

[**AL** ESTADO DA ARTE]



TÍTULO

ARTFUL LEADERSHIP – Relatório de estado da arte

AUTORES

Advancis Business Services

ÂMBITO

ARTFUL LEADERSHIP é um projeto internacional, apoiado pela Comissão Europeia através do programa Erasmus+, que ambiciona desenvolver uma nova geração de líderes serventes através das artes.

A Advancis (Portugal), a Escola de Arte da Universidade Católica do Porto (Portugal), a Rotterdam School of Management (Holanda), a ISTUD Business School (Itália), a University of Western Macedonia (Grécia) e a Storybag (Holanda) formam a parceria deste projeto para desenvolver um conjunto de recursos digitais inovadores e criativos para uma nova experiência de aprendizagem, através de uma abordagem baseada nas artes que inspire e fomente uma nova geração de líderes serventes.

Este relatório de estado da arte pretende apresentar os resultados da investigação realizada no âmbito do projeto, bem como apresentar as principais conclusões que suportem os próximos passos no desenvolvimento dos produtos deste projeto.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ÍNDICE

Sumário Executivo	4
Desenho da investigação	5
Identificação das bases em mudança	8
Desafios hoje	11
Liderança, liderança servente	17
Introdução ao conceito	17
Exploração das principais características	18
Relação entre a Liderança Servente e as necessidades atuais	21
A arte na aprendizagem	25
Introdução do conceito	25
Exploração das principais características	25
Ligação entre a aprendizagem através das artes e os desafios atuais	26
Desenhando algumas conclusões	29
Elementos para reflexão	31

SUMÁRIO EXECUTIVO

O mundo vive um turbilhão.

A globalização, a tecnologia, as mudanças demográficas profundas, a crise financeira, os dilemas éticos levam-nos a questionar a validade dos atuais paradigmas educacionais e de gestão.

As novas gerações que chegam agora ao mercado de trabalho têm diferentes expectativas e procuram uma gestão mais ética, mais centrada nas pessoas.

Os líderes do futuro crescem – social, política e economicamente – numa era digital que atravessa uma profunda crise social, financeira e económica. Estes futuros líderes procuram um propósito, um significado e uma ligação às organizações onde estarão; estas igualmente transformadas pelo conhecimento, pelos mercados e por clientes globais, bem como influenciadas pela tecnologia de informação e comunicação.

“Com tais mudanças nascem novas prioridades e responsabilidades e é neste ambiente que a teoria da liderança servente floresce como um estilo de gestão aplicado ao mundo de negócios atual redefinido, um estilo que pode ser um pilar nas organizações para a construção de estruturas corporativas baseadas na proteção, na capacitação e na confiança.”

DIRK VAN DIERENDONCK, RSM INSIGHT 3RD QUARTER, 2011

Este relatório de investigação pretende apresentar um cenário claro e sintético sobre os principais tópicos associados ao projeto ARTFUL LEADERSHIP – as características do modelo de liderança servente e a abordagem de aprendizagem através das artes - bem como a forma como estes tópicos devem ser combinados para maximizar o potencial de impacto de uma estratégia de desenvolvimento de liderança.

A hand is shown pointing at a document on a table. The document has some faint markings and a circular logo. A large, horizontal green brushstroke is overlaid on the bottom part of the image, serving as a background for the title.

DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

As atividades de investigação seguidas pelo projeto ARTFUL LEADERSHIP foram desenhadas de forma a explorar e a analisar:

- (i) a evolução do modelo de Liderança Servente;
- (ii) o potencial da aprendizagem através das artes enquanto ferramenta de aprendizagem aplicada ao ensino de liderança e gestão;
- (iii) a existência de novos métodos de aprendizagem ligados à aprendizagem através das artes, tais como o storytelling digital, o design thinking, etc;
- (iv) o conhecimento sobre os públicos-alvo e os futuros utilizadores – líderes, gestores de escolas e a geração de Millennials&Gen2020 – relativamente às suas características, necessidades e expectativas.

A nossa metodologia de investigação foi desenhada como uma busca do conhecimento numa jornada onde tanto os investigadores como os participantes têm um papel ativo. De facto, as abordagens e as técnicas seleccionadas permitiram um envolvimento contínuo do público-alvo na investigação, não só como respondentes mas como agentes que analisam, refletem e agem contribuindo na obtenção de respostas e na discussão de possíveis soluções e ligações para o desenvolvimento dos resultados do projeto.

Neste sentido, a parceria iniciou uma viagem de exploração que contempla três fases principais:



PELO VALE DA INVESTIGAÇÃO DOCUMENTAL



PELA FLORESTA DA INVESTIGAÇÃO PARTICIPATIVA



SUBINDO PELA ENCOSTA DA PRÁTICA



FASE UM: Pelo vale da investigação documental

Pretende recolher informações aprofundadas sobre ambos os tópicos do projeto (Liderança Servente & Aprendizagem baseada nas Artes) permitindo à parceria obter uma perspetiva ampla sobre os desenvolvimentos atuais em cada um dos campos de estudo.

A fase 1 foi realizada em dois momentos que incluíram um ciclo de actividades convergentes e divergentes. Um primeiro momento permitiu explorar duas fontes de informação – reunião de elementos media e personas – que permitem juntar, explorar e analisar elementos distintos relacionados com os tópicos em estudo; todos os elementos foram considerados como contributos válidos. Num segundo momento, a equipa de investigação analisou as referências e as fontes, seleccionando os recursos mais apropriados para os objectivos do projecto. No final, a parceria listou um total de 50 referências literárias relacionadas com os domínios de estudo de Artful Leadership.

FASE DOIS: Pela floresta da investigação participativa

Esta atividade incluiu dois processos chave de interação com os públicos-alvo:

- Reconhecimento do presente: para seleccionar, analisar e partilhar projetos e organizações que podem atuar como fontes de inspiração para os utilizadores finais.
- Conhecer o futuro: para mapear as tendências, especialmente as relacionadas com ambientes de aprendizagem e negócios.

No total, foram realizados seis workshops nos quatro países da parceria, contando com a participação de mais de 70 participantes de áreas distintas de trabalho (universidades, empresas, decisores políticos, etc.).

FASE TRÊS: Subindo pela encosta da prática

Nesta fase pretendeu-se compilar e analisar todos os elementos antes explorados, conseguindo mapear as competências chave de liderança e assegurar uma análise completa sobre os métodos baseados em arte que podem ser utilizados no desenvolvimento de cursos de liderança.

Os resultados obtidos foram apresentados a um painel de peritos organizado pela parceria e que reuniu 10 peritos de diversas origens académicas e empresariais.

IDENTIFICAÇÃO DAS BASES EM MUDANÇA

Investigações realizadas têm mostrado que a gestão tradicional e os paradigmas de liderança já não respondem aos desafios actuais que as organizações enfrentam, não sendo capazes de dar resposta às expectativas e necessidades das novas estruturas, conhecimentos e forças de trabalho.

O QUE QUEREM DIZER COM 'GRANDES TENDÊNCIAS'? ¹

¹ Os participantes dos workshops nacionais debateram como a sociedade, os negócios e a educação evoluirão e de que forma podemos acompanhar essa mudança.

THIS
IS
IT

Investimento no talento das pessoas independentemente da idade; desenvolver o potencial de cada colaborador para a organização, reconhecendo talentos diferentes com diferentes idades.

