
UM MODELO COMBINADO DE LIDERANÇA PARA EQUIPES AUTÔNOMAS EM EMPRESAS DO CONHECIMENTO

Cleusa Rocha Asanome (UEL)
Francisco Antonio Pereira Fialho (UFSC)

Resumo

Este estudo propõe um modelo combinado de liderança que se adeqüe às equipes autônomas de trabalho da organização do Século XXI. O modelo nasce da combinação de modelos que abrangem a teoria carismática, a transformacional, a visionária, a distribuída e a servidora. Buscaram-se, também, subsídios nos modelos de liderança desenvolvidos por Chris Dede (1993), Senge (1999) e Kouzes e Posner (1997). É baseado em uma estrutura de liderança holística que pressupõe o líder como um todo, atingindo as dimensões administrativa/técnica, psicossocial e política, composto de papéis que são refinados em práticas e estas, por sua vez, são refinadas em ações.

1. INTRODUÇÃO

Na organização do Século XXI, todos os líderes precisam aprender a seguir para liderar com sucesso, pois as profundas e contínuas mudanças tecnológicas, demográficas, governamentais e econômicas tornaram obsoleto o líder onisciente. Por outro lado, uma nova forma de trabalho está silenciosamente se tornando um elemento importante em muitas organizações bem sucedidas e competitivas: são as equipes de trabalho. Uma equipe tem que superar obstáculos difíceis para ter sucesso. Sabendo-se que alguns processos essenciais de liderança incluem o consenso e o compromisso construídos ao redor de uma missão e objetivos compartilhados, a coesão, a organização das atividades para assegurar que as decisões da equipe ou grupo sejam compatíveis com as necessidades dos clientes externos e internos, surge uma pergunta: como deve ser a liderança nestas equipes e nas empresas do século que se inicia? Nestas organizações, a liderança tem uma característica peculiar, é uma liderança sem seguidores. Para Dede (1993), desencorajar seguidores significa permitir que os outros ajam, e o verdadeiro líder desencoraja os seguidores, incentivando o uso das suas visões como um fundamento para outras, que muitas vezes podem ser melhores. Portanto, o líder encontra soluções para problemas entre seus seguidores.

Mas não é só este o papel dos líderes, devem continuar a determinar uma direção que inspire compromisso, focada no ambiente externo e que oriente para o futuro; deve ser um estrategista que planeje, que seja inovador e que conduza mudanças; deve inspirar os membros da equipe a agirem

com fé, reconhecendo as contribuições, encorajando a confiança mútua, a aceitação, cooperação e festejando as realizações dos indivíduos e da equipe.

O presente trabalho refere-se à proposta de um modelo combinado de liderança que se adeque às equipes de trabalho da organização do Século XXI, buscando delinear o perfil do líder capaz de responder às mudanças da modernidade.

Liderança de equipes tem se tornado mais e mais complicada por causa, entre outras coisas, da reestruturação quase contínua das atividades de muitas empresas, do crescimento da competição global, das mudanças demográficas na força de trabalho e das rápidas mudanças tecnológicas. Estas mudanças tornam a liderança mais complicada, pois os líderes têm que liderar os sobreviventes da reestruturação em tempos de subseqüentes mudanças na cultura e na organização. Eles precisam considerar as implicações das empresas, não só no Brasil, mas também em outros países, e muitas vezes compartilhar poder e informações, dirigir e ser dirigidos por pessoas que fisicamente se encontram em um lugar distante. Cada vez mais, eles têm que ser sensíveis com as pessoas que têm modelos mentais diferentes dos seus.

2. O MODELO COMBINADO DE LIDERANÇA

Os líderes de equipes agregam valor, obtendo mais do que o necessário a partir do que têm para trabalhar: os recursos humanos e físicos existentes. Trabalhando cooperativamente com outras pessoas, eles parecem conduzir a solução de problemas com sucesso, inovar e captar a oportunidade mais freqüentemente e em um ritmo mais rápido do que o normal. Eles não são super-homens, exemplos fantasiosos de gênios inatos da liderança, mas desempenham suas tarefas com alto grau de competência e produtividade; e obtêm esforços e desempenhos sólidos das pessoas com quem trabalham. Para Parker (1995, p.53), os líderes de equipes de trabalho devem possuir todas as características dos modelos de liderança visionária, compartilhada, transformacional e até mesmo da carismática. Segundo Goleman (2000, p.87), muitos estudos comprovam que, quanto mais estilos de liderança os líderes exibirem, melhor é. Afirma que os líderes têm praticado quatro ou mais estilos, especialmente o autoritário, o democrático, o da liderança compartilhada e o da transformacional.

