PREFÁCIO

David Simas,
CEO e presidente da Fundação Obama de 2016 a 2023

Quando imagino liderança, vejo uma pessoa que, na tranquilidade do trabalho diário, dá um passo à frente para proteger as pessoas que estão a construir algo novo. Essa atitude — protetora, discreta, resoluta — não é tanto um ideal, mas sim um hábito. E molda a minha forma de pensar sobre o serviço público, o trabalho cívico e a arte diária de liderar equipas.

Cresci numa família de imigrantes portugueses, em Taunton, Massachusetts, nos EUA, onde o dever para com a comunidade era concreto e visível nas escolhas diárias que os imigrantes faziam, especialmente quando ninguém estava a ver. Essa lição guiou todas as etapas da minha carreira — no governo local e estadual, na Casa Branca e, mais tarde, na Fundação Obama. Nas salas de aula, nas sessões de planeamento e nas noites tardias, vi pessoas comuns darem um passo à frente para que outras pudessem construir. O trabalho não era glamoroso, era muitas vezes invisível, mas impactante — a prática à qual volto quando penso em liderança.

Para mim, um dos aspetos da liderança é a presença. Não a presença performativa que busca aplausos, mas a presença constante e engajada que, intencionalmente, abre espaço para que os outros experimentem, se envolvam, falhem e cresçam. Essa presença equilibra humildade e responsabilidade: a humildade de ouvir e de se ajustar, e a responsabilidade de proteger aqueles que assumem riscos. É uma atenção paciente e protetora ao ambiente no qual as pessoas aprendem.

Aprendi na prática que priorizar o desenvolvimento humano — mentoria estruturada, *feedback* regular e políticas que protegem a experimentação criativa — gera retornos difíceis de quantificar no momento, mas vitais para a resiliência institucional. Esses investimentos desenvolvem capacidades, incentivam a iniciativa e consolidam culturas que resistem melhor ao *stress*.

O serviço não se opõe à ambição, ele reformula-a. Passei anos em que os dois pareciam estar em conflito e percebi que a única ambição duradoura alinha a estratégia com a dignidade e o crescimento das pessoas. Isso significa conceber métricas que ponderem não apenas os resultados financeiros ou eleitorais, mas também o crescimento, a retenção e o florescimento dos funcionários e parceiros. Significa adotar critérios que, quando possível, favoreçam a capacidade de uma comunidade para se sustentar em detrimento de eficiências imediatas. A ambição duradoura combina os ativos que perduram — aprendizagem, confiança e interação — e concebe a sucessão para que o progresso nunca seja refém do carisma individual.

Na Casa Branca e nas campanhas, vi algo prático e contraintuitivo: a transparência e a humildade fortalecem a autoridade. Em momentos de crise, o reflexo é esconder ou controlar a história. No entanto, admitir erros, explicar decisões e comprometer-se com correções constrói um capital moral que compensa quando a pressão aumenta. A confiança não é mero ornamento, é operacional. Para a conquistar, alinhe as palavras com as ações: procedimentos claros, responsabilidade partilhada e mecanismos que corrigem sem punir os esforços de boa-fé. Explique as restrições. Partilhe os critérios. Convide ao escrutínio. Esses hábitos não enfraquecem a autoridade, consolidam-na. Quando as pessoas veem coerência entre compromissos e comportamento, estendem a paciência quando os riscos são altos.

Outra lição persistente é institucionalizar a curiosidade. Organizações inovadoras dependem menos de epifanias raras e mais de orçamentos e processos que protegem a experimentação sistemática. Na Fundação Obama, por exemplo, investir no *design* de espaços e em programas como o Centro Presidencial Obama tinha menos que ver com monumentos e mais com a criação de infraestruturas físicas e humanas nas quais a liderança cívica pudesse crescer ao longo de gerações. Testámos ideias, documentámos resultados e financiámos a continuidade. A curiosidade tornou-se uma rubrica orçamental, não um estado de espírito. Quando a exploração é protegida, as equipas aprendem mais rapidamente, partilham o que funciona e abandonam o que não funciona, sem culpar ninguém. Com o tempo, isso produz as evidências necessárias para melhores apostas.