Equipas multidisciplinares movidas pela curiosidade e pela motivação para um objectivo comum; são autónomas na definição do porquê, o quê e do como – tendo maior eficácia nas acções humanas e na inovação aberta e participativa.

Liquidez foi descrita como sinónimo de desestruturada, incerta, complexa e de uma forma geral. A revolução digital/internet e os sistemas de macro informação criam interacções livres e incontrolláveis que implicam riscos em termos de segurança, privacidade, entre outros.

Educação & ensino para promover a autonomia e para potenciar o desenvolvimento pessoal e social – estimular a liderança partilhada através da comunicação.

O todo é diferente da soma das partes: valoriza cada indivíduo e a co-construção que permite ao grupo criar com a participação de cada elemento; no contexto social actual, a abordagem colaborativa é ainda mais relevante e aplicada; é importante que a educação em geral, e dos líderes em particular, promova as capacidades de co-construção e a atenção ao indivíduo e à sua iniciativa, autonomia, pensamento crítico e criatividade.

Informatização, com uma referência particular à difusão dos computadores e dos robots que ameaçam a relação tradicional entre as pessoas e as máquinas.

Sustentabilidade, considerada como a capacidade de explorar recursos sem ameaçar a vida e o bem-estar das próximas gerações.

Sinergias multidisciplinares são um fenómeno de ligação entre pessoas com competências distintas e objectivos e causas comuns; pretende estar alinhado com os desafios sociais distintos para a solução dos problemas actuais e a evolução social – desenvolver soluções validadas pelo colectivo; promover a ligação intencional entre as pessoas; facilitar o pensamento divergente para um bem comum; permitir a liderança inclusiva.

Fragmentação social. Descrita como um processo progressivo que envolve as sociedades e as famílias, transformando as comunidades em indivíduos que por vezes se vêm privados das suas origens e tradições.

Ligação entre: a possibilidade em se conectar e relacionar com pessoas diferentes e desconhecidas mas cujos pensamentos podem ser partilhados e co-construídos em comunidade. O líder deve mobilizar todos os membros para objectivos comuns, mas as equipas têm posteriormente acesso a uma liderança sustentável.

Secularização e de-secularização. As alterações culturais ocorridas nos últimos 50 anos como resultado do enfraquecimento progressivo dos fortes laços associativos. Os líderes e as organizações não podem rescindir desta variável sendo-lhes pedido a existência de valores, uma identidade e um sentimento de associativismo sólidos mesmo face às barreiras organizacionais.

Virtual connection for co-construction: the virtual connection is needed but demands a set of tools that enable the co-creation of solutions for society, organizations, communities. The leader should empower members for individual decisions needed abroad finding a balance between the virtual connection and the disconnected responsibilities.

Falta de recursos. O exemplo da economia colaborativa é uma forma viável de lidar com este desafio.

Medo: um sentimento crescente de medo é descrito como um factor chave do futuro próximo, sendo uma consequência do terrorismo, mudanças rápidas e instabilidade política/social geral.

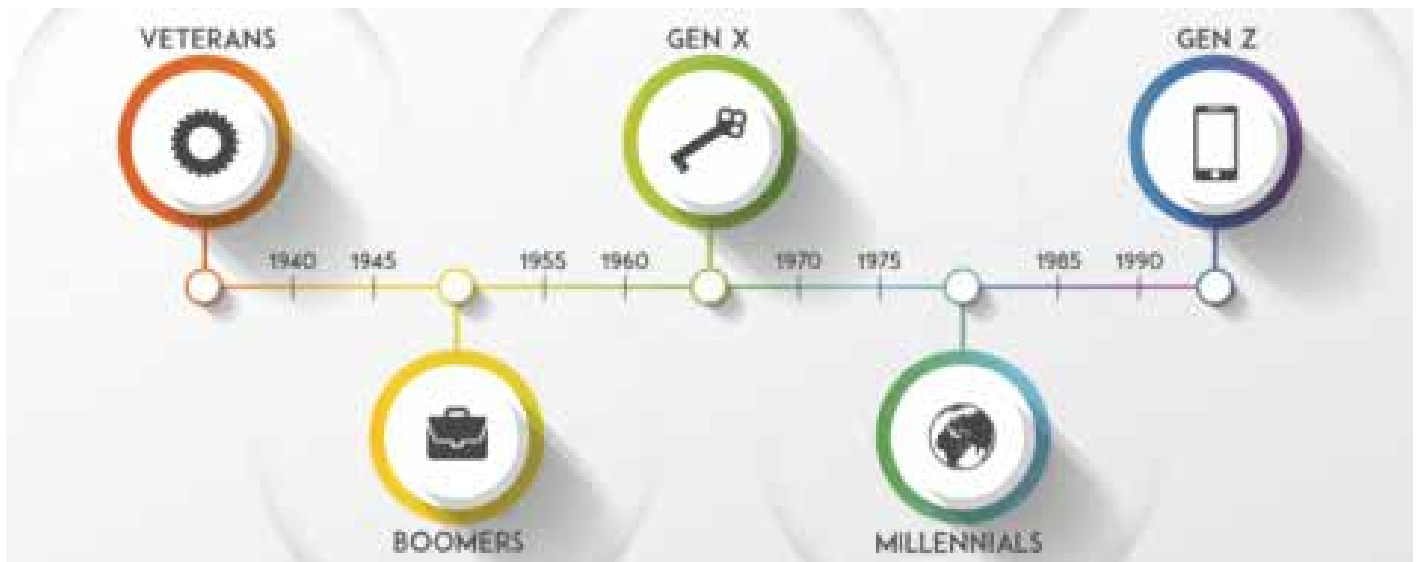
DESAFIOS HOJE

#SOCIEDADE

A combinação entre o aumento da esperança de vida e a diminuição da taxa de natalidade resulta no envelhecimento da população.

O fenómeno de envelhecimento da população atravessa fronteiras a um ritmo alucinante, surpreendendo as nações incapazes de dar resposta ao impacto negativo que o fenómeno tem a nível social e económico.

As mudanças demográficas sentidas afetam a sociedade e o bem-estar, bem como os negócios e o mercado de trabalho que enfrentam novos desafios na gestão de pessoas, tanto dos recursos humanos internos como externos. De facto, a maioria das empresas vivem distintas realidades num mesmo espaço, com colaboradores que apresentam 50 ou mais anos de idade e colaboradores com menos de 40 anos de idade (Barroca, A., 2015).



Das distintas gerações presentes na sociedade e já inseridas no mercado de trabalho, emergem diferentes necessidades, expectativas em cada grupo etário. Adicionalmente, e para além do mix de características pessoais, os colaboradores vivem, exploram e dialogam de forma diferente do que faziam nas últimas décadas – a tecnologia e a ligação global fornecem conhecimento e informação atualizada para inúmeros temas, construindo uma sociedade do conhecimento (Ministry of Employment and the Economy from Finland, 2012).

Enquanto as economias continuam a lutar no pódio da inovação e competitividade, existe a necessidade urgente de encontrar novas medidas com enfoque na responsabilidade e inovação social e que contribuam para manter os colaboradores motivados para trabalhar.

FACTOS & PREOCUPAÇÕES PARTILHADAS NOS WORKSHOPS NACIONAIS

“Quanto mais velhos são, mais intimidados ficam com a digitalização dos processos e com os colegas de trabalho mais jovens e informados.”

“Enquanto os profissionais seniores geralmente concordam com a ideia tradicional de líder como ‘o que manda’ focando a sua atenção na organização e nas dimensões coletivas da mesma, os alunos referem que o papel de líder é associado à pessoa que ‘cria as condições apropriadas’, focando a sua atenção nas dimensões relacionais/individuais da organização.”

