

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA**

**A LIDERANÇA SERVIDORA APLICADA ÀS
ORGANIZAÇÕES**

ARTIGO CIENTÍFICO

Télvio Machado Piovesan

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Especialização em Controladoria**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico

A LIDERANÇA SERVIDORA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES

elaborado por
Télvio Machado Piovesan

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Controladoria

COMISSÃO EXAMINADORA:

Ivan Henrique Vey
(Presidente/Orientador)

Gilberto Brondani

Antônio Reske Filho

Suplente: Selia Gräbner

Santa Maria, agosto de 2005.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Autor: Télvio Machado Piovesan¹
Orientador: Prof. Ivan Henrique Vey²

RESUMO

Este artigo, a partir de análise exploratória, explica que o planejamento estratégico se consolida como premissa do estilo gerencial, atrelado às, então, novas técnicas de gestão estratégica, em meados da década de 1980; e a gestão nas organizações torna-se um instrumento necessário, propiciando o estudo de teorias a cerca do tema. Essa competitividade e desempenho das organizações sofrem diretamente impactos positivos e negativos em termos de qualidade e produtividade, e os modelos gerenciais ultrapassados (que não geram motivação), aliado à posturas gerenciais que não induzem melhoria contínua precisam ser superados por novos paradigmas e métodos de administração e liderança. Esta última, entendida como a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida, por meio do processo de comunicação humana,  consecuao de objetivos específicos, é considerada fator diferencial das empresas. E a liderança servidora aparece como alternativa propícia no novo contexto das organizações. Deste modo, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: consta de sua introdução; acrescido de seis seções, sendo que a primeira trata sobre o pensamento organizacional, a segunda, sobre a liderança como fator decisivo no âmbito organizacional, a terceira expõe as definições de líder, a quarta seção aborda as diferenças entre liderança e chefia e a quinta seção explica a liderança servidora, e na sexta seção, portanto, apresenta-se as concluses pertinentes a proposta de estudo.

Palavras-chave: Administração, Liderança Servidora.

ABSTRACT

This article explains the strategical planning consolidates as premise of the managemental style, linked to new techniques of strategical management, in middle of the decade of 1980; and the management in the organizations becomes a necessary instrument, propitiating the study of theories about the subject. This competitiveness and performance of the organizations directly suffer to positive and negative impacts in terms from quality and productivity, and the exceeded managemental models (that they do not generate motivation), ally to the managemental positions that do not induce continuous improvement need to be surpassed by new paradigms and methods of administration and leadership. This last one, understood as the exerted in situation and directed interpersonal influence, by means of the process of communication human being, to the achievement of specific objectives, is considered distinguishing factor of the companies. So the serving leadership appears as alternative propitious in the new context of the organizations.

¹ Especialista em Controladoria – UFSM/RS. Email: telvio.piovesan@bol.com.br.

² Mestre em Administração – PPGA/UFSC. Email: vey@ccsh.ufsm.br.

In this way, the present work is structuralized of the following form: it consists of its introduction; increased of six sections, being that the first one treats on the organization thought, second, on the leadership as decisive factor in the organizational scope, third it displays the leader definitions, the fourth section approaches the differences between leadership and commands and the fifth section explains the serving leadership, and in the sixth section, therefore, it presents the pertinent conclusions the study proposal.

Key words: Administration, Server Lidership.

INTRODUÇÃO

Os consumidores estão preocupados com os produtos e serviços que compram, primeiramente, sua preocupação volta-se aos produtos acabados, ao verificar defeitos, inspecionando-os individualmente. Com a evolução dos processos produtivos e da produtividade, incrementou-se trabalhos de ordem estatística, como a amostragem, denotando o aparecimento de controles de qualidade para inspecionar a relação de consumo.

Vários sistemas de qualidade foram elaborados a partir da década de 1930, principalmente nos Estados Unidos, e posteriormente no Japão, e sucessivamente em vários países, sendo que na segunda metade do século passado, surge a preocupação com a gestão da qualidade. Uma nova conceituação iniciou a partir da aplicação de métodos e técnicas voltados à nova realidade, na qual a concepção dos produtos, ou serviços analisados, foi ampliada para o sistema de qualidade na produção dos produtos, ou na prestação dos serviços, passando desta forma de um aspecto individual, isto é, do produto, para todos os segmentos da organização.

Em meados da década de 1980, o planejamento estratégico se consolida como premissa do estilo gerencial, atrelado às, então, novas técnicas de gestão estratégica, que considera como fundamentos as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas, impactando na qualidade dos produtos e serviços disponíveis aos consumidores e aos padrões concorrenciais, para subsistência das organizações dentro do cenário competitivo.

A gestão nas organizações torna-se um instrumento necessário, propiciando o estudo de teorias a cerca do tema. No cenário científico, as discussões surgem no intuito de conceituar como conhecimento rigoroso e sistematizado, com leis que as

regulam, ao passo que também surgem correntes que defendem a gestão como um conjunto de habilidades que são necessárias à convivência humana, plenas de paradoxos e contradições, com intensas lutas pelo poder, domínio e diversos conflitos.

Essa competitividade e desempenho das organizações sofrem diretamente impactos positivos e negativos em termos de qualidade e produtividade. Portanto, para subsidiar o presente trabalho considera-se como exemplos alguns aspectos impactantes negativos, como a deficiência na capacitação de recursos humanos, os modelos gerenciais ultrapassados (que não geram motivação), as tomadas de decisões sem sustentação em fatos e/ou dados, e posturas gerenciais que não induzem a melhoria contínua, dentre outras.

