

Liderança servidora em ação

Colaboradores

(em ordem alfabética)

Cheryl Bachelder — ex-CEO da Popeyes® Louisiana Kitchen, palestrante e autora do bestseller *Dare to Serve*.

Tony Baron — professor da Azusa Pacific University, palestrante e autor de *The Art of Servant Leadership* e *The Cross and the Towel*.

Colleen Barrett — presidente da Southwest Airlines e coautora de *Lead with LUV*.

Art Barter — CEO/presidente da Datron World Communications, fundador/CEO do Instituto de Liderança Servidora e autor de *Farmer Able* e *The Servant Leadership Journal*.

Richard Blackaby — presidente da Blackaby Ministries International, ministro, palestrante e autor ou coautor de diversos livros, incluindo *Experiências com Deus: a bênção de conhecer Deus e fazer sua vontade* e *The Seasons of God*.

James H. Blanchard — ex-CEO da Synovus Financial, a primeira empresa a ser incluída no Hall da Fama das Melhores Companhias para Trabalhar da revista *Fortune*.

Ken Blanchard — diretor espiritual da The Ken Blanchard Companies®, cofundador do ministério Lead Like Jesus e coautor de *O novo gerente-minuto* e mais de 60 outros livros.

Margie Blanchard — palestrante, consultora de liderança, coautora de *O gerente-minuto* e cofundadora/ex-presidente da The Ken Blanchard Companies.

Robin Blanchard — coronel (aposentada) da Washington Army National Guard, palestrante, facilitadora/treinadora, consultora estratégica e CEO da Blanchard Consulting.

Renee Broadwell — editora sênior de diversos projetos de livros de Ken Blanchard, e editora de comunicações e mídias sociais da The Ken Blanchard Companies.

Brené Brown — pesquisadora/contadora de histórias, autora dos bestsellers *A coragem para liderar*, *Mais forte do que nunca* e *A arte da imperfeição*, amplamente reconhecida por sua palestra no TED Talks “O poder da vulnerabilidade”.

John Hope Bryant — autor de *The Memo, Como os pobres podem salvar o capitalismo: reconstruindo o caminho para a classe média* e *Love Leadership*, fundador/presidente do conselho/CEO da Operation HOPE.

Shirley Bullard — diretora administrativa da The Ken Blanchard Companies e especialista em recursos humanos.

Michael C. Bush — CEO da Great Place to Work®, palestrante, professor de empreendedorismo e autor de *A Great Place to Work for All*.

Tamika Catchings — quatro vezes All-American pelo basquete feminino da Universidade de Tennessee, dez vezes All-Star da WNBA e MVP de 2011, quatro vezes medalhista de ouro olímpica, proprietária da Tea's Me Café e autora de *Catch a Star*.

Henry Cloud — psicólogo, coach/consultor de liderança e autor bestseller de mais de 20 livros, incluindo *Limites: quando dizer sim, quando dizer não*, *Assumindo o controle da sua vida* e *The Power of the Other*.

Stephen M. R. Covey — autor de *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* e *Primeiro o mais importante: como pôr em foco suas prioridades para obter resultados altamente eficazes*, cofundador da CoveyLink e da FranklinCovey Global Speed of Trust Practice.

Holly Culhane — CEO/fundadora da Presence Point, Inc., organização sem fins lucrativos dedicada a ajudar pessoas a viverem seu chamado como líderes pastores, e coach/consultora de liderança.

Jim Dittmar — presidente/CEO do 3Rivers Leadership Institute, consultor de liderança, treinador e coautor de *A Leadership Carol*.

James Ferrell — sócio administrador do Arbinger Institute e autor ou coautor dos bestsellers *Leadership and Self-Deception*, *The Anatomy of Peace* e *The Outward Mindset*.

Mark A. Floyd — palestrante, empreendedor, sócio de risco na TDF Ventures e presidente do conselho da Ciber, Inc.

Jeffrey W. Foley — general de brigada (reformado) do Exército dos EUA, presidente da Loral Mountain Solutions, LLC, palestrante, coach e consultor de liderança, e coautor de *Rules and Tools for Leaders*.

Marshall Goldsmith — considerado o principal coach executivo do mundo e autor best-seller de *Triggers*, *What Got You Here Won't Get You There*, *Mojo: How to Get It, How to Keep It, How to Get It Back If You Lose It* e *Como as mulheres chegam ao topo: elimine os 12 hábitos que impedem você de alcançar seu próximo aumento, promoção ou emprego*.

Jon Gordon — marido, pai, palestrante, consultor de liderança e autor bestseller de mais de 15 livros, incluindo *O ônibus da energia: 10 princípios para abastecer sua vida e seu trabalho de energia positiva*, *The Carpenter* e *O poder da liderança positiva: como e por que líderes positivos transformam equipes e organizações e mudam o mundo*.

Craig Groeschel — fundador/pastor titular da Life.Church e autor de diversos bestsellers, incluindo *Lute: vença as batalhas que realmente importam* e *Esperança na escuridão: Deus é bom mesmo quando a vida não é*.

Phyllis Hennecy Hendry — CEO do ministério Lead Like Jesus, palestrante e coautora de *Lead Like Jesus Revisited*.

Chris Hodges — fundador/pastor titular da Church of the Highlands, fundador/reitor do Highlands College e autor dos bestsellers *Fresh Air*, *Four Cups* e *The Daniel Dilemma*.

