

# A liderança como serviço

Depoimento de C. William Pollard, o chairman da Service Master, mostra o que é ser um líder apaixonado que se dedica aos outros

O objetivo de toda empresa é maximizar seus resultados, certo? Não para um líder apaixonado como C. William Pollard, *chairman* da Service Master, uma empresa prestadora de serviços de administração e manutenção dos EUA com faturamento anual de US\$ 5 bilhões. Segundo ele, ser líder é, acima de tudo, servir aos funcionários e ajudá-los a ter sucesso. Isso implica, por exemplo, trabalhar com a porta aberta e aprender a ouvir todo mundo. Neste artigo, baseado em discurso proferido no Strategic Leadership Forum, Pollard enfatiza que o novo papel da empresa no mundo em mutação é o de ponto de equilíbrio, e discorre sobre suas missões. Além disso, avisa: quando se encaram as pessoas apenas como unidades de produção, os programas motivacionais tendem a ser mecânicos e manipuladores, e o efeito colateral pode ser a atrofia da alma dos funcionários.

■ *C. William Pollard* é chairman da Service Master, empresa com sede em Chicago, líder em serviços de apoio administrativo e manutenção para instituições educacionais, instalações industriais e comerciais dos EUA. Foi CEO da Service Master de 1983 a 1993 e é autor de *The Soul of the Firm* (ed. Harvard Business Press).

Vivemos em um mundo de mudanças em ritmo acelerado. Uma simples retrospectiva do que aconteceu nos últimos anos – todas as mudanças ocorridas na antiga União Soviética, na Europa Oriental, na China, e também nos Estados Unidos – mostra que as pessoas querem ter mais liberdade, maior poder de escolha sobre seu destino e

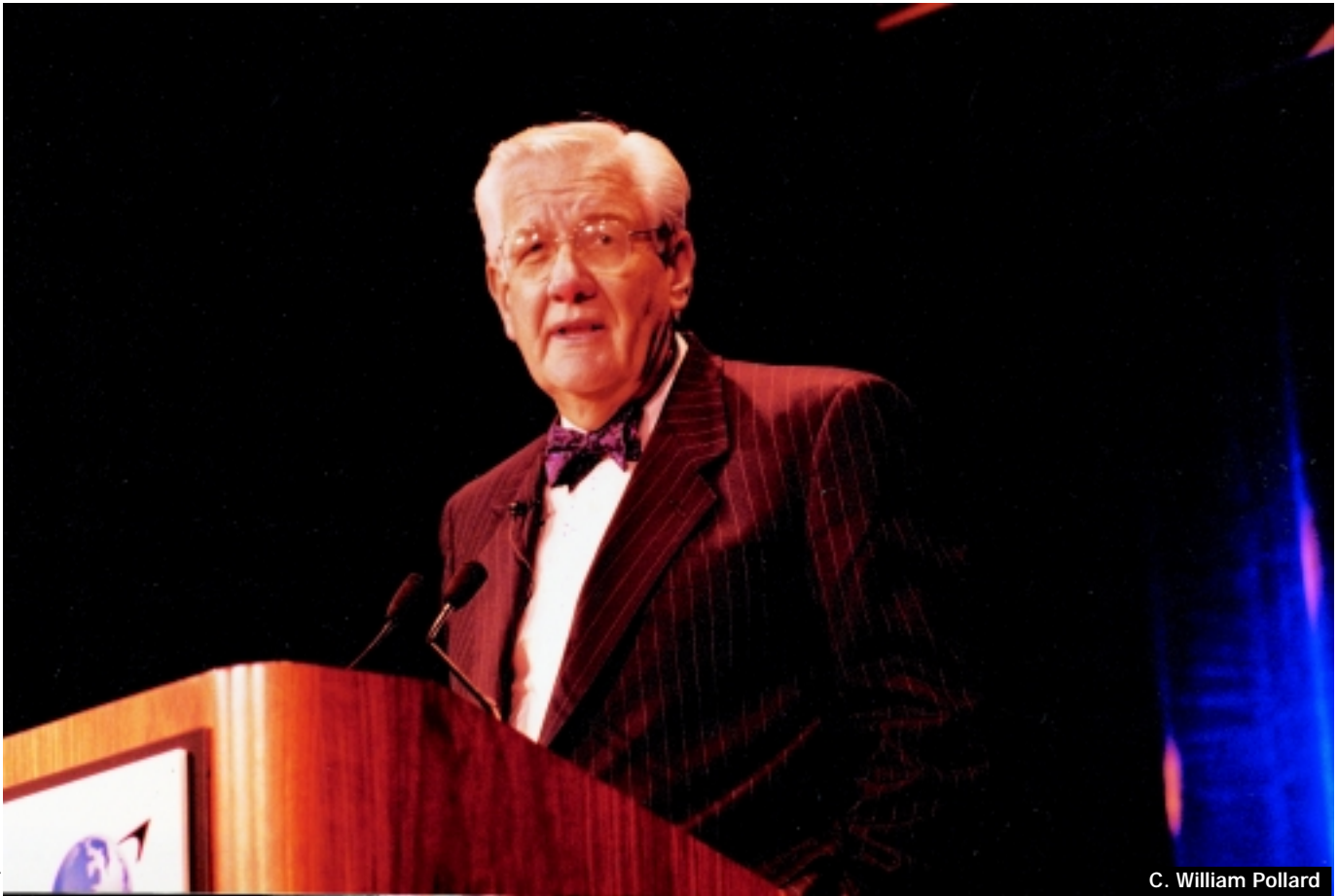
informação sem fronteiras. Também as instituições de nossa sociedade – empresariais ou governamentais – precisam, com isso, mudar para sobreviver e devem servir a fim de vencer.

