

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação
Em Engenharia de Produção

LIDERANÇA SEM SEGUIDORES :
UM NOVO PARADIGMA

Tese de Doutorado

Cleusa Rocha Asanome

Florianópolis

2001

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação
Em Engenharia de Produção

**LIDERANÇA SEM SEGUIDORES :
UM NOVO PARADIGMA**

Cleusa Rocha Asanome

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina para obtenção do grau de
Doutora em Engenharia de Produção.

Orientador: **Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho**

Florianópolis

2001

Cleusa Rocha Asanome

LIDERANÇA SEM SEGUIDORES: UM NOVO PARADIGMA

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Banca Examinadora:

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.

Orientador

Prof. Dirceu Moreira Guazzi, Dr.

moderador

Profa. Maria Aparecida Perre, Dra.

Prof. Alvaro Rojas Lezana, Dr.

Prof. Bruno Harmut Kopittke, Dr.

DEDICATÓRIA

Ao Kazu, Daniela, Marco e Daniel
Todo o apoio, força, carinho, incentivo e
compreensão das muitas ausências nesta longa jornada.

À minha mãe, meus irmãos
Que sempre me estimularam e apoiaram permanentemente.

À memória de meu pai
Que se esforçou em procurar dar aos filhos o que de melhor poderia: a educação!

Ao pessoal do Projeto Genesis GeNorP e da Incubadora Internacional INTUEL
Pela compreensão e estímulo.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade que me concedeu em estar realizando o curso de Doutorado em Engenharia de Produção.

À Universidade Estadual de Londrina e aos Colegas professores do Departamento de Computação pelo apoio, compreensão e estímulo.

Ao meu orientador, Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho, pois eu não estaria escrevendo estas palavras se não fosse por ele. Obrigada por acreditar em mim.

Ao Dr. Ubiratan de Lara, Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi / Federação das Indústrias do Paraná pela ajuda desinteressada e apoio recebido.

Aos Prof. Rafael R. Negrão, Dr. Dirceu Moreira Guazzi e Dr. Mardem de Almeida Machado pelo apoio, colaboração e incentivo.

Aos meus queridos amigos Maria Aparecida Perre, Antônio Carlos Sampaio Campos, Rosa Maria Esteves, Maria Cristina Passos, Luciane Camilotti e Marisa Araújo Carvalho, obrigada pelo carinho, pelo companheirismo e por sempre estarem lá quando precisei.

À toda equipe da Empresa Inflammattio, Cassiano Canhetti, Alexandre R. Feitosa e César A. Marcondes, por acreditarem neste projeto e ajudarem a transformar o sonho em realidade.

À Cristiane Neumann e Katia Saito pela ajuda na compilação e levantamento bibliográfico.

E, a todos aqueles que de maneira direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

E a Deus, por tudo.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	IV
AGRADECIMENTOS.....	V
SUMÁRIO.....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE QUADROS.....	X
RESUMO	XI
ABSTRACT	XII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. JUSTIFICATIVA.....	1
1.2 ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA	4
1.3 OBJETIVOS.....	6
1.3.1. Objetivo Geral.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.3.3. Objetivos pessoais	7
1.4. METODOLOGIA DA PROPOSTA DE TESE.....	7
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	9
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1. INTRODUÇÃO À LIDERANÇA	11
2.1.1. Definição de liderança	11
2.1.2. As teorias da liderança	14
2.1.2.1. Teoria dos traços de personalidade	15
2.1.2.2. Teoria situacional.....	16
2.1.2.3. Teoria comportamental: Kurt Lewin	18
2.1.2.4. Teoria contingencial de liderança.....	20
2.1.2.5. Teoria Normativa	21
2.1.2.6. Teoria da liderança carismática.....	22
2.1.2.7. Teoria da liderança transformacional.....	26
2.1.2.8. Teoria da liderança visionária	28
2.1.2.9. Teoria da liderança servidora	35
2.1.2.9. Liderança distribuída	38
2.2. MODELOS DE LIDERANÇA.....	41

2.2.1. O modelo de Chris Dede (1993).....	41
2.2.2. Modelo de Kouzes e Posner	45
2.2.3. O modelo da Quinta Disciplina de SENGE (1990)	47
2.2.3.1. O novo trabalho do líder.....	47
2.2.3.2. Disciplinas de Liderança	49
2.2.3.3. Os três tipos de Liderança do modelo Quinta Disciplina	51
2.3. EQUIPES	52
2.3.1. Definições.....	52
2.3.2. Tipos de equipes.....	56
2.3.3. Características de Equipes de trabalho.....	58
2.3.4. Papéis e comportamentos dos membros de uma equipe.	60
2.3.5. Liderança de equipes de trabalho	64
2.3.6. Motivação da equipe	70
2.3.7. Avaliação da equipe	73
3. O MODELO COMBINADO DE LIDERANÇA.....	78
3.1. LEADER – o modelo combinado de liderança.....	78
3.2. PAPEL 1: O SEGUIDOR (COMPARTILHA A LIDERANÇA).....	83
3.2.1. Formar e desenvolver a equipe.....	86
3.2.2. Desenvolver a equipe	88
3.2.3. Compartilhar a liderança	91
3.3. PAPEL 2: O VISIONÁRIO	96
3.3.1. Dar orientação futura	100
3.3.2. Dar vida a uma Visão.....	101
3.3.3. Ter e cativar o comprometimento.....	103
3.3.4. Construir rede de relacionamentos	106
3.4. PAPEL 3: O ESTRATEGISTA (PLANEJAR E CONDUZIR MUDANÇAS).....	110
3.4.1. Ter pensamento estratégico e ético.....	113
3.4.2. Planejar e Organizar.....	115
3.4.3. Inovar	116
3.4.4. Ser empreendedor	120
3.5. PAPEL 4: O ENCORAJADOR (INSPIRAR OS OUTROS A AGIREM COM FÉ).....	124
3.5.1. Reconhecer as contribuições.....	126
3.5.2. Confiar e construir a confiança	128
3.5.3. Festejar as realizações do indivíduo e da equipe	130
3.6. PAPEL 5: O AFÁVEL OU O ANIMADOR	133
3.6.1. Saber Ouvir	134

3.6.2. Ter bom humor	135
3.6.3. Apaziguar.....	138
3.6.4. Falar a verdade	139
4. O JOGO DE RPG LEADER.....	143
4.1. INTRODUÇÃO.....	143
4.2. AS CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO LEADER	146
4.3. A ARQUITETURA DO JOGO LEADER.....	148
4.3.1. Objetos	149
4.3.2. A “engine”	150
4.4. ATRIBUTOS DO JOGO	154
4.4.1. Atributos de liderança do jogador.....	154
4.4.2. Atributos da equipe	157
4.4.3. Atributos de Avaliação da equipe.....	163
4.5. DIÁLOGOS, VERBOS, AÇÕES DO JOGADOR, EVENTOS, TREINAMENTOS E O TEMPO	165
4.5.1. Diálogos.....	165
4.5.2. Verbos do Jogador	166
4.5.3. Tempo e Ações	168
4.5.4. Eventos	169
4.5.5. Treinamentos.....	170
4.6. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO	171
4.7. O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DO JOGO LEADER.....	172
5. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS.....	176
5.1. CONCLUSÕES	176
5.1. DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	179
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	181

LISTA DE FIGURAS

Figura 2-1. Liderança Situacional	17
Figura 2-2. - Escala de “empowerment” das equipes interfuncionais	40
Figura 2-3. - O mapa do universo da personalidade	62
Figura 2-4. Estilos de integrantes de equipe e a lista de seus tipos de comportamento	63
Figura 2-5. - A pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações.	71
Figura 2-6. Os fatores higiênicos e os fatores motivadores.	72
Figura 2-7. Os fatores insatisfacientes e os satisfacientes e suas implicações.	73
Figura 3-1. Composição do modelo Combinado de Liderança	82
Figura 3-2. Composição do papel de seguidor do modelo combinado de liderança	84
Figura 3-3. Composição do papel do visionário do modelo combinado de liderança	99
Figura 3-4.: As ligações entre o sistema de relações, as visões e as ações	107
Figura 3-5. Composição do papel do estrategista do modelo combinado de liderança	110
Figura 3-6. Composição do papel do encorajador do modelo combinado de liderança	126
Figura 3-7. Composição do papel do animador do modelo combinado de liderança	133
Figura 3-8. As dimensões que abrangem o modelo combinado de liderança	141
Figura 4-1 - A arquitetura do jogo LEADER	148
Figura 4-2. As classes que constituem a “engine”	151

LISTA DE QUADROS

<u>Quadro 2-1. Fatores das equipes interfuncionais na escala de “empowerment”</u>	39
<u>Quadro 2-2. As disciplinas, práticas, princípios e essências das organizações que aprendem</u>	51
<u>Quadro 2-3. Os papéis fundamentais de uma equipe</u>	61
<u>Quadro 4-1. Resumo dos atributos, competências e ações do modelo de liderança que poderão constituir a personalidade de um personagem líder</u>	156
<u>Quadro 4-2. Ações dos jogadores e o custo em pontos de tempo</u>	168
<u>Quadro 4-3. Ações dos jogadores</u>	168
<u>Quadro 4-4. Lista dos cursos a serem inicialmente disponibilizados pelo jogo, seu custo e a sua ação modificadora</u>	171

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores**: um novo paradigma. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

RESUMO

Este estudo propõe um modelo combinado de liderança que se adeque 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 (1996) e Kouzes e Posner (1997). É composto de papéis que são refinados em práticas e estas, por sua vez, são refinadas em ações.

Em seguida, o modelo proposto é utilizado para o desenvolvimento de um Role Playing Game Leader que simula situações de tomada de decisão, algo oportuno nestes tempos de escassez de líderes no mundo. O Leader constitui-se de uma ferramenta educacional pessoal e grupal, com o intuito de proporcionar aprendizagem sobre os atributos de liderança que permeiam o ambiente simulado através da solução de situações-problema por ele geradas.

Palavras-chave: Modelo Combinado, Liderança, Jogos de RPG, Equipes Autônomas.

ASANOME, Cleusa Rocha. **Leadership without followers: a new paradigm.** 2001. Thesis (Doctorate in Engineering of the Production) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

ABSTRACT

This study proposes a combined model of leadership that is adapted to the work teams of the organization in the XXI century. This model tried to combine models that embrace the charismatic theory, the transformational theory, the visionary theory, distributed theory, and the servant theory. It was also searched for, subsidies in the leadership models developed by Chris Dede (1993), Senge (1996), and Kouzes and Posner (1997). He is composed of papers that are refined in practices, and these for your time are refined in actions.

As soon as this model will be used to develop a Role Playing Game Leader that simulates situations of making decision, something opportune in these times of leaders' scarcity in the world. Leader is constituted of a personal and groups educational tool, with the intention of providing learning on the leadership attributes that permeate the simulate environment, through the solution of situations problem for him generated.