Acredito que abrir caminhos para jovens líderes, conectar experiências locais por meio de redes e oferecer formação prática estão entre os investimentos de maior impacto que podemos fazer. Estes produzem retornos sociais e políticos que se acumulam ao longo dos anos. Costumo mencionar a tensão entre a eficiência a curto prazo e a construção de instituições a longo prazo, porque a vivi no governo americano, em campanhas e na filantropia. Esses investimentos ampliam as oportunidades, ligam esforços isolados a movimentos e convertem promessas em prática. Com o tempo, a composição aparece nas organizações e comunidades. Abordar essa tensão ajuda os líderes a escolher com maior clareza.

Resultados rápidos são tentadores. Trabalho paciente, educação cívica, desenvolvimento comunitário, é mais difícil de recompensar. No entanto, quando os líderes direcionam tempo, atenção e recursos para o desenvolvimento de outras pessoas, eles não sacrificam o desempenho, tornam-no sustentável. Fazer isso requer coragem institucional: cortar iniciativas que geram retornos rápidos, mas corroem a confiança, realocar recursos para programas fundamentais e adotar critérios de avaliação que reconheçam o valor do cuidado. Isso também significa resistir a métricas vaidosas e escolher a composição em vez do espetáculo. Os líderes definem o ritmo da paciência pelo que celebram, orçamentam e recompensam.

O serviço é prático. Nas equipas, isso traduz-se em reuniões que priorizam a escuta ativa, não para impor um consenso superficial, mas para reduzir o custo de se expressar. As equipas aprendem mais depressa quando as ideias podem ser testadas sem medo de constrangimento, e quando a discordância é tratada como uma contribuição para o trabalho e não como uma ameaça à unidade.

Parece também que as práticas de promoção que avaliam os líderes pela forma como desenvolvem os outros, e não apenas pelos resultados individuais, e as métricas de sucesso que incluem o bem-estar e a aprendizagem contínua, são ferramentas que tornam a liderança servidora mensurável e replicável. E que, uma vez sistematizadas, sobrevivem à rotatividade e à transição. Construir tais rotinas requer paciência e persistência, porque a transformação estrutural nunca é instantânea. Codificá-las protege a cultura durante a mudança e mantém os padrões visíveis e justos.

Ao escrever este prefácio, penso em como Portugal e as suas instituições podem beneficiar desta filosofia prática. Em comunidades com fortes laços sociais, o obstáculo raramente é a intenção, é antes traduzir a intenção em rotinas e instituições duradouras. A cultura cívica de Portugal é rica. A tarefa é transformar valores em hábitos que sobrevivam às mudanças de liderança e aos ciclos eleitorais, com rotinas claras, critérios transparentes e propriedade partilhada, que reforcem a confiança ao longo do tempo.

A dimensão intergeracional é fundamental. O futuro das nossas cidades, empresas e organizações depende das capacidades formadas desde cedo — educação cívica, espírito público, deliberação e a crença de que a participação é importante. Programas que investem em jovens líderes, devolvem voz e recursos às iniciativas comunitárias e honram a experiência local não são gestos simbólicos, são políticas estruturais. Isso significa ensinar como as instituições funcionam e convidar os jovens a praticar a liderança desde cedo. Significa financiar conselhos juvenis, estágios e projetos comunitários que priorizam a aprendizagem pela prática. Significa conectar iniciativas urbanas e rurais por meio de redes que compartilhem ferramentas e lições. Não se trata de projetos paralelos ou relações públicas, são sim estratégias centrais que

moldam as habilidades e a confiança da próxima geração. E ampliam ainda o leque de pessoas que podem liderar, valorizando a experiência ao lado da especialização formal.

Esta abordagem é essencial em tempos de polarização. Quando o debate público se fragmenta, os líderes que priorizam o desenvolvimento humano ajudam a reparar o tecido social. Eles acalmam os ânimos, restaurando a justiça, os procedimentos e os factos partilhados. Na prática, isso significa ouvir as diferenças e atender às necessidades reais, sem abrir mão dos princípios fundamentais. É assim que se manifesta a autoridade nas instituições.