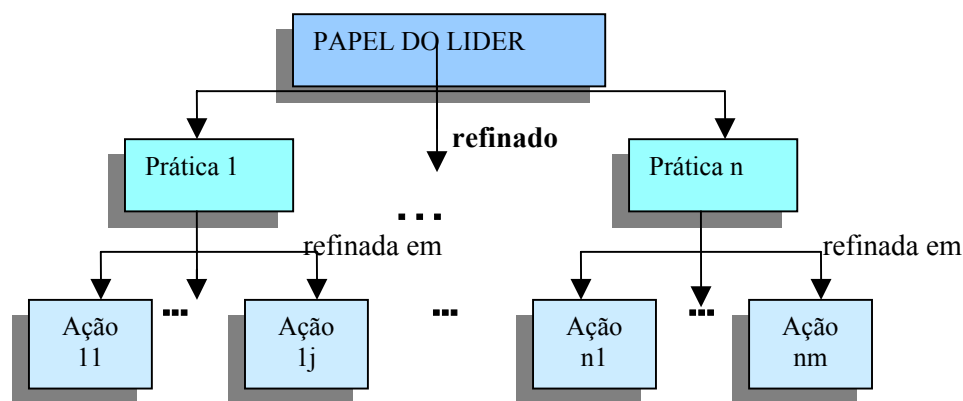
O modelo de liderança combinado foi desenvolvido em resposta ao problema de definição do perfil do líder de equipes de trabalho autônomas ou autogerenciáveis, capaz de responder às mudanças da modernidade. Inicialmente, buscou-se na literatura existentes subsídios teóricos e metodológicos para formular um modelo de liderança para equipes que auxilie na capacitação de pessoas. Por isso, o modelo aqui proposto procurou combinar modelos que abrangem as teorias carismática, a transformacional, a visionária, a distribuída e a servidora. Buscou-se também subsídios nos modelos de liderança desenvolvidos por Chris Dede (1993), Senge (1996), e Kouzes e Posner (1997).

Os líderes mais eficientes são líderes transformacionais que, junto com a habilidade para inspirar, também têm as habilidades e ferramentas para dar autonomia às pessoas. Mais especificamente, a tarefa de liderança de equipes de trabalho é mobilizar as pessoas para realizar uma tarefa. A **liderança carismática** é identificada em pessoas com comportamentos, influências e condições situacionais que apresentam poder pessoal, autoconfiança e grande convicção em suas crenças e ideais próprios, articulam ideais e aspirações compartilhadas pelos seguidores, são um exemplo para seguidores. A **liderança visionária** apresenta líderes que comunicam a visão do

futuro de tal forma que conduzem os seguidores a assumirem o compromisso com essa nova direção e se mostram ávidos por emprestarem seus recursos e suas energias para torná-las realidade. A **liderança servidora** surge de líderes cuja motivação é um desejo profundo de ajudar os outros, ou seja, servir aos liderados. A **liderança distribuída** é a liderança sem seguidores, ou seja, compartilhar o poder dando ao seguidor a autonomia de decidir, capacitando-o para isso.

Na organização que aprende, não se espera que o conhecimento venha de cima para baixo, mas que seja gerado e circule continuamente por todos os níveis hierárquicos, resultando no crescimento da empresa como um todo. Nesse cenário, quem será capaz de dirigir uma pequena empresa tecnológica ou uma equipe de trabalho? Que qualidades deverão ter os líderes de empresas do conhecimento do Século XXI? Qualquer pessoa pode aprender a ser um líder? Na procura de uma solução para estas dúvidas, delineou-se um modelo baseado em procedimentos que auxiliam o desenvolvimento de habilidades profissionais, de liderança e de eficácia pessoal como elementos igualmente importantes. Buscou-se, ainda, o desenvolvimento do líder de forma tal que os papéis que ele desempenhe venham a abranger as dimensões psicossocial, política, técnica e econômica. A composição pode ser observada na figura 1.:

Figura 1. Composição do modelo Combinado de Liderança

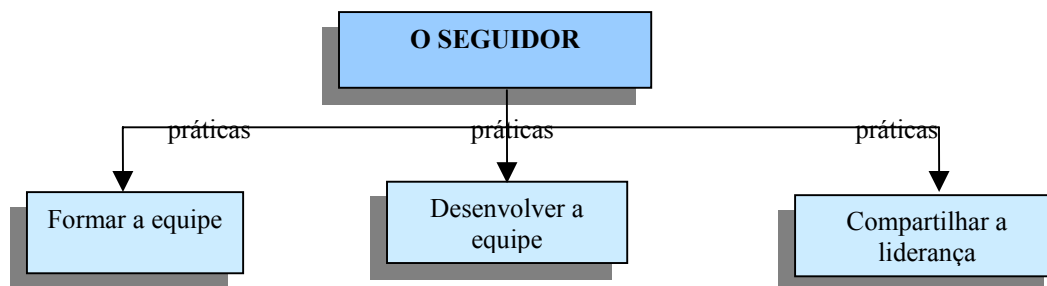


A composição do modelo foi idealizada a partir das necessidades de compreensão do modelo e compreende cinco papéis ou atributos chave de liderança, ou seja, o Seguidor (compartilha o poder), o Visionário, o Facilitador (fornecedor de recursos intelectuais ou emocionais), o Encorajador (que inspira os outros a agirem com fé) e o animador; e dezessete dimensões, práticas que esboçam comportamentos específicos, ou melhores práticas, dentro destes papéis de liderança. As dezessete dimensões ou competências esboçam comportamentos específicos, ou melhores práticas, dentro destes papéis de liderança. As ações chaves proporcionarão um cenário claro de melhores práticas em cada respectivo papel. Cada um dos cinco papéis chave de liderança tem uma maneira essencial própria de contribuir holisticamente para a liderança de equipes, pois líderes de equipes, bem como seus membros, são chamados em momentos diferentes e em situações diferentes para assumir papéis diferentes.