Key Words: Combined Model, Leadership, Games of RPG, Autonomous teams.

1. INTRODUÇÃO

1.1. JUSTIFICATIVA

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 tem dois enfoques principais. O primeiro refere-se à proposta de um modelo combinado de liderança que se adeque às equipes de trabalho da organização do Século XXI. O segundo é fornecer subsídios metodológicos e teóricos para o desenvolvimento de um produto, um jogo “*Role Playing Game*”¹ (RPG) cujo tema central é a liderança de equipes de trabalho autônomas. Este jogo faz uso do modelo combinado de liderança que aqui é proposto. A tradução literal de RPG significa "jogo de representação", é um tipo de jogo muito peculiar, pois os participantes utilizam regras muito bem definidas e não há vencedores. Busca-se a diversão, a fantasia, a aprendizagem e a criatividade.

Bolt (1996), observa que existe uma crise no desenvolvimento de liderança, provavelmente causada por fatores como o de treinamento e o de desenvolvimento. Suas pesquisas confirmam que a educação executiva, outrora relegada a segundo plano, tornou-se uma prioridade da empresa, e que o fator por trás desta preocupação é a influência da competição global. Em suma, os esforços de desenvolvimento nas principais corporações são agora estratégicos: estão mais freqüentemente direcionados para a geração de recursos necessários aos executivos, de

¹ Um “*Role Playing game*” (RPG) é um jogo onde cada participante faz o papel de um personagem, tomando parte de uma aventura imaginária.

modo a favorecer a liderança nos ambientes turbulentos e passíveis de rápidas mudanças em que atuam. Além disso, aqueles que responderam à pesquisa classificam de modo consistente a liderança como a mais alta prioridade no desenvolvimento de executivos.

A vantagem de se usar um jogo tipo RPG para este trabalho está na sua capacidade latente de ser auxiliar pedagógico, pois estimula uma troca constante de informações, experiências, um raciocínio globalizante, a ação em conjunto, a colaboração entre os jogadores, ao invés da competição. Se bem direcionado e explorado, o RPG tem tudo para ter um papel marcante na sociedade. Acrescenta Andrade (2000):

“O RPG funciona, então, como ferramenta para preparar o jovem a interagir na sociedade, tanto profissional quanto socialmente. Algumas empresas já utilizam o RPG para treinamento de pessoal, uma vez que a premissa básica do jogo é a simulação da realidade. Além disso, através do jogo, é possível resgatar valores morais e éticos que andam um pouco esquecidos. Estímulo do raciocínio, cooperação e interação, além do auxílio a um desenvolvimento mental e social sadios, são o que o RPG pode fornecer à educação”.

Ainda segundo Andrade, o RPG pode *“ser um excelente psicólogo, um professor, um clube social, um treinador de profissionais, um novo instrumento de comunicação e um grande amigo”.*

A presente proposta de tese, em busca de uma reconstrução do conceito de liderança de equipe, não se encerra aqui, mas interage, também como algo vivo, com seus produtos, redefinindo-se, até encontrar seu próprio caminho.

1.2 ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA

Qual 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.

Drucker (1997, p.16) sugere que o tipo de comando e controle das organizações tradicionais:

“está sendo substituído ou combinado com todos os tipos de relações (alianças, empreendimentos conjuntos, participações minoritárias, parcerias, acordos comerciais e tecnológicos) nas quais ninguém controla ou comanda”. Essas relações tiveram que se pautar em objetivos, políticas e estratégias comuns, trabalho em equipe e na persuasão – ou jamais funcionariam.”

Mais à frente sugere ainda que líderes gerenciais *“devem aprender a liderar em situações onde eles não têm autoridade de comando, eles nem controlam nem são controlados”*. É possível desenvolver líderes assim?

Por outro lado, observa-se que a carência de liderança está evidente em toda a sociedade, empresas procuram executivos para conduzir negócios. As nossas escolas de administração têm o foco no ensino tradicional e voltado para a submissão e empreguismo. Bolt (1996, p.171) afirma que entrevistou e pesquisou centenas de diretores-presidentes de empresas Fortune, nos últimos treze anos, e diz que esta “*crise de liderança é na realidade uma crise de desenvolvimento de liderança*”, ou seja, os líderes “*estão falhando na ação*”. Ele acredita que os principais fatores que causaram esta crise estão ligados a treinamento e desenvolvimento, justificando:

“Primeiro, os métodos tradicionais utilizados para treinar e educar executivos não mantiveram o ritmo das monumentais mudanças que ocorriam no mundo e, em segundo lugar, as experiências e o desenvolvimento na função não produziram a liderança que nossas organizações precisavam”.

Um dos maiores desafios pedagógicos, principalmente nos grandes centros, vem sendo resgatar o interesse e o estímulo dos alunos. Espera-se que os recursos que estão sendo usados no aplicativo computacional LEADER, em desenvolvimento, possam motivar o aluno para o aprendizado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem como principal objetivo a elaboração de um modelo de liderança para equipes de trabalho autônomas de empresas tecnológicas do conhecimento e sua utilização para o desenvolvimento de um jogo educacional RPG sobre a liderança.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Investigar na literatura especializada os modelos de liderança discutidos pelos estudiosos da área;
- Propor um modelo combinado de liderança que se adeque às equipes de trabalho autônomas da era do conhecimento;
- Contribuir para o desenvolvimento de um jogo RPG sobre liderança de equipes autônomas, auxiliando na parte metodológica;
- Difundir o modelo combinado de liderança através do jogo de RPG.

1.3.3. Objetivos pessoais

Ao desenvolver este projeto, a pesquisadora tem como metas pessoais centrais o crescimento de sua compreensão do processo de liderança, aperfeiçoando-se na prática e ensino de liderança, e seu amadurecimento como líder de equipes em projetos/empresas do conhecimento.

1.4. METODOLOGIA DA PROPOSTA DE TESE

A tese apresenta as sucessivas etapas em que foi desenvolvida a pesquisa:

A Etapa 1 constituiu-se de uma pesquisa exploratória da literatura existente, com a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. A pesquisadora familiarizou-se com o tema que pretendia investigar. Foram selecionados os seguintes assuntos: teorias da liderança, educação para a liderança, equipes e jogos de RPG.

A Etapa 2 foi uma pesquisa descritiva procurando combinar várias teorias/ modelos que melhor se adaptassem ao cenário para construir um modelo combinado.

A Etapa 3 foi o desenvolvimento da “*engine*”², utilizada na construção do jogo de RPG. Para isso, foi convidada a participar do projeto uma empresa desenvolvedora de jogos, a Inflamattio, gerada no Projeto Genesis GeNorP e atualmente incubada na INTUEL - Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Estadual de Londrina. Esta “*engine*” é um produto à parte que poderá receber qualquer base de dados de um jogo RPG comportamental.

Na Etapa 4, foram estruturados e desenvolvidos os roteiros, as histórias e os diálogos de um protótipo. Para isso, utilizaram-se vários testes de mesa, que são sessões de um jogo RPG verbal sobre liderança. O planejamento dos testes de mesa abrangeu atividades como o desenvolvimento do manual de regras para a equipe de desenvolvimento do produto e participantes de um teste de mesa, de palestras para transmitir a metodologia aqui proposta e o estudo de situações que envolvem a liderança.

O teste de mesa é uma sessão de RPG onde o mestre descreve as situações aos jogadores, o que vêem e ouvem; os jogadores então descrevem o que estão fazendo para vencer o desafio. A seguir, o mestre descreve o resultado conseguido com estas ações... e assim por diante. Dependendo da situação, o mestre pode decidir arbitrariamente o que acontece (com o objetivo de conseguir a melhor aventura), fazendo referência a uma regra específica do jogo (para decidir o que é possível), ou jogando dados (para conseguir resultado aleatório, o que, vez por outra, pode ser interessante). As sessões foram feitas com os prováveis clientes do jogo, psicólogos,

² A “*engine*” de um jogo de computador consiste da classe principal de processamento da aplicação.

roteirista e a especialista. Depois foram utilizadas para construir o roteiro do protótipo do software.

Na Etapa 5, foi finalizado o segundo protótipo do produto Leader.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo traz a introdução, a justificativa, o estabelecimento do problema, objetivos geral e específicos, as hipóteses gerais e específicas, a metodologia da tese e a descrição dos capítulos.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura. Começa com a definição, principais teorias e modelos de liderança, seguindo-se equipes com seus tipos, características, papéis, comportamentos dos membros, liderança, avaliação e motivação de equipes.

O terceiro capítulo trata da proposta do modelo combinado de liderança, discutindo os papéis e as competências de cada papel com ações chaves e exemplos representativos, para facilitar a compreensão da equipe de desenvolvimento do produto e de jogadores.

O quarto capítulo apresenta o jogo de RPG. Descreve-se ali o produto, sua aplicação, o sistema de regras, objetos, verbos do jogador, atributos do jogo, da liderança, da equipe e de avaliação.

O quinto capítulo tem as conclusões do trabalho, com ênfase para a importância dos produtos (modelo combinado e jogo). No fecho estão as referências bibliográficas.

No próximo capítulo será apresentada a revisão da literatura necessária para desenvolvimento do modelo combinado de liderança e das regras do jogo de RPG Leader.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo principal rever a literatura recente e importante relevante à liderança de equipes e à definição do modelo combinado de liderança, abrangendo a teoria e modelos de liderança, equipes (definições, tipos, características, papéis e comportamentos dos membros, motivação e avaliação da equipe).

2.1. INTRODUÇÃO À LIDERANÇA

2.1.1. Definição de liderança

Para alguns autores, como Dede (1993) e Senge (2000), as pessoas confundem a definição de liderança com a de gerência. Senge (2000, p.27-28), afirma que as pessoas vêem um líder como um gerente de alto escalão e quando elas falam em desenvolver líderes, querem dizer desenvolver futuros executivos. Daí resultam dois problemas: aqueles que não fazem parte da alta administração não são vistos como líderes e só o serão quando atingirem uma posição com autoridade gerencial em nível sênior; e surge um impedimento de uma definição real e independente do que seja liderança, sendo apenas uma posição na hierarquia.

Para Chiavenatto (1999, p.554-560), liderança não é sinônimo de administração, pois o administrador é responsável por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional para alcançar os objetivos. Um bom administrador deve ser necessariamente um líder, mas um líder nem sempre é um administrador. Os líderes devem estar presentes nos níveis institucional, intermediário e operacional das organizações, as quais precisam deles em todas as áreas de atuação. Define a liderança como uma *“influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”*.

Dede (1993) *acredita* que a verdadeira natureza de liderança é exemplificada por quatro atributos, ou seja, a liderança requer: pressentimento de oportunidades; mudança cuidadosa de concepções erradas; inspirar outros para agirem com fé; e desencorajamento de seguidores.