Isso não é neutralidade, é legitimidade conquistada por meio de políticas e práticas que valorizam o pluralismo e proporcionam melhorias tangíveis na vida das pessoas. A confiança cresce quando as pessoas podem ver como as escolhas são feitas, como isso as afeta de forma tangível e quem é responsável por elas. Com o tempo, um processo claro e repetitivo conquista o consentimento.

Para mim, isso significou ouvir, atentamente, as críticas de todos os lados e elaborar respostas que atendessem às necessidades reais, sem beliscar os princípios fundamentais. O serviço exige equilíbrio, exige convicção aliada a uma abertura ao diálogo. Também requer clareza sobre onde não cederemos — e porquê. O objetivo não é apaziguar todos os críticos, mas aprender com eles e fortalecer o trabalho. O serviço requer a firmeza para manter os princípios e a humildade para atualizar as táticas à luz de novas informações. Essa combinação constrói coligações duradouras. As pessoas unem-se à clareza e à justiça na prática.

A liderança ao serviço reformula a questão central de «o que o líder ganha?» para «o que o líder faz para ajudar os outros a crescer?» Em contextos democráticos, corporativos e cívicos, essa mudança é tanto um desafio quanto uma oportunidade. Ela exige que os líderes criem equipas nas quais o crescimento faça parte do trabalho, e não uma busca secundária, e a autoridade flua do serviço à missão, não apenas do *status*. Essa mudança altera os incentivos e o comportamento, tornando a responsabilidade credível para todos.

É um desafio, porque rejeita atalhos, como o personalismo, demonstrações de poder, negociações rápidas; e exige investimentos lentos e

exigentes, como a educação, a confiança, a deliberação e o cuidado com os mais vulneráveis. Troca velocidade por profundidade e durabilidade, escolhendo um caminho mais difícil, que fortalece as pessoas e os sistemas. É assim que a confiança é construída e mantida.

É uma oportunidade, porque, quando bem aplicada, produz comunidades mais resilientes, decisões mais legítimas e resultados mais sustentáveis. Amplia o que as comunidades podem enfrentar juntas e estabiliza o progresso através de transições e choques. As pessoas sentem-se donas do processo e as instituições ganham legitimidade que perdura para além dos líderes atuais.

Tenho visto isso em projetos locais e na definição de estratégias de impacto global: quando as pessoas são ouvidas e o crescimento humano é ponderado juntamente com os resultados económicos, segue-se um progresso duradouro. Essa combinação abre possibilidades e liberta o progresso de qualquer pessoa em particular.

Escrevo este prefácio como um convite e um guia prático. Leia este livro de Miguel Pina Martins e Rui Hortelão com um espírito inquisitivo e a determinação de transformar ideias em rotinas. Escolha uma prática simples e aplique-a na sua organização amanhã — e, se possível, discuta-a com os seus colegas para construir um exemplo coletivo e incentivar a sua aplicação prática. O legado de que falo não é heroico nem solitário, ele cresce a partir da prática repetida, da paciência institucional e da coragem de apoiar aqueles que criam.

Ler este livro é um convite para praticar a liderança como um ato de equilíbrio. Ele faz perguntas essenciais: como priorizamos as pessoas sem negligenciar a eficácia? Como conciliamos ambição com empatia? Como projetamos organizações que resistem a ganhos rápidos e se esforçam por legados duradouros? As respostas não são fáceis e exigem aprendizagem contínua: ouvir com humildade, agir com coragem, corrigir com transparência e liderar com propósito.

Que este livro sirva tanto como manual quanto como inspiração. Que ele incentive líderes e políticas públicas que coloquem o desenvolvimento humano no centro. Que ele se torne uma ferramenta para aqueles que procuram alinhar a missão com a prática. Que ele capacite os cidadãos a exigirem organizações e lideranças que sirvam ao bem comum.