Phil Hodges — ex-executivo da Xerox, cofundador do ministério Lead Like Jesus e coautor de *Lead Like Jesus Revisited*, *Lead Like Jesus for Churches* e *The Servant Leader*.

Laurie Beth Jones — coach de negócios e de vida, palestrante e autora de diversos bestsellers, incluindo *Jesus CEO* e *The Path*.

James M. Kouzes — coautor do bestseller *O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa* e de mais de uma dúzia de outros livros sobre o tema, e membro executivo de liderança do decano de liderança na Leavey School of Business da Santa Clara University.

Patrick Lencioni — fundador/CEO do The Table Group e autor de diversos bestsellers, incluindo *Os 5 desafios das equipes: uma história sobre liderança*, *A vantagem decisiva* e *As 3 virtudes essenciais para trabalhar em equipe: uma história sobre colaboração*.

Rico Maranto — guardião da cultura e evangelista da liderança servidora na Waste Connections, Inc.

John C. Maxwell (prefaciador) — fundador da EQUIP Leadership, Inc. e autor de vários bestsellers, incluindo *As 21 irrefutáveis leis da liderança*.

Erwin Raphael McManus — fundador e pastor titular da Mosaic, palestrante e autor de vários bestsellers, incluindo *The Barbarian Way*, *The Artisan Soul* e *The Last Arrow*.

Miles McPherson — fundador e pastor titular da Rock Church, palestrante e autor de *Do Something!* e *God in the Mirror*.

Mark Miller — vice-presidente de liderança de alto desempenho da Chick-fil-A, Inc., coautor bestseller de *The Secret: What Great Leaders Know and Do* e autor de *Leaders Made Here* e de vários outros livros.

Tom Mullins — pastor fundador da Christ Fellowship Church, palestrante e autor de *Passing the Leadership Baton* e *The Leadership Game*.

Neal Nybo — pastor ordenado, consultor de liderança baseada na fé, coach e autor de *Move Forward*, *Shut Tight* e *Discovering Your Organization's Next Step*.

Barry Z. Posner — professor catedrático de liderança e ex-reitor da Santa Clara University, pesquisador, renomado facilitador de workshops e coautor do premiado livro *O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa* e de muitos outros títulos.

Dave Ramsey — popular apresentador de rádio, especialista em gestão financeira e autor de bestsellers, incluindo *The Total Money Makeover* e *EntreLeadership*.

Garry Ridge — CEO/presidente da WD-40 Company, palestrante e coautor do bestseller *Helping People Win at Work*.

Mark Sanborn — consultor de liderança, palestrante e autor de *The Fred Factor*, *You Don't Need a Title to Be a Leader* e *The Potential Principle*.

Simon Sinek — otimista e autor dos bestsellers do *New York Times*, *Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*, *Líderes se servem por último* e *O jogo infinito*.

Raj Sisodia — expoente global do movimento Conscious Capitalism, palestrante e coautor de *Empresas que curam: despertando a consciência dos negócios para ajudar a salvar o mundo* e *Despertar: uma jornada para o propósito; a paz interior e a cura*.

Larry C. Spears — presidente do Larry C. Spears Center for Servant Leadership, autor, editor e principal estudioso e intérprete dos escritos de Robert K. Greenleaf.



Ken Blanchard
& Renee Broadwell

Liderança servidora em ação

*Como construir bons
relacionamentos e
alcançar grandes
resultados*





EDITORA HÁBITO

Avenida Recife, 841 — Jardim Santo Afonso — Guarulhos — SP
CEP 07215-030 — Tel.: 0 xx 11 2397-1019
contato@editorahabito.com.br — www.editorahabito.com.br
f /editorahabito @editorahabito

LIDERANÇA SERVIDORA EM AÇÃO

©2018, por Ken Blanchard & Renee Broadwell

Published by Polvora Publishing

Originalmente publicado em inglês sob o título:

Servant Leadership in Action

Todos os direitos desta edição em língua portuguesa são reservados e protegidos por Editora Hábito pela Lei 9.610, de 19/02/1998.

É proibida a reprodução desta obra por quaisquer meios (físicos, eletrônicos ou digitais), salvo em breves citações, com indicação da fonte.

Todas as citações foram adaptadas segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, assinado em 1990, em vigor desde janeiro de 2009.

As opiniões expressas nesta obra refletem o ponto de vista de seus autores e não são necessariamente equivalentes às da Editora Hábito ou de sua equipe editorial.

Os nomes das pessoas citadas na obra foram alterados nos casos em que poderia surgir alguma situação embaraçosa.

Todos os grifos são do autor, exceto indicação em contrário.

Todas as citações foram adaptadas segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, assinado em 1990, em vigor desde janeiro de 2009.

Direção: Renan Menezes

Editora-chefe: Sarah Lucchini

Assistente editorial: Larissa da Mata

Tradução: Andrea Filatro

Revisão de tradução: Paulo Peres

Revisão ortográfica: Rosalice Gualberto

Revisão de provas: Ana Paula Cardim

Coordenadora de design gráfico: Claudia Fatel Lino

Projeto gráfico e diagramação: Philipe Santos

Capa: Lira Lira

1. edição: dez. 2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Blanchard, Ken

Liderança servidora em ação : como construir bons relacionamentos e alcançar grandes resultados / Ken Blanchard ; editor Renee Broadwel. -- 1. ed. -- São Paulo : Editora Hábito, 2025.