“Ênfase na responsabilidade e sustentabilidade que representam o lado ‘social’ da liderança, enquanto ponte que liga as empresas com as pessoas e a sociedade como um todo.”

#GESTÃO

Todos nós sabemos que a tecnologia tem impacto em tudo. Sabemos também que as organizações já ajustam a sua estrutura, os seus procedimentos e os seus resultados (ou a forma como apresentam os seus produtos/serviços).

A era digital já incluiu todos os colaboradores sem exceção, e principalmente os das novas gerações, influenciando a forma como colaboradores e líderes comunicam. “Contudo, as oportunidades que a tecnologia apresenta desafiam todos a serem “digitalmente cultos” e a manterem-se ao corrente das constantes mudanças tecnológicas” (Rikleen, L. S., 2011).

No mesmo sentido, as equipas já não são formadas considerando a força de trabalho de um só departamento ou área de trabalho; em vez disso, as organizações promovem a ligação entre áreas de trabalho distintas (operacional, gestão, investigação, design, etc.) e variadas áreas de conhecimento (etnografia, engenharia, filosofia, artes, química, etc.) para despertar o lado criativo e potenciar a criação de soluções inovadoras a apresentar ao mercado (van Knippenberg, D., van Ginkel, W., Hoever, I. & Barkema, H., 2013). Estas equipas híbridas e transdisciplinares pedem profissionais distintos - os T-shaped – “que são solucionadores de problemas na sua área de conhecimento mas também capazes de interagir e compreender especialistas de áreas de trabalho diferenciadas” (IfM e IBM, 2008).

Para novas equipas, novos espaços de trabalho. A partir da realidade das multinacionais, conseguimos avaliar como as mudanças na estrutura organizacional estão já em marcha. Começaram por adoptar os procedimentos utilizados no espaço e nos métodos de trabalho das economias colaborativas e de coworking, sendo os resultados já alcançados bastante optimistas (Jones, 2013).

As alterações já encetadas implicaram a passagem dos gestores intermédios a papéis de liderança. A sua proximidade com a gestão de topo e os colaboradores de áreas operacionais parece ser a chave para garantir que a organização transmite perfeitamente a sua estratégia e atinge eficazmente os resultados esperados. Assim, para além da necessária adaptação dos gestores intermédios aos novos procedimentos de trabalho e às equipas T-shaped, estes são agora responsáveis por gerir resultados, recursos e pessoas. O seu sucesso “deve basear-se em competências de persuasão e na habilidade para gerir uma complexa rede de recursos para a obtenção dos resultados pretendidos” (McKinney, R., McMahon, M. & Walsh, P., 2013).

FACTOS & PREOCUPAÇÕES PARTILHADAS NOS WORKSHOPS NACIONAIS

“O modelo de liderança mudará devido aos serviços digitais, levando a modelos de liderança mais colaborativos.”

“O líder deve viver fora das bolhas digitais quebrando as bolhas dos seus parceiros... dando espaço a novos desafios e utilizando os serviços digitais de forma moderada.”

“A crescente e partilhada necessidade de uma política sobre ‘o porquê’, capaz de dar um significado à vida profissional, mas não só... Esta perceção pode ser importante enquanto reação aos processos de globalização e secularização cada vez mais comuns entre os mais jovens em busca de mais certezas e estabilidade.”

#APRENDIZAGEM

Existem funções profissionais novas e diferentes (tecnológica, objetiva e estruturalmente diferentes) que podem requerer diferentes conhecimentos, competências e atitudes.

“A nível global, os empregadores declaram que as instituições educativas não estão a preparar os mais jovens de forma adequada e com as competências apropriadas para as profissões disponíveis. O défice é enorme na área das competências transversais” (Gergen, C. & Rego, L., 2014).

Viver no caos, incerteza e ritmo alucinante coloca-nos perante duas opções: ou acompanhamos o ritmo, aprendemos e adaptamo-nos ao desconhecido continuamente; ou vivemos na ansiedade de estar atrás da última inovação, da solução mais recente. Para adquirir tal conhecimento e preparação e fazer frente às necessidades de amanhã, as instituições educativas têm de partilhar a mesma perceção do mundo. Precisam “reconhecer que preparar os estudantes para serem líderes eficientes e informados é um factor crítico para o seu futuro profissional, para liderarem nas suas vidas pessoais e tornarem-se contribuidores positivos para a sociedade que vive tempos cada vez mais difíceis. A necessidade de pensar diferente sobre como preparar os jovens para o futuro é influenciada por um conjunto de factores essenciais. Um deles refere-se à geração de Millennials” (Gergen, C. & Rego, L., 2014).

FACTOS & PREOCUPAÇÕES PARTILHADAS NOS WORKSHOPS NACIONAIS

“É um facto que no sistema educacional grego os educadores procuram posições profissionais relacionadas com a gestão de topo das escolas. Os educadores consideram estas funções como as principais onde poderão desempenhar o papel de liderança.”

“É um facto que os educadores na Grécia aprenderam a trabalhar de uma forma específica ao longo dos últimos anos e que a estrutura do sistema educativo facilita esta realidade. Assim, na maioria dos casos, os educadores demoram a aceitar as novas tendências e/ou estar recetivos a algo diferente.”

“Parece que começaram a entender que a forma como trabalhavam se está a transformar gradualmente e o modelo de liderança tradicional (ser um chefe e não um líder) encontra-se eventualmente obsoleto.”

“Os estudantes não conseguem envolver-se em contextos tradicionais, ignorando a sua atitude de diálogo e relacionamento entre pares.”

E HOJE?? PARA FAZER FRENTE AO DESCONHECIDO, QUAL O PAPEL DE LÍDER QUE DEVEMOS ASSUMIR?? ²

Liderança com sentido, baseada na crença que os líderes são chamados a gerir colaboradores que precisam conhecer o propósito do seu trabalho.

LOGIN: líder, open (aberto), gerado, interação, novo/em rede
LOGIN: líder, ordem, global, interrelacionado, informado.

Liderança desafiante, pode ser descrita como um modelo de liderança baseada na coragem e nas decisões rápidas/claras que são cruciais para enfrentar a complexidade global que, por vezes, pode paralisar processos de tomada de decisão.

Liderança associativa, baseada na crença que os líderes devem conseguir aplicar uma identidade comum através do reforço do compromisso e da ligação de todos na organização.

Liderança baseada na confiança. Diferenciadamente dos paradigmas tradicionais, baseados na gestão topo-base, os novos líderes incorporam uma autoridade decorrente do sentido colectivo de confiança. De certa forma, a confiança é uma condição real ao exercício de liderança não existente em funções superiores mas criadas através do consenso democrático de funções da base da estrutura organizacional.

Liderança colaborativa, baseada na capacitação dos recursos e na transformação das estruturas hierárquicas tradicionais..

Liderança de bem-estar, baseada na ambição de centrar a atenção dos líderes na criação de um ambiente de trabalho apropriado e confortável.

Liderança flexível, bem representada pelo símbolo de uma esponja como mencionado por um dos participantes. Pode ser descrita como um exercício da autoridade sem ignorar os cenários internos e externos (incluindo a dimensão interior da cultura organizacional).

Liderança de mentoring, baseada na crença que os líderes devem estar principalmente focados no crescimento pessoal e profissional das pessoas sob a sua responsabilidade, assumindo o papel de mentores e coaches.

