

---

## Liderar tendo em mente o desenvolvimento das pessoas

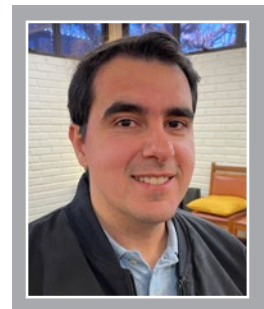
---

“Para promover a sua equipe, o líder deve ser visto como uma pessoa aberta ao diálogo, generosa, integrada e competente no seu saber-fazer”.

(Vozes Maristas, cap.10 - Ir. José Libardo Garzón Duque)

**Khalil Abdalla**

Diretor de Identidade Institucional da PUCPR  
Província Brasil Centro-Sul



**D**esde 2012, quando pela primeira vez tive contato com o Carisma Marista, tenho colocado minhas energias e esforços em favor dessa honrosa Missão de transformar o mundo por meio da educação e tornar Jesus Cristo conhecido e amado. Durante minha jornada até o presente momento, tive o privilégio de passar por algumas áreas da Província Marista Brasil Centro Sul, onde pude contribuir mas acima de tudo aprender. Início minha jornada na gestão das escolas sociais da província, onde entre outras coisas era um dos responsáveis pelo planejamento estratégico da rede, orçamento e indicadores, passei também por projetos especiais associados ao Centro Marista de Defesa da Criança e Adolescência e Setor Canônico de Solidariedade da nossa Província. Foi um tempo transformador na minha vida, ampliou minha visão e a maneira como me via no mundo. Desde 2018 atuo na educação superior a partir da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. atualmente minha missão se dá a partir da Gestão da Diretoria de Identidade Institucional e a partir da Docência na Escola de Negócios da mesma Universidade, além é claro da minha privilegiada oportunidade de contribuir no Projeto de Sustentabilidade da Missão África e Ásia da qual tanto me orgulho.

Em relação à missão que exerço hoje, a Liderança emerge a partir de muitos motivadores. Como professor a Liderança emerge duplamente:

Uma porque por si só a figura do Professor tem por responsabilidade ser um exemplo de serviço, acolhimento e liderança para os estudantes.

E segundo, porque sou o Professor da disciplina de Liderança para os estudantes da Escola de Negócios, por tanto, o tema liderança é muito vivo na minha atuação Profissional.

Além disso, temos a grande responsabilidade de enxarcar nossas experiências acadêmicas juntos aos estudantes, professores, colaboradores e comunidade externa de nossa Identidade Marista.

Defendemos a ideia de que o que diferencia a formação na Nossa Universidade para qualquer outra é justamente os atributos da nossa identidade que são trabalhados para e com a nossa comunidade acadêmica, entre as principais características gosto de destacar a Coexistência, a Espiritualidade, a Cultura do Cuidado, a Formação Inteira, o Espírito Científico e a Solidariedade Socioamental como atributos elementares que dão forma ao nosso jeito mariano de educar.

Como administrador, gostaria de iniciar esta reflexão sobre liderança afirmando que a forma como

a qual a liderança é exercida pelos gestores está diretamente associada à Cultura Organizacional e a performance das equipes. Então, para além de qualquer coisa, o papel da liderança, no mundo contemporâneo e global é elementar para o fortalecimento da cultura da empresa e a forma como ela se posiciona.

O conceito de liderança e suas compreensões, seguem evoluindo, por são altamente impactadas por mudanças socioculturais. É sabido que no passado acreditavam que os líderes já nasciam com essa disposição para a liderança e que não era possível alguém sem essa pré disposição exercer a liderança. Além disso, buscavam características físicas que poderiam se associar à liderança como gênero, altura, tom de voz, postura. Com o avanço das pesquisas e da sociedade, a compreensão de que a liderança estava mais associada a elementos comportamentais do que físicos começou a emergir. A partir daí começamos a classificar a liderança à estilos, dentre eles, autocráticos, democráticos, laissez-faire (liberal) entre outros. Assim, a literatura científica ia avançando buscando compreender o papel da liderança nas organizações.

A liderança é viva, os conceitos e compreensões mudam porque a sociedade muda, assim como os hábitos, as necessidades, o planeta. A liderança, cada vez mais é um local de responsabilidade e não de alcance. Atingir a posição de líder dentro de uma organização vai requerer um ser humano melhor que vai estar naquela posição. As demandas hoje são outras, são mais complexas, ambíguas, frágeis, não lineares. Talvez aí esteja a graça de liderar. Como nos diz Edgar Morin, o líder está em processo de inacabamento, de inconclusão, ou seja, o líder nunca chega ao objetivo final, ele está sempre em construção, sempre buscando. É errado pensar na figura de um líder como alguém pronto, definido.