Título original: *Servant Leadership in Action*

Vários colaboradores.

ISBN 978-65-84795-60-0

e-ISBN 978-65-84795-61-7

1. Comportamento organizacional 2. Liderança I. Broadwel, Renee. II. Título.

25-315110.1

CDD-658.4

Índices para catálogo sistemático:

1. Liderança: Comportamento organizacional: Administração 658.4

Henrique Ribeiro Soares - Bibliotecário - CRB-8/9314



Este livro é dedicado a todos aqueles que escolhem servir em vez de serem servidos. Continuem com o bom trabalho!

Todos os direitos autorais de *Liderança servidora em ação* serão doados à *Foundation for Servant Leadership*, uma organização sem fins lucrativos comprometida em difundir a mensagem da liderança servidora globalmente. O conselho da fundação é formado por James H. Blanchard, Ken Blanchard, Henry Cloud, Mark A. Floyd e Erwin Raphael McManus — todos colaboradores deste livro e importantes apoiadores do projeto desde o início.



Sumário

Prefácio	15
-----------------	-----------

Introdução: servir primeiro e liderar depois	17
---	-----------

Parte um

Fundamentos da liderança servidora	20
---	-----------

O que é liderança servidora?	23
------------------------------	----

Características dos líderes servidores	33
--	----

Liderança servidora é liderança consciente	41
--	----

Liderança servidora na velocidade da confiança	51
--	----

Grandes líderes SERVEM	61
------------------------	----

O que realmente significa liderança servidora?	67
--	----

Líderes servidores criam um lugar excelente para todos trabalharem	75
---	----

O líder como pastor	85
---------------------	----

A evolução da liderança servidora	93
-----------------------------------	----

Parte dois

Elementos da liderança servidora	102
---	------------

Uma pergunta que todo líder servidor deve fazer	105
---	-----

A serviço dos outros: quando líderes ousam reumanizar o trabalho	113
---	-----

Líderes servidores celebram os outros	123
---------------------------------------	-----

O foco do líder servidor	131
--------------------------	-----

O que você vê determina como você serve	139
Compaixão: o coração da liderança servidora	145
Como identificar os integrantes certos para a equipe	151
A identidade do líder servidor	157
Os quatro quadrantes do universo do líder	163

Parte três

Lições aprendidas com a liderança servidora 170

Encontrando a sua voz	173
Uma lição do meu pai: lavando os pés	181
A poça não é o problema	187
Cinco lições de liderança servidora testadas pelo Exército	193
Um batismo de liderança servidora	203
Coisas pequenas e coisas grandes	209
Em louvor à subordinação	213

Parte quatro

Exemplos de liderança servidora 222

Jesus: o maior exemplo de um líder servidor	225
Andrew Young: parceiro de Martin Luther King Jr. em liderança servidora	235
Pat Summitt: olhos de aço, coração de servidora	241
Dallas Willard: o homem mais inteligente que já conheci	251
Henry Blackaby: um líder servidor por toda a vida	259
Frances Hesselbein: servir é viver	265
Charlie "Tremendous" Jones: um sermão tornado visível	273

Parte cinco

Colocando em prática a liderança servidora 280

Trate a sua equipe como família	283
Desenvolvendo e utilizando a liderança servidora nas Forças Armadas	293
Liderar é servir	303
Servindo sob a perspectiva do RH	309
É assim que você trata as pessoas	315
Como a liderança servidora moldou a cultura da nossa igreja	327

Parte seis

Reviravoltas com a liderança servidora 334

Das chamadas para a luz	337
Sirva as pessoas	345
Waste Connections: uma história de sucesso em liderança servidora	353
Não corrija a minha prova, ajude-me a tirar um A	365

Comentários finais: o poder do amor, não o amor pelo poder	375
---	------------

Agradecimentos	377
-----------------------	------------

Sobre os editores	379
--------------------------	------------

Serviços disponíveis	381
-----------------------------	------------

Junte-se a nós on-line	383
-------------------------------	------------



Prefácio

Quando Ken Blanchard me pediu para escrever o prefácio desta maravilhosa coletânea de ensaios sobre o tema “liderança servidora”, fiquei empolgado, por vários motivos.

Em primeiro lugar, Ken e eu somos almas gêmeas. Ambos temos estudado, ensinado e escrito sobre liderança há anos. Nesse processo, chegamos à conclusão de que a única maneira de criar bons relacionamentos e gerar resultados é por meio da liderança servidora. É tudo uma questão de colocar as outras pessoas em primeiro lugar.

Acho curioso quando ouço alguém dizer: “É solitário estar no topo”. Para mim, se é solitário estar no topo, significa que ninguém está seguindo você. Se isso for verdade, é melhor você descer do topo e ir aonde as pessoas estão e, então, como acredito que deve ser, levá-las até o topo com você.

Ken e eu já rimos muitas vezes sobre como é imaturo pensar primeiro em si mesmo. É uma forma egoísta de liderar. Isso até pode ser aceitável quando se é uma criança pequena. No entanto, não é aceitável quando você tem 35, 45 ou 55 anos e ainda não percebeu que não é o centro do universo. Continuamos repetindo que, quando você se torna um líder, abre mão do direito de pensar primeiro em si mesmo. A liderança servidora está totalmente relacionada a sempre colocar os outros em primeiro lugar.

