

# Liderar não é estar em todo o lado – por Hélder Almeida da Silva

written by Hélder Almeida da Silva | 11 de Julho, 2025

**OCIDADÃO**  
Jornalismo Livre

**CRÓNICA**  
Hélder Almeida da Silva



É fácil confundir **liderança com estar sempre por perto**. Ainda mais em empresas pequenas, onde o dono ou gerente faz de comercial, financeiro, psicólogo, técnico e, às vezes, até de estafeta. Mas há uma diferença gigante entre **estar ocupado e ser relevante**.

Um dia, fiz a mim próprio a pergunta que devia ter feito logo no início – e que aconselho todos os gestores a fazerem a si mesmos: *“Se eu ficar fora uma semana, o que acontece?”* Se a resposta for *“para tudo”*, pode significar que talvez não estejamos a liderar bem. Talvez sejamos só bombeiros a apagar incêndios – sem nunca perguntar porque é que há tantos fogos para apagar.

Confesso que durante anos fui esse gestor que não largava o telemóvel nem ao domingo. Respondia logo aos e-mails, mesmo que fosse um detalhe sem urgência. Achava que era dedicação e profissionalismo, mas mais tarde concluí que era só medo de perder controlo – liderança não é sobre controlo. O resultado? Acabava o dia exausto... e a equipa também. Provavelmente continuo a cometer alguns destes erros – mas actualmente tenho mais consciência deles. E aquele que lidera sem nunca se questionar, lidera mal.

Também há o “líder GPS”: aquele que dá ordens de longe, diz “vamos juntos”, mas fica sempre dois passos atrás. Dá direções, mas não ouve quem está no terreno. **Está, mas não está.** E a equipa sente isso.

Com o passar dos anos – e sobretudo com a pandemia – percebi que a minha presença física não podia ser o motor da empresa. Era preciso ter processos claros, confiança mútua e espaço para cada um decidir, mesmo que fosse para falhar. Custou, e ainda custa, mas é das melhores aprendizagens que um gestor pode ter.

Nunca fiz um curso de liderança. Como a maioria dos gestores em Portugal, fui aprendendo no terreno – muitas vezes mais por tentativa e erro do que por teoria. Em empresas pequenas, liderar não é só falar de “visão” ou “propósito”. É também ajudar a fechar contas, atender clientes, motivar quem está em baixo e, se for preciso, descarregar caixas.

Mas acima de tudo, é também dar espaço para que as pessoas decidam, aprendendo a delegar. É confiar, mesmo sabendo que às vezes vão falhar. É estar por perto, mas não em cima. Parece simples, mas na prática continuo a lutar contra a tentação de “meter a colher” em tudo.

Estar presente é como ter o Wi-Fi ligado – dá sinal, mas nem sempre funciona. Ser relevante é garantir que, mesmo offline, as pessoas sabem o que fazer.

É muito mais difícil do que parece. Supervisionar é fácil: basta estar atento e corrigir erros. Difícil mesmo é **criar autonomia verdadeira** – aquela que faz a equipa andar mesmo quando o líder não está.

Vi ao longo da minha vida profissional gestores que pareciam sempre muito ocupados, mas que não acrescentavam nada. E vi outros que, de fora, quase nem se notavam com a sua subtilidade – mas cuja equipa resolvia problemas sem hesitar, porque sabiam exatamente o que fazer. Esses são, na minha opinião, os verdadeiros líderes.

Costumo dizer que liderar não é ser o DJ que escolhe todas as músicas. É ser o anfitrião que garante que todos se sentem bem e que ninguém fica encostado à parede.

No fim, não interessa quantas horas passámos em reuniões nem quantos e-mails respondemos a correr. O que conta mesmo é saber se deixámos a equipa mais confiante, mais autónoma e mais preparada para decidir sozinha.

Porque a verdadeira medida de um líder não é estar sempre presente – é fazer com que tudo continue a andar mesmo quando não está. A liderança verdadeira não é confortável, é uma jornada contínua de aprendizagem e consciência.

Afinal, quer ser lembrado como o gestor que estava sempre presente – ou como o líder que deixou todos preparados para avançar sem si?