Giuseppe Brunelli Gasparin Martins

Dedico este pequeno trabalho a todos os meus alunos, esperando sinceramente que nossas reflexões tenham agregado algum valor a suas vidas pessoais e profissionais. Agradeço especialmente a Giuseppe Brunelli Gasparin Martins, Ludmila Fratucci Bailoni, Bárbara Longaray e Mário Seki por todo o apoio e participação ao longo desse projeto.

SUMÁRIO

PREFÁCIO	06
INTRODUÇÃO	07
TEXT0 1	10
TEXT0 2	12
TEXT0 3	14
TEXT0 4	16
TEXT0 5	18
TEXT0 6	21
TEXT0 7	24
ENCERRAMENTO	27

PREFÁCIO

Sejam bem-vindos a uma experiência verdadeiramente transformadora de liderança, conduzida pelo Professor Matheus Toledo Bechara. Em Liderança Baseada em Serviço, vamos além dos limites convencionais, explorando as profundezas da liderança autêntica, onde o verdadeiro poder reside na habilidade de servir.

Este livro é uma exploração dos fundamentos da liderança baseada em serviço, também conhecida como Servant Leadership. Esse conceito inovador transcende as tradicionais hierarquias, destacando-se por cultivar um ambiente no qual cada indivíduo não apenas sobrevive, mas floresce, contribuindo ativamente para o bem comum. O Professor Matheus Toledo Bechara nos conduz através da jornada de líderes extraordinários, revelando que a verdadeira maestria reside não apenas na capacidade de comandar, mas na arte de servir como fonte de inspiração.

Aqui, o leitor é guiado em uma jornada que desenvolve uma compreensão de como a empatia, humildade e integridade se entrelaçam para forjar líderes capazes de transformar desafios em oportunidades, crises em crescimento e equipes em comunidades coesas.

Liderança Baseada em Serviço não é meramente um livro; é um convite para uma jornada de autodescoberta e crescimento contínuo. Este manual inspirador pode ser revisitado, estudado e aplicado em diversas áreas da vida por aqueles que almejam não apenas assumir papéis de liderança, mas também contribuir para a construção de um mundo onde respeito, colaboração e excelência são pilares fundamentais.

Neste contexto, os líderes não são definidos por títulos pomposos, mas sim pelo impacto positivo que deixam em suas trilhas de serviço. Este livro é uma bússola essencial para todos que buscam liderar com propósito, inspirar com paixão e deixar um legado duradouro.

INTRODUÇÃO

“Autoridade não vem de uma posição. Ela vem das pessoas que voluntariamente a confiam a você. Não há outra forma de consegui-la”.

- Ludmila Fratucci Bailoni

Hoje em dia temos como hábito associar a ideia de liderança ao âmbito organizacional, à área de gestão. Isso é natural, pois nos últimos setenta anos, praticamente toda literatura escrita sobre o assunto envolveu, direta ou indiretamente essa área. Em boa parte dessas obras, mostra-se a figura do “líder protagonista”, que, seja por meio do carisma ou de uma postura mais rígida, motiva suas equipes a conseguir cada vez mais, a alcançar cada vez mais longe.

Essa abordagem e forma de ver o processo da liderança, no entanto, é bastante equivocada. Ela pode trazer resultados a curto prazo, dentro de um escopo definido, mas por estar focada no líder e na visão da equipe como meios para atingir um fim, essa postura, mesmo quando dá resultados positivos, é incapaz de realmente agregar valor às vidas das pessoas. Isso porque todo o valor está na figura do líder, e todos os resultados realmente significativos ficam limitados a uma instituição ou empresa.

Hoje, mesmo na área organizacional, há cada vez mais estudos que mostram as fragilidades e limitações desse modelo mental de liderança. A primeira fragilidade é o fato de que, quando questionadas, muitas pessoas que trabalharam com líderes de renome que adotavam essa postura de protagonismo revelam que odiavam trabalhar com essas pessoas, pois se sentiam intimidadas e desrespeitadas boa parte do tempo. A segunda fragilidade, muito mais séria, é a constatação de que vivemos uma crise de liderança cada vez maior em nossa sociedade. Isso pode ser observado na proliferação de pessoas intituladas “influenciadoras” que, mesmo sem qualificação ou real altruísmo, tentam (e conseguem) reunir verdadeiras legiões de seguidores.

Muitos acadêmicos da área de gestão buscam resolver esse problema tentando fundamentar e formalizar uma nova visão sobre liderança, mas essa nova “liderança do século XXI” nunca deixou de ser um mero projeto, porque suas ideias não se

sustentavam quando expostas à realidade. Por isso, para que possamos compreender melhor o que é a verdadeira liderança e como resolver o problema da crise de liderança que afeta nossos dias, precisamos sair da área de gestão e também da visão de liderança construída ao longo do século XX. Precisamos, na verdade, buscar a essência desse termo, que foi concebida há mais de 4.000 anos, nos âmbitos da ciência política, forças armadas e teologia.