2.1. PAPEL 1: O SEGUIDOR (COMPARTILHA A LIDERANÇA)

O seguidor compartilha o poder com os membros da equipe, energizando-os, dando-lhes autonomia, fornecendo motivação e estímulo, encorajando compromisso, risco na tomada de decisão e inovação. É o fornecedor de recursos intelectuais ou emocionais para os membros da equipe poderem estar aptos a realizarem o seu trabalho na organização, devendo ser um observador incansável e inventivo, atendo às necessidades e problemas da equipe. A composição do papel seguidor é apresentada na figura 2.:

Figura 1. Composição do papel de seguidor do modelo combinado de liderança



O treinamento é a chave para abrir o potencial das pessoas, motivá-las a detectar problemas e querer resolvê-los e também nunca permitir que as equipes se desliguem das fontes de informações externas. Assegurar-se de que os membros da equipe participem de congressos e programas de treinamento e visitem os colegas de outras partes da organização. Ficar à frente da concorrência significa permanecer à frente no conhecimento da tecnologia e do mercado. Fornecer às pessoas o conhecimento, as habilidades e as ferramentas de que precisam para contribuir com a geração de novas idéias. A seguir, serão detalhadas as três dimensões/competências específicas do papel do Seguidor, que são: formar a equipe, desenvolver a equipe e compartilhar a liderança:

1. Formar a equipe: constituir e desenvolver uma equipe cujos membros ocuparão as mais diversas funções para realizar as metas e objetivos comuns da instituição, sendo que suas ações chaves são:

- definir uma equipe e criar estrutura: identificar e recrutar os membros para a equipe e ajudar a identificar os papéis e as responsabilidades dos mesmos, necessários ao desempenho da tarefa;
- envolver os outros: escutar e envolver outros membros da empresa em decisões da equipe;
- ser um modelo de comprometimento com a equipe: demonstrar compromisso pessoal com a equipe; seguir as diretrizes e as expectativas da equipe; cumprir as responsabilidades com a equipe.

2. Desenvolver a equipe: planejar e realizar a aprendizagem prática e positiva a fim de proporcionar o compartilhamento do poder; ajudar os outros a ganharem e fortalecerem habilidades necessárias para realizar a missão da empresa e se tornarem autoconfiantes; procurar oferecer treinamentos dirigidos a grupos de pessoas

interdependentes, que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. As ações chaves são:

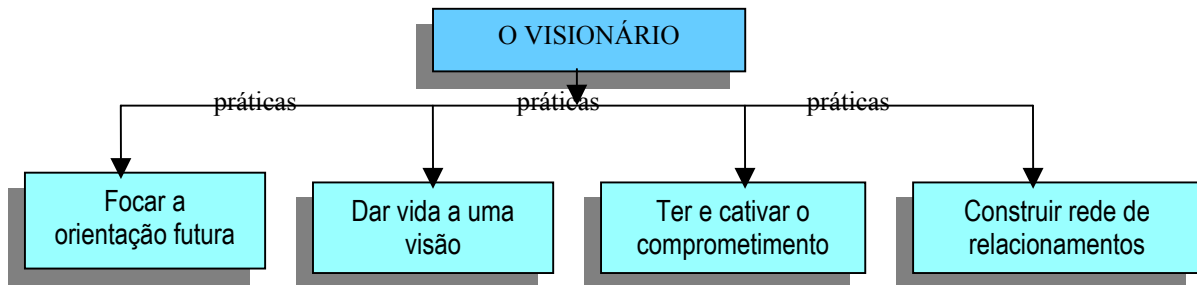
- entender e ouvir a equipe: entender as forças e fraquezas dos membros da equipe;
- identificar o que a equipe precisa: ter a perspicácia nas necessidades específicas da equipe;
- explicar e demonstrar: dar oportunidades aos membros da equipe para observar ações; proporcionar modelos positivos de comportamento; encorajar perguntas para assegurar o entendimento;
- fazer feedback das partes: proporcionar realimentação freqüente, precisa, específica, e oportuna para reforçar o progresso.

3. Compartilhar a liderança significa compartilhar uma visão e as responsabilidades com membros da equipe colocando parâmetros claros e proporcionando apoio contínuo e feedback, ou seja, líderes devem ensinar os membros da equipe de trabalho a serem os seus próprios líderes. O trabalho do líder é prover a informação que o membro da equipe lhe solicitar e propiciar uma comunicação aberta que ajuda a construir confiança entre o líder, os membros de equipe e o resto da organização. As ações chaves são:

- desenvolver a missão compartilhada: assegurar-se de que o propósito e a missão da equipe estão claros e que a imagem compartilhada da equipe é a visão organizacional; colocar as metas e os objetivos da equipe;
- compartilhar responsabilidades: compartilhar a tomada da decisão e a responsabilidade por tarefas em áreas apropriadas com os membros da equipe;
- definir limites: comunicar claramente os parâmetros da responsabilidade delegada;
- proporcionar apoio: encorajar e apoiar os membros da equipe, provendo ajuda, recursos, e/ou encorajamento, quando necessário, para a tomada de decisão;
- proporcionar comunicação: ter uma boa comunicação para criar interdependência e uma relação participativa com a equipe e certificar-se de que eles têm o mesmo entre si;
- proporcionar acesso fácil a informação: colocar todo o tipo de informações ao alcance dos membros da equipe, para que eles possam tomar as melhores decisões.