Se a experiência me ensinou alguma coisa, é que a liderança ao serviço não diminui a ambição. Quando valorizamos o crescimento das pessoas e das comunidades, as instituições e os cidadãos não apenas perduram, mas elevam e expandem o que é possível.

Leia *Servir para Liderar* com atenção, experimente com humildade e, acima de tudo, persista, porque a verdadeira mudança nasce da prática repetida e da paciência para construir confiança. Este livro mostra o caminho, o desafio é torná-lo rotina.

OS MELHORES LÍDERES PREFEREM SERVIR A MANDAR

1.

A liderança ao serviço, tal como foi inicialmente conceptualizada por Robert K. Greenleaf, na década de 1970, emergiu não apenas como uma reação crítica ao modelo tradicional de chefia centrada no poder, mas sobretudo como uma filosofia transformadora, capaz de alterar, em profundidade, as relações de trabalho e o modo como as organizações existem e interagem com o seu meio.

Desde os primeiros ensaios, como *The Servant as Leader*, Greenleaf defendeu que a essência da liderança deveria residir no servir: uma inversão de paradigma em que o líder não está acima, mas sim ao lado e ao serviço dos outros, guiando pelo exemplo, pela escuta ativa e pelo compromisso inabalável com o crescimento das pessoas.

O tempo demonstrou que esta proposta era bem mais do que uma utopia idealista. Investigadores como James Laub, Dirk van Dierendonck, Dennis & Bocarnea, Sendjaya & Sarros, Eva *et al.*, entre muitos outros, foram reunindo evidências empíricas robustas que confirmam e reforçam a visão de Greenleaf: organizações nas quais a liderança ao serviço é praticada de forma consciente e estruturada apresentam

níveis mais elevados de satisfação no trabalho, maior coesão de equipa, melhor desempenho sustentável e taxas, significativamente, mais baixas de rotatividade voluntária.

Para compreender esta filosofia, é imprescindível recordar que a *servant leadership* não se resume a um conjunto de comportamentos isolados. É, antes de mais, uma visão sistémica que procura equilibrar resultados e relações, estratégia e ética, desempenho e dignidade. Greenleaf antecipou, com notável intuição, os dilemas contemporâneos das empresas: como manter um crescimento económico sólido sem sacrificar as pessoas; como inovar sem atropelar valores; como liderar, não pela imposição, mas pela influência humilde e autêntica.

James Laub, no seu trabalho pioneiro *Assessing the Servant Organization* (1999), foi um dos primeiros a operacionalizar estes princípios em seis dimensões observáveis: 1. valorizar pessoas: 2. desenvolver pessoas; 3. construir comunidade; 4. exibir autenticidade; 5. partilhar liderança; 6. prover liderança.

Laub criou também o OLA — Organizational Leadership Assessment, um instrumento psicométrico validado que permitiu demonstrar empiricamente a ligação entre *servant leadership* e a qualidade do clima organizacional. A evidência mostrou que equipas nas quais os líderes praticam escuta, empatia e capacitação tendem a reportar maior compromisso, menor risco de *burnout* e melhor desempenho.

Dirk van Dierendonck, por seu lado, aprofundou o debate científico nesta matéria ao propor um modelo integrador de seis dimensões — *empowerment, humility, authenticity, standing back, stewardship* e *vision* — e ao demonstrar, com dados de larga escala, que a liderança ao serviço atua sobretudo por mecanismos mediadores, como o aumento da autoeficácia, da confiança mútua e da identificação dos colaboradores com a missão da organização. Estes fatores não só elevam o desempenho individual, como favorecem a inovação e a adaptabilidade, características críticas num mundo em permanente mutação.

A relevância desta abordagem torna-se ainda mais evidente quando observamos casos paradigmáticos na história empresarial recente. Herb Kelleher, da Southwest Airlines, construiu deliberadamente uma cultura de serviço interno, baseada no humor, no respeito e na liberdade

responsável, que garantiu à companhia dezenas de anos de rentabilidade estável e um turnover, consistentemente, abaixo da média do setor.