Apesar do termo Liderança pelo Serviço (Servant Leadership como é mais comumente conhecido) ser relativamente novo, seus preceitos e aplicação datam de pouco mais de quatro mil anos atrás, quando reis, profetas e generais compreenderam que para que fossem verdadeiramente obedecidos, eles deveriam ser capazes, antes de tudo, de servir àqueles os seguiam. Esses verdadeiros líderes compreenderam que a autoridade, para ter valor e perenidade, não poderia ser exercida apenas por meio de um título ou posição. Ela precisa ser dada a eles pelas pessoas. E a única forma de se obter isso era mostrando que, como líderes, sua maior responsabilidade era servir a seus seguidores. Colocando as necessidades de seus liderados acima das suas, e jamais os tratando como meios para se atingir um fim. Nesta visão, o líder não é um protagonista, mas sim, um servo, que serve guiando e orientando aqueles que estão sob seus cuidados e responsabilidade.

Desnecessário dizer que essa não é uma postura popular entre a maioria daqueles que exerceram posições de liderança na história da humanidade. Mas ainda assim, tivemos excelentes exemplos de homens e mulheres que, partilhando dessa visão de mundo, foram líderes excepcionais e que mudaram positivamente a vida não apenas das pessoas que os seguiam, mas também, do mundo todo. Seja na área teológica, política ou militar, essas pessoas se provaram grandes líderes, e não porque se portavam como pessoas especiais, mas porque tratavam de forma especial todos aqueles que estavam sob sua liderança. Estes grandes líderes muitas vezes desagradavam seus seguidores, mas estes dificilmente os abandonavam, porque confiavam na pessoa que estavam seguindo e que tão generosamente os servia dando orientação e propósito. A autoridade desses líderes servidores não vinha de seus títulos, mas das pessoas que os escolheram, e compreender melhor esse processo é o que buscaremos fazer ao longo de nosso aprendizado.

Neste projeto, quinzenalmente teremos um pensamento/ideia de cientistas políticos, teólogos, militares e escritores que, ao longo de nossa história, viveram e aplicaram o ideal da liderança como forma de serviço. Ao final de cada citação, teremos uma análise/reflexão dela, explicando seu real significado e aplicação prática. Em cada uma delas, sintam-se sempre à vontade para expor opiniões, dúvidas ou comentários ao final do texto. E caso desejem apenas ler o que foi trabalhado e refletir sobre isso, sem se manifestar, não há problema algum. O importante é que isso, de alguma forma, traga melhorias tanto em sua vida quanto na daqueles que o cercam.

Um grande abraço a todos,

- Professor Matheus.

TEXTO 1

“A autoridade é a arte de criar obediência. A obediência não é o fim absoluto da autoridade. Quando a obediência se torna um fetiche, ela gera desobediência e reação. É o que ocorre em decorrência do egoísmo da parte do líder, que olha mais para si do que para sua equipe”.

Autoridade é uma parte importante de todo processo de liderança, porque a liderança, em última instância, depende da capacidade do líder em construir a autoridade. No entanto, como vimos na Introdução desse projeto, a autoridade não é algo que venha do líder, mas sim, algo a ele conferido por seus liderados. O grande problema que podemos observar nesse contexto é precisamente a confusão que algumas pessoas fazem entre autoridade e obediência.

Certos indivíduos, quando assumem posições de liderança, não se atentam para o fato da importância em se construir uma relação de autoridade com seus subordinados; relação esta que só se consolida quando o liderado, por respeito, empatia ou gratidão, reconhece a autoridade do líder, dando a ele um precioso voto de confiança. Esses “líderes”, seja por falta de preparo ou por estarem deslumbrados com a sensação de ter poder sobre outros, focam-se apenas na obtenção da obediência, a tratando equivocadamente como um fim em si próprio e sinal de força.

A obediência em si, nunca é capaz de criar uma relação de autoridade entre líderes e liderados. Enquanto um bom líder preocupa-se com sua equipe e com o trabalho que juntos precisam desenvolver, o líder ruim normalmente foca-se no poder que exerce sobre outros que o obedecem. Enquanto o foco de um verdadeiro líder está em sua equipe, o do líder ruim está em si mesmo.

A liderança baseada na obediência, diferente da liderança pautada em autoridade reconhecida, não cria lealdade. E por isso, por mais que um grupo possa se mostrar obediente diante de um líder ruim focado apenas em si e no exercício do poder pelo poder, esse grupo trabalhará, seja de forma direta ou indireta, contra esse líder. Isso ocorre porque a obediência em si não é capaz de gerar autoridade. Por isso, a obediência em si nunca pode ser a base da liderança.

É importante entendermos que para que o processo de liderança seja efetivo, obediência é um fator importante. E precisamente por isso, ela precisa ser construída da forma correta. Bons líderes compreendem que a obediência é uma **consequência** da boa liderança. Compreendem que a obediência ocorre naturalmente depois que a relação de autoridade (voto de confiança dado pelo liderado a seu líder) se constrói. E talvez, mais importante ainda: O bom líder compreende que a força da obediência está no respeito e confiança que o liderado tem por ele, e exatamente por isso, a obediência forte nunca é cega. O liderado obedece porque reconhece a autoridade do líder e confia em sua figura, e não porque sente que o líder jamais possa ser questionado.