Assim, a liderança, concebida como a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida, por meio do processo de comunicação humana, à consecução de objetivos específicos, é considerada fator diferencial das empresas. E a liderança servidora aparece como alternativa propícia no novo contexto das organizações.

Além desta introdução, o artigo está dividido em seis seções. A primeira aborda sobre o pensamento organizacional, a segunda, sobre a liderança como fator decisivo no âmbito organizacional, a terceira expõe as definições de líder, a quarta seção trata das diferenças entre liderança e chefia e a quinta seção explica a liderança servidora, e na sexta seção, portanto, apresenta-se as conclusões pertinentes a proposta de estudo.

O PENSAMENTO ORGANIZACIONAL

Na física, Isaac Newton foi considerado o pai desta ciência pela comunidade científica; na administração científica, considera-se Frederick Taylor como o ícone da construção deste pensamento. Tido como bem sucedido por muito tempo, concebe-se o modelo taylorista para o transcorrer da análise.

A administração científica foi criada nos Estados Unidos em 1900 por Taylor, que buscava melhorar a eficiência do trabalhador fazendo uso do estudo de tempos e movimentos e de um sistema de pagamento por peça produzida (Moraes, 2001).

Assim, de maneira resumida, Rocha Neto (2003, p. 162) explica que

no modelo taylorista, as operações tinham que ser desmembradas em atividades mais simples. Poderiam ser realizadas por qualquer um. Careciam apenas de alguém – capatazes, engenheiros operacionais, controladores e gerentes – que cuidasse para que tudo fosse realizado conforme recomendado pelos manuais, para atingir as metas previamente especificadas nas linhas de produção. A soma de todas as operações repartidas resultaria no produto final. Os trabalhadores não precisavam importar-se com o todo. O trabalhador e o trabalho foram mutuamente alienados. Bastava fazer bem suas partes. Nenhuma criação seria permitida. A apropriação de mais-valia se resumia ao trabalho manual e repetitivo, basicamente aferido pela quantidade de horas trabalhadas.

A organização, no modelo taylorista, admite os empregados pela ótica da mais-valia, isto é, são como peças de engrenagem que facilmente são repostas, não podem ter idéias e nem sugerir soluções, apenas devem cumprir seu papel dentro do programado e para o que foi contratado. Tecnicamente, livrando a organização de instabilidades e incertezas, denotando racionalidade e objetividade, e ademais, valorando as organizações por seus bens tangíveis, conforme Rocha Neto (1993).

Nas organizações tradicionais, até o final do século XX, ainda maioria no início do milênio, o poder se manifestava pelos valores tangíveis – prédios, máquina, contingente de funcionários, volume de capital financeiro, entre outros sinais concretos. As vantagens competitivas centram-se nas escalas e conseqüentemente na redução de custos. A única lei de regulação é a relação entre a oferta e a demanda (Rocha Neto, 2003, p. 163).

Segundo Rocha Neto (2003), ao considerar os valores da organização afirma-se que além de os colaboradores não terem voz ativa, e as organizações medirem seus valores e poder por bens tangíveis, percebe-se que nos momentos de ordem, o funcionamento e a manutenção da produtividade é objetiva e eficiente. Porém em momentos de dificuldades, nos quais se evidenciam contradições, onde decisões devem ser tomadas e conseqüentemente atitudes administrativas, diagnostica-se dificuldades maiores dado o pensamento taylorista.

Um grande obstáculo da administração científica e, também, da ciência clássica ainda se refere ao modelo mental subjacente, incapaz de conviver e aceitar contradições. Receitas claras e coerentes são esperadas dos teóricos e as ambigüidades são rejeitadas. Isso é característico da interpretação positivista – ou as coisas são ou não são. O problema surge quando as contradições aparecem. As pessoas, inclusive “cientistas da administração”, aprenderam a raciocinar de forma binária – sim ou não -, sem admitir quaisquer nuances ou composições. Ficam todos loucos e desesperados quando as contradições se tornam evidentes (Rocha Neto, 2003, p. 164).

Faria (1997) explica que na administração científica, para Taylor, há a divisão de responsabilidade, ficando a “administração” (ou “gerência”) com a responsabilidade do planejamento e a supervisão, e o “trabalhador” com a execução (pura e simples).

Essas contradições contribuem para o enfraquecimento das relações entre as pessoas nas organizações, pois Rocha Neto (2003) explica que há duas filosofias radicais (ambas cartesianas e lineares) que modificaram a ciência da administração numa disciplina incoerente. Na primeira, a administração rígida (ou científica) assume que os colaboradores reagem somente por variações salariais, enquanto na segunda, a administração humanista supõe que eles são movidos por ideais, e são pessoas felizes, motivadas, criativas, inteligentes e aptos a decidirem autonomamente.

Na primeira, as tarefas precisam ser desmembradas em ações simples, alienando o trabalho, de modo que até os trabalhadores menos inteligentes tenham condições de realizar. E na segunda, a função do dirigente é motivar, a partir do trabalho, com o intuito de apropriar o melhor dos “talentos”. Não havendo possibilidade de as duas situações, contraditórias, serem consideradas e aproveitadas concomitantemente.

Para Taylor, a teoria da administração deve supor que o trabalhador age de acordo com o interesse pelo ganho material, o qual leva a produzir individualmente o mais possível, sendo que neste entendimento de *homo economicus* não se considera outros fatores de motivação, simplificando a personalidade humana (Lodi, 1984).