2.2. PAPEL 2: O VISIONÁRIO

O líder visionário define um objetivo comum e depois comunica com eficácia uma visão, de modo que os membros da equipe venham a compartilhá-la, motivados e mobilizados, como se fosse a sua própria visão. As três práticas específicas do papel do visionário são apresentadas na figura 3:

Figura 1. Composição do papel do visionário do modelo combinado de liderança

Kouzes e Posner (1997, p.101-120) definem a visão: "uma direção estratégica. É onde queremos chegar no futuro. A visão é que determina o destino de uma organização. Ou seja, a visão é uma imagem ideal e singular do futuro". Identificam o antecipar o futuro como um das cinco regras e compromissos fundamentais com a liderança exemplar. Líderes precisam ser pró-ativos e pensar no futuro, e é imperativo aumentar o escopo, o nível e reino das responsabilidades de liderança.

As práticas ou competências específicas do papel do visionário serão detalhadas a seguir.

1. Dar orientação futura: estabelece para si mesmo o objetivo de desenvolver sua capacidade de antecipar o futuro de modo a pressentir as possibilidades e o potencial para novas oportunidades, imaginando um futuro atraente e excitante. Suas ações chave são:

- Ser reflexivo: ser tranqüilo e quieto, meditar para compreender e apreciar a natureza, a ciência, a arte e os aspectos humanos;
- Usar a imaginação: usar a imaginação da pessoa para empurrar os limites, estando aberto a possibilidades novas, que se movem além do óbvio, do esperado, da rotina;
- Ser compreensivo: ser sensível ao tempo, ao contexto, valores e práticas da organização;
- Ter discernimento: escolher um futuro compatível com a missão da empresa.

2. Dar vida a uma visão: comunicar com clareza, convicção e criatividade uma visão do futuro, de tal forma que as pessoas sejam por eles inspiradas. É necessário que tenham a capacidade de comunicar a visão para que os outros vejam o que o eles vêem e, encorajados, dêem sua adesão a ela. Tichey (1997, p.174) afirma que existem três tipos básicos de histórias que os líderes precisam compartilhar para engajar seguidores e são essenciais na comunicação de idéias e valores em qualquer organização, que são histórias onde o líder descreve quem é ele próprio e quais são as suas visões fundamentais; histórias que falam sobre as experiências compartilhadas, atitudes em comum, convicções e valores que toda a empresa abraça; e histórias futuras, criadas para ajudar as pessoas a quebrar o presente familiar e se aventurar em um futuro melhor.

As ações chaves desta prática são:

- Saber se comunicar: Ajudar os outros a verem a importância e possibilidades da visão, comunicando-a com convicção e clareza;
- Utilizar histórias: Compartilhar histórias que ilustram e reforçam a visão;
- Incorporar a visão: agir consistente e encorajador com a visão.

3. Ter e cativar o comprometimento dos membros da equipe para obter o seu compromisso, movê-los para a ação; reconhecendo afirmações encorajadoras da missão e da visão e sendo um exemplo de comprometimento com a visão. Para Senge (1990, p.246), nas organizações contemporâneas o número de pessoas que participam efetivamente é relativamente pequeno, e as comprometidas são ainda menos, a grande maioria assume o estado de aceitação. Essas pessoas apenas seguem a visão, fazendo o que se espera delas, não se comprometendo verdadeiramente. A ênfase, neste modelo, é também que: participar só não basta, cada um dos membros da equipe deve se sentir responsável para que o objetivo se realize. As ações chaves são:

- motivar os membros da equipe para a ação: guiar e motivar os membros da equipe a entrarem em ação encorajados pela visão;
- conectar a visão pessoal com a visão organizacional: ajudar os membros da equipe a fazer a conexão entre sua visão pessoal e a visão organizacional;
- ter o compromisso de ganhar: encorajar os membros da equipe da organização a se comprometerem com a visão, promover benefícios a quem se compromete com a causa; proporcionar oportunidades para selar compromissos;
- recompensar os que incorporaram a visão: Reconhecer e recompensar ações e comportamentos dos membros da equipe que avançam a visão.

4. Construir rede de relacionamentos: as pessoas, dentro e fora das equipes, esperam que seus líderes atuem no gerenciamento de grande parte dos contatos e relacionamentos da equipe com o restante da organização. Isto requer que eles sejam capazes de comunicar com eficácia o propósito, as metas da equipe a qualquer pessoa que tenha a possibilidade de ajudar ou de retardar o progresso da equipe. Para Scholtes (1999, p.446), *sem relacionamentos pessoais e cara a cara, não há liderança. Os líderes criam e fomentam redes de relacionamentos pessoais dentro da organização e entre a organização e as pessoas de fora.* A rede de relacionamentos visa aumentar a cooperação e abrangerá todos aqueles de quem o líder sinte-se dependente para o desempenho eficaz das suas funções, até mesmo para fora da organização. As ações chaves são:

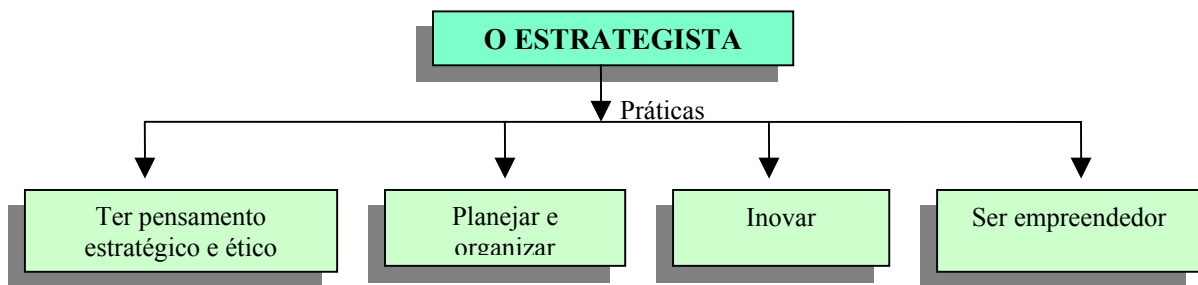
- fomentar e registrar redes de relacionamento na equipe: motivar os membros da equipe para aumentarem a rede de relacionamentos, de forma que a mesma possa auxiliar na realização da visão, inclusive registrar os relacionamentos e cultivá-los;
- influenciar a ação cooperativa global: criar a ligação e um clima verdadeiro para a cooperação, através de redes de relacionamentos que atravessem as fronteiras da organização.

- identificar e influenciar quem pode auxiliar a equipe: construir uma rede de relacionamentos que contenha todos aqueles que têm acesso aos recursos necessários para as tarefas que a equipe assumiu, ou seja, planejar e projetar a cooperação de cada tarefa;
- a rede de relacionamento: um líder deve mostrando-se solidário, atencioso e prestativo, para poder usufruir deles quando necessário.

2.3. PAPEL 3: O ESTRATEGISTA (PLANEJAR E CONDUZIR MUDANÇAS)

O Estrategista tem a responsabilidade de inovar os negócios e oportunidades ou preservar e alinhar as atividades atuais de forma a contribuir para o sucesso da organização e dos membros da equipe, é um agente de mudança, sendo que a composição do seu papel é delineada na figura 4.:

Figura 1. Composição do papel do estrategista do modelo combinado de liderança



Qualquer que seja a pessoa, o que faz a diferença é a atitude de liderança. Essa atitude se caracteriza pela postura de desafiar o estabelecido, de querer modificar o ambiente corriqueiro de trabalho. Para criar uma estratégia vencedora, segundo Bardwick (1996), a liderança deve ter a responsabilidade de criar uma estratégia que levará a organização a ser bem sucedida, crescer, prosperar, vencer a competição. Meléndez (1996, p.289-297) afirma que a liderança é vista como um conjunto de comportamentos, que é influenciada pela cultura e pelas experiências de vida. As quatro competências específicas do papel do estrategista são: ter pensamento estratégico e ético, planejar e organizar, inovar e ser empreendedor.

1. Ter pensamento estratégico e ético: é o pensamento em termos de uma grande imagem do futuro estratégico e ético; levanta perspectivas de longo prazo; identifica assuntos-chaves em situações complexas; descobre padrões e faz conexões entre conceitos aparentemente sem conexão, experimenta, toma decisões e implementa planos fundamentados em suposições lógicas, fatos, recursos disponíveis e visão. As ações-chaves são:

- compreender a orientação filosófica da instituição: entender e ser comprometido em longo prazo com a missão, visão, metas, e objetivos da organização;
- identificar objetivos-chaves: distinguir os objetivos mais críticos à realização da visão;

- juntar e organizar informação: juntar e organizar informações necessárias para a realização de metas e objetivos em longo prazo; alinhar vínculos de atividades atuais e ter certeza de que cada membro da equipe contribui à realização da missão e da visão;
- buscar estratégias de avaliação/seleção: considerar rumos alternativos para ação e o impacto delas em objetivos em longo prazo; selecionar estratégias mais prováveis de ter sucesso;
- estabelecer / executar planos: identificar componentes chaves necessários para realizar as ações e assegurar que as estratégias serão implementadas.

2. Planejar e Organizar: estabelecer planos de ação para si mesmo e para os membros da equipe para assegurar que os objetivos serão realizados. O planejamento e a organização devem ser diferenciados das práticas de pensamento estratégico que se preocupa com as perspectiva em longo prazo, se concentram em dividir o plano global em tarefas e subatividades gerenciáveis. O planejador deve trabalhar com base num procedimento calculado, enfocando o destino em uma visão, para analisar o que deve ser feito (quando e por quem) para chegar lá de um modo oportuno. As ações chaves são:

- priorizar: identificar a maioria dos projetos e atividades importantes e ajustar as prioridades para quando for necessário;
- determinar tarefas: dividir os projetos priorizados em tarefas e atividades gerenciáveis; identificar e aprovar os recursos necessários para realização;
- planejar horários: permitir o tempo apropriado para completar o trabalho; desenvolver horários; equilibrar as responsabilidades múltiplas; evitar conflitos de horários;
- maximizar recursos: tirar proveito de recursos disponíveis para completar trabalho;
- ter foco: permanecer na tarefa que está fazendo e fazer uso eficiente de tempo.