Obediência cega ou baseada em medo são sinais claros e bastante evidentes de uma liderança ruim, construída sob bases frágeis e equivocadas. Assim, sempre que estivermos exercendo uma posição de liderança, é importante que perguntemos a nossos liderados o seguinte: “Por que você me obedece”?

Se tivermos várias respostas como “porque eu confio em você”, ou “porque sei que se preocupa conosco”, a chance de estarmos trilhando o caminho correto é grande. Mas se obtivermos muitas respostas como “porque o senhor é meu chefe”, devemos urgentemente reavaliar a relação que temos com nossa equipe e repensar nossa postura.

TEXTO 2

“Nunca peça a um subordinado para sacrificar algo que você não sacrificaria. Nunca exija que lutem em condições que você mesmo não lutaria. Nunca ordene que realizem um trabalho que você não sujaria suas mãos realizando”.

Como podemos notar, essa frase sobre liderança pertence ao contexto militar. No entanto, como toda reflexão sobre o tema, ela é aplicável em diferentes os contextos, não apenas onde nasceu. Esta frase em particular trata de uma das coisas mais importantes na área de liderança: O conceito de Respeito e sua ligação com a Confiança.

A partir do momento em que uma pessoa assume uma posição de liderança, tudo o que acontece naquele ambiente passa a ser sua responsabilidade. Como essa responsabilidade é geralmente muito grande, todo líder percebe, mais cedo ou mais tarde, que precisará aprender a delegar. Mas o ato de delegar (atribuir responsabilidades e tarefas a uma pessoa) precisa ser feito sempre com consciência e ética. Nós delegamos porque precisamos distribuir tarefas e organizar o que precisa ser feito, e não para nos livrarmos daquilo que não gostamos de fazer.

É bastante equivocada a ideia de que ao se assumir posições de liderança você não precisará fazer mais nada de desagradável, porque poderá simplesmente pedir para que outra pessoa o faça no seu lugar. Isso infelizmente acontece em muitos lugares, e as pessoas, de tanto presenciar esse tipo de “pequeno abuso de autoridade”, começam a tratá-lo como se fosse algo normal. Mas isso tem um impacto negativo bastante forte sobre a forma como as pessoas enxergam seus líderes, e isso, por sua vez, afeta tudo o que é feito dentro daquele ambiente.

Voltando ao âmbito militar, por que um general não deve pedir a um soldado para que sacrifique algo que ele mesmo não sacrificaria? Por que o mesmo general não deve colocar seus soldados em uma situação que ele próprio não enfrentaria? Por que esse general não deve pedir a seus soldados para fazer coisas que ele próprio não consideraria fazer? A resposta é uma só: Porque se o general agisse dessa forma, ele seria obedecido, mas jamais seria respeitado por seus soldados, e nunca teria a confiança deles. Em uma situação de crise, a falta desse respeito e confiança faria com

que sua autoridade desabasse, trazendo consequências desastrosas para todos. A única forma do general obter esse respeito e confiança é se colocando no lugar de seus soldados; não pedindo nada que ele mesmo já não tivesse feito, não solicitando nenhum sacrifício de outros antes que ele próprio já tenha feito um muito maior.

Não existe liderança real sem respeito e confiança. A obediência, até certo ponto, pode ser mantida sem respeito ou confiança, mas nesse estado ela é frágil. Nós apenas obedecemos a pessoas que não respeitamos e confiamos enquanto é absolutamente necessário. Quando entendemos, por alguma razão, que essa relação de obediência não compensa mais (por exemplo, por termos uma nova oportunidade de emprego, ou porque nosso trabalho começou a ficar desgastante demais), nós simplesmente nos livramos dela. Por outro lado, quando respeitamos nossos líderes e confiamos neles, permanecemos “na batalha”, mesmo nos momentos mais difíceis. E fazemos isso simplesmente porque sabemos que eles fariam o mesmo por nós.

Por essa razão, é muito importante que em posições de liderança, nos lembremos de servir, e de nos colocar no lugar de nossos liderados. Somente dessa forma conseguiremos construir uma cultura de respeito e confiança que será capaz de resistir aos momentos difíceis que certamente surgirão em nosso caminho, independente do âmbito onde exercemos nossa liderança.

TEXTO 3

“Força não torna uma pessoa capaz de liderar. Ela torna a pessoa capaz de servir”.

Força e poder são variáveis que se manifestam de diferentes formas, dependendo do âmbito que analisemos. Eles podem assumir um caráter político, econômico, militar, social ou religioso. Historicamente, em todos esses âmbitos, a força, ou poder, foram critérios determinantes para que indivíduos assumissem posições de liderança e principalmente, se mantivessem nelas. Mas em nenhum desses âmbitos, o poder em si torna um indivíduo capaz de liderar. Analisando com um pouco de atenção casos reais em que o poder foi obtido e mantido por meio da força, notamos que o poder pode conquistar posições de liderança, mas nunca transformou alguém em um verdadeiro líder.