Peter Drucker afirma que vivemos agora em uma sociedade pós-capitalista, em que o conhecimento e a informação são os recursos-

chave para o desenvolvimento econômico. Nesse cenário, a globalização e a velocidade da transmissão de informações e da tomada de decisões limitarão a eficácia e minimizarão o poder de qualquer nação individualmente, criando efeitos econômicos e políticos mais imprevisíveis, tanto no mundo desenvolvido quanto nos países em desenvolvimento.

Assim, quando nos referimos a mudança, estamos falando também de incerteza. Embora procuremos dar um sentido positivo à mudança, utilizando palavras como “reengenharia, reestruturação, reinvenção”, não podemos nos esquecer de que, para muitos, mudança significa medo e instabilidade. O medo do desemprego, por exemplo, pode abater o moral de uma equipe, da força de trabalho e da própria empresa.

E onde se encaixa a empresa nesse ambiente de mudanças? A empresa deve ser apenas uma eficiente fornecedora de produtos e serviços de qualidade, ou pode também se tornar uma comunidade que contribua para modelar o caráter e o comportamento humanos?



Day Walters

C. William Pollard

*O líder de verdade deve se levantar. Não aquele mais bem pago do grupo, mas quem está disposto a se arriscar. Não aquele com a casa mais luxuosa, mas aquele com espírito voltado para servir. Não quem se promove, mas quem promove os outros*

Em uma época em que as instituições da sociedade – como a família, a igreja e a comunidade – estão em perigo, poderá ser a empresa um fator de equilíbrio? Um local voltado para o valor das pessoas, tanto quanto para a produção de produtos e serviços?

Nesse contexto de incertezas, há uma grande oportunidade de

direcionamento positivo, contanto que aqueles de nós que tivermos sido treinados para pensar lideremos com convicção de propósito e com o espírito voltado para servir.

#### O novo líder

O líder de verdade deve se levantar. Não o presidente, ou a pessoa com o título mais alto ou maior

tempo de casa, mas todos, mesmo os sem cargo. Não aquele mais bem pago do grupo, mas quem está disposto a se arriscar. Não aquele com o carro mais sofisticado, ou a casa mais luxuosa, mas aquele com espírito voltado para servir. Não quem se promove, mas quem promove os outros; não o administrador, mas o criador; não quem toma, mas quem dá; não quem fala, mas quem ouve. Por que, afinal, queremos liderar? E quem estamos beneficiando?

Digo tudo isso como homem de negócios. Nossa empresa, a Service Master, cresceu rapidamente, dobrando de tamanho a cada três anos e meio nos últimos 20 anos, com faturamento anual superior a US\$ 5 bilhões. Empregamos mais de 230 mil pessoas, direta e indiretamente, e estamos presentes em todos os Estados Unidos e em outros 32 países.

Somos uma empresa de capital aberto e também vivemos nessa “panela de pressão” em que os resultados devem ser divulgados trimestralmente. Nosso lucro, aliás, tem crescido impreterivelmente a cada trimestre nos últimos 26 anos.

No entanto, a medida de meu sucesso como líder não está apenas na cotação de nossas ações nas bolsas ou no lucro que conseguimos. Mais importante do que isso, o sucesso está relacionado às pessoas com que trabalho. Pessoas que estão procurando oportunidades e buscando uma liderança.

### Princípios

Embora a maior parte de minha experiência venha do mercado, que tem a palavra final como medida de desempenho, há certos princípios universais que se aplicam a qualquer tipo de organização, seja ela empresarial, comunitária, seja governamental.