Mas há mais exemplos. Howard Schultz, fundador da Starbucks, definiu o conceito de «compassionate capitalism», oferecendo benefícios de saúde mesmo a colaboradores a tempo parcial, algo então quase impensável no retalho americano. Já Jim Sinegal, da Costco, insistiu em liderar pelo exemplo e recusou cortes salariais nos momentos difíceis da empresa, com o argumento de que a fidelidade dos colaboradores era o ativo mais estratégico da empresa.

Estes líderes serviram não apenas as suas organizações, mas também as suas comunidades e até, de certa forma, a própria ideia de capitalismo. Demonstraram que é possível conciliar grandes resultados financeiros com práticas centradas nas pessoas. E fizeram-no não por filantropia, mas como parte do modelo de negócio: colaboradores respeitados e ouvidos criam melhores experiências para os clientes, o que, por sua vez, gera maior lealdade e receita.

Como já vimos, a investigação académica e científica tem acompanhado estas abordagens práticas. A equipa liderada por Emily M. Hunter, professora da Universidade de Baylor, demonstrou, numa conclusão de 2013, que líderes ao serviço aumentam a identificação dos colaboradores com a missão da empresa, o que se traduz numa menor intenção de turnover e maior compromisso. Myriam Chiniara e Kathleen Bentein, da Universidade do Québec em Montreal, mostraram, em 2016, igualmente, que a *servant leadership* cria um clima psicológico seguro, no qual as pessoas sentem liberdade para inovar, para propor ideias disruptivas e até para discordar construtivamente da gestão.

Mas é importante não romantizar: a liderança ao serviço também enfrenta desafios e limites. A busca por consenso, que é central para envolver todos, pode tornar a tomada de decisão lenta, especialmente em ambientes voláteis e competitivos, nos quais a agilidade é crucial.

A generosidade e abertura do líder ao serviço podem ser exploradas por colaboradores mal-intencionados, gerando riscos de manipulação e comportamentos oportunistas. Há ainda o risco de falta de assertividade: líderes demasiado preocupados em agradar tendem a evitar

confrontar desempenhos insatisfatórios, comprometendo o progresso coletivo. E, por vezes, o envolvimento profundo na vida dos elementos da equipa pode, igualmente, dificultar a capacidade de dar *feedback* crítico e objetivo.

Estes riscos foram analisados por autores como Robert Russell e Gregory Stone, em 2002, que propuseram um equilíbrio entre atributos funcionais (visão, honestidade, confiança, influência) e atributos de acompanhamento (empatia, humildade, sensibilidade cultural). É nesta articulação, entre a firmeza estratégica e a abertura relacional, que reside a sustentabilidade da *servant leadership*.

Outro aspeto fascinante da filosofia da liderança ao serviço é a sua relação com a inteligência coletiva. Vários estudos apontam que equipas lideradas por líderes ao serviço apresentam um *c-factor* (fator de inteligência coletiva) mais elevado. Isto porque o líder ao serviço promove escuta ativa, equidade de voz nas reuniões, segurança psicológica e partilha real de informação. Estes comportamentos favorecem processos de deliberação mais enriquecidos e decisões coletivas de melhor qualidade.

A ligação entre *servant leadership* e inteligência coletiva é particularmente relevante no atual contexto social, em que os modelos tradicionais de chefia — baseados em controlo vertical e especialização rígida — estão a ser questionados. Uma frase popularizada no meio empresarial anglo-saxónico, «If you're the smartest person in the room, you're in the wrong room», sintetiza esta mudança: o papel do líder deixou de ser o de saber mais do que todos e passou a ser criar as condições para que todos possam contribuir com o melhor de si, coordenadamente e com um propósito comum.

O novo modelo de chefia que emerge é, portanto, menos sobre comando e mais sobre facilitação. Surge aqui a diferença subtil entre o *servant leader* e o *servant facilitator*: enquanto o primeiro mantém uma posição formal de liderança, responsável também por decisões estratégicas, o segundo atua sobretudo como catalisador de processos coletivos, sem necessidade de deter autoridade formal. Em equipas ágeis, por exemplo, os *scrum masters* desempenham frequentemente este papel de *servant facilitators*:

não decidem a estratégia, mas garantem que o grupo funciona como uma verdadeira equipa auto-organizada.