Sabemos que existem pessoas que se dispõem a seguir alguém apenas porque o consideram “forte” dentro de um determinado contexto. Essas pessoas, por conta de suas próprias inseguranças, procuram seguir e apoiar alguém que consideram forte como forma de, indiretamente, se sentirem fortes também. Mas nesse tipo de situação, onde os liderados seguem uma imagem de força, não uma pessoa, não há verdadeira liderança, porque a partir do momento em que surgir alguém que pareça ter mais poder, esse tipo de liderado irá imediatamente abandonar seu “líder” e passar a seguir outro. Podemos observar muito esse fenômeno por meio dos “influencers”, que normalmente nada têm a oferecer fora uma imagem construída, e que por isso, ganham e perdem seguidores de forma muito volátil.

Outro ponto comum onde podemos notar a ausência de verdadeira liderança ocorre quando certos indivíduos se mantêm em posição de poder por meio da força. Vemos essa realidade em muitos âmbitos da nossa vida, mas um exemplo claro pode ser observado em “repúblicas” ditatoriais. A força, nesse contexto, mantém um indivíduo em posição de liderança, mas nunca foi capaz de tornar esse indivíduo um líder, porque nesse cenário, não se constrói uma relação de lealdade, apenas medo. E apesar de inegavelmente o medo conseguir gerar certo grau de obediência, ele cria também nas pessoas um sentimento de aversão e insatisfação, que estão sempre a ponto de

explodir. Por essa razão, a liderança pela força inevitavelmente acaba sendo derrubada como consequência da aversão e insatisfação das pessoas, uma vez que tanto seu foco quanto sua base estão no lugar errado.

Em ambos os casos, podemos notar que essa “liderança” exercida pelo poder (seja ele real ou ilusório) não funciona, porque os resultados sempre são negativos. Isso ocorre porque o poder em si não é capaz de criar um líder. O poder e a força, quando bem direcionados, tornam as pessoas capazes de servir. O serviço, por sua vez, é o que realmente habilita a pessoa a liderar.

A liderança verdadeira é algo que parte dos subordinados, e não do líder, pois o líder só é realmente legitimado quando sua equipe decide aceitar sua autoridade e segui-lo. Essa aceitação por parte dos liderados começa a se construir a partir do momento em que percebem que o líder, genuinamente, se importa com elas e vê sua posição de comando não como uma forma de obter privilégios, mas sim, como um compromisso. O compromisso de orientar, coordenar e proteger. Em última instância, o compromisso de servir. Por essa razão, há o ditado que diz que “o primeiro passo no caminho da liderança é a servidão”. A força, seja ela qual for, dá a um indivíduo a capacidade de servir, de fazer algo por outro. E é essa disposição em colocar o outro em primeiro lugar que dá origem à verdadeira liderança, a liderança baseada em serviço.

TEXTO 4

“Trate sua equipe como trataria seus próprios filhos amados, e eles o seguirão mesmo nos vales mais escuros”

A ideia de que as pessoas responderão melhor a nossas orientações se forem bem tratadas é bastante antiga. No entanto, é também bastante criticada, porque muitos argumentam que quando tratamos as pessoas “bem demais” ou como “filhos amados” elas tendem a abusar, mas que quando somos “firmes”, somos mais obedecidos. O próprio pensador renascentista Nicolau Maquiavel, em 1513, deixou no livro O Príncipe a mensagem de que para um líder, “é melhor ser temido do que amado”.

Muito da linha que apoia a ideia de Maquiavel e critica a ideia de que tratar bem as pessoas faz com que elas se comprometam mais com seus líderes se baseia nas premissas de que ao tratar as pessoas muito bem, elas se tornarão indolentes, e que manter firmeza trará o efeito oposto. Para compreendermos melhor a questão, é fundamental primeiramente entendermos que é perfeitamente possível tratar bem uma pessoa e, ao mesmo tempo, ser firme. Uma atitude não exclui a outra.

Um outro ponto a ser considerado é que a firmeza em si precisa ser equilibrada por algum outro fator, pois do contrário, caímos inevitavelmente na situação em que um líder se torna rígido demais, e começa a se preocupar muito mais com o controle/poder do que com sua função e com as pessoas a quem deve orientar. E quando isso ocorre, o processo de liderança está corrompido e fadado ao fracasso. A firmeza na tomada de decisão e condução de uma equipe é importante, mas ela jamais deve se transformar em rigidez. E uma das atitudes mais eficientes para equilibrar isso é se importar com sua equipe, e cultivar o hábito de trata-la bem.

Tratar bem as pessoas e ser firme não são coisas excludentes. É possível tratar bem sua equipe e ainda ser firme. Mas ainda assim, resta a crítica de que se tratamos as pessoas bem demais, como filhos amados, elas abusarão, não demonstrarão respeito e não cumprirão bem suas funções. O problema aqui, na verdade, não está na ideia em si, mas em uma interpretação errônea do que significa “tratar sua equipe como seus filhos

amados”. Para entendermos com clareza o que isso realmente significa, é fundamental refletirmos o seguinte:

Bons pais amam incondicionalmente seus filhos. Eles colocam suas crianças em primeiro lugar em suas vidas, e jamais hesitam em se privar de algo para provê-las. No entanto, bons pais normalmente são, ao mesmo tempo, firmes. Precisamente por amar seus filhos, bons pais não aceitam tudo de suas crianças; eles não aceitam comportamentos e ideias que as colocarão em um caminho ruim. Por isso, bons pais amam, e por amar, não aceitam o que é errado em seus protegidos. Por amar, eles não abandonam seus filhos quando problemas ocorrem. Eles educam, orientam e mostram o caminho da melhor forma que podem. Bons pais são firmes, mas não a ponto de serem rígidos e inflexíveis. E por isso, conseguem criar um vínculo de lealdade fortíssimos com seus filhos. Um vínculo que jamais poderia ser construído com base no medo, e que só se sustenta porque é baseado em amor e respeito. Importante destacar aqui que quando nos referimos a amor, estamos falando sobre o amor responsável, aquele que cuida, mas também educa, e não a forma como o termo é visto hoje em dia, como sinônimo de leniência, permissividade e aceitação de tudo sem a preocupação com qualquer noção de certo ou errado.