Essa dificuldade fez com que a teoria taylorista fosse repensada, inserindo um caráter mais humanista nas relações das organizações. Desenvolveram-se estudos, nos quais se identificam na visão humanista o reconhecimento de necessidades dos indivíduos, como a interação com os outros e a realização de tarefas criativas e inspiradoras. A partir disto, perguntas podem ser elaboradas com a intenção de descobrir a origem da motivação (ou das inquietações humanas): “o que induz aquele grupo a cooperar?”, “como seria possível melhorar a qualidade de vida no trabalho?”, “de que forma se consegue maior envolvimento nos projetos?”... Enfim, formas de conquistar a confiança e a cooperação, dos colaboradores, para atingir os objetivos da organização.

A característica, talvez mais maravilhosa do ser humano, é a capacidade de organizar suas experiências de modo a gerar afetos, e a conectar-se mais intimamente com seus semelhantes. Para gerar esse tipo de motivação, os dirigentes precisam cuidar para não tomar decisões antiéticas, como por exemplo, demitir colaboradores sem motivos justos, ou a partir do princípio da desconfiança em seus funcionários. É fácil ver que atitudes desse tipo provocam profunda disposição de não-cooperação. É preciso criar um clima de confiança se desejamos cooperação e o comprometimento dos colaboradores. Mas isso pode ainda ser insuficiente. Também é necessário mostrar responsabilidade pela melhoria de uma organização não cabe somente aos dirigentes. É importante lembrar que cada pessoa, ao interagir com o ambiente físico e humano em uma organização, acaba gerando aprendizagens nos outros, pelo exemplo e pelo contato pessoal (Rocha Neto, 2003, p. 166).

Pode-se afirmar que as organizações têm metas e objetivos, e que as pessoas têm sonhos, sejam individuais ou coletivos. Para os realizarem são necessárias algumas atitudes, consideradas teoricamente como *indicadores de resultado*, definidos na fase de elaboração de projetos, servindo de suporte para a eficiência e o desempenho das organizações ou equipes responsáveis pela implementação. E *indicadores de impacto*, servindo para a avaliação da eficácia dos projetos e o desempenho das equipes de planejamento (Rocha Neto, 2003).

Segundo Rocha Neto (2003), a partir da avaliação dos indicadores, se diagnostica o desempenho das organizações, tendo, as consideradas com “alto desempenho”, as seguintes características comuns:

- princípios éticos, prática, valores e essência;
- capacidade de aprendizado;
- conhecimentos dos interessados (ou de todos os possíveis afetados pelo desempenho);
- competência e conhecimentos relacionados aos negócios ou missões;
- atitude cooperativa;
- elevada responsabilidades;
- clareza de objetivos e
- compromisso com todos os membros (governança corporativa).

Para atingir um alto desempenho, a organização terá que transpor diversos obstáculos para manter o objetivo e a equipe coesa. Destaca-se na formação de equipes para implementação de projetos alguns problemas comuns, tais como a falta de clareza quanto ao objetivo, interessados que precisam ser servidos pela equipe, atitudes negativas, descasamento de expectativas, ausência de ética,

individualismo, precariedade de informações, ausência de um plano de trabalho, prevalência do consenso e hierarquia.

No intuito de iniciarmos o entendimento sobre liderança, destaca-se que a estrutura hierárquica pode interferir no desempenho da organização. As decisões não precisam, necessariamente, ser tomadas “de cima para baixo”.

Por mais esclarecido que possa ser um líder ou um chefe, sua opinião não deve ou não precisa prevalecer incondicionalmente. Entretanto, a menos que se adote um método eficaz para neutralizar a hierarquia, sem constrangimentos para o chefe ou para os participantes, isso é o que costuma acontecer. Do contrário, as decisões poderiam ser tomadas solitariamente pelo gerente do projeto, ou por um especialista de renome, com todas as limitações e prejuízos que tal prática normalmente acarreta. Resultarão tão pobres quanto quem as toma ou especifica.

O primeiro efeito negativo é a ausência de compromisso dos membros da equipe com as soluções adotadas. O segundo é a perda das possíveis contribuições de um conjunto mais rico de percepções. Quanto mais horizontes as organizações ou suas equipes, mais plásticas podem-se tornar, cada um assumindo liderança temporária, como resultado de suas disposições e competências, tal como em uma “revoada de gansos”. Uma boa prática é a de “escolher” campeões em função de cada projeto, os que, nas circunstâncias, possam conquistar a confiança dos demais (Rocha Neto, 2003, p. 172).

Pode-se afirmar que o modelo taylorista possui na hierarquia um forte instrumento de manutenção da ordem e da obediência por parte dos colaboradores; e a tomada de decisões é centralizada, não comprometendo os colaboradores nos objetivos da organização. O que faz refletir se esse modelo, que obteve sucesso por muito tempo, ainda pode ser utilizado e consegue obter resultados positivos (e satisfatórios) nos dias de hoje.

A LIDERANÇA COMO FATOR DECISIVO

A partir de uma concepção mais humanista das relações de trabalho, necessita-se de reestruturação e mudança de atitude, principalmente, por parte dos coordenadores da gestão nas organizações. Para isso, é necessário que os envolvidos tenham características de líderes e consigam mobilizar os colaboradores em prol dos objetivos e metas.

Embora a concepção clássica da gerência tenha muita validade, ao admitir que entre as principais funções que os gerentes deveriam executar estão planejar, organizar, coordenar e controlar (Mintzberg, 1973 *apud* Easterby-Smith, 1999), a

evolução e a complexidade que os superiores hierárquicos se encontram, é elemento diferenciador das organizações.