Essa é uma forma de dizer que amo este livro.

Além da minha admiração por Ken, outro motivo pelo qual estou empolgado está relacionado à qualidade dos colaboradores que ele reuniu aqui. Não consigo pensar em nenhuma pessoa que admiro na nossa área que Ken não tenha convidado para participar. Embora cada um tenha perspectivas

✧ Liderança servidora em ação

diferentes, o resultado traz temas comuns que realmente evidenciam os princípios da liderança servidora em ação, e não apenas os conceitos sobre a questão.

Devo admitir que vários ensaios tocaram profundamente meu coração e mudaram a forma como enxergo o papel do líder. Sei que alguns deles também ressoarão de forma especial em sua vida.

Acredito que você apreciará a forma como o livro está organizado em seis partes, começando pelos fundamentos e elementos da liderança servidora e terminando com relatos em primeira pessoa sobre a aplicação prática dessa liderança e como ela transformou várias organizações para melhor. Você também gostará das apresentações pessoais que Ken fez para cada um dos autores.

Estou muito feliz por você ter este livro em mãos. Leia, estude, releia e aplique as lições sobre o poder de elevar os outros para, no processo, ajudar todos a vencer.

John C. Maxwell

Autor bestseller e especialista em liderança
www.johnmaxwell.com

Introdução



Servir primeiro e liderar depois

O mundo está desesperado em busca de um modelo de liderança diferente. Todos nós já testemunhamos os danos causados por líderes que só agem em benefício próprio, em todos os setores da sociedade. Por quê? Porque esses líderes foram condicionados a enxergar a liderança como sinônimo de poder e controle. Nós acreditamos que existe uma escolha melhor: liderar em um nível mais elevado. Quando pessoas lideram em um nível mais elevado, transformam o mundo em um lugar melhor porque, além de resultados e relacionamentos, seus objetivos estão voltados para o bem coletivo. E isso exige um perfil especial: o do *líder servidor*.

Nosso desejo de desenvolver líderes servidores capazes de mudar o mundo nos motivou a organizar este livro — uma coletânea de ensaios cuidadosamente selecionados para compartilhar a paixão pela liderança servidora. Aqui, estão algumas das pessoas que Ken mais admira, nomes que, além de colocarem essa filosofia em prática com excelência, também são autores renomados na área. Além desta introdução, ao longo do livro, Ken fará breves apresentações pessoais para cada um dos ensaios de seus colegas.

Robert K. Greenleaf cunhou o termo “liderança servidora” em seu ensaio intitulado “O servo como líder”.¹ Ele publicou sobre o tema durante

¹ GREENLEAF, Robert K. **The Servant as Leader**. Atlanta: The Greenleaf Center for Servant Leadership, 1970.

✧ Liderança servidora em ação

duas décadas.² E, ainda assim, a ideia em si é um conceito antigo. Há dois mil anos, a liderança servidora estava no centro da filosofia de Jesus, que exemplificou de forma plena e eficaz esse modo de liderar. Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr. e Nelson Mandela são exemplos modernos e bastante conhecidos de líderes que incorporaram essa filosofia.

O livro está organizado em seis partes. A Parte um, “Fundamentos da liderança servidora”, descreve aspectos básicos dessa filosofia. A Parte dois, “Elementos da liderança servidora”, reúne diferentes pontos de vista a respeito de líderes servidores. A Parte três, “Lições aprendidas com a liderança servidora”, expõe o que pessoas aprenderam ao observar essa liderança em ação. A Parte quatro, “Exemplos de liderança servidora”, apresenta figuras identificadas como líderes servidores. A Parte cinco, “Colocando em prática a liderança servidora”, traz relatos em primeira pessoa de líderes que aplicaram essa filosofia em suas organizações. Por fim, a Parte seis, “Reviravoltas com a liderança servidora”, evidencia como essa forma de liderar pode impactar significativamente tanto os resultados quanto a experiência humana nas organizações.

Um ponto importante: no ensaio de abertura da Parte quatro, Ken e Phil Hodges identificam Jesus como o maior modelo de liderança servidora de todos os tempos, algo que já haviam destacado em seu livro *Lidere como Jesus*.³ Vários colegas de Ken também recorrem a Jesus e à Bíblia como referência nesse tema. Por quê? Porque é difícil negar a influência de Jesus no mundo como líder servidor. No entanto, vale a pena ressaltar que o nosso objetivo aqui não é tentar converter ninguém. Um dos principais propósitos deste livro é mostrar que a liderança servidora tem aplicação tanto na liderança secular quanto na espiritual, em qualquer tipo de organização — empresas, órgãos governamentais, instituições educacionais e igrejas.

² Uma coletânea dos escritos de Greenleaf sobre o tema pode ser encontrada em *The Power of Servant Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998. O Greenleaf Center for Servant Leadership (www.greenleaf.org) é um recurso para a obra completa de Greenleaf.

³ BLANCHARD, Ken; HODGES, Phil. **Lidere como Jesus**: lições do maior modelo de liderança de todos os tempos. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

Embora tenhamos organizado o livro em seis partes, descrevendo diversos aspectos da liderança servidora, não queremos que você se sinta desencorajado ou sobrecarregado. Pelo contrário, incentivamos você, ao ler este livro, a encontrar quatro ou cinco ensaios que realmente falem ao seu coração e o motivem a dizer: “Como líder, quero servir em vez de ser servido”.