Kouzes e Posner (1997, p.33-34) descobriram em suas pesquisas que existe consenso de que os líderes devem apreciar e articular uma visão compartilhada do futuro e que a liderança também é *“uma arte cênica - um conjunto de regras e comportamentos - não um cargo”*. Para eles, os seguidores *“não se dispõem, de bom grado, a seguir cargos; eles seguem pessoas comprometidas com um processo”*.

Definem a liderança como:

“a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas. Nessa definição, uma palavra se destaca: querer. Sem ela, o significado de liderança seria bastante alterado, provocando o desaparecimento de conceitos como escolha, motivação interna e aspirações. A liderança, nesse caso, implicaria algo menos que o envolvimento voluntário da parte dos seguidores”.

Para Scholtes (1998, p.423), não há fórmula para liderança, ela é mais do que as abordagens, capacidades e atributos existentes nas diversas teorias, ou seja:

“Liderança é a presença e o espírito do indivíduo que lidera, e o relacionamento que se cria com as pessoas chefiadas. A boa liderança dá conta das necessidades e valores das pessoas que necessitam ser gerenciadas: leva em consideração as habilidades e capacidades dos indivíduos com quem o líder compartilha essa liderança. Ela se adapta ao propósito e necessidades futuros da organização. A liderança é uma arte, uma jornada interior, uma rede de relacionamentos, o domínio de métodos, e mais, muito mais. E por não podermos esperar que um indivíduo heróico possua todas essas características, a liderança, em última instância, precisa ser um sistema. O líder da próxima década e, provavelmente, do próximo século e milênio, deve compreender sistemas e deixar que a consciência de sistemas o informe sobre todos os planos e decisões”.

Resumindo, para Scholtes (1998) liderar sistemas envolve liderar propósito, tecnologia, relacionamentos, equipes de trabalho e a comunidade, interações e um sistema de liderança.

Senge (2000, p.28) define a liderança como:

“capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar seus processos de mudanças significativos, necessários para que isto aconteça.” ... “Acreditamos, especificamente, que a liderança se desenvolve, de fato, da capacidade de se reter uma tensão criativa, a energia gerada quando as pessoas articulam uma visão e enxergam a verdade (ou melhor, que possam) sobre a realidade atual. Isto também não é uma idéia nova”. “Liderança é uma visão”, diz Peter Drucker. Ou, como expresso nos Provérbios 29:18, “Onde não houver visão, as pessoas sucumbirão”.

A lógica de frisar as diferenças entre chefe e subordinados está ultrapassada e, para Kanter (1996, p.108), líderes do futuro deverão ter as qualidades dos líderes de sempre:

“um olho para a mudança e uma mão firme para dar a visão e a segurança de que a mudança pode ser conduzida, uma voz que articula a vontade da equipe e molde esta vontade para fins construtivos e uma capacidade de inspirar pela força da personalidade, fazendo com que os outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar suas próprias capacidades.” ...

"os líderes do passado quase sempre levantaram muros. Agora, o líder precisa destruí-los e substituir por pontes.

2.1.2. As teorias da liderança

A liderança está em todos os lugares, mas ninguém parece poder determinar ou entender o que compõe uma boa liderança. Observa-se nas várias culturas ao redor do mundo, inclusive as primitivas, que a liderança existe entre todas as pessoas, embora com culturas, raça ou convicções diferentes, ou seja, ela está no inconsciente coletivo.

Não importa onde se olhe na história: desde os animais, os primatas, os humanos, a mitologia grega, a Bíblia, Platão, romanos, ou em qualquer outra sociedade, os líderes aparecem. Até mesmo onde as pessoas não têm estabelecido ou elegido os líderes, chefes, ou regras, existe alguém (um líder) que sempre inicia um processo e representa um papel crítico no processo de tomada de decisão de um grupo. Liderança sempre foi e será uma parte crucial de vida da humanidade e hoje a liderança ficou mais importante, especialmente para o sucesso de organizações. Os líderes causam um profundo impacto na vida das pessoas e das organizações; por isso, a complexidade do assunto tem levado a uma infinidade de teorias e explicações sobre o que é a liderança, como as teorias dos traços de personalidade - a comportamental, a contingencial, a situacional, a transformacional, a normativa e outras mais consideradas novas teorias, como a teoria transacional, a interativa, a visionária, entre outras.

2.1.2.1. Teoria dos traços de personalidade

Segundo Chiavenatto (1999, p.560-561), esta teoria diz que há certos traços de personalidade capazes de caracterizar os líderes, ou seja, que se pode ter um número finito de características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas que identifica os líderes de sucesso, como:

- habilidade de interpretar objetivos e missões;
- habilidade de estabelecer prioridades;
- habilidade de planejar e programar atividades da equipe;
- facilidade de solucionar conflitos e problemas;
- facilidade de supervisionar e orientar pessoas;
- habilidade de delegar responsabilidades aos outros.

Esta teoria é alvo de críticas quanto ao método de medição, por ser pouco preciso e por não considerar a situação dentro da qual atua a liderança.

Alguns traços de personalidade desejáveis no líder são: inteligência, otimismo, empatia, criatividade, tolerância, amabilidade, flexibilidade, responsabilidade, disposição, confiança, perspicácia, habilidades humanas (por exemplo: conhecimento e determinação), que são transferíveis de uma situação para outra e são essenciais para uma liderança eficaz (Hersey & Blanchard, 1986).

2.1.2.2. Teoria situacional

Hersey e Blanchard (1986), ao proporem esta teoria, consideraram duas dimensões do comportamento de um líder:

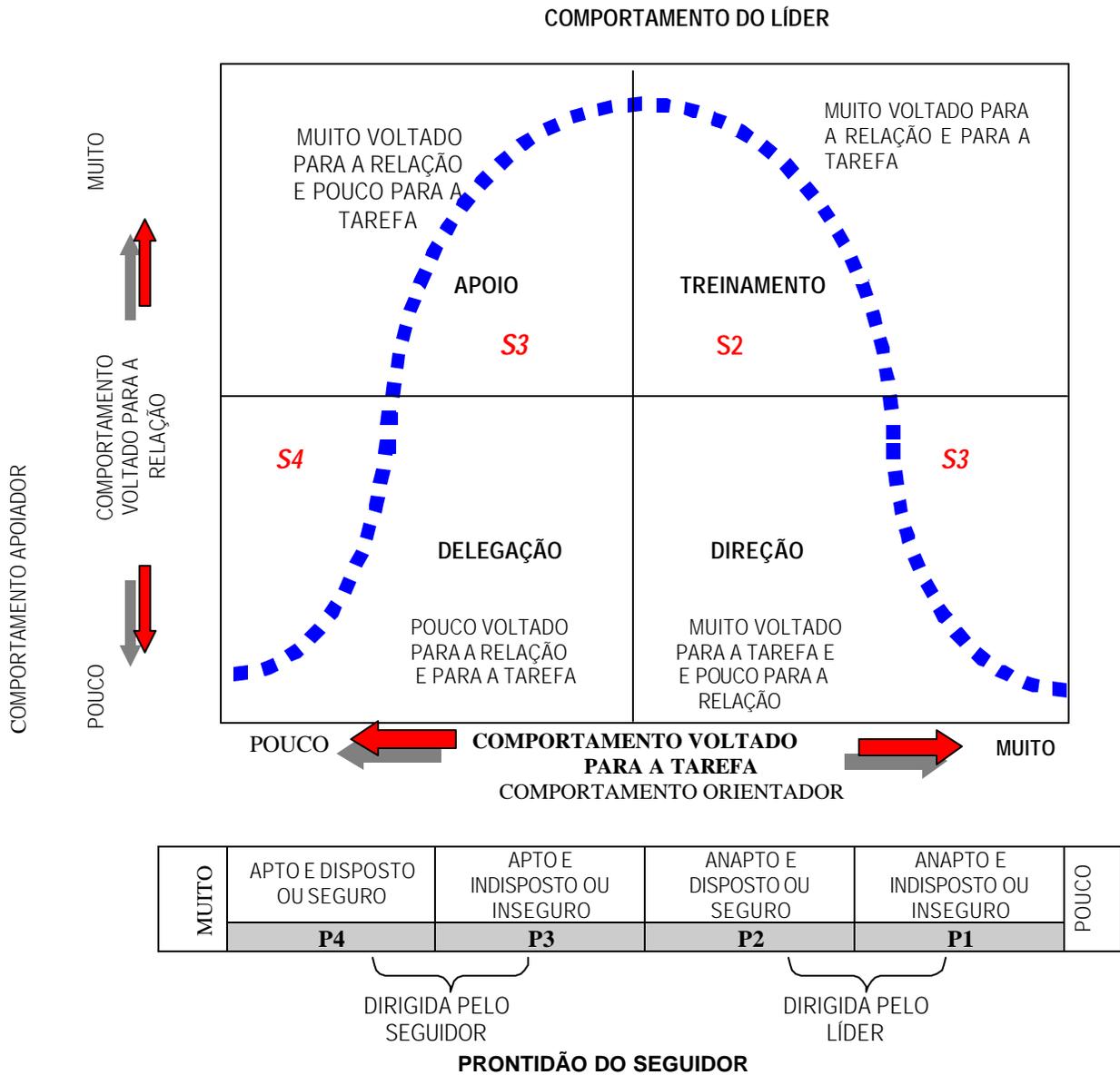
- comportamento de tarefa: adotado para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo, explicar atividades que cada um deve executar (o quê, quando, onde e como), compreendendo o estabelecimento de metas e de prazos para a organização, a direção e o controle;
- comportamento de relacionamento: adotado para manter as relações pessoais entre ele e os membros do seu grupo, abrangendo o ato de ouvir, prestar atenção, dar feedback, facilitar e apoiar.

Esses dois tipos de comportamento podem ser vistos como dimensões isoladas e distintas, e os quadrantes podem ser usados para identificar quatro estilos básicos de liderança, vistos na figura 2.1., que podem ser usados como base para avaliar o comportamento do líder e têm as seguintes diretivas:

- Direção (S1) = dar instruções específicas e supervisionar diretamente a execução da tarefa;
- Treinamento (S2) = explicar as decisões e dar oportunidades para esclarecimento;
- Apoio (S3) = compartilhar idéias e facilitar a tomada de decisões;
- Delegação (S4) = passar a responsabilidade pelas decisões e sua implementação.

A figura 2.1. apresenta a liderança situacional.