Nesse sentido, a liderança é um fator-chave para se determinar o sucesso de uma organização. Pois o líder, embora seja uma pessoa que decida o que precisa ser feito e “faz acontecer”, não pode mudar uma organização (ou o mundo) sozinho. Faz necessário concentrar energia, idéias e entusiasmo de muitas pessoas. Sem um líder, o movimento não é acionado ou rapidamente se esvai por falta de direção ou impulso.

A cultura de uma organização pode levá-la ao topo se bem liderada, mas pode também o contrário se não souber adaptar-se às mudanças da realidade externa e interna. A reengenharia e a gestão pela qualidade total são ferramentas com conceitos sólidos e úteis, porém, se não forem conduzidas corretamente perdem sua aplicabilidade. Para tanto, as organizações precisam de líderes capazes de visualizar e motivar.

O líder precisa estar constantemente desafiando o *status quo*, percebendo se as coisas estão sendo feitas corretamente, se pode ser feito melhor ou de forma mais inteligente. Quando detecta algo a ser mudado, imediatamente toma uma atitude! Vê a realidade através da avaliação da situação presente como realmente é, e não como era ou como gostaria que fosse, mobilizando as respostas apropriadas.

Enxergar a realidade requer coragem, tanto para reconhecer deficiências e imperfeições de si próprios e da empresa, como para a aceitação da necessidade de mudança.

A liderança segue um modelo holístico englobando processos de raciocínio, atitudes e comportamentos. Cada líder tem pesos diferentes para cada atributo, e cada um tem suas próprias convicções e experiências, moldados em pontos de vista educativos. Uma coisa que têm em comum, no entanto, é que eles desenvolvem atitudes, comportamentos e pontos de vista enquanto refletem sobre suas vidas e examinam suas experiências. Com isso, desenvolvem um estilo completo e funcional de liderança (Tichy, 1999, p. 81).

Para um líder, se faz necessário ter idéias. Elas formam o alicerce intelectual da atividade humana. Essas idéias aparecem no início das empresas e várias vezes vão perdendo o foco, seu princípio norteador, ou às vezes não são reavaliadas para se perceber que necessitam de um novo foco para continuar viva, portanto as idéias devem estar em simetria com a realidade, seja para determinar um novo foco ou readaptar o atual.

Mas o líder não necessita ser uma pessoa criativa em potencial, cheia de idéias sempre, mas sim estar atento e cercado de pessoas que possam contribuir, para então filtrar as idéias e implantá-las de forma correta.

Ao considerar o acirramento da concorrência e a necessidade de produzir produtos com qualidade mais elevada, vários são os aspectos que as organizações podem explorar visando possuir diferenciais competitivos. E, em especial, ao líder cabe estar atento às condições externas e internas, incentivando idéias e valores; pois, por si só, são fortes agentes motivadores. Necessita-se de uma equipe coesa com características especiais, passíveis de desenvolvimento e com energia; sendo que para isso acontecer, o líder deve liderar de “corpo e alma”, dando valor e importância ao trabalho de forma global e individualizada, demonstrando identificação com a organização, propiciando um ambiente de confiança e determinação na equipe, sem esquecer das limitações e dificuldades no cumprimento dos objetivos, que devem ser comuns no pensamento de todos envolvidos, criando espírito de equipe em todos os envolvidos, desde o chão de fábrica até os diretores (Tichy, 1999).

DEFINIÇÃO DE UM LÍDER

Atualmente, verifica-se que o futuro bem-estar da humanidade está nas mãos dos líderes empresariais. Coletivamente, se pode afirmar que eles detêm maior poder para o bem ou para o mal que os próprios líderes políticos. Portanto, na intenção de resolver problemas globais e específicos, é preciso que um maior número de líderes em todo o mundo trabalhe com afinco na consciência do bem comum.

Assim, o conceito de líder pode assumir diferentes concepções. Para Moraes (2001, p. 118), a liderança é considerada como “a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida, por meio do processo de comunicação humana, à consecução de objetivos específicos”.

Já a FIEP (2005), define de forma consciente e consistente que líder “é o rótulo que damos a um indivíduo que adota uma visão e corajosamente busca essa visão de tal modo que isso repercute na psique das pessoas”. De acordo com isso, ser líder não é um título formal numa hierarquia organizacional, é um mérito advindo

de apoio a algo que ecoe na mente ou no coração das pessoas. É “essa ressonância da mensagem do líder que faz com que as pessoas o sigam (...). A mensagem do líder inspira as pessoas”.

Baseado na definição anterior, podem ser identificadas três características dos líderes: adotam uma visão, a visão ressoa nas pessoas e não tem medo de buscar sua visão. Assim, líderes como Jesus Cristo e Adolf Hitler, podem ser aplicados àquela definição. Ambos foram líderes que assumiram uma visão que ressoava na psique das pessoas que lideravam. A diferença, é que no primeiro a ressonância se baseava no amor, no segundo, no medo. Enquanto a mensagem de Cristo ressoava nos valores mais elevados das pessoas, a de Hitler ressoava na necessidade do povo alemão de uma auto-estima mais intensa, acreditando na supremacia da raça ariana (FIEP, 2005).

Em síntese, Cristo era líder a partir das questões da alma e Hitler das questões do ego (estas mais superficiais). Desse modo, ao criar uma cultura corporativa que repercuta os valores adotados pela alma dos funcionários, se repercutem benefícios como maior “integridade, honestidade, confiança, comprometimento, responsabilidade, envolvimento, produtividade, inovação e criatividade, acesso à intuição, alianças estratégicas com clientes e fornecedores e lealdade e boa vontade dos funcionários, da comunidade local e da sociedade em geral” (FIEP, 2005).