3. Inovar: significa se antecipar, criar e facilitar mudanças; descobrir tendências emergentes e novos desenvolvimentos de processos e produtos; encorajar outros a buscar oportunidades para procedimentos diferentes e mais fiéis para realizar a missão e cumprir a visão; facilitar a implementação e aceitação de mudança. Estudos sobre inovações em produtos e processos nos ensinam que a maioria das idéias de melhorias vêm de outras pessoas que não os líderes. Assim, os líderes utilizam sua visão externa - sua capacidade de perceber realidades exteriores - para descobrir idéias úteis para si mesmos. As ações chaves são:

- pensar criativamente: pensar fora do convencional; estar disposto a ultrapassar limites;
- preparar e promover para a mudança: demonstrar por que a mudança é necessária conectando as pessoas com idéias novas, valores, estratégias e métodos;
- recompensar a mudança: reconhecer e recompensar mudanças significativas e úteis;
- combater a resistência a mudança: ajudar indivíduos a superar a resistência para mudar.

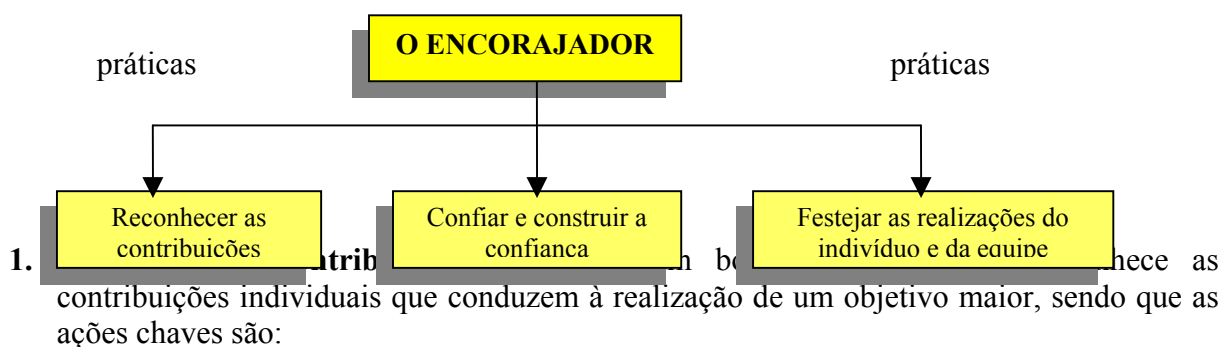
4. Ser empreendedor é ser capaz de transformar a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade. Dolabela (1999, p.44-45) define o empreendedor como alguém capaz de desenvolver uma visão, de saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores e convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro. Possui energia, perseverança; uma grande dose de paixão é necessária para construir algo a partir do nada e continuar em frente, apesar de obstáculos, armadilhas e da solidão. O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto do trabalho duro. O principal produto dessa atitude é gerar uma empresa mais moderna, empreendedora, inteligente, com alta capacidade de aprendizagem e suas ações-chaves são:

- Promover a experimentação e a inovação: Incentiva e apoia experimentos mesmo que alguns deles não resultem em nada, pois outros poderão render bons frutos;
- Ligar-se nas conversas inspiradoras: Promove reuniões informais nas quais os membros da equipe se sintam incentivados a expor suas idéias;
- Promover a colaboração, buscando valores compartilhados, o trabalho na mesma sintonia, usando a criatividade e a intuição, focando a excelência e a meta, em permanente situação de desafio.

2.4. PAPEL 4: O ENCORAJADOR (INSPIRAR OS OUTROS A AGIREM COM FÉ)

O encorajador constrói o coração dos membros da equipe reconhecendo, afirmando e festejando a realização do trabalho. A sua tarefa é a captura e criação de momentos no tempo que poderão construir o coração dos membros da equipe, motivando-os a continuar adiante no trabalho estabelecido para eles. Confiança é um elemento importante de uma boa liderança e para compartilhá-la, sendo algo que é muito duro ganhar e muito fácil perder, que ainda requer dar uma boa avaliação ou feedback (Gonçalves, 1999), pois bons líderes freqüentemente devem inspirar os membros da equipe, reconhecendo as suas contribuições. As dimensões/competências específicas no papel do encorajador são apresentadas na figura 3.6.

Figura 0-1. Composição do papel do encorajador do modelo combinado de liderança



- valorizar o trabalho: fazer os membros da equipe e outras pessoas acreditarem que o trabalho deles é importante;

- reconhecer esforço: reconhecer os esforços individuais e as realizações; descobrir as pessoas que fazem as coisas corretas;
- criar ambiente positivo: nutrir clima em que as pessoas desejem fazer o melhor;
- afirmar: proporcionar no momento certo a palavra e afirmação apropriada.