Estudos longitudinais, como os conduzidos por Nathan Eva e a sua equipa, em 2019, na Universidade de Monash, na Austrália, confirmam que, mesmo sem autoridade formal, um facilitador que pratica princípios da *servant leadership* — escuta, empatia, empoderamento, construção de comunidade — consegue melhorar indicadores de produtividade, de bem-estar e de criatividade da equipa.

Num cenário global cada vez mais caracterizado pelo trabalho remoto, flexível e distribuído, esta visão adquire uma atualidade incontornável. Quando as pessoas trabalham a partir de locais diferentes, dispersas por fusos horários e culturas, a capacidade de um líder ou facilitador de construir confiança, alinhar objetivos e manter todos envolvidos torna-se mais determinante do que nunca. Por outro lado, os autuais contextos laborais, aumentam os riscos de invisibilidade, falta de responsabilidade ou de compromisso, o que exige vigilância, clareza de papéis e utilização criteriosa de indicadores de desempenho.

São vários os autores que destacam que uma liderança ao serviço para ser sustentável implica sistemas e processos de *feedbacks* estruturados, formação contínua e avaliação periódica da coerência entre discurso e prática. É aqui que os indicadores de inteligência coletiva ganham relevância: podem ser construídos a partir de dados qualitativos (como entrevistas e inquéritos) e quantitativos (como análise de redes sociais internas, número de ideias implementadas, participação efetiva em decisões). Esses indicadores não substituem a sensibilidade do líder, mas ajudam a monitorizar, de forma sistemática, se a cultura de serviço se mantém viva ou está a degradar-se.

Nos últimos anos são vários casos de empresas que demonstram que a *servant leadership* não é uma estratégia *soft* oposta ao rigor empresarial. Pelo contrário: é uma escolha consciente que exige disciplina, coragem para enfrentar decisões difíceis e clareza na definição de métricas de sucesso que incluam não só lucro, mas também crescimento humano e social.

A reflexão sobre estes novos paradigmas são, particularmente, relevantes porque permitem ver além dos *slogans* inspiracionais e compreender, em profundidade, os mecanismos, os dilemas e as contradições da liderança

ao serviço. É essencial conhecer os riscos reais: a vulnerabilidade a manipulações, a lentidão decisória e o risco de paternalismo. Mas é igualmente decisivo reconhecer os seus contributos singulares: criação de ambientes psicologicamente seguros, maior capacidade de inovação colaborativa, menor *turnover* e *performance* mais sustentável ao longo do tempo.

É também importante situar a *servant leadership* num *continuum* histórico: desde o comando autoritário dos modelos tayloristas, passando pela liderança transformacional centrada na visão carismática do líder, até chegar aos modelos que privilegiam processos coletivos, partilha de poder e desenvolvimento integral das pessoas. E é, precisamente, neste ponto que a *servant leadership* dialoga com teorias contemporâneas, como a liderança distribuída e a inteligência coletiva.

No que diz respeito ao futuro, identificam-se três vetores principais de expansão e consolidação da liderança ao serviço que merecem atenção aprofundada: a convergência com métodos ágeis, a integração de indicadores de inteligência coletiva e a proliferação de modelos de liderança distribuída em redes organizacionais.

Em primeiro lugar, a confluência entre *servant leadership* e metodologias ágeis — tão difundidas no setor da tecnologia, em particular no desenvolvimento de *software*, e, mais recentemente, nas áreas do *marketing* e dos recursos humanos revela uma complementaridade notável. Enquanto o ágil enfatiza a entrega iterativa, o *feedback* rápido e a auto-organização das equipas, a *servant leadership* assegura que esse processo de alta velocidade não negligencia as necessidades humanas. O papel do *scrum master* é uma função criada para «servir a equipa», remover impedimentos, facilitar processos e proteger o grupo de interferências externas. Ao mesmo tempo, um *scrum master* verdadeiramente ao serviço adota a escuta ativa, empodera os membros e cultiva um ambiente de confiança, tal como Greenleaf propôs. Não por acaso, estudos como o de Ronald Riggio & Sheng Jie Tan, de 2013, demonstram que equipas ágeis lideradas por facilitadores servidores apresentam uma produtividade superior em 20 % e uma satisfação no trabalho 25 % mais elevada do que equipas ágeis sem este foco humano.