Desse modo, para que seja criado um ambiente que contemple valores, e reconhecendo o papel do líder neste íterim, se faz necessário perceber que a liderança apresenta sete níveis, retirados dos trabalhos de Brian Hall, Robert Quinn e Robert Greenleaf (FIEP, 2005):

- Nível 1 – Sobrevivência: Autoritário
- Nível 2 – Relacionamento: Paternalista
- Nível 3 – Auto-estima: Administrador
- Nível 4 – Transformação: Facilitador
- Nível 5 – Organização: Colaborador
- Nível 6 – Comunidade: Servo/ Parceiro
- Nível 7 – Sociedade: Sábio/Visionário

Esses “sete níveis de consciência da liderança” refletem diretamente os “sete níveis de consciência humana”, sendo que o foco principal dos três níveis inferiores

de consciência é o interesse próprio, o foco no nível do meio é a transformação e o foco principal dos três níveis superiores de consciência é o bem comum, explicados segundo FIEP (2005).

O “nível autoritário” pode ser caracterizado por líderes que são fortemente motivados pela necessidade de controlar. Eles empregam um “estilo ditatorial” para alcançar os objetivos porque acham difícil se relacionar com as pessoas de modo aberto e simpático. Eles têm medo de suas emoções, não perguntam, dão ordens, temem perder o poder porque sentem grande dificuldade de confiar nos outros. Quanto maiores os seus medos, mais contrários aos riscos eles se tornam. Eles se irritam facilmente e sentem-se pouco à vontade ao falar sobre as emoções. Caso tenham inseguranças com relação ao dinheiro, explorarão os outros para seus próprios fins. Assim, os autoritários podem criar ambientes emocionalmente insalubres no local de trabalho.

No “nível paternalista”, os líderes são motivados pela necessidade de relacionamentos. Basicamente, são autoritários que precisam ser amados. Infelizmente, sua necessidade de serem amados não consegue sobrepujar sua necessidade de controle. Tornam-se “ditadores benevolentes”. São protetores, mas em contrapartida, exigem lealdade, disciplina e obediência. Solicitam opiniões para fazê-lo sentir que se preocupam, mas continuarão a fazer apenas o que querem. Nesse sentido, são manipuladores. Os medos dos paternalistas diz respeito a falta de confiança nos outros. Esse tipo de consciência muitas vezes é observado em empresas familiares. Quem não for da família não é de confiança, limitando a combinação de talentos que a organização pode reunir. Os paternalistas criam ambientes que destroem o espírito empreendedor dos funcionários.

Os “administradores” são motivados pela necessidade de ordem e respeito. Eles consideram o que fazer como uma ciência, gostam de estruturas, medidas e análises racionais. Os administradores internamente focalizados são bons em organizar informações e monitorar resultados. Já os administradores externamente focalizados antecipam cronogramas de trabalho e conseguem resultados. São produtivos e cumprem metas; planejam e priorizam seu trabalho; e fornecem estabilidade e continuidade. Esse perfil cria horários e gosta de “estar no controle”. Focaliza-se no treinamento de habilidades e quer aprender as mais recentes técnicas administrativas. Também é ambicioso e competitivo, fazendo políticas para conseguir o que quer e evita anunciar notícias negativas ao chefe. A

necessidade de ordem pode levar a ficar preso no *status quo*. A necessidade de recompensa pode levá-lo a trabalhar longas horas e negligenciar sua família. Os “administradores” criam ambientes produtivos e eficientes, porém podem ser demasiados exigentes caso não sejam equilibrados.

Os “facilitadores”, como já tido, estão num nível de transição. Estão aprendendo a libertar seus medos de forma a não se voltarem mais para fora (satisfazer as necessidades do ego), e sim para dentro (satisfazer as necessidades da alma). Estão no processo de auto-realização. Na medida em que abandonam sua necessidade de aprovação externa, começam a descobrir quem são realmente. Tornam-se capacitadores ao ajudar os demais a se expressar. Não estão apegados às carreiras, desejam desenvolver sua visão e trabalhar em sua missão. Querem um trabalho que seja identificado com sua “paixão interior” e desejam aprender sobre si mesmos. Tornam-se “mais abertos” e inovadores, e começam a buscar equilíbrio na vida; um equilíbrio que conduz ao desprendimento e à independência, permitindo que se tornem objetivos com relação às suas forças e fraquezas. Concentram-se nas habilidades de comunicação interpessoais, na solução de conflitos e no desenvolvimento da equipe. Assim, os facilitadores estão no processo de transição entre administradores e líderes.

No nível dos “colaboradores”, estes são motivados pela necessidade de encontrar significado. São “engenheiros do capital humano” e desenvolvem confiança, ao estar preocupados em conseguir o melhor resultado para a coletividade. Não agem em interesse próprio, são flexíveis, adaptáveis e concentrados nos valores. São criativos na solução de problemas e reconhecem que não precisam ter todas as respostas, estando dispostos a ser vulneráveis. São honestos, verdadeiros e dispostos a confrontar pessoas e seus chefes porque sentem pouco medo. São confiantes ao lidar com qualquer situação, sendo que esta confiança e abertura lhes permitem reconsiderar os “problemas” em “oportunidades”. São autênticos, democráticos, entusiastas, intuitivos e criativos. Esclarecem prioridades, comunicam a visão, planejam “a longo prazo”, exibem inteligência intelectual e emocional. Os “colaboradores” são bons em expor o melhor de cada pessoa.