Figura 2-1. Liderança Situacional



Fonte: Hersey e Johnson (1997)

Para Hersey e Johnson (1997), a liderança situacional pode ser afetada por muitos fatores; entretanto, consideramos a relação líder-seguidor uma variável crucial. Além disso, afirmam que embora nenhum estilo seja eficaz em todas as circunstâncias, cada um deles pode ser aplicado a situações específicas que dependem da prontidão do seguidor. Em liderança situacional, a prontidão é definida como a

intensidade com que o seguidor está demonstrando sua inclinação e sua disposição para executar uma tarefa específica. Os seus dois componentes são:

- a disposição - é uma função da segurança, do comprometimento e da motivação revelados por uma pessoa ou um grupo para executar uma tarefa específica;
- a aptidão - é uma função do conhecimento, da experiência e da habilidade ou do desempenho que um indivíduo ou um grupo transfere para determinada tarefa ou atividade.

As combinações de disposição e aptidão aplicadas a cada tarefa fornecem os níveis de prontidão, que são diferentes (ver figura 2.1.). O conjunto contínuo da prontidão do seguidor pode ser dividido em quatro níveis, onde cada um representa uma diferente combinação de disposição e aptidão ou segurança do seguidor.

2.1.2.3. Teoria comportamental: Kurt Lewin

Supõe que existem três categorias de líder:

1. Autocrático ou autoritário: enfatiza a preocupação pela tarefa e se baseia na idéia de que o líder ou gerente tem todo o poder e autoridade na tomada de decisão, não precisando consultar os subalternos e esperando que eles obedeçam às ordens sem receber qualquer explicação. O ambiente de motivação é produzido criando um jogo estruturado de recompensas e castigos. Este tipo de liderança autocrática não é de todo ruim, podendo ser usado nas seguintes situações: com empregados novos,

destreinados que não conhecem quais tarefas vão executar ou quais procedimentos vão seguir; para fazer uma supervisão efetiva que só pode ser proporcionada por ordens detalhadas e instruções; para os empregados que não respondem a qualquer outro estilo de liderança; quando há necessidade de alto volume de produção manufatureira diariamente e até mesmo quando o poder de um gerente é desafiado por um empregado.

2. Democrático: também é chamado de estilo participativo, pelo fato do líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os na execução da tarefa; é menos diretivo e acentua as preocupações com as relações humanas. Supõe que o poder do líder lhe é conferido pelo grupo que deve liderar e que as pessoas podem dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho desde que motivadas (Hersey & Blanchard, 1986), que tenham uma parte da tomada de decisão. O líder deve ser um treinador, deve manter os empregados informados sobre tudo o que afeta o trabalho deles. O ambiente gera confiança, cooperação, espírito de equipe e moral alto. Tipicamente, o líder democrático reconhece e encoraja realizações e desenvolve planos com os empregados, permitindo que eles estabeleçam metas. É muito bom quando usado com empregados altamente qualificados ou experientes ou ao implementar mudanças operacionais ou solucionar problemas do indivíduo ou do grupo. É ideal, por exemplo, para realizar uma tarefa grande ou complexa, encorajar o trabalho em equipe, conduzir mudanças, compartilhar responsabilidades e a resolução de problemas. Não é um tipo de liderança adequado quando há pouco tempo para conseguir a contribuição dos membros, a alta cúpula da empresa não aceita, problemas de segurança da empresa.

3. Laissez-faire: também é conhecido como o estilo de não intervenção. É aquele em que o gerente proporciona pequena ou nenhuma direção e dá aos empregados tanta liberdade quanto possível. Toda a autoridade e poder é dada aos empregados e eles têm que determinar metas, têm que tomar decisões e solucionar problemas próprios deles. É ideal, por exemplo, para ser usado com pessoas que estão altamente qualificadas, são experientes e confiáveis, têm orgulho de seu trabalho e são impelidas a fazer aquilo por uma causa maior.

2.1.2.4. Teoria contingencial de liderança

Hersey e Blanchard (1986, p.118-119) afirmam que, para Fred E. Fiedler, não existe o melhor estilo de liderança, mas sim o estilo mais eficaz em uma determinada situação. Enumeram três variáveis que parecem determinar se uma dada situação é favorável ao líder:

1. o poder e a autoridade que sua posição lhe confere – refere-se à influência inerente à posição ocupada pelo líder, isto é, ao volume de autoridade formal atribuído ao líder, independentemente do seu valor pessoal;
2. o grau de estruturação da tarefa que o grupo deve realizar – a eficácia da liderança está dependente do grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado ou é vago e indefinível, pois algumas tarefas são fáceis de desempenhar, medir e avaliar objetivamente e outras, que exigem a criatividade, são difíceis de definir e os resultados são mais difíceis de mensurar; e

3. suas relações pessoais com os membros do grupo – refere-se ao relacionamento interpessoal que existe entre o líder e os membros do grupo, ou seja, a aceitação mútua, confiança e lealdade e por outro lado a desconfiança, a reprovação, a falta de lealdade e amizade entre as partes.

Para aplicar o método, ele define a favorabilidade de uma situação como o “*grau em que a situação permite ao líder exercer sua influência sobre o seu grupo*”, ou seja, um alto grau implica na liderança por relações ou participativa, um baixo grau implica em orientado para a tarefa ou autoritário.

2.1.2.5. Teoria Normativa

Devida a Victor Vroom e Arthur Jago, proporciona um conjunto seqüencial de regras que o líder poderá seguir para determinar a importância da participação dos subordinados no processo decisório. O modelo tem cinco níveis de estilos de participação, desde altamente autocrática a altamente democrática. A teoria normativa classifica a liderança em três categorias: a autocrática, onde a decisão é tomada pelo líder; a consultiva, na qual o líder toma a decisão depois de consultar o grupo; e a grupal, que tem como foco a decisão tomada com a participação total do grupo. As situações-chaves que determinam um comportamento apropriado do líder envolvem a qualidade da decisão a ser tomada, a aceitação da decisão pelos subordinados e o tempo gasto para chegar a um juízo (Gonçalves, 1999).

2.1.2.6. Teoria da liderança carismática

Carisma é uma palavra grega que significa dom de inspiração divina, tal como habilidade de realizar milagres ou predizer acontecimentos. O sociólogo Max Weber (1947) usou o termo para descrever uma forma de influência baseada não na autoridade da posição ou tradição, mas sim nas percepções que os seguidores do líder têm de que este seja dotado de qualidades excepcionais. Até recentemente, carisma foi muito pouco considerado dentro da literatura a respeito de liderança nas organizações, o tema de pesquisa foi o da liderança política e da liderança de movimentos sociais e cultos religiosos (Yukl, 1997, p.260).

Trice e Beyer (apud NUR, 1998) delineiam a definição de Weber de carisma em cinco componentes:

1. uma "pessoa extraordinariamente talentosa",
2. uma crise social ou situação de desespero,
3. um jogo de idéias que provêem uma solução radical à crise,
4. um conjunto de seguidores que são convencidos de que a pessoa talentosa tem uma ligação direta a poderes divinos e
5. a validação de carisma por sucessos repetidos atribuídos aos poderes transcendentais do líder.

Para líderes carismáticos emergirem, diz Nur (1998):

“poderes sobrenaturais, sobre-humanos ou excepcionais têm que ser atribuídos a eles por causa das qualidades transcendentais que as pessoas vêem neles. Eles têm que ter uma missão, aderir a inovações radicais, desafiar práticas estabelecidas, e, mais importante, ter uma visão para o

futuro. Os seguidores vêem soluções aos problemas e às crises na missão do líder carismático, aos seus poderes milagrosos e transcendentais”.

Uma controvérsia fundamental é se carisma representa principalmente um resultado das características do líder, das condições situacionais ou do processo interativo de influência entre líder e seguidores. Essa controvérsia caracteriza as perspectivas diferentes das abordagens dos traços situacional e de influência recíproca dentro da literatura sobre liderança.

Yukl (1997, p.260) afirma que

“atualmente, o termo carisma continua a ser definido e usado de maneiras diferentes por diversos autores, embora haja alguma convergência para uma concepção relacional e interacional.” ... “Acredita-se que o carisma resulte das percepções do seguidor a respeito das qualidades e comportamento do líder. Essas percepções são influenciadas pelo contexto da situação de liderança e pelas necessidades individuais e coletivas do seguidor”.

House (apud Yukl, 1997) propôs uma teoria para explicar a liderança carismática em termos de um conjunto de proposições testáveis que envolvem processos observáveis, baseada nos resultados de uma ampla gama de disciplinas em ciências sociais. A teoria identifica como os líderes carismáticos se comportam, como diferem de outras pessoas e as condições dentro das quais têm maior probabilidade de florescer. A inclusão dos traços do líder, comportamento, influência e condições situacionais, torna essa teoria mais abrangente em termos de escopo do que a maioria das teorias sobre liderança. O grau em que um líder possa ser considerado carismático é determinado pelos seguintes indicadores:

1. confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder;
2. similaridade entre as crenças dos seguidores e aquelas do líder;
3. aceitação incondicional do líder pelos seguidores;

4. afeição dos seguidores pelo líder;
5. obediência espontânea ao líder pelos seguidores;
6. envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização;
7. altos níveis de desempenho por parte dos seguidores; e
8. crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.

De acordo com essa teoria, líderes carismáticos:

- apresentam grande probabilidade de ter forte necessidade de poder, grau elevado de autoconfiança e grande convicção em suas crenças e ideais próprios;
- se engajam em comportamentos voltados para criar impressão, entre os seguidores, de que o líder é competente e eficaz;
- articulam objetivos ideológicos que relacionam a missão do grupo aos valores, ideais e aspirações profundamente arraigados e compartilhados pelos seguidores;
- estabelecem um exemplo a partir de seus próprios comportamentos, valores e crenças para que os seguidores possam imitar;
- comunicam elevadas expectativas a respeito do desempenho do seguidor, ao mesmo tempo em que expressam confiança nos seguidores;
- comportam-se de maneira que despertam motivos importantes para a missão do grupo.