O objetivo de uma empresa é resumido frequentemente como o de “maximizar lucros”. É com base nisso que muitas companhias tomam suas decisões. Mas será o lucro um fim em si mesmo? Ou apenas um meio? A busca de lucros é compatível com o desenvolvimento das pessoas? Pode-se esperar que a empresa – ou, nesse caso, qualquer ambiente de trabalho, seja ele público ou privado, seja governamental ou empresarial – tenha uma influência positiva sobre quem estamos nos tornando? Ou o ambiente de trabalho deve se limitar a ser o local onde ganhamos dinheiro para sobreviver, sustentar a família, e depois tentar aproveitar um pouco o que sobrar? Eu acredito que o trabalho deva ser mais do que um contracheque. O espírito e a alma das pessoas podem ser enriquecidos pelo que elas fazem quando trabalham.

Pode-se dizer que grande parte dos serviços oferecidos por nossa empresa é rotineiro: limpamos os banheiros e o chão, mantemos caldeiras, servimos comida, matamos insetos, cuidamos de jardins e gramados, limpamos carpetes, fornecemos serviços de camareira e consertamos eletrodomésticos.

Fornecemos também serviços de profissionais especializados que cuidam de enfermos e idosos e de creches nos locais de trabalho. A tarefa que temos pela frente é a de treinar e motivar as pessoas a servir, de modo que realizem um trabalho mais eficaz, sejam mais produtivas e se tornem pessoas melhores. Isso é um desafio e tanto de gerenciamento e de liderança. Para nós, é mais do que um emprego, ou meio de ganhar a vida; é, na verdade, nossa missão.

Na sede de nossa empresa, em Downers Grove, Illinois, a oeste de Chicago, na parede do amplo saguão de entrada encontram-se entalhados em letras de 2,5 metros de altura os quatro objetivos da Service Master: “Honrar a Deus em Tudo Que Fazemos”, “Ajudar as Pessoas a Se Desenvolver”, “Buscar a Excelência” e “Crescer com Rentabilidade”.

## *Não peço a ninguém que faça algo que eu não estou disposto a fazer*

No restante do prédio, quase todos os espaços de trabalho são móveis. A maioria das paredes não chega até o teto. Praticamente tudo é mutável e adaptável, como o mercado em que atuamos, com suas exigências e oportunidades sempre diferentes. Mas a parede de mármore no saguão de entrada representa o que permanece, e os princípios nela gravados são duradouros.

Os dois primeiros objetivos são fins em si mesmos; os outros dois são meios. Ao tentar buscá-los no dia-a-dia da empresa, temos um ponto de referência para fazer o que é certo e evitar o que é errado. Não utilizamos nosso primeiro objetivo como instrumento de

exclusão. Ele é, de fato, a razão para a aceitação das muitas diferenças existentes entre as pessoas e para o reconhecimento do potencial e do valor de cada indivíduo.

Isso não significa que tudo será feito da maneira correta. Cometemos nossos erros. No entanto, não podemos encobrir nossos erros; são tratados abertamente para ser corrigidos e, em alguns casos, para ser perdoados. Também não há um modelo que possa ser aplicado como uma fórmula matemática ou usado como explicação simplista de nosso sucesso financeiro. Trata-se de um conjunto vivo de princípios que nos permite enfrentar as dificuldades e fracassos que fazem parte da vida. E nos permite fazer isso com a segurança de que o ponto de partida nunca muda, e fornecendo razão e esperança acima de tudo o mais.

Em uma sociedade diversificada e pluralista, alguns podem questionar se nosso primeiro objetivo poderia fazer parte da declaração de princípios de qualquer empresa. Independentemente da origem da empresa, o princípio que pode ser abraçado por todos é o da dignidade e do valor de cada pessoa. Ele pode se tornar um princípio vivo na missão de qualquer organização. É fundamental para a compreensão de liderança como serviço.

Para nós, a administração da empresa não é apenas um jogo com a meta de obter lucro, com o ganho indo para uns poucos e tendo como resultado a atrofia da alma de quem produz. As pessoas não são apenas animais econômicos ou unidades de produção impessoais.

Quando se encaram as pessoas apenas como unidades de produção, ou algo que se pode definir exclusivamente em termos econômicos, esquemas motivacionais e de incentivo tendem a ser mecânicos e manipuladores.

### Responsabilidade

A revista *Fortune* descreveu recentemente a organização “sem alma” como uma empresa que sofre de um inimigo interno e citava uma frase

# *Nenhuma empresa pode funcionar com plena capacidade, nem ter uma cultura organizacional sadia, se as pessoas não puderem confiar no comprometimento de seus líderes*

atribuída a Henry Ford: “Por que sempre fico com a pessoa inteira quando na verdade o que quero são apenas duas mãos?”