Nesse nível, os “servos/parceiros” são motivados pela necessidade de fazer alguma diferença e estar a serviço daqueles que lideram. Servem à

organização, criando parcerias e alianças estratégicas com organizações externas, ao mesmo tempo que se preocupam com sua equipe, buscando assegurar que os funcionários encontrem realização pessoal no trabalho desempenhado. Percebem as situações a partir de uma perspectiva de sistemas, extrapolando os limites das relações causa x efeito. Eles constroem sistemas que apóiam os funcionários, buscando constituir alianças mútuas e benéficas com fornecedores e clientes. Reconhecem a importância da administração ambiental e social, indo além “da letra da lei” para tornar suas operações benéficas ao meio ambiente. São simpáticos, ouvintes interessados, mentores e treinadores. Os “servos/parceiros” criam elos internos e externos de apoio que desenvolvem boa vontade e comprometimento.

No sétimo nível, os “sábios/visionários” são motivados pela necessidade de estar a serviço do mundo, questionando em constância como podem ajudar. Sua visão é global, admitindo sua própria missão e a da organização a partir de uma perspectiva social. Para esses líderes, o mundo é uma rede complexa de inter-relações, e sabem que possuem um importante papel a desempenhar, o fazendo com humildade. São generosos, capazes de perdoar, compassivos e conseguem se relacionar com pessoas de todos os níveis. Preocupam-se com a situação mundial e com as gerações futuras. Não comprometem resultados de longo prazo por ganhos de curto prazo. Valorizam a solidão e sentem-se confortáveis com a incerteza. Os líderes “sábio/visionários” são admirados por sua sabedoria, visão e comprometimento com a ética.

Cada pessoa, bem como cada organização, está distribuída através dos sete níveis de consciência, sendo que ninguém está concentrado apenas num único nível. Os valores da maior parte dos líderes estão agrupados em torno de dois ou três níveis adjacentes de consciência superior. Algumas vezes eles adotam valores organizacionais situados nos níveis mais elevados de consciência, mas podem ter muitos medos pessoais com relação a serem amados ou respeitados. Tais indivíduos podem formar maravilhosas alianças estratégicas com parceiros externos, mas são terrivelmente exigentes e antipáticos com seu pessoal direto.

LÍDERES OU ADMINISTRADORES?

Existe diferença entre líderes e administradores? Certamente. Porém, num rápido pensamento não se encontra uma definição que diferencie ambos, ainda mais se estão dentro de uma organização de administração rígida, ou científica. No entanto, despertados pela nova realidade e baseados nas novas teorias pode-se afirmar e conceituar as diferenças.

De acordo com John Gardener, professor da Faculdade de Administração de Stanford, os líderes se distinguem dos administradores das seguintes formas: pensam a longo prazo; vêem o quadro inteiro e as inter-relações (perspectiva de sistema global); atingem e influenciam as pessoas além de suas jurisdições normais; colocam grande ênfase na visão, nos valores e na motivação; são versados em política e pensam constantemente em termos de renovação. Acima de tudo, os líderes mostram forte inteligência emocional – sabem como encorajar as pessoas a alcançar seus sonhos individuais e coletivos. E quando as pessoas realizarem seus sonhos, poderão dizer: “Fizemos isso nós mesmos”(FIEP, 2005).

Atualmente, amplia-se a necessidade das organizações terem líderes, pois de acordo com uma pesquisa de 1997, realizada por Watson Wyatt, em grandes e pequenas empresas, de 9.144 trabalhadores, menos da metade achava que seus supervisores os tratavam com justiça (comunicando claramente os objetivos, desenvolvendo o trabalho de equipe ou sendo capazes de incentivar os trabalhadores ao sucesso). Apenas 36% dos trabalhadores argumentaram que suas empresas buscavam ativamente as opiniões e sugestões dos trabalhadores. Apesar das queixas contra seus chefes e suas organizações, 61% dos trabalhadores gostam de seus empregos (FIEP, 2005).

Outra pesquisa com mais de 25.000 trabalhadores realizada pela Wilson Learning Corporation mostra que o relacionamento de um funcionário com seu superior tem um impacto crítico no desempenho. Quase 69% da variabilidade na satisfação dos funcionários é atribuível às ações do líder da unidade de trabalho e mais de 39% da variabilidade no desempenho organizacional, à satisfação da unidade de trabalho. O único meio pelo qual uma organização pode extrair o capital intelectual de seus funcionários é criar um quadro de líderes, administradores e supervisores que mostrem inteligência emocional (FIEP, 2005).

Embora chefes ruins ainda excedam em número os “líderes esclarecidos”, há uma crescente tendência para a contratação de executivos principais com habilidade

para fazer com que as pessoas se sintam bem. Pode-se afirmar sobre aqueles que estão em posições de autoridade, porém, basicamente, exibem valores concentrados nos três níveis inferiores de consciência, que não são líderes. Mas sim, administradores. Suas ações e comportamentos são principalmente dirigidos pelo medo do ego, não pelo amor da alma. São motivados pelos seus medos conscientes e subconscientes, tendendo a atuar com valores e comportamentos que mostram cautela, agradam aos outros, ou alcançam reconhecimento e respeito. Somente quando vierem a ser interiormente direcionados e tiverem emergido da transformação é que serão capazes de superar o jugo dos seus medos subconscientes.

Tornar sua vida a sua mensagem, expressa questões de missão e autenticidade. O líder verdadeiro nada têm a esconder, não existindo falsidade ou deturpação. Sua vida é coerente com sua missão e sua mensagem; sendo que por seus valores estarem em harmonia com o bem comum, nada teme. Está à vontade consigo mesmo em qualquer situação, pois não tem nada a esconder. Sua atitude desarmada e desembaraçada os tornam poderosos.