² Os participantes dos workshops nacionais debateram sobre os possíveis estilos de liderança que conseguirão enfrentar as grandes tendências na sociedade, nos negócios e na educação..

Liderança sistémica, baseada na ideia de que os líderes devem conseguir conduzir a longo prazo a mesma abordagem aplicada às atividades e papéis, envolvendo os parceiros, mas também a sociedade como um todo.

Liderança relacional, as emoções estão, de facto, directamente relacionadas com a dimensão da natureza humana, mas aplicando ao contexto organizacional devem ser capazes de criar uma estrutura reforçada por ligações relacionais. Quando as emoções criam relações, as organizações ganham forma e estruturas operativas.

Liderança autoritária. A partir do momento que a sociedade global e complexa requer em alguns momentos normas claras, as abordagens democráticas devem ser parte da estrutura abrangente, sem desprezar a autoridade e não caindo em autoritarismo.

Liderança emocional, potenciando o recurso interior representado pelas emoções como um instrumento efectivo e poderoso para criar empatia e coesão para além das normas formais e institucionais.

Liderança em rede. Os novos líderes não podem ignorar a possibilidade de se moverem dentro e entre sistemas baseados em redes, onde as redes de trabalho não estão simplesmente representadas por várias dimensões operacionais, mas por vários meios culturais que interagem na mesma 'comunidade global'.

Camelo (resistência, foco, transporta conhecimento): capaz de adaptar-se a contextos e a pessoas;
Leão (força, coragem, garra): mobiliza e quebra paradigmas;
Criança (recria, curioso, adapta-se): a criação reinventa.

Líder como alguém que arrisca, procura uma e outra vez para criar e recriar.

Líder enquanto facilitador, direcciona de forma intencional, colabora e interage.

Líder como alguém que ama, tem paixão e humor no trabalho, capacitando os membros da equipa para serem autónomos e darem o seu melhor.



LIDERANÇA, LIDERANÇA SERVENTE

#INTRODUÇÃO AO CONCEITO

O líder servente é servente quando [. . .] é consciente do sentimento sobre querer servir, em primeiro lugar. Depois, uma escolha consciente fá-lo pensar em ser líder. Esta pessoa é claramente diferente da que é líder em primeiro lugar, talvez devido à necessidade de saciar uma necessidade incomum de poder ou de adquirir bens materiais [. . .] A identificação enquanto líder ou enquanto aquele que está ao serviço dos outros constitui dois tipos de liderança extremos. Entre ambos existem zonas sombrias e misturadas que fazem parte da infinita diversidade da natureza humana.

ROBERT GREENLEAF, 1970

Em 1977, Robert Greenleaf publicou o livro “Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness” e desde esse momento o conceito de servente e a sua aplicação à liderança ganhou cada vez mais relevância.

Desde então, a aplicação deste conceito foi desenvolvido e estudado por distintos autores em todo o mundo (Spears, 1995; Laub, 1999; Russell & Stone, 2002; van Dierendonck & Nuijten, 2011; Correia de Sousa, 2014) e aplicado a várias realidades – organizacional, académica, política e governamental, entre outras. Ainda que estudando cada caso como único, compreendemos que cada profissão ou área profissional requer mais do que conhecimento sobre uma disciplina específica; é necessário dotar as pessoas da capacidade de interação com os outros. Sempre que somos responsáveis por uma ou mais pessoas, estamos conscientes de conhecimentos, actividades, interações, relações e crenças que aplicamos, contrariamente à tradicional gestão de pessoas.

Isto foi o que Greenleaf pretendia partilhar em 1977, a abordagem ao conceito do líder servente enquanto “‘funcionalmente superior’ porque está próximo dos colaboradores operacionais, ouvindo, observando e conhecendo aspectos que fortalecem a sua capacidade intuitiva excepcional” (Nichols, 2011). Estas competências sensitivas tornam os líderes serventes capazes de aproveitar o melhor das equipas, conhecendo cada elemento e respectivas habilidades, necessidades, expectativas, objectivos e potencial (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011).

Por outro lado, a liderança foi durante muito tempo definida por “onde – uma posição hierárquica, quem – uma pessoa, e o quê – um conjunto de comportamentos ou acções” (Buskey, 2014). Contudo, as novas tendências na sociedade, negócios e aprendizagem rompem com estes argumentos seleccionando líderes distintos; as organizações estão mais achatadas, as pessoas são diferentes a todos os níveis e os ambientes de trabalho ajustam-se à nova economia colaborativa e baseada no conhecimento.

Neste mundo e ambiente laboral, o líder deve “criar as oportunidades e as alternativas que suportam e favorecem a autonomia para com os elementos que ele serve” e “criar um ambiente que permita partilhar poder e autonomia, centrando-se na responsabilização e colaboração como principais objectivos” (Nichols, 2011).

A investigação dedicada à liderança tem demonstrado como a liderança servente se ajusta ao período em que vivemos, quer em ambiente organizacional – respondendo a necessidades de colaboradores altamente qualificados – como no relacionamento quotidiano com a comunidade – ao servir múltiplos intervenientes (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011).

#EXPLORAÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

O líder servente deve sentir-se responsável por cada colaborador e ser consciente da sua responsabilidade perante os colaboradores mas também pela organização como um todo.(...)

Adicionalmente, o líder servente trabalha para construir uma organização aprendente onde os indivíduos são encorajados a crescer e ter um talento único.

DIRK VAN DIERENDONCK, 2011

Da origem do conceito de líder servente, criado por Robert Greenleaf, nasceram muitos pressupostos, mas na sua maioria estão sempre relacionados com a essência do líder. O líder como aquele que serve os outros [os seguidores] e os guia para a mesma direção apresenta, de facto, um conjunto de características distintivas.


Key characteristics	Laub (1999)	Wong & Davey (2007)	Barbuto & Wheeler (2006)	Dennis & Bocarnea (2005)	Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008)	Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	Van Dierendonck & Nuijten (2011)
Empowering and developing people	Develops People	Serving and developing others Consulting and involving others		Empowerment Trust	Empowering Helping subordinates grow and succeed	Transforming influence	Empowerment
Humility	Shares Leadership	Humility and selfness	Altruistic calling	Humility	Putting subordinates first	Voluntary Subordination	Humility Standing back
Authenticity	Displays Authenticity	Modeling integrity and authenticity				Authentic self Transcendental spirituality	Authenticity
Interpersonal Acceptance	Values People		Emotional healing	Agapao love	Emotional healing	Covenantal relationship	Forgiveness
Providing direction	Providing Leadership	Inspiring and influencing others	Persuasive mapping	Vision	Conceptual skills		Courage Accountability
Stewardship	Builds Community		Organizational stewardship Wisdom		Creating value for the community Behaving ethically	Responsible morality	Stewardship

FRAMEWORK OF THE KEY CHARACTERISTICS OF SERVANT LEADERSHIP BY AUTHOR (VAN DIERENDONCK, 10TH SERVANT LEADERSHIP SYMPOSIUM, 2014)

Ao mesmo tempo que cresce a atenção dada ao modelo de liderança servente, emergem distintas interpretações sobre as suas características chave.

No âmbito do projeto ARTFUL LEADERSHIP, foi seleccionada a proposta de van Dierendonck (2011) que apresenta o modelo de liderança servente baseada em 6 principais características.