2. Confiar e construir a confiança fundamenta-se em agir com integridade, apoiando os outros e proporcionando pontualmente, o feedback útil; inspirar os membros da equipe. Palmer (1993) declara que uma responsabilidade primária de liderança é criar um ambiente cheio de esperança, que inspire confiança e integridade. Acredita que a raiz da causa de nossa crise atual de liderança moral é que as pessoas que estão na liderança, tipicamente têm uma tendência para ignorar o que vai dentro de seus corações. As ações chaves são:

- agir com integridade: demonstrar honestidade; manter os compromissos; se comportar de uma maneira consistente;
- respeitar as pessoas: tratar as pessoas com dignidade e respeito;
- proporcionar feedback: proceder avaliações freqüentes, precisas, específicas e oportunas;
- inspirar as pessoas a compromissos de níveis mais altos de envolvimento.

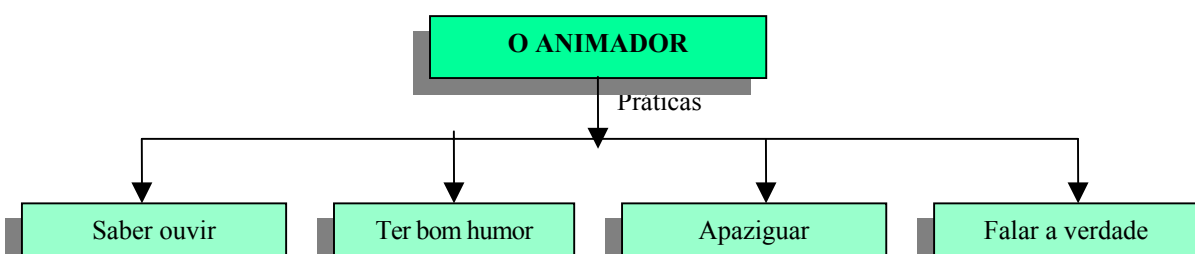
3. Festejar as realizações do indivíduo e da equipe: comemorar as vitórias individuais e da equipe, buscando oportunidades para afirmar o quão importante é cada membro da equipe, envolvendo-se pessoalmente e festejando os sucessos da equipe. As ações chaves são:

- reconhecer o valor das pessoas criativamente: ser criativo sobre recompensas e reconhecimento; planejar rituais, observações e eventos que festejam sucessos;
- reconhecer publicamente as realizações da equipe;
- programar festividades: tornar regulares as festividades na vida da empresa.

2.5. PAPEL 5: O AFÁVEL OU O ANIMADOR

O afável ou animador serve aos membros da equipe como exemplo de valores espirituais pessoais necessários para realizar o trabalho. O animador tem a composição do seu papel delineada na figura 3-7..

Figura 0-1. Composição do papel do animador do modelo combinado de liderança



As dimensões/competências específicas do papel afável ou animador, que serão detalhadas a seguir:

1. **Saber ouvir:** dar às pessoas a oportunidade de perceber o que elas realmente querem dizer; mostrar interesse pela vida dos outros; fazer perguntas que sejam pertinentes e boas; demonstrar paciência; ser capaz de discernir a meia palavra. Ouvir o que as outras pessoas têm a dizer e examinar com o coração aberto seus pontos de vista, demonstra respeito por elas e por suas idéias. A sensibilidade com relação às necessidades e aos interesses das pessoas é um ingrediente importante para gerar confiança (Kouzes e Posner, 1997, p.179). As ações chaves são:
 - entender: buscar entender primeiro; e dar boas-vindas ao silêncio, sendo confortável com a quietude e o silêncio;
 - ter discernimento: ter presença de espírito para captar o que realmente está sendo dito, ou seja, o núcleo dos assuntos. Aprender a reconhecer quando a qualidade de um tema muda e quando ele passa de uma camada de significado para outra.
2. **Ter bom humor:** acrescentar aventura e alegria ao trabalho de todos e pode ser entendido como “a capacidade de perceber, apreciar ou expressar o que é divertido”. Ou a capacidade de não se deixar abater pelos inevitáveis problemas e perturbações do dia a dia, procurando extrair dessas situações o que elas têm de inusitado e, portanto, divertido. E o líder tem um papel importante: ele tem a sua parte no processo de introduzir o humor no cotidiano do local de trabalho, as ações chaves desta competência são:
 - praticar o bom humor: adicionar uma pitada de bom humor no seu dia a dia mesmo nos momentos de crise;
 - ter discernimento: ter presença de espírito para captar o momento exato de usar o bom humor para evitar que o mesmo se transforme em algo constrangedor;
 - buscar o humor no cotidiano: aprimorar o estilo pessoal e a qualidade de vida, tanto a própria quanto das pessoas com quem se convive profissionalmente.
3. **Apaziguar:** ser capaz de aclarar situações difíceis; entrar em ação e lidar construtivamente com conflito. Líderes hoje estão gastando cada vez mais tempo com a solução de problemas, lidando frequentemente com dificuldades e conflitos. Ao dar autonomia e compartilhar a liderança, os líderes verão estas situações como oportunidades para avançar com os indivíduos e equipes, alcançando as suas metas e objetivos., logo as ações chaves são:
 - resolver problemas: usar habilidades para pensar em como resolver problemas difíceis com soluções criativas;