Conger e Kanungo (apud Yukl, 1997) propuseram uma teoria de liderança carismática baseada na suposição de que carisma seja um fenômeno atributivo, onde os seguidores atribuem certas qualidades carismáticas a um líder,

baseando-se em suas observações a respeito do comportamento do líder. Eles identificaram aspectos do comportamento do líder tomando por base os resultados de pesquisa comparativa entre líderes carismáticos e não carismáticos. Dependem, em certo grau, da situação de liderança carismática: os comportamentos não esperados em cada líder carismático dentro da mesma amplitude e a importância relativa de cada aspecto do comportamento para atribuição de carisma. Conger e Kanungo (apud Yukl, 1997) apresentam os aspectos principais da teoria que estão resumidos a seguir e condensam os seguintes pontos:

1. **extremismo da visão:** o líder advoga uma visão altamente discrepante do status quo, mas ainda dentro do limite de aceitação dos seguidores;
2. **nível do risco pessoal:** o líder faz sacrifícios pessoais elevados, assume riscos pessoais e incorre em altos custos para atingir a visão compartilhada na qual acredita; seguidores têm maior confiança em um líder que privilegia uma estratégia que em certo grau reflete consideração pelos seguidores em vez de interesses pessoais;
3. **uso de estratégias não convencionais:** o líder age sob formas não convencionais para atingir a visão compartilhada, a fim de impressionar os seguidores no sentido de que ele seja extraordinário;
4. **avaliação precisa da situação:** o líder deve possuir as habilidades e a especialização que permitem uma avaliação realista das ameaças e oportunidades ambientais e oportunidades para implementação das estratégias; precisa ser sensível às necessidades e valores dos seguidores, bem como àqueles do ambiente, de modo a identificar uma visão que seja inovadora, relevante, oportuna e atraente;

5. **desencantamento do seguidor:** líderes carismáticos provavelmente surgirão quando existir uma crise que requer uma significativa mudança, ou quando os seguidores estiverem insatisfeitos com o status quo; mesmo na ausência de uma crise verdadeira, um líder pode ser capaz de criar insatisfação em relação às condições atuais e, ao mesmo tempo, oferecer uma visão de um futuro mais promissor;
6. **comunicação de autoconfiança:** líderes que demonstram confiança em relação às suas propostas têm maior probabilidade de serem vistos como carismáticos do que líderes que parecem confusos ou em dúvida; a confiança de um líder e o seu entusiasmo podem ser contagiosos, levando os seguidores a trabalhar mais para implementar a estratégia do líder, aumentando, conseqüentemente, a real probabilidade de sucesso;
7. **uso de poder pessoal:** Líderes serão mais provavelmente vistos como carismáticos caso influenciem os seguidores através do poder de especialista baseado na defesa do sucesso, mudanças não convencionais e poder de referência baseado na dedicação percebida pelos seguidores.

2.1.2.7. Teoria da liderança transformacional

Bass (apud Yukl, 1997) afirma que a liderança transformacional, assim como o carisma, tornou-se um tópico popular na literatura recente sobre liderança

nas organizações; alguns autores usam os dois termos indistintamente, enquanto outros fazem distinção entre ambos. Define líderes transformacionais basicamente em termos do efeito dos líderes sobre os seguidores. Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito com relação ao líder, estando motivados a fazer por ele mais do que originalmente é esperado. Um líder pode transformar os seguidores das seguintes formas:

- (1) tornando-os mais conscientes a respeito da importância e do valor dos resultados do trabalho,
- (2) levando-os a ultrapassar os seus próprios interesses em benefício da organização ou do grupo, e
- (3) ativando as necessidades de mais alto nível que os seguidores possuem.

A visão de Bass sobre liderança transformacional é algo mais do que o conceito de carisma, sendo que o *"carisma é um ingrediente necessário da liderança transformacional, mas em si mesmo não é suficiente para atender o processo transformacional"*. Líderes transformacionais influenciam seguidores despertando fortes emoções e identificação com o líder, embora também possam transformar os seguidores, servindo como técnicos, mestres e mentores.

Para Wofford (1998), a liderança transformacional é um processo no qual os líderes e seguidores elevam um ao outro para níveis mais altos de moralidade e motivação. Líderes elevam a consciência dos seguidores atraindo ideais e valores morais como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo, e não emoções mais básicas como medo, cobiça, ciúme ou ódio. Os comportamentos básicos da liderança transformacional são:

- influência do ideal: despertar nos seguidores fortes emoções e identificação com o líder;
- consideração ao indivíduo: proporcionar apoio, encorajamento e treinamento;
- motivação inspiracional: comunicar uma visão atraente, usando símbolos para enfocar o esforço, modelando comportamentos;
- estímulo intelectual: aumentar a consciência dos problemas e influenciar os seguidores a ver problemas sob uma nova perspectiva.

Os principais compromissos dos líderes transformacionais, conforme Woffort (1998), são: formular uma visão inspiradora, desenvolver compromisso conjunto entre a comunidade interna e externa da organização; implementar estratégias para alcançar a visão; estabelecer novos valores e suposições na cultura e estrutura da organização.

As diretrizes básicas para liderança transformacional compreendem: articulação de uma visão clara e atraente, explicando como ela pode ser atingida; ação confiante e otimista; confiança expressa nos seguidores; previsão de oportunidades para sucessos; celebração de sucessos; uso de ações dramáticas, simbólicas, para enfatizar os valores chaves; conduzir através de exemplo e proporcionar autonomia às pessoas para alcançar a visão.

2.1.2.8. Teoria da liderança visionária

Nanus (2000, p.10) caracteriza a liderança da seguinte forma:

"Os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Os líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar a sua contribuição para o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro da organização."

E acrescenta:

"Líderes eficazes são voltados para resultados, adotam visões novas e desafiadoras do que é possível e desejável, comunicam estas visões de tal forma que persuadem os outros a assumirem o compromisso com essas novas direções, mostrando-se ávidos por emprestarem seus recursos e suas energias para torná-las realidade. Assim, líderes eficazes constroem instituições duradouras que transformam o mundo... Esse tipo de liderança visionária parece escassa hoje em dia".

Para Nanus (2000, p.8), uma visão constitui um futuro realista, digno de crédito e atraente para a empresa. A visão sempre lida com o futuro, é onde começa o amanhã, pois ela expressa o que o líder e as outras pessoas que compartilham a visão estarão se esforçando para criar.

Ser um líder eficaz no atual mundo de rápidas mudanças requer um delicado ato de equilíbrio, composto por quatro partes, dentro do qual o líder deve ser capaz de:

1. se relacionar habilmente com os gerentes e trabalhadores que recorrem a ele em busca de orientação, incentivo e motivação;
2. aproveitar ao máximo o ambiente externo e se relacionar habilmente com as pessoas externas à sua empresa que estejam em posição de influenciar o seu sucesso (investidores, clientes ou membros do conselho diretor);

3. moldar e influenciar todos os aspectos das operações presentes da empresa, inclusive o desenvolvimento de produtos e serviços, os processos de produção, os sistemas de controle da qualidade, as estruturas organizacionais e os sistemas de informação;
4. prever o futuro, para avaliar e se preparar para acontecimentos como mudanças na preferência dos clientes, em tecnologias ou economia global, que provavelmente terão implicações fundamentais para a empresa na próxima década.

Nanus (2000) define quatro papéis - indicador de direção, agente de mudança, porta-voz e treinador – que juntos definem a função do líder visionário. Uma análise da literatura sobre liderança mostraria que a maior parte é dedicada ao papel de treinador, bem como ao relacionamento de líderes com seguidores, motivação e sistemas de recompensa, carisma e as artes de persuasão, trabalho em equipe e confiança, participação e comunicação, e gestão de conflito. Esses fatores são importantes, é claro, mas concentrar-se apenas neles é como um arquiteto que só se preocupa com a forma e esquece a função. Os quatro papéis fundamentais para uma liderança eficaz mais detalhados, são:

1. Indicador de direção

O líder seleciona e articula o alvo no futuro ambiente externo para onde a empresa deve dirigir as suas energias, e esse é o significado da visão.

Para ser um bom indicador de direção, o líder deve ser capaz de estabelecer um curso que os outros reconheçam como símbolo de progresso real para a empresa. O progresso pode significar um claro passo à frente em matéria de eficácia e eficiência.

Alternativamente, pode significar a incorporação da capacidade de servir a um novo grupo de clientes ou ganhar reconhecimento como líder em uma nova área de tecnologia ou produto. Se for bem sucedido como indicador de direção, ele terá estabelecido uma visão tão convincente que todos dentro da empresa o ajudarão a concretizá-la.

As capacidades essenciais necessárias para sintetizar uma visão: reagir às situações com flexibilidade, aproveitar situações fortuitas, decifrar mensagens ambíguas, reconhecer a importância dos diferentes elementos de uma situação, encontrar semelhanças e diferenças entre as situações, sintetizar conceitos novos a partir dos antigos, encontrar novas idéias.

Os passos para sintetizar uma visão: analise contextos e cenários; elabore um mapa mental do domínio total das visões possíveis; crie uma série de visões alternativas, permitindo-se tentar combinações exóticas e estranhas; quando tiver um conjunto razoável de visões alternativas, ordene-as em função do que parecer mais promissor; declare a visão de forma mais clara possível e discuta-a com vários colegas de confiança.

2. Agente de mudança

O líder é responsável por catalisar as mudanças no ambiente interno - por exemplo, em questões de pessoal, recursos e instalações - para que a visão se realize no futuro.

Para ser um bom agente de mudança, o líder deve ser capaz de prever os acontecimentos no mundo externo, avaliar suas implicações para a sua empresa, criar o sentido de urgência e prioridade para as mudanças que a sua visão exige em virtude

desses acontecimentos, promover a experimentação e energizar as pessoas para fazerem as mudanças necessárias. Ele deve também ser capaz de imprimir flexibilidade à empresa e às operações e incentivar as pessoas a correrem um risco prudente.

Para aumentar as chances de realizar a visão, o líder deve:

1. **pensar de forma estratégica:** formar alianças estratégicas; angariar pessoas para compor a equipe de trabalho, providenciando contratação e treinamento; definir metas e objetivos; tomar decisões estratégicas sobre investimentos; verificar se o pensamento estratégico orientado pela visão permeia toda a organização, orientando o processo decisório;
2. **alterar o clima organizacional:** o clima consiste de estruturas, de processos e da cultura que coletivamente determinam o funcionamento da empresa; o líder deve buscar vencer a resistência a mudanças e adaptar o clima através das seguintes providências:
 - implementar, no início, mudanças menos ameaçadoras;
 - isolar unidades responsáveis pelo pioneirismo até que elas provem seu valor ou sejam aceitas;
 - colocar a responsabilidade do impulso inicial nas mãos das pessoas mais jovens, com menos compromisso com o status quo, e estendê-las a outros setores da empresa; ou designar a responsabilidade aos líderes de opinião e defensores da empresa; e
 - incentivar uma cultura da mudança e inovação, como parte contínua da evolução da empresa.

Para restabelecer o clima organizacional, o líder precisa tomar decisões relacionadas à visão, como a determinação: de valores coerentes com a visão; da forma de incentivar, reconhecer e recompensar o desempenho como forma de apoio a visão; da melhor maneira de se organizar para a nova visão; de novas políticas ou processos; de novas habilidades e treinamentos adicionais.

3. Porta-Voz

O líder deve ser um hábil orador, ouvinte atento e incorporador da visão da empresa; deve ser o principal defensor e negociador dos interesses da empresa e de sua visão junto aos envolvidos externos.