O público deste livro é amplo. Ele é destinado a qualquer pessoa em posição de liderança — de um supervisor até o CEO de uma empresa. Na verdade, qualquer pessoa que atue como líder, seja em um contexto secular ou não, pode se beneficiar da leitura e da prática dos conceitos apresentados aqui.

Nosso sonho é que um dia, onde quer que estejam, todos sejam impactados por um líder servidor. Líderes autocentrados serão coisa do passado. Em todo o mundo, os líderes serão as pessoas que, como disse Robert K. Greenleaf, “servem primeiro e lideram depois”. Escrevemos este livro para ajudar a transformar esse sonho em realidade. Esperamos que a leitura de *Liderança servidora em ação* confirme o que você já vem praticando, ou seja, o ponto de partida para um capítulo novo e empolgante em sua jornada como líder. Queremos que este seja o livro ao qual você recorra sempre que quiser saber como colocar a liderança servidora em prática na vida e no trabalho — indo além da teoria e da filosofia para chegar à ação diária. Acreditamos que você também pode ser um líder servidor que faz a diferença no mundo.

Junte-se a nós nessa missão. Contamos com você.

Ken Blanchard

Coautor de *O novo gerente-minuto*, *Liderança de alto nível* e *Lidere como Jesus*.
Cofundador da The Ken Blanchard Companies e do ministério *Lidere como Jesus*.

Renee Broadwell

Editora sênior, The Ken Blanchard Companies

& Renee Broadwell

19

✧ Parte um

Fundamentos da liderança servidora

Descrições de aspectos básicos da liderança servidora

- ✧ **Ken Blanchard**, em "O que é liderança servidora?", apresenta sua filosofia de liderança, enfatizando as duas partes da liderança servidora: o aspecto *estratégico* da liderança e o aspecto *operacional* do serviço.
- ✧ **Larry C. Spears**, inspirado por seu mentor e pioneiro no campo da liderança servidora, Robert K. Greenleaf, discute as "Características dos líderes servidores".
- ✧ **Raj Sisodia**, cofundador do movimento Conscious Capitalism, mostra em "A liderança servidora é uma liderança consciente" como as qualidades dos líderes *servidores* se sobrepõem consideravelmente às dos líderes *conscientes*.
- ✧ **Stephen M. R. Covey**, em "Liderança servidora na velocidade da confiança", reflete sobre como a confiança está intrinsecamente ligada à prática da liderança servidora.
- ✧ **Mark Miller**, em "Grandes líderes SERVEM", relata como o



acrônimo SERVE, desenvolvido na Chick-fil-A, pode ajudar você a se tornar um líder servidor.

✧ **Mark A. Floyd** oferece conselhos para novos líderes servidores em seu ensaio "O que realmente significa liderança servidora?".

✧ **Michael C. Bush**, CEO da Great Place to Work For All, mostra que as organizações mais extraordinárias são lideradas por líderes servidores em "Os líderes servidores criam um lugar excelente para todos trabalharem".

✧ **Holly Culhane**, em "O líder como pastor", apresenta um argumento convincente de que o pastor

é um dos melhores exemplos de um líder servidor.

✧ **Simon Sinek**, em "A evolução da liderança servidora", compartilha suas reflexões sobre as raízes da liderança servidora — e por que isso importa.

Liderança *servidora* em ação



Ken Blanchard
& Renee Broadwell



Capítulo 1

O que é liderança servidora?

Ken Blanchard

Certo, vamos começar. Como Julie Andrews cantou em *A noiva rebelde*: "Vamos começar pelo começo...". Afinal, sobre o que é a liderança servidora? Neste ensaio, compartilho minhas reflexões.

Ken Blanchard

Quando as pessoas ouvem a expressão *liderança servidora*, muitas vezes ficam confusas. Supõem que isso significa que os gerentes devem trabalhar para suas equipes, e que seriam elas a decidir o que, quando, onde e como fazer. Se fosse assim, não pareceria liderança de modo algum, e sim algo como “os presos administrando a prisão” ou uma tentativa de agradar a todos.

O problema é que essas pessoas não entendem o que é liderança — muito menos liderança servidora.¹ Achem que não é possível liderar e servir ao mesmo tempo. No entanto, é possível, desde que se compreenda que existem duas partes na liderança servidora:

¹ BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2019. Veja o capítulo 14 para uma discussão mais extensa sobre o que significa a liderança servidora.

✧ Liderança servidora em ação

- ✧ um papel visionário/de direção ou estratégico — o aspecto de **liderança** da liderança servidora;
- ✧ um papel de implementação ou operacional — o aspecto de **serviço** da liderança servidora.

Alguns dizem que liderança corresponde, de fato, ao papel visionário/de direção — fazer a coisa certa — enquanto gestão se refere ao papel de implementação — fazer certo as coisas. Em vez de nos perdermos no debate “liderança vs. gestão”, é melhor pensar que *ambos* são papéis de liderança.

Neste livro, tratamos liderança como um processo de influência no qual você busca ajudar as pessoas a alcançar objetivos. Toda boa liderança começa com o papel visionário, como Jesse Stoner e eu explicamos no livro *A todo vapor!*.² Esse papel envolve não apenas definir metas, mas também estabelecer uma visão inspiradora que diga quem você é (seu propósito), para onde está indo (seu retrato do futuro) e o que orientará a sua jornada (seus valores). Em outras palavras, a liderança começa com um senso de direção.