- administrar o conflito: ver o conflito como oportunidade;
 - tomar a iniciativa: ser pró-ativo; fazer o que é necessário para ajudar membros da equipe a alcançar as metas e os objetivos.
- 4. Falar a verdade:** o líder deve saber como falar a verdade e manter-se fiel ao espírito. Para Senge (1999, p.200), ver e dizer a verdade são componentes fundamentais da maestria pessoal e da visão compartilhada. A verdade, nesse caso, não significa a "verdade absoluta", mas simplesmente a verdade como se vê. Ele pergunta ainda, por que, então, é tão difícil para as pessoas nas organizações que digam a verdade? E afirma que muitas pessoas acabam ocultando a verdade, pois é muito difícil satisfazer ao mesmo tempo à verdade, ao cargo e à paz. As ações-chaves são:
- procurar os bloqueios sistêmicos: eles impedem as pessoas de falar abertamente e são punições formais e informais por se falar com franqueza.
 - saber como falar a verdade: ao falar a verdade deve-se ser positivo, descritivo, oportuno, específico e não valorativo.
 - proporcionar contexto e treinamento para a verdade: a equipe deve receber as informações de que precisam para entender as verdades que lhes contam da administração.
 - permaneça leal ao espírito quando não se pode permanecer leal à letra da verdade.

3. CONCLUSÕES

O principal objetivo deste trabalho foi a elaboração de um modelo de liderança para equipes de trabalho autônomas de empresas tecnológicas do conhecimento, onde foram identificados cinco papéis de liderança primários, junto com dezessete dimensões-chave que, quando praticadas, ajudarão e facilitarão a realização das tarefas e atividades de equipe. É um modelo baseado em procedimentos que auxiliam o desenvolvimento de habilidades profissionais, de liderança e de eficácia pessoal como elementos igualmente importantes. Ele é baseado em uma estrutura de liderança holística, global, que pressupõe um líder com um perfil que atenda às dimensões psicossocial, administrativa/técnica e política do grupo. Para isso cada papel do líder tem ações ou formas de implementar as práticas escolhidas, que abrangem estas três dimensões. Optou-se por esta estratégia para obter-se um modelo de líder com sensibilidade para lidar com pessoas, com competência para gerenciar conflitos interpessoais e administrar o clima psicossocial da equipe e com flexibilidade comportamental em diferentes situações e equilíbrio em seus papéis.

A dimensão administrativa/técnica é a habilidade de planejar, organizar, coordenar, controlar, avaliar, acompanhar e de ter conhecimento do conteúdo específico inclusive saber lidar com a tecnologia. A dimensão psicossocial compreende conhecimentos, atitudes e habilidades para lidar com outras pessoas e relacionadas aos próprios recursos psicológicos e a dimensão política constitui de conhecimento e habilidade que precisam ser aprendidos e praticados por aqueles que trabalham em organizações, abrangendo conhecimentos e habilidades de negociação e administração de conflitos, de agregação e coalizão, de acesso às

lideranças organizacionais e comunitárias, entre outras. a exigência que se faz sobre seu desempenho situa-se no campo do conhecimento específico do próprio trabalho gerenciado.

Houve ainda, uma fundamentação do trabalho em autores atuais que discutem e propõem modelos de liderança mais adequados ao cenário delineado ou seja, procurou-se focar os estudos em teorias como a carismática, a transformacional, a visionária, a distribuída e a servidora e nos modelos de liderança desenvolvidos por Chris Dede (1993), Senge (1996) e Kouzes e Posner (1997).

Com base nos resultados obtidos, alguns desenvolvimentos futuros são sugeridos, abrindo-se a perspectiva da geração de novos produtos, tais o desenvolvimento de um jogo educacional RPG sobre liderança, tendo como base no modelo combinado de liderança.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDWICK, Judith M. Gerência em Tempo de paz e Liderança em Tempo de Guerra. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders: Strategies for taking charge**. New York: Harper Collins, 1985.

BOLT, James. Desenvolvendo líderes tridimensionais. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

DEDE, Chris. Leadership without followers. In: KEARSLEY, G. ; LYNCH, W. (Eds.) **Educational Technology: Leadership Perspectives**. Englewood Cliffs, NJ. ; Educational Technology Publications, 1993. p 19-28. Disponível em : <<http://virtual.gmu.edu/index1.htm>>.

DOLABELA, Fernando. **A oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

GOLEMAN, Daniel. Leadership that gets results. **Havard Business Review**, p.78-90, mar./abr. 2000.

GONÇALVES, Sebastião Ovídio. **Psicologia em engenharia de segurança do trabalho**. Londrina: UEL, 1999. Apostila do Curso de Pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MELÉNDEZ, Sara. Uma visão “de fora” da liderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

PALMER, Parker J. Good Talk About Good Teaching: Improving Teaching through Conversation and Community. **Change Magazine**, Washington, v.25, n.6, p.8-13, Nov/Dec

1993. Disponível em: <<http://www.mcli.dist.maricopa.edu/events/afc99/articles.htm>>. Acesso em: dez. 2000.

PARKER, Glenn M. **O poder das equipes:** um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina:** Arte, Teoria, e Prática da Organização da Aprendizagem. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter, et al. **A quinta disciplina:** caderno de campo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SENGE, Peter et al. **A dança das mudanças:** os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

SCHOLTES, Peter R. **O manual do líder:** um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

TICHY, Noel. **The leadership engine.** New York: Harper Business, 1997.