Quando compreendemos o significado de “tratar sua equipe como trataríamos filhos amados”, entendemos que isso nada tem a ver com permissividade, lealdade comprada com favores ou fraqueza. Isso tem a ver com amar e orientar. Uma pessoa que se sente amada e devidamente orientada, é alguém que seguirá seu líder (ou seja, irá atrás dele, já que o papel do líder é sempre estar na frente, especialmente em situações difíceis) até o “vale mais escuro”. Contudo, uma pessoa que tema seu líder e esteja diante de um “vale escuro” é alguém que fará tudo a seu alcance para jogar esse líder no fundo do vale. Isso porque enquanto o amor fraternal é capaz de criar um senso de lealdade que durará pela vida toda, enquanto o medo, em última instância, pede que nos livremos daquilo que nos assusta. Lealdade verdadeira é algo que se constrói por meio de uma relação de amor responsável e respeito, jamais de medo.

TEXTO 5

“Para um líder, é melhor errar perdando alguém que não merece perdão do que punindo alguém que não merece ser castigado”

Em nossa vida, por mais que sejamos atentos e cuidadosos, cometemos erros. Quando temos a consciência e humildade de reconhecê-los, nos arrependemos, nos comprometemos a tentar não errar da mesma forma no futuro e, se possível, buscamos reparar o ato. Isso faz parte da existência de todo ser humano, e seria tolo de nossa parte pensar que, como líderes, haveria alguma forma de evitar isso. Líderes, por mais sábios, experientes e talentosos que sejam, também erram, porque são humanos. A diferença é que quando um líder erra, normalmente uma gama muito maior de pessoas e eventos sofre as consequências desses erros. Por isso, é importante que o líder reflita bem sobre suas ações, julgamentos e decisões. Se o erro não pode ser eliminado, é interessante que ele seja minimizado.

Como já discutimos em textos anteriores, a premissa mais básica da liderança é que o líder precisa orientar pessoas, dando a elas os que precisam, não necessariamente o que querem, e sempre colocando as necessidades da equipe acima de suas próprias. E por melhor que sejam orientadas essas pessoas também cometerão erros. É relativamente simples para um líder passar um feedback positivo, elogiando o comportamento ou ação de seus liderados. Mas quando as pessoas erram, ou seja, quando é preciso mostrar um problema e orientar a equipe de acordo, a situação se torna extremamente complicada. E é precisamente nesse momento, o de tomar uma decisão em relação a como proceder diante de um erro de outro, é que o líder pode ganhar ou perder sua equipe.

Há momentos em que, seja por questão de bom senso ou conduta ética, é simples definir se um erro pode ou não ser perdoado. Mas infelizmente, há situações de alta complexidade, em que não fica claro se o erro pode ser perdoado após uma conversa ou se precisa realmente ser punido. Nessas situações, o líder precisa contar com sua própria sabedoria e experiência para tentar tomar a decisão mais acertada. E apesar de não haver uma resposta pronta que possa sempre resolver esse tipo de situação, há algo muito importante que todo líder deve considerar: O impacto que o perdão e a punição

exercem no grupo como um todo, especialmente sobre aqueles que presenciam a situação, mas não têm relação com o erro cometido. É fundamental, nesse contexto, saber medir as consequências de nossos atos, refletindo não apenas sobre o que virá de positivo em uma decisão acertada, mas também, e principalmente, sobre os problemas que podem ser causados se tomarmos a decisão errada.

Quando estamos em posição de liderança e perdoamos alguém que eventualmente demonstre não ser merecedor do perdão, o grupo percebe o líder como “bonzinho”, o que pode ser negativo e trazer problemas futuros, como a falta de respeito do grupo pelo líder. No entanto, quando o líder pune um indivíduo de forma desproporcional ao erro cometido, o grupo não o vê como “linha dura”; o grupo passa a ver o líder como um indivíduo injusto, e isso é muito mais nocivo do que ser visto como “coração mole”, porque enquanto o líder bonzinho corre o risco de perder o respeito do grupo, o líder injusto de fato perde totalmente a confiança de sua equipe.

Isso não significa que punições eventualmente não precisem ser aplicadas. Mas é fundamental que elas sejam sempre colocadas em prática com respeito, no sentido de orientar a pessoa que agiu de forma errada e principalmente, que a punição seja justa e proporcional ao erro cometido. Mas nas situações de dúvida, em que não sabemos com certeza se devemos apenas explicar ao funcionário que ele agiu errado e perdoar o erro, ou se devemos puni-lo por ter errado, é sempre aconselhável nos orientarmos pelo perdão.