E neste contexto, o grau mais alto de refinamento de uma líder se dá a partir de uma liderança servidora e profética. A premissa mais básica de uma líder que serve é “gostar de gente”, sim, isso mesmo, é imprescindível que um líder goste de gente, saiba acolher, orientar, se colocar no lugar, ser paciente, saiba escutar ativamente. Para fazer isso, só gostando de gente.

Em seu livro *o Líder se Serve por Último*, o autor Simon Sinek, afirma que quanto mais distante estamos dos nossos liderando, mas estamos propensos a tratá-los de forma indiferente. Estar próximo não é uma premissa, é uma necessidade para criar laços, estabelecer uma relação de confiança com as pessoas, transmitir segurança, confiança e honestidade.

Agora, o que traz a complexidade para este modelo de liderança, assim como o veneno e o remé-



dio é justamente a medida. Veja, é preciso reconhecer que uma liderança servidora e profética pode ser confundida como uma liderança que demasiadamente é amiga e cuidadora. Porém, o grande detalhe é este, a liderança não se dá na forma como o líder apenas acolhe, mas sim como ele orienta e forma seus liderados. O líder deve encontrar significados e formas de orientar e formar a partir de todas as situações, seus liderados seguirão muitos mais seus exemplos do que suas palavras, por tanto, não se trata de escutar e acolher apenas, mas sim, escutar, acolher, orientar, acompanhar, estar próximo, provocar, tirar bom proveito das potencialidades. Tudo isso, a partir de uma forma servidora e profética. Esta é a beleza do modelo.

Ao profetizar o líder também estabelece objetivos, crenças, tira as amarras e limitações de seus liderados. Provoca positivamente, e ao servir, cria condições para que seu liderado busque e atinja o que foi profetizado. É uma equação complexa, porém, bonita e potente.

Há alguns elementos práticos que acredito que auxiliam na construção de uma administração servidora, dentre elas destaco:

**Segurança Psicológica:** como líder você deve assegurar que seus liderados se sintam seguros para falar, dar sugestões, contribuições. As ideias devem ser fomentadas e incentivadas e em hipótese alguma desestimuladas ou diminuídas. Boa parte das soluções incríveis que as organizações encontram se dão por meio à um processo colegiado e livre de coação.

**Contextualizar decisões e orientações:** acredito que quando tomamos o cuidado de explicar nosso processo decisório, dando contexto e detalhes nós aumentamos o senso de cooperação e confiança com a equipe.

**Bem estar integral:** é natural que líderes reconheçam pontos fortes e a desenvolver de seus liderados a partir de elementos técnicos do trabalho, mas se permitir também, com muito cuidado, sugerir atividades de auto cuidado e desenvolvimento pessoal para os liderados pode ajudar no seu desenvolvimento e performance.

**Agenda comum e integridade:** é fácil perceber se a sua agenda enquanto líder é pensada prioritariamente na organização ou em seus próprios interesses. Quando seus liderados percebem sua entrega e integridade em favor da missão da organização é uma importante ferramenta para gerar impactos positivos a partir de seu exemplo.



**Três para um:** temos a tendência de encontrar respostas já conhecidas para problemas mapeados. É interessante, em conjunto com a sua equipe, estimular novas soluções, criativas para os desafios. Três pra um significa que em conjunto com a equipe a liderança deve procurar pelo menos três saídas ou soluções plausíveis para cada desafio. Ao fazer isso de forma coletiva, o líder vai ajudando inclusive a calibrar a criatividade para novas soluções dentro de parâmetros éticos e morais que estejam em sinergia com a organização.



**Formar pessoas e não conquistar seguidores:** o papel do líder é complexo e um dos maiores desafios é lidar com seu próprio ego. É um erro formar as pessoas para que pensem ou ajam como a liderança, mas sim, formar no sentido de criar condições para que elas possam discernir e agir de forma autônoma e a partir de uma agenda comum organizacional.

**Tomar seu lugar no bastidor:** o resultado de uma boa liderança é uma equipe protagonista e competente. Por tanto, a liderança deve ceder seu lugar no palco sempre que seus liderados estiverem aptos a assumir o protagonismo. Isso é servir.

São reflexões simples resultantes do que tenho visto, estudado e especialmente vivido. Boa parte do que escrevo é fruto de testes empíricos de como tento me desenvolver na liderança. E é claro, temos como nos apoiar nos ombros de gigantes para enxergar mais longe, por isso a importância de aprender com quem admiramos, seja a partir dos livros e também de nossos mentores.

Estes elementos são fundamentais para o bom desenvolvimento das lideranças centradas nas pessoas, numa agenda comum, dotada de valores éticos e morais, cuidadores da casa comum e atentos aos sinais dos tempos.



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](mailto:fms.cimm@fms.it)