LIDERANÇA SERVIDORA

De acordo com Gusmão (2005), Robert Greenleaf utilizou a expressão liderança servidora pela primeira vez em um ensaio que foi publicado em 1970. Naquele ensaio sua mensagem explica as empresas tratando funcionários e clientes com justiça, com líderes estimulando seus profissionais a crescer, atendendo a necessidade de muitos e não decepcionando a confiança de que quer que seja.

Para desenvolver a liderança, é necessário estar atento às relações interpessoais, mostrando características capazes de conquistar a confiança. Buaiz (2005) descreve alguns atributos dessas relações como a *igualdade*, onde pensar no grupo e doar-se, significa ser como os outros, aproximando e solidificando confiança, cooperação e incentivo, mostrando que todos são melhores que um só.

O líder precisa identificar os *valores* nas pessoas; eles merecem ser investidos e precisam ser acreditados pelo líder sinceramente. A *doação* vem da capacidade de acreditar em uma causa e o desejo de torná-la realidade, a ponto de

doar-se completamente, sem medos externos (como reconhecimento ou bens materiais), e entusiasmar a partir de um espírito altruísta.

A *confiança* é a resposta às ações do líder. Conhecimento sobre o que diz, idéias e reações equilibradas impressionam os aliados. A *evolução* é uma característica presente, pois sempre busca aprender e possibilita o aprendizado. A *consistência* e a *dedicação* são características que integram as pessoas. Através do pensamento de coletividade, o líder admite erros e responsabiliza-se pelos erros de seus liderados. E a *superação* motiva e impulsiona, por exemplo, a superar desafios e sacrifícios.

Gusmão (2005) contribui apresentando cinco atitudes que o líder servidor precisa possuir:

- 1 Ouvir sem julgar – Antes de dar conselhos ou fazer pré-julgamentos, é preciso ouvir com atenção as preocupações e necessidades das pessoas com que trabalha. Unir-se a elas na busca de soluções, portanto, é fundamental.
- 2 Ser autêntico – Deve-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.
- 3 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 distancia, já passou.
- 4 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.
- 5 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 compromisso do líder. Quando as pessoas crescem, a empresa cresce junto com elas.

A partir dessas características, o líder servidor conquista autoridade e confiança de seus liderados.

Slater (2001) especifica o caso da General Electric (empresa que foi liderada por Jack Welch por longo período). Na década de 1990, Welch percebeu a necessidade de enfrentar a nova realidade, entender e perceber o mundo de forma mais objetiva, sendo que essa preocupação tornar-se-ia maior no decorrer dos anos. Seu pensamento, ao atingir a presidência daquela companhia, era que apesar de estar no auge de sua carreira, considerava-a em início. Aplicava a expressão

“gerenciar menos é gerenciar melhor”, denotando que havia a necessidade de criar uma visão, partilhando o envolvimento de todos os colaboradores daquela empresa.

Pode-se citar também, como exemplo da atitude de liderar com servidão, a empresa ServiceMaster, que tem como objetivos honrar a Deus, ajudar as pessoas a crescerem, buscar a excelência e crescer lucrativamente. Neste exemplo, há a preocupação com as pessoas e com o ambiente de trabalho, entendendo que as pessoas depositam suas esperanças nos líderes. Por conseguinte, o papel do líder não se restringe apenas a ver o que as pessoas fazem no trabalho, mas, inclusive, verificar se elas estão se desenvolvendo enquanto indivíduos, se contribuem no trabalho, na comunidade e em casa (Pollard, 1996).

Um exemplo de um grande líder é Jesus Cristo. Embora muitos não reparem, mas sua vida possui características de liderança e servidão incontestáveis, conforme Hunter (2005) quando perguntado “o que os novos líderes precisam aprender com Jesus Cristo?”.

Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir. E nisso Jesus era imbatível. Ninguém pode negar que esse homem exerceu uma grande influência no planeta. Não é um ponto de vista religioso. É um fato. Uma vez que concordamos sobre isso, passamos para o segundo ponto dessa conversa. Se Jesus tinha tanta influência, nós devemos prestar a atenção no que ele tinha a dizer sobre liderança. Por que ele era muito bom nisso. E o que ele falava era o seguinte: as pessoas devem seguir você de livre e espontânea vontade. Isso significa exercer a liderança por meio da autoridade, e não do poder. Quando você usa o poder, você obriga as pessoas a fazerem a sua vontade, por conta da posição que você ocupa. Quando você usa a autoridade, as pessoas fazem o que você quer de boa vontade, por sua influência pessoal. Esse é o único meio de contar com o coração, a mente e o espírito dos profissionais (Hunter, 2005).

Moraes (2001) destaca que há diferença entre poder e autoridade. Ao considerar o primeiro como o potencial para exercer influência, e o segundo, como o poder institucionalizado. Assim, conclui afirmando que a autoridade proporciona poder, porém, o poder não proporciona, necessariamente, a autoridade.

Hunter (2005), ao ampliar o exemplo de Jesus Cristo, nos cita outros grandes líderes servos: Gandhi (homem franzino que viveu na Índia e (sem poder, apenas com autoridade) conseguiu chamar a atenção do mundo, sacrificando-se para obter a independência de sua nação e livrar seu país da opressão), Martin Luther King (que lutou veementemente para acabar com injustiças raciais nos Estados Unidos) e Madre Tereza de Calcutá (por seu altruísmo).