Na melhor das hipóteses, o perdão aplicado pode aumentar a lealdade do indivíduo e do grupo em relação ao líder. Na pior das hipóteses, o perdão pode ser visto como um sinal de fraqueza. A punição, por outro lado, na melhor das hipóteses pode ajudar a melhorar a disciplina dentro do ambiente. Na pior, faz com que o líder pareça injusto aos olhos da equipe. Quando precisamos tomar uma decisão de caráter disciplinar difícil, é importante considerarmos o que “pode acontecer de ruim” se errarmos e quão difícil seria reverter e corrigir esse erro. As consequências negativas de um perdão mal aplicado são normalmente menores do que as de uma punição mal imposta. Além disso, é mais simples punir um funcionário que foi perdoado indevidamente do que corrigir os efeitos de uma punição mal aplicada com um pedido de desculpas. Por isso, em última

instância, é sempre melhor errar perdoando alguém que não merece perdão do que punindo alguém que não merece ser castigado.

TEXTO 6

“Líderes estabelecem objetivos e as formas de alcançá-los. Existem sempre várias formas de se atingir um objetivo. Um fracasso honesto é preferível ao sucesso conquistado de forma desonrosa, porque no final, a forma como vivemos é muito mais importante do que aquilo que conquistamos no final de nossa jornada”

A frase “os fins justificam os meios” apareceu pela primeira vez na obra de um poeta romano chamado Públio Ovídio Naso, por volta do ano 10 a.C. Ela foi erroneamente atribuída ao escritor Nicolau Maquiavel por conta do teor da obra O Príncipe, mas independente disso, ela defende a ideia de que o que importa é onde chegamos, e não como chegamos lá. Nesse modelo de pensamento, defende-se que um objetivo bom pode ser conquistado mesmo usando meios escusos ou questionáveis. Apesar dessa mentalidade ser bastante combatida pela moral teológica, que trabalha a ideia oposta, de que não se pode justificar uma ação má com uma boa intenção, ela pode ser facilmente observada em todos os âmbitos onde a liderança se manifesta, sejam eles políticos, militares, organizacionais e, em alguns casos, até mesmo teológicos.

Salvo em casos extremamente raros, as pessoas preferem conseguir alcançar seus objetivos por meios corretos e moralmente aceitos, mesmo que seja apenas para evitar eventuais aborrecimentos futuros. No entanto, à medida que problemas e adversidades começam a aparecer em nosso caminho, começamos a pensar se haveria outras formas de conseguir aquilo que desejamos ou precisamos. Isso é natural, e até certo ponto, saudável. É um sinal de sabedoria reavaliar nossas ações para ver se elas realmente conseguirão nos levar ao destino desejado. Contudo, o problema ocorre quando nós passamos a dar tanta importância para um determinado objetivo que, diante das adversidades encontradas, começamos a considerar que qualquer atitude é válida e justificada para atingi-lo. E como problemas são uma constante na vida de todo ser humano, infelizmente é comum que em situações grandes ou pequenas, nos peguemos pensando dessa forma. E é exatamente nesses momentos, em que a ética e a moral parecem ser elementos secundários diante de um objetivo supostamente nobre ou

grandioso, que a postura correta do líder na definição dos meios se torna mais necessária.

A história humana está repleta de exemplos de grandes líderes que sacrificaram princípios e pessoas para consolidar um grande império, seja ele político, econômico ou financeiro. Há muitos casos em que a prosperidade de uma determinada nação foi conseguida às custas da exploração de outras. Exemplos históricos de situações em que os “fins justificaram os meios” infelizmente são bastante numerosos. Mas se observarmos atentamente cada um desses exemplos, veremos que cedo ou tarde, tudo aquilo que foi conquistado indevidamente (ou seja, por meios questionáveis), foi perdido. Um caso rápido de reflexão pode ser feito em relação ao continente europeu. Depois de quase dois séculos de enriquecimento por meio de práticas moralmente questionáveis, a Europa quase foi destruída no início do século XX.

Não apenas uma, mas duas vezes, na 1ª e 2ª guerra mundial, precisando se reerguer praticamente do zero em ambas as ocasiões. O próprio império romano, que em seu apogeu parecia eterno, em alguns séculos foi totalmente desmembrado. Em um nível mais micro, podemos observar líderes de empresas e políticos que fizeram uso de práticas ilegais ou imorais para alcançar e manter o poder. Mas todos tiveram problemas, e continuam os tendo. Em última instância, tanto a nível micro quanto macro, muitos líderes que trabalharam no modelo mental de que os fins justificam os meios obtiveram êxito de início. Mas isso não foi duradouro, pois a base de suas conquistas era frágil, e por isso, cedo ou tarde se desfez.

É evidente que podemos citar diversos exemplos atuais de líderes ruins e imorais que permanecem no poder e continuam agindo focados apenas na defesa de seus próprios interesses. E infelizmente, muitos utilizam esses exemplos para reafirmar que os fins justificam os meios. Contudo, se prestarmos atenção, veremos que todos esses líderes ruins carregam marcas e consequências negativas de suas ações. Além disso, algo muito importante a se considerar é que suas histórias ainda não terminaram. A 2ª guerra mundial terminou oficialmente em 1945. Até meados de 1944, era senso comum que Adolf Hitler sairia vitorioso e deixaria o legado de uma Alemanha extremamente fortalecida. No entanto, no final da história, o que aconteceu foi exatamente o contrário.