Para ser um porta-voz eficaz, é preciso ser o principal negociador junto a outras organizações e o construtor das redes de relações externas para fornecer idéias, recursos, apoio ou informações úteis sua empresa. Os líderes conseguem ser porta-vozes através de três tarefas principais:

1. **Comunicação:** utilizar diversos meios para comunicar a visão;
2. **Formação de redes:** criar redes de relacionamentos internas e externas à empresa para gerar consenso e confiança para a visão; ser bom ouvinte do feedback e de mudanças ambientais;
3. **Personificação da visão:** os líderes vivem a visão tornando suas ações e seus comportamentos coerentes com ela e criando um sentido de urgência e paixão por sua realização da seguinte forma: assumindo e honrando compromissos; sabendo o que falar nas ocasiões formais e informais; demonstrando interesse e fazendo perguntas; sabendo a quem dedicar o seu tempo; e procurando divulgar as ações ao agir.

4. Treinador

Este papel diz respeito ao relacionamento do líder com os seguidores. A principal finalidade da atuação do líder como orientador é investir as pessoas de “empowerment”, para que elas ajam em nome da nova visão, e ajudá-las a sustentar o seu compromisso para com ela. O líder é o formador de equipe, é quem energiza os indivíduos dentro da empresa, vive a visão através de sua atuação como mentor e serve de exemplo para aqueles cujos esforços são necessários para tornar a visão uma realidade.

Para ser um treinador (“coach”) eficaz, o líder deve informar as pessoas quanto à sua posição, o que a visão significa para ele e o que ele fará para torná-la realidade. Deve também estar comprometido com o sucesso de todos em sua organização, respeitando-os, construindo confiança, ajudando-os a aprender e crescer e ensinando-lhes a melhorar constantemente suas habilidades para que a visão se realize.

Deve tomar decisões e ter compromissos com a adequação da visão na empresa: determinar quem designa grupos e tarefas; alocar rapidamente recursos e apoio para equipes preocupadas com a visão; projetar o sistema de incentivos; estruturar e designar a forma como serão definidas as funções entre as equipes de trabalho; determinar quem irá chefiar as equipes; definir metas e expectativas associadas a cada unidade da empresa.

Em suma, para ser bem sucedida, a liderança precisa ter forma e função, processo e propósito, e tudo isso começa com uma visão claramente articulada do futuro da empresa. A fórmula para a liderança visionária: propósito compartilhado +

pessoas energizadas + mudanças organizacionais + pensamento estratégico = liderança estratégica bem sucedida, onde propósito compartilhado = visão + comunicação.

2.1.2.9. Teoria da liderança servidora

O termo foi usado pela primeira vez num artigo, de 1970, escrito por Robert K. Greenleaf (1904-1990), chamado "The Servant as Leader" (O Servidor como Líder). A liderança servidora verdadeira surge daqueles cuja motivação principal é um desejo profundo de ajudar os outros. Greenleaf discute a necessidade de um novo modelo de liderança, que ponha como prioridade número um o serviço aos outros: funcionários, clientes e comunidade.

Robert Greenleaf (apud Jaworski, 2000) convida as pessoas a considerar o domínio da liderança estabelecido no ser, não no fazer. Ele afirma que a primeira e mais importante escolha que um líder faz é a escolha de servir àqueles que lidera, vendo no seu trabalho a razão fundamental da existência do serviço. Sem esta escolha, a capacidade de liderança fica profundamente limitada. Essa escolha não é uma ação no sentido habitual, não se trata de algo que o líder faça, mas uma expressão do seu ser. A liderança servidora tem como foco líderes que se dedicam aos outros e à missão da organização de aprendizagem. Eles encorajam a participação, o compartilhamento de poder e de informações, reconhecem o valor dos outros, estimulam a criatividade das pessoas, são completamente comprometidas, dão crédito

pelas realizações das pessoas, têm um impulso natural para aprender, promovem o senso de comunidade.

Para Jaworski (2000), a liderança é a liberação de todas as possibilidades humanas. Os requisitos da boa liderança são:

- capacidade de inspirar as pessoas no grupo: movê-las, encorajá-las e colocá-las em atividade, depois ajudá-las a continuar centradas, focalizadas e operando em plena capacidade;
- praticar a liderança sem seguidores, demonstrando que existe confiança e que as pessoas fazem a diferença;
- tratar do aprendizado e de como moldar o futuro;
- criar novas realidades;
- ter a capacidade de escutar o próximo;
- buscar o comprometimento seu e das pessoas, pois ele é a razão do ser para agir;
- ajudar a sonhar e formar visões sistêmicas do futuro; e
- assumir riscos, ser flexível, ser orientado para o próprio resultado.

Para Pollard (1996, p.244-247), os líderes servidores possuem as seguintes características:

- a) *são pessoas compromissadas*: têm a responsabilidade de cumprir compromissos assumidos, mesmo que representem sacrifício e risco pessoal; não legislam em benefício próprio;

- b) *exercem influência positiva*: eles devem exercer influência positiva em seus liderados, ser um exemplo de crescimento e bom relacionamento;
- c) *ouvem e aprendem com o próximo*: a porta dos líderes está sempre aberta, eles circulam, conversando, sorrindo e ouvindo pessoas em todos os níveis da organização, se colocam no lugar dos outros, tornando-se aprendizes;
- d) *fazem acontecer*: são responsáveis por dar a partida e, em alguns casos, provocar o desequilíbrio para manter a vitalidade da organização que dirigem;
- e) *dão autonomia*: são generosos na delegação de autoridade e responsabilidade aos liderados;
- f) *são doadores*: jamais ficam presos a uma posição ou a um título, passando o cargo a quem estiver mais habilitado;
- g) *promovem a diversidade*: reconhecem que diferentes pessoas fortalecem a equipe;
- h) *promovem a aprendizagem*: proporcionam um ambiente onde as pessoas podem aprender e crescer à proporção que trabalham e participam;
- i) *compartilham a visão*: a visão inspira a todos na organização, dando um rumo e direção.

2.1.2.9. Liderança distribuída

Na literatura existente, “empowerment” é traduzido como dar poder, compartilhar o poder, liderança compartilhada, liderança seguidora, autonomia, autodelegação, autorização, etc..

Thomas e Velthouse (1990) assim definem “empowerment”:

“significa dar poder a alguém. Porém, poder tem vários significados... autoridade, de forma que “empowerment” pode significar autorização ... capacidade ... Contudo, poder também significa energia. Assim, também, autorizar podem significar energizar, que significa fornecer motivação e estímulo. Nossa percepção é que a palavra “empowerment” ficou popular porque proporciona um rótulo para um paradigma não tradicional de motivação ... a mudança que tem forçado uma procura de formas de alternativa de administração que encoraja compromisso, risco na tomada de decisão e inovação ... este novo paradigma envolve um leve e relaxado controle e muita ênfase no compromisso interiorizado e assumido para a realização da tarefa ... Usamos a palavra “empowerment” para referirmo-nos ao conteúdo motivacional deste novo paradigma da administração.”

O “empowerment” do empregado é um processo desenvolvido por meio de: compartilhamento de informação (visão, metas claras, tomada de decisão, resultados de esforços); desenvolvimento e adoção de uma cultura de delegação de poder; desenvolvimento da competência através de treinamentos e experimentação; suprimento dos recursos necessários para que o funcionário possa ser efetivo nas tarefas; e viabilização de apoio, na forma de mentoria, cultural, e o encorajamento para o risco da tomada de decisão.

O “empowerment” é uma questão fundamental para as equipes. Segundo pesquisas de Parker (1995, p.65-66), as equipes mais eficazes e felizes são totalmente autogerenciáveis, ou seja, aquelas que têm responsabilidade e autoridade

para cumprir a sua missão; elas exercem a propriedade e o controle sobre as suas tarefas e os seus processos, ou seja, tomam decisões relativas a seu próprio trabalho.

Se as equipes interfuncionais são autogerenciáveis para agir, isto significa liberdade para agir com um mínimo de restrições de subordinação, responsabilidade e flexibilidade para fazer as adaptações necessárias ao sistema. Existem dois aspectos quanto à questão do “empowerment”: o grau de clareza com relação à autoridade da equipe e o grau de autoridade da equipe.

O verdadeiro “empowerment” - à semelhança da motivação - nasce da própria equipe, os membros agem como se fossem energizados. Portanto, as equipes autogerenciáveis agem com “empowerment”, têm um enfoque claro, envolvem todas as partes interessadas e têm um compromisso.

Existem vários fatores que influenciam o grau de “empowerment” que são avaliados no quadro 2.1.

Quadro 2-1. Fatores das equipes interfuncionais na escala de “empowerment”

Tipo de Equipe			
Fatores	Equipe de coordenação	Equipe Semi-autogerenciável	Equipe Autogerenciável
Papel do Líder	verificar programações	treinar, facilitar	energizar os membros
Controle de Recursos	limitado	tem grande influência	controla
Missão	estabelecida pela alta administração	estabelecida pela alta administração	estabelecida pela equipe
Enfoque da Tarefa	limitado	grande	total
Avaliação de Desempenho	gerente funcional	gerente funcional	equipe/líder de equipe
Política da Empresa	seguida à risca	ampliada	flexível/ignorada
Colocação	raramente	freqüentemente	normalmente
Decisões Finais	recomenda	tem grande influência	controla

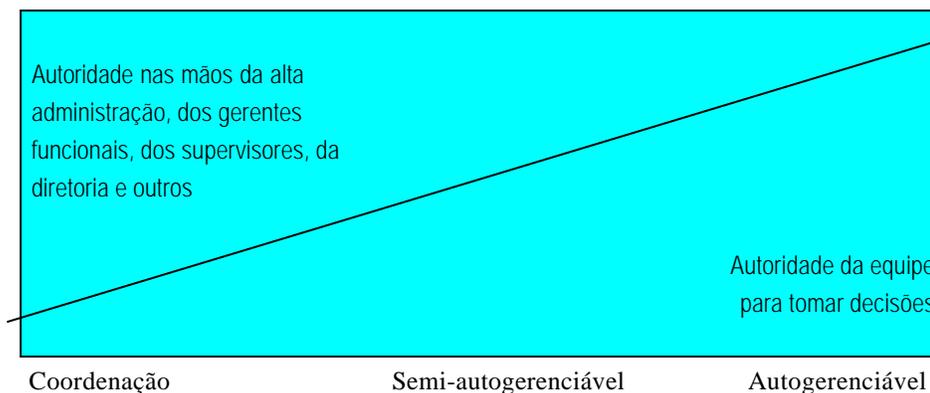
Fonte: Adaptado de Parker (1995, p.73)

No quadro 2.1., considera-se que:

- as equipes de coordenação são forças de tarefas, equipes da qualidade ou uma equipe formada para solucionar um problema específico, cujo produto é apresentado à alta administração para aprovação;
- as equipes semi-autogerenciáveis em geral são equipes autogerenciáveis aspirantes ou equipes de projeto que, embora tenham considerável influência, ainda precisam obter aprovação no caso de decisões importantes;
- as equipes totalmente autogerenciáveis controlam seus recursos, estabelecem suas metas, desenvolvem seus planos e depois tomam e implementam as decisões.