Assim, o líder servente na sua essência é alguém humilde, autêntico, que compreende e experiencia os sentimentos e motivações dos outros, sente-se responsável e encoraja os outros, ajudando-os no seu processo de crescimento e orientando para os objectivos a alcançar. Estas 6 características são apresentadas por Dirk van Dierendonck em 2011 como sendo “um forte indicador de como um líder servente deve agir” (van Dierendonck, 2011).



ENCORAJAR E DESENVOLVER AS PESSOAS

- responsabilizar as pessoas da organização pelas suas próprias acções.
 - reconhecer os talentos e as forças dos colaboradores.
 - encorajar os colaboradores a agir e crescer.
- reconhecer que os colaboradores não são meramente subordinados mas que cada um é um indivíduo com interesses próprios.



HUMILDADE

- reconhecer que (os líderes serventes) não são omniscientes nem onnipotentes e que os seus colaboradores podem ser mais conhecedores e experientes.
- reconhecer a falibilidade e os limites de conhecimento de cada um, o que ajuda a facilitar um ambiente de aprendizagem: onde os colaboradores podem aprender e crescer através da experimentação e da aprendizagem entre pares.



AUTENTICIDADE

- mostrar aos colaboradores que podem ser autênticos através de um ambiente de trabalho que genuinamente encoraja e acolhe esta atitude.
- agir com integridade: fazer o prometido; mostrar consistência e moralidade nas acções; ser verdadeiro consigo próprio e com os princípios de liderança que defendem.



- compreender e experienciar os sentimentos e motivações dos outros.
- aceitar os colaboradores como indivíduos: ser empático e perdoar, aceitar que as pessoas podem cometer e cometem erros.



- mostrar o que é esperado de cada colaborador.
- tornar o trabalho dinâmico e à medida das habilidades e necessidades dos colaboradores.



- ser responsável pela organização como um todo e concentrar-se no trabalho e m vez de controlar e olhar por interesses pessoais.
- agir como cuidadores, mas também como exemplos a seguir pelos outros.
- definir exemplos a seguir, os líderes podem estimular os outros a agir em prol do interesse comum.

Embora as 6 características chave antes descritas sejam todas importantes, nem todas são centrais mas respeitam uma determinada ordem: empowerment, camaradagem, autenticidade e indicação de uma direcção formam o conjunto de características fundamentais para o comportamento de líder servente; e, a humildade, a aceitação interpessoal (como a gratidão, o perdão e o altruísmo) formam o conjunto de valores deste modelo. Assim, o amor compassivo é sugerido como sendo a base da necessidade de um líder servente em servir (van Dierendonck & Patterson, 2015).

Nos mais recentes resultados da investigação realizada, o amor compassivo assegura um lugar de destaque enquanto elemento crucial da liderança servente. O amor compassivo é uma atitude que “encorajará uma atitude virtuosa relacionada com a humildade, a gratidão, o perdão e o altruísmo. Esta atitude virtuosa originará o comportamento de liderança servente através do encorajamento, da autenticidade, da responsabilização e da capacidade de orientar” (van Dierendonck & Patterson, 2015).

#RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA SERVENTE E AS NECESSIDADES ATUAIS ³

A liderança servente destaca o acto de servir os outros; a abordagem holística ao trabalho; a promoção do sentido de comunidade; e, a partilha do poder na tomada de decisão.

LARRY SPEARS, 1996

Espera-se que a liderança servente impacte positivamente as organizações de distintas formas. Através:

- do reforço do sentimento de pertença dos colaboradores relativamente à organização, aumentando o seu esforço perante esta, o trabalho, os colegas e os clientes;
- da definição de um ambiente que fomente a autonomia que, conseqüentemente, encoraja a criatividade e a inovação;
- da capacitação da equipa que, conseqüentemente, fomenta um ambiente inclusivo e de suporte.

Por outro lado, são vários os autores que já testaram os benefícios deste modelo de liderança em contextos organizacionais. A investigação que correlaciona o impacto positivo da liderança servente com distintos aspectos do trabalho, demonstra que este modelo se adapta às novas formas de trabalho, sugerindo como as organizações devem adoptar a flexibilidade necessária para responder às mudanças do mercado.

Considerando as grandes novas tendências na sociedade, negócios e aprendizagem, existem já importantes evidências que permitem explorar, incluir e medir este modelo de liderança nas organizações actuais.

#SOCIEDADE

A capacidade para estar num trabalho com um propósito e suficientemente ético e flexível para aceitar e ter em consideração os outros requer um modelo de liderança como o defendido aqui. As novas gerações no mercado de trabalho e a diversidade existente no mercado laboral, em termos de necessidades, características e expectativas, influenciam as organizações na implementação da liderança servente para responder a necessidades psicológicas das pessoas em geral e, assim, nutrir um espírito colaborativo dentro do local de trabalho. “Se os colaboradores sentirem que pertencem a algo que eles consideram como genuinamente importante, um espírito poderoso de responsabilidade é gerado criando, assim, uma maior probabilidade dos indivíduos aplicarem um maior esforço e estarem mais conscientes sobre as suas atitudes perante a organização, o trabalho, os colegas e os clientes” (van Dierendonck, 2011).

A intenção e a paixão em cada procedimento e resultado ultrapassam os muros da organização e oferecem à comunidade produtos e serviços finais com significado. Esta abordagem ética de negócio, que se relaciona com o modelo de liderança servente, oferece aos colaboradores e à sociedade um “foco na preocupação pelas pessoas, na integridade, na confiança e no serviço para o bem de todos” (van Dierendonck & Patterson, 2015).

³ Alguns exemplos: desempenho organizacional (Peterson, Galvin & Lange, 2012), eficácia em equipa (Hu & Liden, 2011; Irving, 2005), satisfação laboral (Anderson, 2005; Drury, 2004), confiança (Dannhauser & Boshoff, 2006; Sendjaya & Pekerti, 2010), compromisso organizacional (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011; Liden et al., 2008), compromisso com a mudança (Kool & van Dierendonck, 2012), criatividade (Neubert et al., 2008), integridade (Bobbio et al., 2012), comportamento de cidadania da organização (Ehrhart, 2004; Bobbio et al., 2012), envolvimento (van Dierendonck & Nuijten, 2011), capacitação psicológica (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011).

#GESTÃO

Adicionalmente à motivação para liderar, os líderes serventes têm na sua essência a necessidade de servir os colaboradores e a organização. A base deste modelo foca-se nas pessoas – considera os seguidores no centro, nutrindo o seu potencial para o crescimento organizacional.

Considerando os profissionais do conhecimento, quer em termos de conhecimento adquirido e transversal, já no mercado de trabalho, o líder servente deve responder à sua necessidade de estar num trabalho desafiante e significativo.

“Primeiro, a liderança servente permite que os colaboradores definam parcialmente a imagem tangível e intangível e a estendam ao ambiente exterior (induzindo fronteiras permeáveis). Segundo, é um processo inclusivo que acolhe a diversidade e a participação nos diferentes níveis (aceitando diferenças significantes). Terceiro, a liderança servente estimula um crescente número de ligações, destacando a autonomia dos colaboradores (criando trocas transformadoras). Finalmente, a liderança servente promove um ambiente organizacional que procura o significado, atribuindo à organização um verdadeiro propósito que a previne de entrar no caos (fornecendo o rigor necessário para as condições que pedem um comportamento adaptado à complexidade)” (Correia de Sousa & van Dierendonck, 2010).