Como líderes, é importante que sejamos capazes de internalizar esse tipo de percepção e sabedoria, e principalmente, de guiar nossos colaboradores da forma correta.

Os fins não justificam os meios. Por conta disso, a forma como vivemos é e sempre será muito mais importante em termos de orientação e também legado. Um exemplo que gosto muito de observar nesse âmbito, sem entrar no mérito teológico, é o de Jesus Cristo. Independente da crença ou religião de uma pessoa, Jesus foi uma figura histórica muito importante. Ele é reconhecido e altamente respeitado não apenas por cristãos, mas também por muçulmanos (que nutrem um enorme respeito e admiração por ele) e por algumas correntes do judaísmo. É muito interessante notar que mesmo nos registros históricos feitos por povos islâmicos (ou seja, não cristãos), está descrito em diversas passagens que Jesus poderia ter forçado sua mensagem às pessoas, pois tinha condições de fazê-lo. Mas mesmo compreendendo que sua mensagem era positiva e necessária, ele não agiu dessa forma. Ele não sacrificou ninguém em nome do seu ideal, e não tolerou de seus seguidores na época qualquer tipo de violência ou meios questionáveis para levar sua mensagem adiante.

Por que ele agiu assim? Porque compreendia que os fins jamais podem justificar os meios, e que o verdadeiro legado que deixamos não se encontra no fim alcançado, mas na forma como vivemos nossos princípios. Sua vida foi marcada por sacrifícios pessoais e privações, mas ele realmente viveu conforme sua ética e princípios. Sacrificando a si, nunca a outros. Servindo, não esperando ser servido. Por isso, independente do fim que teve, deixou um legado extremamente rico e duradouro, que permanece vivo e forte até hoje, mesmo nesse mundo tão carente de valores e exemplos.

Como líderes, é importante que isso esteja sempre claro para nós: Estabelecer metas e objetivos é fundamental, não há como fugirmos disso. Mas se desejamos realmente construir algo, deixar um legado positivo, a Jornada (ou seja, como nós agimos) sempre deve ser mais importante do que o Destino (onde nós chegamos).

TEXTO 7

“Suas ações falam tão alto que não consigo ouvir o que você está dizendo ”

Muitas são as atribuições e responsabilidades de um líder. E independentemente do tipo de visão que uma pessoa tenha sobre o ato de liderar, é de comum entendimento que uma função crucial de um líder, em qualquer momento, é prover orientação a seus liderados. No entanto, o que muitas vezes nos esquecemos é que além de prover orientação, outra função essencial da liderança é a de fornecer à equipe um modelo de referência.

Essas duas funções, a de orientar e de servir de modelo de referência, precisam sempre andar juntas. Quando elas entram em conflito, o líder passa imediatamente a ser questionado por seus liderados. E na maioria das vezes, quando fica claro que o líder diz uma coisa e faz outra diferente, ele perde a confiança de seus liderados, e nisso, a equipe passa a questionar e criticar seu comportamento, e muitas vezes não fazem isso abertamente. Algo interessante a ser observado aqui é que quando há conflito entre esses dois pontos (fala e ação), o que mais pesa não é o que se diz, mas sim, o que se faz.

Isso pode ser entendido e visualizado com mais facilidade por meio do seguinte exemplo: Em uma família, o pai e a mãe (figuras de referência e liderança) dedicados sempre se preocupam em passar certos ensinamentos a suas crianças. Um ensinamento muito frequente nesse sentido é o de “não mentir”. Quando o pai ou a mãe dizem a seus filhos que eles não devem mentir porque é errado, as crianças invariavelmente perguntarão “por que?”. Os pais explicarão porque devemos ser honestos e não mentir, e a partir do momento em que a criança comece a entender isso, ela irá automaticamente presumir que seu pai e sua mãe (suas figuras de referência e liderança) não mentem, pois eles mesmos disseram que era errado. Se essas crianças descobrem que seus pais mentiram, elas se sentirão ultrajadas. Elas podem até entender que não se deve mentir e concordar que é errado. Mas se suas figuras de referência mentem, todo o discurso feito acaba caindo por terra. A criança não irá necessariamente se tornar uma mentirosa porque viu o pai ou a mãe mentirem, mas se

a situação não for muito bem tratada, elas perderão a confiança naquilo que seus pais dizem.

No “mundo adulto”, podemos tentar argumentar que as coisas são mais complexas, e que nem sempre é possível cumprir aquilo que se fala/promete porque lidamos com muitas coisas que fogem a nosso controle e que não estão sob nossa responsabilidade. Mas mesmo que alguém concorde com isso, a verdade permanece a mesma: Se o líder/figura de referência disser algo e agir de forma diferente, a confiança do grupo em sua figura ficará abalada. Há situações em que isso evidentemente é amenizado, como, por exemplo, quando um empresário promete dar um aumento de salário aos funcionários, mas uma máquina da empresa quebra e precisa ser trocada de imediato, impossibilitando o aumento do salário naquele momento. Mas mesmo nessas situações, em que os liderados racionalmente sabem que o líder não teve culpa, a credibilidade da liderança pode ser afetada se a situação não for conduzida da forma correta. Em casos de desvio de comportamento, quando o líder passa um discurso, mas age de forma contrária a ele, normalmente não há qualquer tipo de “margem de tolerância” por parte dos liderados, e mesmo que continuem gostando do líder, passarão a não confiar nele, o que compromete severamente a relação líder-liderado.