Gosto muito do ditado: “Um rio sem margens é apenas uma grande poça”.³ As margens permitem que o rio flua; dão direção a ele. Liderar significa ir a algum lugar, não vagar sem rumo. Se as pessoas não têm uma visão inspiradora para servir, a única coisa que terão para servir é seu próprio interesse.

Walt Disney começou seus parques temáticos com um propósito claro. Ele dizia: “Nosso ramo é a felicidade”. Isso é muito diferente de estar no ramo dos parques temáticos. Estar no ramo da felicidade ajudava os *cast members* (funcionários) a entender seu papel principal na empresa.

Quando se trata de criar uma declaração de propósito, muitas organizações, quando têm uma, tornam-na excessivamente complicada. Nunca me esquecerei

² Para saber mais sobre o papel visionário do líder, veja BLANCHARD, Ken; STONER, Jesse. **A todo vapor!** Uma parábola de negócios. Rio de Janeiro: Record, 2004.

³ Esta expressão foi cunhada por Alan Randolph. Veja BLANCHARD, Ken; CARLOS, John; RANDOLPH, Alan. **Empowerment - exige mais do que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

de quando pedi aos principais gerentes de um grande banco que me enviassem sua declaração de propósito antes de uma palestra. Quando subi ao palco, agradei por terem enviado. Eu disse: “Desde que recebi, tenho dormido melhor. Por quê? Porque coloquei ao lado da minha cama e, quando não conseguia dormir, lia o texto”. A declaração se arrastava interminavelmente. Então, eu disse: “Se eu trabalhasse com vocês, gostaria que dissessem: ‘Nosso ramo é o da tranquilidade financeira — se as pessoas nos confiarem seu dinheiro, vamos protegê-lo e até fazê-lo crescer’”. Todos riram, porque sabiam que isso seria algo que todos os colaboradores poderiam facilmente repetir e seguir.

Depois de ter um propósito claro, que define a sua identidade, é preciso desenvolver um retrato do futuro para que todos saibam para onde estão indo. O retrato de futuro de Walt Disney era expresso na orientação que dava a todos os *cast members*: “Mantenham no rosto das pessoas quando elas saírem do parque o mesmo sorriso que tinham quando entraram”. Ele não se importava se um visitante passava duas ou dez horas no parque. Queria apenas que saísse sorrindo. Afinal, o ramo deles era a felicidade. Seu retrato do futuro deve focar nos resultados finais.

O último aspecto de uma visão inspiradora envolve os valores que guiam a sua jornada. Valores são diretrizes sobre como proceder ao buscar o seu propósito e o seu retrato do futuro. Eles respondem às perguntas: “Quais princípios quero seguir?” e “Como quero agir?”. Precisam ser descritos com clareza para que você saiba exatamente quais comportamentos demonstram que esses valores estão sendo vividos.

Os parques temáticos da Disney têm quatro valores hierarquicamente ordenados: segurança, cortesia, espetáculo e eficiência. Por que a segurança é o valor mais importante? Walt Disney sabia que, se um visitante fosse retirado de um de seus parques em uma maca, certamente não teria o mesmo sorriso no rosto ao sair que tinha quando entrou.

O segundo valor em importância, cortesia, diz respeito à atitude amigável que se espera em um parque da Disney. Por que é importante saber

✧ Liderança servidora em ação

que esse é o segundo valor? Suponha que um dos *cast members* esteja respondendo a uma pergunta de um visitante de forma cordial e amistosa, quando ouve um grito que claramente não veio de uma montanha-russa. Se esse funcionário quiser agir de acordo com os valores hierarquizados do parque, ele se desculpará o mais rápido e educadamente possível e correrá na direção do grito. Por quê? Porque o valor número um acabou de “chamar”. Se os valores não fossem hierarquizados e o funcionário estivesse gostando da conversa com o visitante, poderia pensar: “Ah, sempre gritam no parque”, e não se moveria em direção ao grito. Mais tarde, alguém poderia dizer a ele: “Você estava mais próximo do local de onde veio o grito. Por que não foi até lá?”. A resposta poderia ser: “Estava atendendo ao nosso valor de cortesia”.

A vida é uma sequência de conflitos entre valores. Haverá momentos em que não será possível agir de acordo com dois valores ao mesmo tempo. Suspeito que seja por isso que Walt Disney colocou a eficiência — operar um negócio lucrativo — como o quarto valor na hierarquia. Ele queria deixar claro que nunca fariam algo para economizar dinheiro que colocasse pessoas em risco, nem realizariam cortes de pessoal no parque que impactassem negativamente o valor de cortesia.

Quando uma organização tem uma visão inspiradora, pode definir metas e iniciativas estratégicas que indiquem no que as pessoas devem focar agora. Com uma visão inspiradora, essas metas e iniciativas estratégicas ganham mais significado e deixam de ser vistas como ameaças, passando a fazer parte de um panorama maior.

A pirâmide hierárquica tradicional (ver Figura 1.1) é eficaz para o aspecto de **liderança** da liderança servidora. As crianças olham para seus pais, os jogadores olham para seus técnicos, e os colaboradores olham para os líderes de suas organizações em busca de visão e direção. Embora esses líderes devam envolver pessoas experientes na definição de rumos, a responsabilidade final permanece com eles e não pode ser delegada.