<i>Meaning perspective of knowledge workers</i>	<i>Servant leadership basic characteristics</i>	<i>Practical examples of leadership behavior</i>
Calling orientation	Service to others Holistic approach to work	Allow workers to focus on their work and eliminate unnecessary overheads Allow for job crafting (people are able to define the boundaries of their own work) Create opportunities for workers to participate in social projects and activities outside the job that make use of their knowledge and skills Provide training and development opportunities fitting the specific needs of the worker
Membership association	Promoting a sense of community	Create communities of practice where workers can share their experiences and knowledge with peers Support the involvement of workers in external networks where they can share their experiences and knowledge Link work to society and goals beyond the organization itself
Need for autonomy	Sharing of power in decision making	Involve knowledge workers in creating the vision of the organization Create an environment of trust and psychological safety where knowledge workers feel room to take risks and be truly empowered Promote and support emerging leadership Support sound individual initiatives (even outside the delineated organizational strategy)

THE RELATION BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND GLOBAL MEANING AMONG KNOWLEDGE WORKERS (CORREIA DE SOUSA & VAN DIERENDONCK, 2010)

Da mesma forma, a habilidade dos líderes serventes para conhecer e compreender os indivíduos, orientando-os para o crescimento e na tomada de decisão, transforma as organizações que se tornam mais inclusivas e acolhedoras. Profissionais e organizações baseados no conhecimento ficam dotados da flexibilidade que lhes permite ajustarem-se às mudanças entre pares e reponderem às exigências dos intervenientes externos de forma socialmente responsável.

O líder servente rompe com um sistema de tomada de decisão hierarquizado e centralizado, uma vez que procura um ambiente positivo, significativo e apaixonado através da ligação entre todos os colaboradores e a partilha do seu conhecimento e experiências entre pares.

#APRENDIZAGEM

O ritmo alucinante que transforma o conhecimento, torna a resposta atempada a problemas cada vez mais desafiante para organizações e líderes.

O modelo de liderança servente “trabalha para a construção de uma organização aprendente onde os indivíduos são encorajados a crescer e ter um talento único” (van Dierendonck, 2011).

Por isso, é importante manter os colaboradores comprometidos com um ritmo de aprendizagem que lhes permita acompanhar os novos desafios.

Enquanto líderes serventes, estes detêm a capacidade de observar e identificar o talento individual dos colaboradores (van Dierendonck & Patterson, 2015), beneficiando os próprios colaboradores assim como a organização, com a exploração do potencial de cada indivíduo para o propósito da equipa e da organização.

A humildade é outra característica associada ao modelo de liderança servente e igualmente relacionada com a gestão da aprendizagem, uma vez que “Os líderes serventes fomentam a aprendizagem e o crescimento demonstrando uma atitude de aprendizagem, através da recetividade dos próprios erros e limitações e da promoção das forças dos seus pares” (van Dierendonck & Patterson, 2015).

COMO É QUE A 'ARTE' PODE AJUDAR A DESENHAR ESTE LÍDER?? ⁴

Criança (recria, curiosidade, adaptação)
a criança reinventa

Camelo (resistente, foco, transporta conhecimento).
O camelo consegue adaptar-se a ambientes e pessoas.

I (inventor, inovador, intencional)

O leão mobiliza e quebra paradigmas

Explorar pinturas para ver o que
expressam sobre liderança

Na música, o exemplo da orquestra e do papel do
maestro é representativo da liderança em termos hierárquicos.

Usar desenhos em reuniões para abrir a sessão e permitir mostrar
o que gostamos e o que defendemos – perspectivas.

Storytelling e as metáforas são competências importantes para os líderes
transmitirem a visão e a missão da organização.

Para promover a autonomia e despertar o
desenvolvimento pessoal e social.

A ARTE NA APRENDIZAGEM

INTRODUÇÃO DO CONCEITO

“A aprendizagem através das artes permite reforçar a habilidade para mudar, ser criativo e inovador, experimentar, ser coerente em situações extremamente incertas e avançar na incerteza.”nty.”

BARNETT, 2004

As mudanças extremas no mercado, na sociedade e na tecnologia estabelecem o cenário para a intervenção da aprendizagem através das artes. A complexidade da sociedade no século XXI não permite a sua compreensão unicamente através da lógica; as artes, e as práticas baseadas em artes, são cruciais para a utilização de diferentes formas de observar a complexidade e deixar que surjam diferentes respostas (Ladkin & Taylor, 2010). Existe um reconhecimento crescente sobre a importância que ambientes de trabalho e de aprendizagem inovadores e criativos têm nas organizações ao enfrentarem a economia volátil, incerta e complexa.

O papel das artes numa organização pode ser interpretado como um catalisador, uma alavanca e um estímulo que suporta e orienta a mudança organizacional, aumentando as competências internas e desenvolvendo as capacidades e energias latentes (Schiuma, 2009).

O objetivo da aprendizagem através das artes não é ensinar indivíduos a serem artistas, mas criar experiências de aprendizagem imersivas e intensas através de processos artísticos, facilitando a emergência de novos conhecimentos e perspectivas sobre desafios organizacionais e contribuindo para a aprendizagem e desenvolvimento individual e organizacional (Nissley, 2010).

A aprendizagem através das artes surge como uma abordagem viável para melhorar as competências dos colaboradores em áreas como a comunicação, a criatividade, a inovação, a liderança, o trabalho em equipa, a gestão da mudança e a comunicação intercultural (Darsø, 2004, 43).

#EXPLORAÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

“...ser artful significa transformar-se através de profundas experiências de aprendizagem, normalmente facilitadas por processos artísticos, que ampliam a consciência humana. Na educação e desenvolvimento para a gestão, significa fazer a mudança de uma gestão instrumental para um paradigma de gestão baseada na criação artística ...”

KERR & DARSØ (2008)

As mudanças atuais e dramáticas nas esferas sociais, económicas e tecnológicas conduzem as organizações para uma nova gestão mais inovadora e espontânea.

TRANSFERÊNCIA
DE COMPETÊNCIAS

TÉCNICA DE
PROJEÇÃO

CRIAÇÃO

ILUSTRAÇÃO
DA ESSÊNCIA

FOUR ARTS-BASED LEARNING METHODS PROCESSES.
ADAPTED FROM TAYLOR & LADKIN (2009, PP.56-60)

Taylor e Ladkin (2009, pp. 56-60) identificam quatro processos onde cabem métodos de aprendizagem através das artes que contribuem para o desenvolvimento de líderes e gestores:

- Transferência de Competências, procura o desenvolvimento de competências artísticas que podem ser aplicadas em contexto organizacional;
- Técnica de Projeção, utiliza as artes para facilitar a reflexão através da projeção (revelando pensamentos individuais inacessíveis através de métodos convencionais);
- Ilustração da Essência, permite que os participantes apreendam a “essência” de um conceito;
- Criação, acede ao nosso interior usando a criação artística como uma forma de autoexpressão.

Taylor (2008) apresenta quatro vantagens principais da aprendizagem através das artes:

- Corresponde a formas tácitas/consolidadas de conhecer e experienciar;
- Pode ser compreendida de forma holística em vez de forma sistemática e lógica;
- Procura a criação de significado ligado a experiências pessoais;
- Tem um impacto prolongado baseado nos momentos de lazer e de partilha.

O envolvimento com as artes pode ainda capacitar as pessoas nas organizações para ver mais e diferente, descobrindo novas formas de ver e fazer as coisas através da intervenção artística; sendo uma experiência energética que ativa a vontade em fazer e estar comprometido com a mudança, conduzindo para resultados de valor pessoal e coletivo (Berthoin Antal & Anke Strau , 2009).