Esta questão da relação entre discurso e atitude é um dos pontos centrais que ajudam a reafirmar a liderança servidora como um modelo válido e importante de ser seguido e vivenciado. A liderança servidora, por ser baseada no ideal de serviço, sempre começa com uma **ação**. Todo e qualquer discurso é sempre precedido por uma ação que o respalda. Em outras palavras: Líderes servidores primeiro servem (ou seja, executam uma ação, a ação de servir) e depois falam sobre a importância do serviço. Se lermos com um pouco de atenção a história de pessoas como Martin Luther King, Nelson Mandela, Jesus Cristo, Saladino, Madre Tereza e tantos outros, notamos indivíduos que angariaram seguidores e admiradores leais não por conta de seus discursos, mas por conta de suas ações.

Em última instância, quando falamos em Liderança Baseada em Serviço, estamos, na verdade, falando em liderança baseada em ação. Uma ação assertiva alinhada para mostrar, por meio do serviço (ou seja, uma ação para outro) que para conseguirmos algo positivo e duradouro, é importante saber colocar o outro em primeiro lugar. Todos os

líderes citados acima foram pessoas que agiram para ajudar, agiram para servir. Depois disso, se tornaram líderes. O âmbito da liderança mostra problemas tão graves em nossa época porque o processo, além de ter sido deturpado, foi invertido; “líderes” são escolhidos ou autoproclamados com base em discursos, quando o correto é o que ocorre na liderança baseada em serviço: Líderes sendo escolhidos com base em suas ações, como ocorreu com todos os grandes líderes que a humanidade já teve.

ENCERRAMENTO

“Em alguns momentos da vida, tudo parece confuso, invertido ou errado. Nesses momentos tão difíceis, alguém precisa dar um passo à frente e fazer aquilo que é certo. Simplesmente porque é a coisa certa a se fazer. Essa talvez seja a principal função de um líder, a de dar o primeiro passo rumo a um caminho melhor”.

Como pudemos aprender, apesar do termo Liderança pelo Serviço (Servant Leadership como é mais comumente conhecido) ser relativamente novo, seus preceitos e aplicação datam de pouco mais de quatro mil anos atrás, quando reis, profetas e generais compreenderam que para que fossem verdadeiramente obedecidos, eles deveriam ser capazes, antes de tudo, de servir àqueles os seguiam. Esses verdadeiros líderes compreenderam que a autoridade, para ter valor e perenidade, não poderia ser exercida apenas por meio de um título ou posição. Ela precisa ser dada a eles pelas pessoas.

E a única forma de se obter isso era mostrando que, como líderes, sua maior responsabilidade era servir a seus seguidores. Colocando as necessidades de seus liderados acima das suas, e jamais os tratando como meios para se atingir um fim. Nesta visão, o líder não é um protagonista, mas sim, um servo, que serve guiando e orientando aqueles que estão sob seus cuidados e responsabilidade.

Desnecessário dizer que essa não é uma postura popular entre a maioria daqueles que exerceram posições de liderança na história da humanidade. Mas ainda assim, tivemos excelentes exemplos de homens e mulheres que, partilhando dessa visão de mundo, foram líderes excepcionais e que mudaram positivamente a vida não apenas das pessoas que os seguiam, mas também, do mundo todo. Seja na área teológica, política ou militar, essas pessoas se provaram grandes líderes, e não porque se portavam como pessoas especiais, mas porque tratavam de forma especial todos aqueles que estavam sob sua liderança.

Estes grandes líderes muitas vezes desagradavam seus seguidores, mas estes dificilmente os abandonavam, porque confiavam na pessoa que estavam seguindo e que tão generosamente os servia dando orientação e propósito. A autoridade desses líderes servidores não vinha de seus títulos, mas das pessoas que os escolheram, e

compreender melhor esse processo é o que buscaremos fazer ao longo de nosso aprendizado.

Nossa visão de mundo e valores como individualismo, egoísmo e relativização do bem e do mal, infelizmente não criam um ambiente propício para a formação de líderes servidores. Por do que isso, os valores contemporâneos muitas vezes incentivam exatamente o oposto: O surgimento de líderes autocentrados e oportunistas, que se mantêm no poder apenas por meio de imagem e ilusões. Mas ainda assim, e talvez, principalmente por vivermos em um tempo tão carente de líderes e valores, que é importante que demos o “primeiro passo” na construção de um caminho melhor, baseado em altruísmo e no desejo de fazer o certo e de servir.

Espero que tenham aproveitado bem nosso tempo de estudos, e que essas reflexões possam ajuda-los em diferentes âmbitos de suas vidas.

Um grande abraço a todos, fiquem com Deus.