Em segundo lugar, o campo da inteligência coletiva desponta como um parceiro natural e indispensável da *servant leadership*. Não basta medir

temperaturas subjetivas de clima ou compromisso; é preciso quantificar a qualidade da colaboração. Anita Williams Woolley e a sua equipa da Universidade de Carnegie Mellon University, em 2010, e Christoph Riedl e outros investigadores da Universidade de Northeastern, em 2021, introduziram metodologias para calcular o «fator c» das equipas, combinando observação direta, métricas de comunicação em plataformas digitais e escalas de avaliação subjetiva.

Quando um líder ao serviço adota esses indicadores, consegue afinar intervenções cirúrgicas: perceber que um *sprint* falhou não por falta de competência técnica, mas por excesso de tensão entre subgrupos; identificar que certa reunião de decisão colaborativa ultrapassou o prazo programado por ausência de um líder/facilitador capacitado; ou diagnosticar que o moral caiu após a introdução de métricas individuais mal alinhadas com os valores coletivos. Em suma, a *servant leadership* ganha uma lente de maior objetividade, apoiada em dados, capaz de guiar a cultura organizacional sem renegar a intangibilidade do cuidado e da empatia.

Finalmente, o conceito de liderança distribuída e as redes neurais organizacionais ampliam o alcance da *servant leadership* para além das hierarquias convencionais. Os académicos norte-americanos Jay Carson, Paul Tesluk e Jennifer Marrone, em 2007, por exemplo, mostraram que, em equipas de alta *performance*, a liderança não é monopólio de um só indivíduo, mas sim um atributo emergente de interações. Um mesmo elemento pode assumir o papel de facilitador ao serviço para questões técnicas, enquanto outro exerce a escuta atenta e o apoio emocional. Esta distribuição flexível de funções exige sistemas claros de partilha de informações, protocolos de *feedback* 360° e rituais — como retrospetivas e comunidades de prática — que mantenham a coesão.

Nestes ambientes, a *servant leadership* não se vê diminuída; pelo contrário, multiplica-se, pois cada colaborador é encorajado e treinado para servir os seus pares, criando «microculturas de serviço» que, juntas, tecem a grande tapeçaria organizacional.

Seja qual for a dimensão da empresa, o setor de atividade ou o seu grau de maturidade digital, os princípios centrais continuam a ser:

ouvir com empatia, colocar as necessidades dos outros em primeiro lugar, fomentar o desenvolvimento integral de cada um, promover comunidades de pertença e, sempre que possível, abdicar de glória para valorizar os feitos alheios.

Importa sublinhar que estes princípios não são chavões nem meros *slogans* inspiracionais, são comportamentos concretizáveis, mensuráveis e, sobretudo, catalisadores de transformações reais. A ousadia dos líderes ao serviço não reside apenas nas suas decisões de negócio, mas sobretudo na convicção de que servir os seus colaboradores é, em última instância, servir a si mesmos e ao sucesso coletivo.

À medida que o século XXI avança, com desafios que vão do teletrabalho massificado às crises ambientais e sociais, a *servant leadership* apresenta-se não apenas como uma moda ou tendência, mas sim como uma base sólida para edificar organizações verdadeiramente humanas, resilientes e criativas, mais bem preparadas para a incerteza do futuro. Sendo, no entanto, importante continuar a testar novos instrumentos de avaliação e adaptar estes princípios ao dinamismo das plataformas digitais, da inteligência artificial colaborativa e dos ecossistemas de inovação em rede.