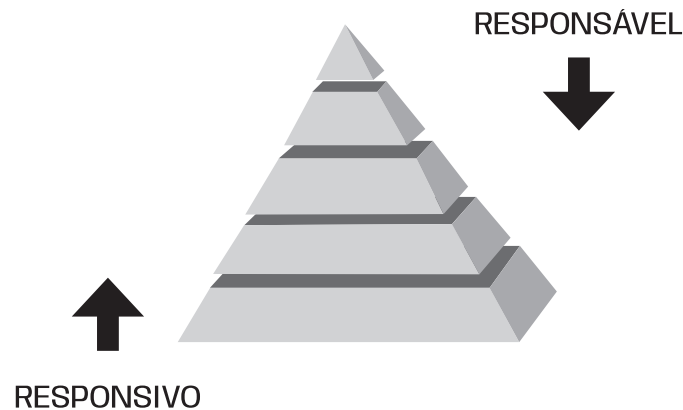


Figura 1.1 Papel visionário/de liderança

Quando as pessoas têm clareza a respeito de para onde estão indo, o papel do líder muda para uma mentalidade de serviço na tarefa de implementação — o segundo aspecto da liderança servidora. A pergunta agora é: como viver de acordo com a visão e atingir as metas estabelecidas? É na implementação que entra em cena o aspecto de **serviço** da liderança servidora.

A maioria das organizações e dos líderes entram em conflito na fase de implementação do processo de liderança. Com líderes autocentrados no comando, a pirâmide hierárquica tradicional continua firme e forte. Quando isso acontece, para quem as pessoas acham que trabalham? Para quem está acima delas. No momento em que alguém acredita trabalhar para a pessoa que está acima, esse alguém presume que ela — o “chefe” — é responsável, e seu papel é ser apenas responsivo aos desejos ou vontades deste chefe. A partir daí, “ficar de olho no chefe” se torna um esporte popular e as promoções passam a depender da habilidade de influenciar quem está acima. Como resultado, toda a energia da organização sobe pela hierarquia, afastando-se dos clientes e das pessoas da linha de frente, que estão mais próximas da ação. Isso cria um “viveiro de patos”. Quando há conflito entre o que o cliente quer e o que o chefe quer, o chefe vence. As pessoas passam a “grasnar” como patos: “É a nossa política”, “Eu apenas trabalho aqui” ou “Quer que eu chame o meu supervisor?”. Líderes servidores sabem corrigir

✳ Liderança servidora em ação

essa situação invertendo, filosoficamente, a pirâmide hierárquica tradicional na fase de implementação (ver Figura 1.2).

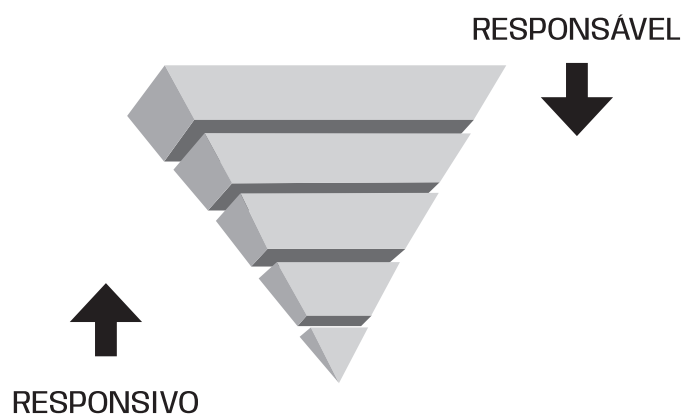


Figura 1.2 Papel de implementação/de servidor

Quando isso acontece, quem está no topo da organização? As pessoas que têm contato direto com o cliente. E, acima delas, quem está *realmente* no topo? Os clientes. Quem fica na base agora? A alta gestão. O resultado dessa inversão é que, na implementação, o líder trabalha para sua equipe. Essa mudança, embora pareça pequena, faz uma enorme diferença. A diferença está entre quem é *responsável* e quem é *responsivo*.

Quando a pirâmide é invertida, em vez de a sua equipe ser responsiva a você, ela se torna responsável — capaz de responder —, e o seu papel, como líder ou gerente, é ser responsivo à sua equipe. Isso cria um ambiente muito diferente para a implementação. Se você trabalha para a sua equipe, como fazem os líderes servidores, qual é o propósito de ser um gerente? Ajudar sua equipe a se tornar águias — e não patos — para que voem acima da multidão, atingindo metas, resolvendo problemas e vivendo de acordo com a visão.⁴

Como cliente, você sempre consegue perceber quando uma organização é liderada por alguém autocentrado. Por quê? Porque, se você tiver um

⁴ Ken ouviu essa distinção entre patos e águias pela primeira vez do autor e lendário guru de desenvolvimento pessoal Wayne Dyer.

problema e procurar um funcionário da linha de frente, ele falará como um pato. Ele dirá: “É a nossa política” (*quack quack*); “Não fiz as regras” (*quack quack*); “Quer falar com o meu supervisor?” (*quack quack*).

Há alguns anos, um amigo meu viveu uma experiência que ilustra bem esse ponto. Enquanto fazia compras em uma loja de departamentos, ele percebeu que precisava falar com a esposa, mas tinha deixado o celular em casa. Ele pediu a um vendedor do setor masculino para usar o telefone.

