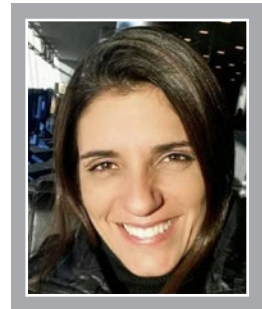

Liderança Servidora: a pessoa na centralidade

As decisões reducionistas são tomadas sem perspectiva ou audácia

Licione Torres Marques Isbert
Gestora de Educação Corporativa da PUCRS e
Doutoranda em Administração
Provincia do Brasil Sul-Amazônia



Sou mais conhecida como Lica Marques e sou Gestora de Educação Corporativa na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), pertencente a Rede Marista da Província Brasil Sul-Amazônia. Minha missão é atuar no atendimento de empresas públicas e privadas, compreendendo a necessidade de formação para suas Equipes no processo de desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa.



Inspirada no capítulo 11, do Livro *Vozes Maristas*, intitulado “Liderança, um compromisso prioritário com as pessoas: crescendo juntos, acompanhando-nos, empoderando-nos”, escrito pelos Irmãos Gabriel Villa-Real e Pere Ferré quero compartilhar um momento especial na minha jornada como Líder, que foi a execução do Programa de Formação das Lideranças, do Instituto Marista, durante o ano de 2022, que teve como público-alvo líderes de diversos países, com conteúdo exclusivo que foi desenvolvido com os princípios, expectativas e necessidades do Instituto.

Quando Ir. Manuir me explicou a demanda, e tamanha responsabilidade que estaríamos assumindo ao aceitar executar o projeto, num primeiro momento não hesitei em afirmar que o faríamos com toda a convicção de que seria um sucesso. Num segundo momento bateu aquele frio na barriga, normal para quem tem consciência de tamanha responsabilidade que estava assumindo, mas que rapidamente passou, principalmente por saber que estaria contando com um grupo enorme de pessoas altamente capacitadas para atender projetos como esse.

Dividimos o trabalho em duas grandes perspectivas, uma perspectiva pedagógica, e outra administrativa.

Para a perspectiva pedagógica buscamos selecionar um coordenador que pudesse operacionalizar a nossa proposta pedagógica, que já estava muito bem desenhada pelo Instituto Marista, que envolveria os temas elencados como necessários a serem trabalhados com os líderes, sombreados ao conteúdo apresentado no Livro *Vozes Maristas*. Escolhemos a Profa. Dra. Ana Clarissa Zanardo para conduzir esse processo. Que bela escolha. Uma professora que prontamente compreendeu a expectativa do Instituto Marista e, juntamente com o corpo docente escolhido para trabalhar no projeto, organizou, uma a uma, as entregas relacionadas a conteúdos que pudessem fazer parte do processo de aprendizagem dos líderes maristas.

A perspectiva administrativa foi coordenada por mim, com o apoio de mais de 20 pessoas, representando mais de 5 áreas da Universidade, entre elas Educação Continuada, Escritório de Internacionalização, Centro de Eventos, Reitoria, Setor de Compras, Pastoral Universitária, Setor de Serviços Operacionais, entre outras, além de parceiros externos, para que pudéssemos, no tempo proposto, organizar tradução dos conteúdos, gravação de videoaulas, recepção, hospedagem, alimentação, logística, espaço físico e demais aspectos relacionados com toda a estrutura necessária para que o curso, tanto no momento online, quando no presencial, fosse um sucesso.

Para que o Programa de Lideranças Maristas saísse do papel foram muitas reuniões, foram muitas trocas. Lembro que tudo foi pautado e decidido em conjunto. Algo que prezo muito na liderança é o diálogo, a cocriação e o empoderamento da Equipe. Fico feliz quando um membro da equipe faz uma sugestão e a sua sugestão é colocada em prática, ou diante de diversas análises e estruturas planejadas, um membro da Equipe aponta um possível erro, um possível risco que não havia sido considerado. Esse sentimento de pertença, e ambiente de segurança psicológica, criado por situações como uma ideia posta em prática, gera engajamento, gera comprometimento. E foram muitas escutas e ideias postas em prática! Segundo os Irmãos Gabriel e Pere, *O empoderamento é um elemento chave e fortalece as capacidades da pessoa. A consistência do líder e a confiança recebida dialogam em benefício da missão, especialmente em situações complexas, problemas desconhecidos, momentos de tensão, circunstâncias de risco e emergências etc. A confiança é recebida e concedida. Sem ele, os relacionamentos se deterioram.*