Ao reconhecer a importância de lidar com a pessoa em sua totalidade, vinculamos o desempenho em um serviço ao crescimento pessoal. A liderança deve assumir a responsabilidade pelo que acontece com as pessoas durante o processo: se ela está progredindo em seu trabalho, se as ferramentas são corretas, se o treinamento fornecido contribui para a realização do trabalho.

Desse modo, o treinamento deve ser mais do que ensinar uma pessoa a usar os recursos certos ou concluir em um determinado tempo a tarefa a ela destinada. Deve incluir preocupações com essa pessoa, como se sente em relação ao trabalho e a si própria e como se relaciona com os outros no escritório ou em casa.

Isso significa também que, se eu for participar da direção da empresa, parte de meu treinamento deve ser experimentar o que é o trabalho manual, para poder compreender o que sentem as pessoas que vou gerenciar.

Quando comecei a trabalhar na Service Master, há mais de 20 anos, como vice-presidente sênior responsável por questões jurídicas e financeiras, os três primeiros meses do meu treinamento incluíram fazer limpeza e serviços de manutenção em hospitais, instalações industriais e residências. Com essa experiência, eu me identifiquei com as necessidades e preocupações de nossos funcionários; foi uma grande lição sobre o significado do líder como

servidor. Para mim é um lembrete constante de que devo estar sempre preparado para servir e nunca deveria pedir a ninguém que faça algo que eu pessoalmente não esteja disposto a fazer.

Um líder que serve acredita nas pessoas que lidera e está sempre pronto para ser surpreendido pelo potencial delas. As pessoas são diferentes, e nós nunca deveríamos nos precipitar em julgar o potencial de alguém pela aparência ou pelo estilo de vida. A empresa deve ser um local em que se promove a diversidade. É responsabilidade do líder dar o tom, aprender a aceitar as diferenças entre as pessoas e tentar oferecer um ambiente em que elas possam contribuir como parte do todo, alcançando a unidade na diversidade.

Os líderes que servem devem estar sempre à disposição, trabalhar com a porta aberta e conversar e ouvir as pessoas de todos os níveis da empresa. Em nossa sede, os escritórios dos executivos foram projetados como um lembrete desse princípio de escutar, aprender e servir. Ninguém trabalha atrás de portas fechadas e existe vidro por toda parte, confirmando nosso desejo de ter um escritório aberto e uma mente aberta.

O líder que serve deve estar comprometido, e não apenas ser um espectador ou detentor de um cargo. Nenhuma empresa pode funcionar com plena capacidade, nem ter uma cultura organizacional sadia, se as pessoas não puderem confiar no comprometimento de seus líderes. Isso vai além dos acordos normalmente contidos em um documento legal; é o cumpri-

mento das “promessas de campanha” do líder.

## **Ética e rentabilidade**

Uma das melhores maneiras que encontrei para transmitir esse conceito é descrevê-lo como uma obrigação, uma dívida ou uma conta para pagar no balanço de cada líder.

Três anos atrás, fui visitar um de nossos funcionários que acabara de ser promovido a um cargo de chefia. Como parte de sua promoção, ele tinha a oportunidade de adquirir ações da Service Master. Mas, para isso, precisava tomar emprestado uma quantia significativa de dinheiro. Ele estava entusiasmado com a promoção, mas preocupado com o risco de endividamento. Eu lhe propus, então, que fizéssemos um balanço de seus ativos e passivos.

O único endividamento listado por ele era a hipoteca de sua casa. Eu lhe perguntei sobre a dívida que contraíra ao assumir a responsabilidade de liderar essa importante unidade da Service Master, com mais de 500 funcionários. Como ele lançou isso em seu balanço pessoal? Como as oportunidades, o emprego e a família dessas 500 pessoas seriam afetados por sua liderança? Haveria mais ou menos oportunidades daqui a um ou dois anos? E sua liderança faria alguma diferença? Como ele quantificou essa obrigação? Era uma responsabilidade e uma obrigação tão reais quanto qualquer dívida que ele poderia contrair. Na verdade, era maior do que qualquer soma que ele teria de tomar emprestada para comprar as ações da Service Master.

Acredito realmente que as empresas possam se tornar uma comunidade ética que contribua para modelar o caráter e o comportamento humanos e também ganhar dinheiro. Isso continua a ser a grande experiência da Service Master.

A liderança é tanto uma arte quanto uma ciência. Todos são líderes. E eu os encorajo a se lembrar de que todo mundo pode servir. Se você ainda não o fez, comece hoje – liderando ao servir. Dê o exemplo e os outros o seguirão. ♦