A figura 2.2. mostra a variação do papel do líder em função da escala de “empowerment” dos tipos de equipes interfuncionais.

Figura 2-1. - Escala de “empowerment” das equipes interfuncionais



(Fonte: Parker, 1995, p.74)

Para Parker (1995), o papel do líder seguidor varia à medida que se vai subindo na escala de “empowerment”. O líder de:

- equipe autogerenciável é encarregado de coordenar o trabalho de diversas funções;
- equipe semi-autogerenciável tem a função de verificar se os procedimentos de ação são cumpridos ou se determinados relatórios são apresentados;
- equipe de coordenação deve garantir que a equipe elabore e apresente um conjunto de recomendações ou uma proposta para aprovação da alta administração.

O papel do líder em uma equipe interfuncional é ou tomar decisões ou orientar e dar facilidades à equipe para tomar as suas próprias decisões; obter recursos necessários para o desempenho da função; delinear as metas e o plano de implementação da missão; dar feedback construtivo e, quando for o caso, fazer a avaliação de desempenho, focando o nível de compromisso dos membros da equipe. Nas equipes autogerenciáveis, o mais efetivo líder usará diferentes estilos de liderança, cada um no seu tempo certo.

2.2. MODELOS DE LIDERANÇA

2.2.1. O modelo de Chris Dede (1993)

Para Dede (1993), a verdadeira natureza da liderança é exemplificada pelos quatro atributos ou características que serão detalhados a seguir.

1. Liderança requer pressentimento de oportunidades

Segundo Dede (1993), um dos atributos mais importantes que distinguem os líderes é a visão, ou seja, a habilidade de comunicar futuros desejáveis e realizáveis, baseados em oportunidades e desafios e completamente diferentes do que está acontecendo no presente. Para ele, os líderes redefinem os paradigmas, têm uma administração que envolve uma visão e a sua operacionalização e criam e comunicam imagens que nem sempre estão ao alcance e compreensão dos liderados. Dede (1993) diz que a qualidade das mudanças organizacionais está diretamente relacionada com a qualidade das visões, dos novos paradigmas que impliquem em inovação, do poder das tecnologias emergentes que habilitam a implementação de novos modelos.

Dede (1993), ensina uma heurística para uma pessoa desenvolver e manter uma disciplina de desenvolvimento imparcial, integrado de uma visão:

- ⇒ Procurar fontes de informação para estimular-se intelectualmente, especialmente se discordantes das conclusões;
- ⇒ Ampliar suas idéias, achando boas fontes de informação para explicar o material fora de sua área profissional;
- ⇒ Refletir sobre a qualidade dos eventos recentes da sua vida pessoal/profissional; e
- ⇒ Manter a mente aberta para a revisão de suas visões a priori, como as de mudanças mundiais.

Para ele, a meta do líder com a visão no futuro é “*não construir especulações intrigantes, mas incitar a ação transformadora do presente*”.

2. Liderança requer mudança cuidadosa de concepções erradas

Outra característica importante de líderes é a sua habilidade de conduzir profundas e cuidadosas mudanças de concepções erradas com visões alternativas que mais precisamente descrevem a realidade. Isto implica fazer suposições de alternativas e de formulação de novos paradigmas como parte de uma visão ampla que inspira novos papéis. Usa enredos e cenários para descrever as novas visões alternativas. As estratégias abaixo levam uma pessoa a identificar e mudar paradigmas obsoletos e a desenvolver visões que forjam e encorajam concepções alternativas:

- iniciar com uma mudança central que deseja promover, identificando todos os fatores principais (dentro e fora da organização), moldando-os à visão;
- a mudança que se deseja criar e o grau de certeza sobre a continuidade dependem do grau e da importância de suas principais suposições e das tendências motrizes;
- construir cada vinheta ao redor de algum tipo de história:
 - como um grupo particular responde a um desafio relacionado ao seu modo de vida;
 - como a evolução de uma tecnologia reformula uma organização;
 - como as suposições que estão por baixo de uma posição tradicional são corroídas e deslocadas por novas idéias;
- ter certeza de que o cenário é construtivo na apresentação do processo de mudança: se descreve vantagens para todo grupo envolvido; se é positivo quanto à vontade de adaptação das pessoas; se retrata os desafios a serem superados de forma realista e humorística.

A formulação criativa de visões que quebram padrões pode ser um dos aspectos mais agradáveis de liderança; quebrar as cadeias invisíveis que ligam nossas mentes é muito estimulante.

3. Liderança requer inspirar outros para agirem com fé (comprometimento)

Inspirar um grupo a trabalhar em direção a uma visão compartilhada necessita da construção de confiança de uma equipe de pessoas criando um futuro bastante diferente do presente e de atualizar um plano para o futuro, o que envolve mexer com as emoções das pessoas, como também com as suas mentes, desenvolvendo a compreensão e a convicção. Para Dede (1993), os líderes realizam resultados aparentemente não alcançáveis; instilam confiança nos seus colaboradores; nunca garantem com certeza que a meta será alcançada; e inspiram fé em outros.

Os procedimentos para uma pessoa inspirar um ambiente organizacional onde são compartilhados a confiança e o risco, são:

- fazer o processo de mudança que recompensa pessoalmente os participantes: pessoas gostam de aprender habilidades novas, ser parte de um time, sentir-se prósperas superando um desafio, achar o humor em adversidade compartilhada; e
- ajudar outros a verem que sua identidade pessoal se estende além do seu trabalho atual. Nós vivemos numa cultura que coloca muita ênfase em papéis de trabalho individuais como uma fonte de valia.

Os dois pensamentos de Dede (1993) para este aspecto de liderança são:

- “
1. *se todo o mundo em sua organização gosta de você, então você não está fazendo bastante mudança; e*
 2. *se você nunca falha, você não está correndo riscos suficientes.* ”

4. Liderança requer desencorajamento de seguidores

Para Dede (1993), o mito destrutivo sobre liderança é que uma pessoa visionária dá direções a seguidores que executar um plano. Na sua visão, *“os líderes reais desencorajam os seguidores, encorajam o uso das suas visões como um fundamento para outras visões e melhores insights”*.

Ele afirma que *“as verdadeiras soluções para problemas sempre estão baseadas em idéias de perspectivas múltiplas”*. Um líder

“deveria apontar visões de outras pessoas, conhecimento e compromisso ao ponto que todos estejam conduzindo juntamente. Isto requer mover-se além do papel de facilitador de time ou coordenador e agir como um exemplo seguindo deliberadamente outros em vez de sempre conduzir e liderar”.

Dede (1993) diz que

“dividir o poder e recompensas de autoridade é muito difícil...”. *“A liderança é um papel carregado com dificuldades, requerer sabedoria e maturidade. Ainda minha meta em articular as exigências da liderança é encorajar todo o mundo para conduzir, sempre.”*

2.2.2. Modelo de Kouzes e Posner

O modelo de Kouzes e Posner (1997), denominado as *“As Cinco Regras Básicas da Liderança Exemplar”*, foi construído com base na observação do processo dinâmico da liderança. Por intermédio da análise de casos e de questionários,

eles formularam cinco regras básicas com dez compromissos da liderança que permitem aos líderes fazer coisas extraordinárias. As histórias individuais de como pessoas comuns fizeram coisas extraordinárias deram vida a um modelo de liderança no qual os líderes estudados eram capazes de:

1. Desafiar o estabelecido:
 - Procurar oportunidades desafiadoras para mudar, crescer, inovar e melhorar.
 - Experimentar, arriscar-se e aprender com os erros.
2. Inspirar uma Visão Compartilhada
 - Imaginar um futuro enaltecido e enobrecido.
 - Arregimentar os outros para uma visão comum mediante o apelo aos valores, interesses, esperanças e sonhos deles.
3. Permitir que os outros ajam
 - Incentivar a colaboração mediante a promoção de objetivos cooperativos e o desenvolvimento da confiança.
 - Fortalecer as pessoas ao distribuir poder, possibilitar a escolha, desenvolver a competência, designar tarefas críticas e proporcionar apoio explícito.
4. Apontar o Caminho
 - Estabelecer o exemplo ao se comportar de modo coerente com os valores compartilhados.

- Alcançar pequenas vitórias capazes de promover o progresso consistente e estabelecer compromissos.

5. Encorajar o Coração

- Reconhecer as contribuições individuais para o êxito de qualquer projeto.
- Celebrar com regularidade as realizações da equipe.

2.2.3. O modelo da Quinta Disciplina de SENGE (1990)

2.2.3.1. O novo trabalho do líder

Senge devota um papel chave à liderança na organização que aprende.

O modelo parte do pressuposto de que os tipos de liderança praticados já não conseguem obter comprometimento genuíno da organização:

“Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem” (Senge, 1990, p.368).

O líder como projetista significa que a sua tarefa é projetar os processos de aprendizagem através dos quais as pessoas em toda a organização poderão lidar produtivamente com os problemas críticos que enfrentam e desenvolver domínio das disciplinas de aprendizagem. Como regentes, incubem-se de estar a serviço do propósito da organização e daqueles que trabalham para alcançar sua visão. Já no papel

de professores ou guias em uma organização que aprende, eles são responsáveis por fomentar a construção de idéias norteadoras que orientem e alinhem os indivíduos e grupos.

A mudança de atitudes em direção a uma organização que aprende depende de tornar-se um líder projetista, professor e regente, trabalhando sobre os seguintes itens (Senge, 1990):

- cultivar a tensão criativa que move os indivíduos em direção ao que realmente desejam criar para si próprios (domínio pessoal);
- construir e moldar a evolução da cultura da organização que aprende;
- desenvolver o projeto organizacional - políticas, estratégias, estruturas, bem como o processo de aprimoramento destas;
- engajar as pessoas neste trabalho;
- ser um treinador, guia, facilitador e professor;
- construir visão compartilhada;
- ajudar as pessoas a melhor enxergar a realidade e desafiar seus modelos mentais;
- ajudar a desvendar as estruturas sistêmicas mais profundas da realidade - encorajar o pensamento sistêmico.

Para Senge (1990, p.385-386), os líderes não são feitos sob encomenda, eles vão se construindo. O que distingue líderes é a capacidade de ter clareza e capacidade de persuasão de suas idéias; ter profundidade em seu compromisso; ter abertura para aprender sempre mais; não ter resposta certa; inspirar confiança nos que estão ao seu redor, ou seja, *"juntos podemos aprender o que for*

necessário para alcançar os resultados que realmente desejamos"; esforçar-se para desenvolver habilidades conceituais e de comunicação; refletir valores; e aprender a ouvir e apreciar outras pessoas e suas idéias.