Quando se trabalha com equipes multidisciplinares, liderando projetos onde muitos dos membros não são seus liderados diretos, alguns em outras ocasiões são até mesmo seus líderes, mas



precisam, em projetos específicos, lhe aceitar como líder, é uma bela oportunidade de exercitar a liderança que não é imposta por um cargo, por uma hierarquia, mas por um trabalho pontual, que tem início, meio e fim e precisa ser orquestrado e controlado, de forma respeitosa, cuidadosa, considerando a individualidade de cada membro da Equipe.

Lembro de uma situação pontual, durante a estada dos alunos em Porto Alegre, no momento presencial, em que estávamos recebendo reclamações em relação ao atendimento do Hotel, que era um fornecedor contratado. Eu prontamente fui, presencialmente, no Hotel, não telefonei, não mandei e-mail, eu fui presencialmente conversar e escutar a pessoa responsável pelo atendimento. Essa pessoa me trouxe seus pontos de vistas, relatou seus desafios, eu escutei, escutei e observei o ambiente ao meu redor. Após escutar e observar, falei como eu esperava que fosse feito o atendimento dos hóspedes que estavam experienciando um momento com a PUCRS, e que aquele era um Hotel escolhido pela PUCRS, e me ofereci para ajudar. Conversei bastante sobre como somos na PUCRS em relação a hospitalidade, sobre o cuidado, sobre a importante missão que ela tinha naquele momento, naquele hotel, com aquelas pessoas, que vinham de diversos países e estavam há dias longe de suas casas. Em nenhum momento alterei o tom de voz, não fui ríspida, pelo contrário, acolhi e me ofereci para ajudar, e para finalizar a presenteei com um Livro “*O jeito Disney de Encantar os Clientes*”, um livro simples, mas que traz numa linguagem, também simples, a importância da hospitalidade. Eu tinha percebido que ela necessitava e desejava se desenvolver. Lembro como se fosse hoje os olhos de gratidão da menina para mim e o abraço carinhoso que recebi. Posteriormente a esse ocorrido, os feedbacks positivos recebidos pelos nossos alunos que estavam hospedados me deram a sensação de dever cumprido.

Para que o curso fosse um sucesso eu sabia que precisaria de pessoas engajadas para que produzissem o melhor conteúdo, para que organizassem a logística mais segura, para que provi-

denciasssem a recepção mais acolhedora, e para que estivessem, principalmente na etapa presencial, prontos para resolver qualquer imprevisto, os quais eu tinha a certeza de que teríamos, mas que independente do que pudesse estar acontecendo em nossos bastidores, os nossos alunos não fossem impactados e sim tivessem a melhor experiência possível e que o curso fosse um sucesso. Como abordam em seu capítulo os Irmãos Gabriel e Pere *A tomada de decisão requer visão. Quando a direção não tem essa visão, há respostas formais, justificativas vazias, aumento da burocracia, criação de órgãos de controle, reafirmação de poder. Os medos paralisam e bloqueiam. As decisões reducionistas são tomadas sem perspectiva ou audácia.* Nesse trabalho eu precisa de pessoas que pudessem tomar decisões diante de situações que estivessem ao seu alcance.

Eu precisava de uma Equipe audaz, que pudesse, sem a minha presença, decidir pelo melhor para o grupo. Nós conseguimos! Finalizamos o curso com 62 líderes, de 19 países, representando diversas frentes de missão do nosso Instituto Marista e esperamos, muito em breve, encontrá-los novamente em nossas frentes de missão!



As opiniões expressas neste documento são da responsabilidade do autor e não refletem necessariamente os pontos de vista do Instituto Marista.

Se quiser partilhar com a Comissão as suas ideias, reflexões ou experiências sobre a liderança servidora e profética, como resultado destas reflexões, escreva para fms.cimm@fms.it