#LIGAÇÃO ENTRE A APRENDIZAGEM ATRAVÉS DAS ARTES E OS DESAFIOS ATUAIS

“Enquanto os líderes e os educadores de gestão procuram outras formas de comunicar, criar conhecimento e dar sentido à complexidade da gestão na Nova Economia, percebemos o contínuo crescimento da aprendizagem através das artes nas organizações”.

NISSLEY, 2002

Os benefícios da aprendizagem através das artes podem impactar as organizações em diversas áreas (Darsø, 2004; Lloyd, 2008):

- Proporcionando formas alternativas de pensar, ver, sentir, ser e fazer e assim ajudando as organizações a navegar no caos;
- Melhorando competências importantes para a gestão, como a comunicação e apresentação, escuta ativa, storytelling, trabalho em equipa e colaboração, o que resulta na melhoria do desempenho;
- Estimulando o pensamento crítico e promovendo o desenvolvimento de novos modelos de liderança.

#SOCIEDADE

Adler (2006) explorou o que mudou na sociedade e que fez com que executivos, educadores e consultores na área de gestão olhassem para as artes e para os processos artísticos como uma inspiração para o seu pensamento e ações.

Assim, são consideradas cinco tendências chave que podem ajudar a compreender esta mudança organizacional:

- Interdependência global progressiva;
- Supremacia crescente das forças de mercado;
- Ambiente caótico e turbulento;
- Desejo de significado, uma vez que o sucesso deixa de ser suficiente;

- Aposta nos recursos mais limitados da organização permitindo-lhes sonhar e não só testa

Os programas de aprendizagem através das artes podem ter um papel decisivo na melhoria de competências indispensáveis e essenciais para a economia atual, tais como o desenvolver e implementar novas ideias, assumir riscos de forma deliberada e consciente e cooperar com outras organizações da comunidade. O alinhamento das empresas com as artes, resulta assim, em organizações mais ajustadas ao processo criativo com transferência efetiva do conhecimento para o espaço de trabalho (Nissley, 2010).

#GESTÃO

Geralmente, as empresas e as artes não partilham a mesma base de referências, mas é esta diferença que faz com que a criação de arte e processos artísticos seja recebida de forma tão entusiástica e atrativa pelas organizações (Berthoin Antal, 2009).

A economia global de hoje impulsiona as organizações para a procura de abordagens inovadoras e estratégicas que criem valor e desenvolvam novas competências para a geração de novas soluções de negócio (Schiuma, 2009).

A aprendizagem através das artes surge, assim, como uma abordagem que abrange o desenvolvimento de competências dos colaboradores em diversos campos, desde a comunicação intercultural, à gestão da mudança e ao trabalho em equipa de alto rendimento. Esta emergência da aprendizagem de gestão através das artes foi reconhecida quando 400 das 500 melhores empresas americanas, identificadas pela revista Fortune, partilharam a utilização de processos, experiências e competências artísticas para impulsionar o pensamento criativo e aumentar os processos de inovação (Seiffter, Harvey & Buswick, 2010).

No estudo da IBM em 2010, *Capitalizing on Complexity*, que juntou mais de 1500 chefes de departamentos executivos a nível global, apresentou a aprendizagem através das artes como uma possível solução para os problemas de gestão a que as empresas estão expostas: “mais que rigor, disciplina, integridade ou até mesmo visão – a navegação bem sucedida num mundo cada vez mais complexo requer criatividade”.

Nos últimos anos, os executivos têm vindo a diminuir a distância entre as artes e as organizações, trazendo os artistas e os processos artísticos para a sua atividade. Alguns exemplos desta ligação podem ser observados no trabalho do poeta David Whyte: realizado com executivos de topo de empresas de produção aeroespacial; bem como, no seu workshop realizado em 2004 durante o World Economic Forum, em Davos (Suíça), intitulado “If an artist run your business?” (Adler, 2006).

#APRENDIZAGEM

Observar e interpretar o Mundo através dos olhos e mente de um artista impulsiona o envolvimento dos líderes para uma atitude de “criatividade antecipada (...) que requer níveis de inspiração e de uma criatividade apaixonada tão mais habituais junto de artistas e de processos artísticos, que da maioria dos gestores” (Adler, 2006).

A experiência de aprendizagem através das artes permite que as pessoas tenham uma perspetiva diferente sobre o que fazem, tornando-se mais conscientes sobre os seus percursos de aprendizagem e trabalho e, conseqüentemente, estimulando a reflexão crítica e a imaginação durante o processo criativo (Lloyd, 2008).

A aprendizagem através das artes permite ainda que as empresas integrem as artes e as práticas artísticas no processo estratégico de transformação, onde a liderança, a cultura, o desenvolvimento pessoal, a criatividade e a inovação têm um papel decisivo (Darsø, 2004).

O professor Rob Austin, da Harvard Business School, refere que “a economia do futuro será baseada na criação de valor e formas apropriadas, sendo que ninguém conhece melhor esses processos que os artistas” (Adler, 2006, p.487).

Adler (2006) acrescenta alguns exemplos do impacto nas escolas de negócios que esta união entre as artes e as empresas tem proporcionado. A Dinamarca foi o primeiro país no mundo a abrir um centro na escola de gestão dedicado a Artes e Liderança. Escolas de negócios com um forte foco na liderança, como Wharton, MIT, University of Chicago e Oxford University, estão igualmente a incluir cursos baseado em artes nos seus programas curriculares, a saber:

- Workshop do MBA na Wharton: “Liderança através das Artes” (<https://leadership.wharton.upenn.edu/>);
- Cursos de Liderança de Sloan no MIT “Liderança não Convencional: A vantagem no desempenho” e “Liderança enquanto ação: Representar Henry V” (<https://www.yumpu.com/en/document/view/33038962/to-be-or-not-to-be-a-leader-leadership-center-mit>);
- Curso de Desenvolvimento e Exploração de Liderança da Universidade de Chicago, onde os alunos do MBA escrevem, produzem e apresentam um filme (<https://www.chicagobooth.edu/programs/evening/academics/effective-leadership>);
- Curso da Universidade de Oxford, em 2003, sobre “Liderança enquanto Arte de representação” (<https://www.youtube.com/watch?v=gT4r10aiNWc&list=PLtXf43N26ZicyeUw66IXCTILuXV28b-yt&index=10>).

DESENHANDO ALGUMAS CONCLUSÕES

Estamos conscientes de que todas as empresas são diferentes. Existem inúmeras variáveis (complexas), como: o tipo da empresa (tamanho/produção/prestadora de serviços/comercial/ONG); a composição de colaboradores (e.g. idade, experiência, género, educação, origem cultural); o contexto em que a empresa se encontra num determinado momento (e.g. aquisição/fusão, reorganização, falência iminente, mudança para produção sustentável, etc.); e, a liderança situacional que é requerida na empresa (a liderança pode ser sazonal/curto prazo, bem como depender da estratégia dos proprietários/acionistas).

Por isso, o desenvolvimento de competências transversais e respetivo comportamento pode apoiar no crescimento de uma cultura e bem-estar organizacional diferenciador.

Qual a diferença entre uma abordagem ao mundo através da visão de um economista e da visão de um artista?

E que escolas queremos criar? Escolas que preparam pessoas para o sucesso financeiro?

Pessoas que contribuam para a felicidade da humanidade? Pessoas que contribuam para a compreensão de si próprios?