“Não”, o vendedor respondeu.

O meu amigo retrucou: “Você só pode estar brincando. Na Nordstrom sempre posso usar o telefone”.

O vendedor respondeu: “Olha, amigo, não *me* deixam usar o telefone aqui. Por que eu deixaria você usar?”.

Isso certamente não é o que a liderança servidora representa. Quem você acha que esse vendedor tinha como chefe — um pato ou uma águia? Obviamente, um supervisor pato. E esse pato trabalhava para quem? Para outro pato, que trabalhava para outro pato, e assim por diante, até chegar ao topo, onde estava o grande pato-mandarim. Se o vendedor trabalhasse para uma águia, tanto ele quanto o cliente poderiam usar o telefone!

Agora, para contrastar, em uma ocasião diferente, um colega meu foi certa vez à Nordstrom comprar um perfume para a esposa. A atendente atrás do balcão disse:

“Sinto muito; nós não vendemos esse perfume na nossa loja. Mas sei onde posso encontrá-lo aqui no shopping. Quanto tempo você vai permanecer na loja?”.

“Uns 30 minutos”, meu colega respondeu.

“Ótimo. Vou procurar o perfume, trazer aqui para a loja, embrulhar para presente e deixar tudo pronto para você quando sair”.

A funcionária saiu da Nordstrom, foi até outra loja, comprou o perfume que o meu colega queria, voltou, embrulhou para presente, e sabe quanto ela cobrou? O mesmo preço que pagou na outra loja. Ou seja, a Nordstrom não ganhou nenhum lucro na venda, mas o que conquistou? Um cliente fã e entusiasta.

✧ Liderança servidora em ação

Para mim, a liderança servidora é a única forma de assegurar bons relacionamentos e resultados. Isso ficou ainda mais claro quando percebi que as duas abordagens de liderança pelas quais sou mais conhecido no mundo — o Gerente-Minuto e a Liderança Situacional® II (SLII®, do inglês *Situational Leadership II*®) — são ambos exemplos claros de liderança servidora em ação.

Afinal, qual é o Primeiro Segredo do Gerente-Minuto? Metas de Um Minuto. Todo bom desempenho começa com metas claras — o que claramente faz parte do aspecto de **liderança** da liderança servidora. Quando as pessoas têm clareza sobre as metas, um Gerente-Minuto eficaz circula pelo ambiente de trabalho procurando flagrar as pessoas fazendo algo certo, para então aplicar um Elogio de Um Minuto — o Segundo Segredo. Se a pessoa está fazendo algo errado ou não está tendo o desempenho acordado, o apropriado é aplicar um Redirecionamento de Um Minuto — o Terceiro Segredo. Quando Gerentes-Minuto eficazes aplicam elogios e redirecionamentos, eles estão atuando no aspecto de **serviço** da liderança servidora — trabalhando para suas equipes, ajudando-as a vencer e alcançar suas metas.⁵

A *Liderança Situacional*® II⁶ também possui três aspectos que geram tanto grandes relacionamentos quanto bons resultados: definição de metas, diagnóstico e adequação (ou *matching*). Depois de estabelecer metas claras, um líder SLII eficaz trabalha com seu liderado imediato para diagnosticar o nível de desenvolvimento dele — competência e comprometimento — em relação a cada meta específica. Em seguida, determinam juntos o estilo de liderança apropriado — a quantidade de comportamento diretivo e de apoio — que corresponderá ao nível de desenvolvimento da pessoa naquela

⁵ BLANCHARD, Ken; JOHNSON, Spencer. **O gerente-minuto**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2019. Veja também o livro dos mesmos autores, **O novo gerente-minuto**. São Paulo: Best Business, 2017.

⁶ Ken Blanchard desenvolveu primeiro o termo Liderança Situacional® com Paul Hersey no final dos anos 1960s. Foi no início dos anos 1980s que Ken e os fundadores associados da The Ken Blanchard Companies — Margie Blanchard, Don Carew, Eunice Parisi-Carew, Fred Finch, Laurie Hawkins, Drea Zigarmi e Patricia Zigarmi — criaram a Liderança situacional® II. A melhor descrição dessa mentalidade pode ser encontrada em BLANCHARD, Ken; ZIGARMI, Patricia; ZIGARMI, Drea. **Liderança e o gerente-minuto**: como aumentar a eficiência através da liderança situacional. Rio de Janeiro: Record, 2005.

meta, de forma que o gerente possa ajudá-la a atingir seus objetivos. O ponto-chave aqui, no aspecto de *serviço* da liderança servidora, é que os gerentes precisam se lembrar de usar “abordagens diferentes para pessoas diferentes” — e até “abordagens diferentes para a mesma pessoa”, dependendo da meta e do nível de desenvolvimento em questão.

Os conceitos de Gerente-Minuto e SLII são amplamente utilizados no mundo todo porque representam exemplos concretos de liderança servidora em ação. Ambos reconhecem que a visão e a direção — o aspecto de *liderança* — são responsabilidade da hierarquia tradicional. Já o aspecto de *serviço* consiste em inverter a hierarquia para apoiar todos na organização, de modo que possam construir bons relacionamentos, alcançar resultados excepcionais e, por fim, encantar os clientes. Essa é a essência da liderança servidora.

Liderança *servidora* em ação



Ken Blanchard
& Renee Broadwell