Conclui-se, portanto, que a *servant leadership* converge com todas as grandes correntes contemporâneas de gestão — ágil, ética, distribuída, *data-driven* — e potencia-as com o ingrediente essencial que os modelos centrados, exclusivamente, no resultado muitas vezes negligenciam: a dignidade humana. E, parafraseando Greenleaf, a verdadeira grandeza de um líder revela-se quando este descobre, no servir, a sua forma mais elevada de exercer o poder.

O que fazem os melhores líderes

A liderança de serviço é um estilo de liderança baseado na convicção de que o papel principal de um líder é servir os outros. Os *servant leaders* concentram-se em desenvolver as capacidades e o potencial dos seus seguidores e colaboradores em vez de se concentrarem no próprio poder ou estatuto.

A *servant leadership* pode ser definida como um estilo de liderança baseado nos seguintes princípios:

- Foco nas pessoas: priorizar as necessidades e o bem-estar dos seguidores.
- Liderar pelo exemplo: usar comportamento pessoal como forma de inspirar os que os rodeiam.
- Construção de relações: fomentar e construir relações fortes com parceiros e colegas.
- Partilha: repartir sempre o poder e a responsabilidade com aqueles que lideram.

Princípios e características de um líder ao serviço

Um *servant leader* é guiado por empatia, humildade e coragem. Valoriza a escuta ativa, fomenta a confiança e promove a autonomia entre os seus colaboradores. Além disso, um líder ao serviço demonstra compromisso com o crescimento pessoal de cada membro da equipa, criando uma cultura de inclusão e colaboração.

Estes princípios fundamentais moldam a sua abordagem à liderança e espelham-se no dia a dia.

- **Empatia:** capacidade de compreender e partilhar os sentimentos dos outros. Um líder ao serviço coloca-se no lugar dos seus colaboradores, mostrando-se genuinamente interessado nas suas preocupações e necessidades.
- **Humildade:** reconhece que não possui todas as respostas e está sempre disposto a aprender com os outros. Este atributo constrói um ambiente de abertura e respeito mútuo.
- **Coragem:** liderar pelo exemplo, sobretudo em situações complexas, exige permanente ousadia. O líder ao serviço toma decisões difíceis com base em valores e no bem-estar da equipa.

- **Escuta ativa:** o líder ao serviço ouve atentamente os seus colaboradores, incentivando o diálogo aberto e garantindo que todos são ouvidos.
- **Autonomia:** delega responsabilidades e confia na equipa, capacitando os membros para tomar decisões e assumir a liderança em áreas específicas.
- **Crescimento pessoal:** investe no desenvolvimento dos colaboradores e oferece oportunidades de formação, mentoria e *feedback* construtivo.
- **Inclusão:** valoriza a diversidade e promove um ambiente onde todos se sentem respeitados e valorizados, independentemente das origens ou cargos, criando uma cultura inclusiva.
- **Confiança:** cultiva relações baseadas na honestidade, transparência e apoio mútuo, essenciais para criar equipas fortes e resilientes.
- **Foco no serviço:** prioriza o bem-estar da equipa e da organização acima de interesses pessoais, orientando-se pelo princípio de servir para liderar.

Estes princípios, quando aplicados, não só fortalecem as equipas como também criam organizações mais inovadoras, produtivas e alinhadas com os valores humanos.

Benefícios para as equipas

A liderança ao serviço pode trazer uma série de benefícios para as equipas e organizações, entre os quais:

- **Aumento da motivação e da produtividade:** os colaboradores sentem-se mais motivados e produtivos quando trabalham para líderes que se preocupam com o bem-estar das suas equipas.
- **Maior satisfação:** os colaboradores sentem-se mais satisfeitos com aquilo que fazem quando trabalham com líderes compassivos e empáticos.

- **Redução do *turnover*:** os profissionais são menos propensos a deixar os seus empregos quando trabalham com líderes que se preocupam com eles.
- **Melhores decisões:** os líderes ao serviço, pela sua natureza, tomam normalmente decisões que beneficiam todos os envolvidos.
- **Cultura mais colaborativa:** a *servant leadership* fomenta uma cultura de colaboração e confiança, que favorece o trabalho em equipa.