Esses exemplos demonstram que ao longo do tempo, a liderança servidora tornou-se objeto de estudos, pela sua aplicabilidade e a sua flexibilidade de atuação. Dentre as teorias advindas, segundo Hunter (2005), pode-se destacar uma diferença na liderança que trata de satisfazer *vontades* e que trata de satisfazer *necessidades*. O autor admite que uma vontade é um anseio, desconsiderando conseqüências (físicas ou psicológicas), ao passo que, necessidade é uma legítima exigência para o bem-estar humano (físico ou psicológico).

Hunter (2005) ilustra essa diferença afirmando que todos os trabalhadores querem ganhar mais. Ao pagar o que desejam, sua vontade seria satisfeita. Porém, se não houvesse condições da empresa pagar e manter seus custos no mercado, certamente em pouco tempo faliria ou demitiria. Neste caso, desprovendo os trabalhadores de sua necessidade, que são empregos estáveis e duradouros.

Além disso, Hunter (2005) aborda a necessidade de os líderes desenvolverem o amor nas organizações, não no sentido de sentimento, mas sim, de comportamento. De forma a aceitar que há a necessidade de amar o próximo, coisa que muitas vezes é difícil... Entretanto, o autor explica que precisamos agir com amor, buscando controlar o comportamento perante as outras pessoas, isto é, utilizando a paciência, a bondade, o respeito, o perdão, a humildade, a generosidade, a confiança e a honestidade.

Nesse contexto, de liderança servidora, Pollard (1996) explica que os líderes são prisioneiros de sua própria esperança, e ela os sustenta. Que sua visão deve ser inspiradora. Ademais, conscientes de que não são conhecedores de tudo, mas que a limitação está na capacidade de executar. Pois serão lembrados, e seus resultados mensurados pela transformação positiva que produzirem no trabalho, na comunidade e na vida das pessoas.

CONCLUSÃO

O estudo realizado proporcionou uma ampliação de conhecimento e na visão de certas realidades presentes na rotina profissional.

A bibliografia consultada possibilitou um entendimento claro, pois os autores convergem no mesmo raciocínio, complementando as idéias uns dos outros.

Aprendeu-se que o líder é diferente de chefe, e que ao observarmos que o poder e a autoridade tomam rumos diferentes, temos a opção de adotar a maneira

mais condizente com a nossa personalidade, por mais que não sejamos hoje líderes servidores, temos a consciência de que podemos optar a maneira de agirmos e desenvolvermos nossas qualidades.

Os conceitos abordados e a maneira de conduzir as equipes tornam-se um instrumento diferencial dos profissionais, possibilitando uma melhor condução de suas tarefas e um constante aprimoramento de seus relacionamentos pessoais e profissionais.

Certamente o presente estudo contribuiu sobremaneira para melhor observação de como está ocorrendo a gestão e quais os pontos que devem ser corrigidos dentro da organização que pertencem, inclusive identificando o modelo aplicado e que atitudes tomar para uma aproximação do modelo atual com o conceito de liderança servidora.

Possibilitou a conscientização de algumas deficiências e também o melhor aproveitamento de qualidades até então não otimizadas.

Por sermos conhecedores das dificuldades encontradas nos mais diversos setores da economia nacional e mundial, acreditamos que ao notarmos a possibilidade de coesão entre nossas idéias e nossa equipe, provavelmente novas alternativas serão encontradas, de forma a ampliar nossa satisfação pessoal e profissional, também buscar conquistarmos uma fatia mais ampla de mercado, e como consequência termos resultados positivos favoráveis.

Além disso, temos a possibilidade de ganharmos em qualidade de vida, isto é, um clima harmônico pode ser criado, fazendo com que as pessoas envolvidas se respeitem e se satisfaçam, e certamente com isso todos têm a ganhar, é o verdadeiro “ganha-ganha”.

Cabe ressaltar que o presente estudo está sendo disponibilizado dentro da organização, para que todos tenham acesso, buscando provocar um ambiente de introspecção e análise, para em um futuro próximo abrir a possibilidade de conversação sobre o tema e a inserção deste modelo de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUAIZ, Sergio. **Liderança Servidora: a nobre missão humana de doar-se.** Disponível em: <<http://www.grito.com.br/artigos/sergio027.asp>>. Acesso em 8 jun 2005.

DRUCKER, Peter. F. O advento da nova organização. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-26.

EASTERBY-SMITH, Mark. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas interna e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FARIA, José Carlos. **Administração de empresas: introdução ao estudo**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná. **Valores**. Disponível em: <<http://fiepr.org.br/fiepr/PROJETOS/valores/valores.asp>>. Acesso em 15 jun 2005.

GUSMÃO, Marcos. **Aprenda a servir**. Disponível em: <http://www.albertoclaro.pro.br/noticia.asp?codigo=511&COD_MENU=110>. Acesso em 20 jun 2005.

HUNTER, James. **Faça como Jesus**. Entrevista concedida a LACERDA, Daniela de. a Revista Você S/A, São Paulo: Abril, ed. 82, p. 28-30, abr 2005.

LODI, João Bosco. **História da administração**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

POLLARD, William C. O líder servidor. In: BECKHARD, Richard *et al.* **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996. p. 241-248.

ROCHA NETO, Ivan. **Gestão de organizações: pensamento científico, inovação, ciência e tecnologia, auto-organização, complexidade e caos, ética e dimensão humana**. São Paulo: Atlas, 2003.

SLATER, Robert. **Jack Welch, o executivo do século: os insights e segredos que criam o estilo GE**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TICHY, Noel M. **O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização**. São Paulo: Educator, 1999.