Pessoas que tenham uma perspetiva autónoma e crítica sobre o mundo?

E como se orienta este projeto para alcançar todos estes objetivos?

Onde encontramos a arte no que é fundamental?

MR. CUNO VAN STEENHOVEN (LL.M.) – FORMER CEO OF DTZ ZADELHOFF (REAL ESTATE), NL

Ao aplicar uma abordagem baseada nas artes no desenvolvimento de competências, a equipa ARTFUL LEADERSHIP irá focar-se no desenvolvimento destas competências transversais, contribuindo para o crescimento de uma nova geração de colaboradores e líderes, caracterizados por novos padrões de pensamento e estilos de liderança e trabalho significantes e mais éticos.

Esta liderança requer um conjunto de características relevantes que envolvem as pessoas no propósito da sua organização. Assim, é expectável que os benefícios do modelo de liderança servente impactem as organizações de formas distintas: reforçando o sentimento de pertença dos colaboradores com a organização; aumentando o seu esforço e consciência na atitude para a organização, o trabalho e os seus colegas e clientes; definindo a base para a autonomia que encoraje a criatividade e a inovação disruptiva; capacitando o desempenho da equipa através de um clima inclusivo e positivo.

O desenvolvimento e manutenção destas características requerem um conjunto alargado de abordagens de aprendizagem através das quais os educadores na área da gestão e os facilitadores internos da organização podem aplicar à realidade: conhecimento e compreensão das competências, capacidades e qualidades criativas; reflexão; consciencialização; imaginação; colaboração; e adaptação.

Olhando para a aprendizagem através das artes, concluímos que se um artista está focado nos seus sentimentos e na representação dos mesmos, ele está consequentemente focado nos seus sentimentos íntimos e quando os representa através da arte pode criar emoção em quem o vê e/ou ouve (e, assim, existe empatia).

Outra característica importante da forma de trabalho de um artista, e que pode impactar quando aplicada enquanto abordagem de aprendizagem, refere-se à liberdade que tem para trabalhar, o número de vezes que quiser, parando e reiniciando o trabalho

Outra característica importante da forma de trabalho de um artista, e que pode impactar quando aplicada enquanto abordagem de aprendizagem, refere-se à liberdade que tem para trabalhar, o número de vezes que quiser, parando e reiniciando o trabalho se quiser.

Assim, aprendentes/líderes devem ter a autonomia para desenvolver o seu trabalho através de abordagens individuais e dependendo de si próprios.



**EMPATIA E AUTONOMIA
PORQUE A ARTE VIVE DESSES PROCESSOS DE CONETIVIDADE**

Tudo o que percebemos (vemos, sentimos, cheiramos, provamos, ouvimos) entra na nossa memória sensorial. Quando prestamos atenção a isso (visualizamos, lemos, etc.), transferimos para a nossa memória que é capaz de reter apenas alguns itens de cada vez.

Apenas quando fazemos algo com esta informação (lemos alto, refletimos/falamos sobre isso, desenhamos, cantamos, ...)
É quando a informação é armazenada na nossa memória a longo prazo sob a forma de esquemas (contextos). Qualquer conhecimento adicionado a estes contextos pode mudá-los. E a isto chamamos de aprendizagem.

PETER FRUHMANN – CEO OF STORY BAG, NL

ELEMENTOS PARA REFLEXÃO

- Adler, N. J. (2006). The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 486-499.
- Asag-Gau, L. & van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European J. of International Management*, 2011 Vol.5, No.5, pp.463 – 483.
- Barnett, R. (2004). Learning for na unknown future. *Higher Education Research & Development*, 23(3), 247-260.
- Barroca, A. (2015). Inclusive Human Resources Management Practices for Older Workers – Learning Manual. Project iHRM co-funded by the Lifelong Learning Programme. Retrieved from <http://i-hrm.eu/>
- Berthoin Antal, A. & Strauss, A. (2009). Record, shuffle and switch: How to See More and Differently with Artists in Organisations. *International Journal of Professional Management*, 8(5), 17-28.
- Berthoin Antal, A. (2009). Transforming organisations with the arts. A research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations Research Report. Gothenburg: TILLT. 81 p. <http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf>.
- Buskey, Frederick C. (2014). Servants, managers and monkeys: new perspectives on leadership. *International Journal Of Leadership In Education* Vol. 17 , Iss. 1, pp 123-129.
- Correia de Sousa, M. & van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230–239.
- Darso, L. (2004). *Artful Creation: Learning-Tales of Arts in Business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Gergen, C. & Rego, L. (2014). Educating a new generation of entrepreneurial leaders. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/educating_a_new_generation_of_entrepreneurial_leaders
- IfM and IBM (2008). *Succeeding through service innovation: A service perspective for education, research, business and government*. Cambridge, United Kingdom: University of Cambridge Institute for Manufacturing. ISBN: 978-1-902546-65-0.
- Jones, A. (2013). *The fifth age of work*. Night Owls Press LLC. ISBN: 978-1937645090.
- Kerr, C. & Darso, L. (2008). Introduction: Re-conceiving the Artful in Management Development and Education. *Journal of Management & Organization*, 14(5), 474-481.
- Ladkin, D. & Taylor, S. (2010b). Leadership as art: Variations on a theme. *Leadership*, 6(3), 235-241.
- Lloyd, C. (2008). The sphere of professional artistry: the art of knowing what to do when you don't know what to do In *Proceedings of the fourth art of management and organization conference*. Banff, Canada, 1042-1072.
- McKinney, R., McMahon, M. & Walsh, P. (2013). *Danger in the middle: why midlevel managers aren't ready to lead*. Harvard Business School Publishing. Retrieved from http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/PDF/17807_CL_MiddleManagers_White_Paper_March2013.pdf

Ministry of Employment and the Economy from Finland (2012). National Working Life Development Strategy to 2020. Retrieved from http://www.mpsv.cz/files/clanky/22722/strategie_zivot_Finsko_2012.pdf

Nichols, Joe D. (2011). *Teachers as Servant Leaders*. 1st ed. vii-118. Lanham, Maryland: Rowman and Littlefield Publishers.

Nissley, N. (2002). Art-based learning in management education, in DeFillippi, B. & Wankel, C., *Rethinking Management Education in the 21st Century*, Information Age Press, Greenwich, pp. 27-61.

Nissley, N. (2010). Arts-based learning at work: Economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy*, 31(4), 8-20.

Rikleen, L. S. (2011). *Creating Tomorrow's Leaders: the Expanding Roles of Millennials in the Workplace*. Boston College Center for Work & Family Executive Briefing Series.

Retrieved from <http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/pdf/BCCWF%20EBS-Millennials%20FINAL.pdf>.

Schiuma, G. (2009). The Value of Arts-Based Initiatives: Mapping Arts-Based Initiatives. *Arts & Business*, 1-51.

Taylor, S. & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, 8, 55-69.

Taylor, S. (2008). Theatrical performance as unfreezing: Ties that bind at the academy of management. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 398-406. Seifert, H. & Buswick, T. (2010). Editor's note. *Journal of Business Strategy*, 31(4).

Van Dierendonck, D. (2011). Understanding Servant Leadership. *RSM Insight 07*, 3rd Quarter 2011, pages 7-9.

Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of Business Ethics* 128 (1):119-131.

Van Knippenberg, D., van Ginkel, W., Hoever, I. & Barkema, H. (2013). How to boost creativity within diverse teams. *RSM Insight 07*, 2nd Quarter 2013, pages 18-19.