2.2.3.2. Disciplinas de Liderança

É por isso que Senge (1990, p.386) afirma que as cinco disciplinas de aprendizagem são tão importantes para os que lideram, pois elas fornecem uma estrutura conceitual para se focalizar o esforço de desenvolvimento da capacidade de liderança. Elas podem ser chamadas tanto de *disciplinas de liderança* como de aprendizagem:

- domínio pessoal - o líder tem de conhecer para onde caminha (um líder sem rumo reflete-se numa empresa perdida), ter a abertura de espírito à realidade e viver a vida com uma atitude criativa e não reativa;
- modelos mentais – para o líder compreender os outros e manter-se aberto a influências, tem de balancear reflexão com inquirição, sendo sempre precisos seus valores e princípios;
- construção da visão partilhada – o líder deve defender as idéias que considera importantes, mas sempre mantendo-se aberto às perspectivas de outros, sendo muito importante a co-criação da visão e seu compartilhamento com todos;
- aprendizagem em equipe - será a base da evolução da empresa e ele deve incentivar as equipes e usar o diálogo e discussão; e

- pensamento sistêmico - a quinta disciplina: para aplicar, na empresa, o conhecimento gerado por esta compreensão, o líder precisa de saber as inter-relações, forças existentes e perceber que tudo está interligado e as organizações são sistemas complexos.

O trabalho de Senge (2000, p.387) é para ajudar as pessoas a desenvolver sua capacidade de liderança, ele salienta "as disciplinas individuais" do pensamento sistêmico, trabalhando com o domínio mental e pessoal. Essas disciplinas abrangem a extensão de capacidades conceituais, interpessoais e criativas vitais à liderança. É impossível reduzir a liderança natural a um conjunto de habilidades ou competências. As pessoas acabam seguindo quem acredita em algo e que tem a capacidade de alcançar resultados a serviço dessas crenças. Ou, em outras palavras, os líderes naturais nas organizações que aprendem são os aprendizes.

A opção da organização que aprende não é diferente, só através da escolha o indivíduo pode se tornar o regente de uma visão mais ampla e praticar as disciplinas de aprendizagem ou liderança.

As organizações que aprendem só podem ser construídas por indivíduos que se dediquem de corpo e alma e que essa determinação seja definida por uma escolha. Cada uma das disciplinas de aprendizagem pode ser pensada em três níveis distintos: práticas: o que se faz; princípios: idéias orientadoras e novas idéias, insights; essências: o estado de ser daqueles que possuem altos níveis de domínio da disciplina.

As práticas são atividades nas quais os praticantes da disciplina concentram seu tempo e energia. São os aspectos mais evidentes de qualquer disciplina,

constituem o foco inicial de indivíduos ou grupos quando estes começam a seguir a disciplina. O quadro 2.2. mostra resumidamente as disciplinas, suas práticas, seus princípios e suas essências.

Quadro 2-1. As disciplinas, práticas, princípios e essências das organizações que aprendem

Disciplinas	Práticas	Princípios	Essências
Domínio pessoal	- esclarecer a visão pessoal - manter a tensão criativa; - focalizar os resultados - ver a realidade atual - fazer escolhas	visão tensão criativa x tensão emocional subconsciente	ser conectividade interconectividade
Modelos mentais	- distinguir dados das abstrações baseadas em dados - testar pressupostos - coluna da esquerda	teoria esposada x teoria em uso escada da inferência equilibrar indagação e argumentação	amor pela verdade abertura
Visão compartilhada	- processo de visualização: - compartilhar visões pessoais; - ouvir os outros; - permitir liberdade de escolha - reconhecendo a realidade atual	visão compartilhada como holograma comprometimento x aceitação	propósito comum parceria
Aprendizagem em equipe	- suspender pressupostos - agir como colegas - fazendo vir à tona as nossas defensividades - praticar	diálogos integrar diálogo e discussão rotinas defensivas	inteligência coletiva alinhamento
Pensamento sistêmico	- Arquétipos de sistema - Simulação	A estrutura influencia o comportamento Resistência à política Alavancagem	Holismo interconectividade

Fonte: Senge (2000, p.403-405)

2.2.3.3. Os três tipos de Liderança do modelo Quinta Disciplina

Senge (1996, p.69-80) identifica três tipos de líderes em organizações:

- líderes de linha - são aqueles que podem empreender experimentos organizacionais significativos de mudança que possam trazer resultados para o negócio;

- líderes executivos - apoiam os líderes de linha, desenvolvem infra-estruturas de aprendizado e lideram pelo exemplo no processo gradual de evolução das normas e comportamentos de uma cultura voltada para o aprendizado; e
- líderes informais, ou intercomunicadores, construtores da comunidade - são os únicos que podem livremente mover-se pela organização, identificando aqueles que estão genuinamente predispostos a efetuar mudanças, colaborar com experimentos organizacionais e ajudar na difusão de novos aprendizados.

Senge (1996) acredita que cada um destes tipos de liderança tem um papel-chave dentro da mudança, da aprendizagem e do desenvolvimento das organizações e dos seus membros. Cada visão, de acordo com seu perfil, seu papel e suas características, tem funções-chave na mudança, e comprometer qualquer uma delas aumenta as chances de ineficácia da mudança.

2.3. EQUIPES

2.3.1. Definições

O número de equipes está crescendo à medida que as empresas vêem as vantagens de uma abordagem multidisciplinar e aprendem a ser eficazes.

A vantagem das equipes está em vários aspectos, como a agilização do processo e a prevenção de problemas no decorrer dos acontecimentos, até um melhor serviço de atendimento ao cliente e qualificação conjunta proveniente de fontes diversas. Gordon (apud Parker, 1995) informa que, de acordo com os resultados de uma pesquisa de opinião realizada pela revista Training, “as pessoas sentem que as equipes têm gerado melhorias significativas nas organizações, ou seja, melhoraram o moral do empregado e da administração, a qualidade dos produtos e serviços, o nível do serviço de atendimento ao cliente, a produtividade, e contribuíram para gerar maiores lucros”.

Os grupos podem ser definidos como equipes e times. Segundo Campos (1995), grupo é uma coletividade em que a dinâmica das relações mútuas entre os membros se orienta para um objetivo específico, sendo caracterizado por:

- 1) existência de objetivos comuns (final e intermediários) aos membros;
- 2) ambiente físico e humano: os objetivos estabelecidos pelo grupo são uma motivação para a permanência no grupo e exige cooperação por parte dos seus membros, de forma que as idéias, os interesses individuais são colocados a serviço da realização do projeto grupal, surgindo assim outras características, como a competição, o conflito (que é imprescindível, pois significa que as pessoas se sentem livres para se expressar e discutir) e a integração, o respeito pelos outros.

Uma equipe pode ser facilmente definida. Para Robbins e Finley (1997, p.7), “*são pessoas fazendo algo juntas... O algo que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe; é o juntos que interessa*”.

Heller (1998, p.6) afirma que

“uma equipe de verdade é uma força dinâmica, mutante, viva, formada por pessoas que se reúnem para trabalhar, que discutem objetivos, avaliam idéias, tomam decisões e buscam alcançar juntas suas metas”.

MOSCOVI (1994, p.5) define equipe como *“um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada”.* Segundo ela, nas equipes deve haver: a verdadeira comunicação entre os membros; o estímulo de opiniões divergentes; a grande confiança; os riscos assumidos; as habilidades complementares dos membros que possibilitam alcançar resultados; os objetivos compartilhados que determinam seu propósito e direção; a cooperação e o investimento constante do grupo em seu próprio crescimento.

Katzenbach e Smith (1993) definem um time como:

“... um número pequeno de pessoas com habilidades complementares que são acometidas de um propósito comum, metas de desempenho e abordagem pelas quais elas se sentem mutuamente responsáveis”. Pode-se observar que os elementos chaves desta definição são: pequeno grupo, habilidades complementares, propósito comum, metas de desempenho, mutuamente responsáveis”.

Mas qual será a diferença entre equipe de trabalho e time de trabalho?

No Dicionário Aurélio encontram-se definições para as palavras *trabalho* (aplicação de atividade; serviço; esforço; ação ou resultado da ação de esforço individual ou de grupo), *equipe* (conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho) e *time* (conjunto de indivíduos associados numa ação comum, com vistas a determinado fim). Se trabalho é a apresentação do resultado da ação de esforço na aplicação de uma atividade, então será necessário constituir uma equipe ou time de trabalho.

Uma equipe de trabalho é fundamentada na existência de um conjunto ou grupo de pessoas que se aplica no desenvolvimento de uma tarefa ou trabalho. Os membros de uma equipe possuem algum envolvimento e compromisso com a filosofia e

resultado final da tarefa desenvolvida. São indivíduos liderados por um responsável que retém e transmite informações das etapas do trabalho, envolvidos com o desenvolvimento de determinadas tarefas, que, somadas, completam o todo do trabalho.

Um time de trabalho é fundamentado em um conjunto de indivíduos que, associados, buscam uma ação comum, com determinado fim. Os membros de um time têm conhecimento de todas as informações, etapas e filosofia do trabalho a ser realizado. São os indivíduos liderados por um responsável, que procuram integrar o grupo às tarefas a serem desenvolvidas, buscando motivar, empreender e envolver o senso de responsabilidade e emocional de cada indivíduo no trabalho.

As diferenças entre uma equipe e um time de trabalho aparentemente estão na apresentação dos conceitos e na forma filosófica de empreender um trabalho ou atividade profissional. A atividade na primeira é a busca por um resultado, geralmente setorial, enquanto na segunda é a busca do resultado globalizado, com comprometimento e visualização da atividade total dos membros do grupo.

O *grupo* em uma equipe é setorial, buscando realizar a atividade designada e formalizada onde há preocupação pela atividade do setor e insuficiente conhecimento e envolvimento com a atividade total. São indivíduos empenhados em realizar sua fatia na atividade.

No time e na equipe, a participação do indivíduo é global, buscando compreender qual é o papel de sua atividade no conjunto, no resultado final; há o empenho, satisfação e participação de cada membro.

2.3.2. Tipos de equipes

Diversos autores classificam as equipes de formas diferentes, considerando dimensões como o propósito ou meta, ou a vigência (permanentes ou temporárias) e ainda a sua titularidade (funcional e interfuncional).

Há vários tipos de equipes, tanto formais como informais, cada uma ajustada a determinada tarefa. Uma das melhores classificações é a de Parker (1995), pois ele considera as três dimensões acima, resultando os tipos de equipes: autogerenciável, funcional e interfuncional.

Equipe funcional: é a equipe funcional clássica e é formada por um chefe e seus subordinados diretos, sendo muito usada, pois questões como autoridade, relações, tomada de decisões, liderança e gerenciamento são simples e claras. As equipes funcionais são mais adequadas às organizações hierárquicas tradicionais que atuam em ramos de atividades estáveis, de crescimento lento, com mercados previsíveis.

Equipe autogerenciável: uma equipe autogerenciável é um grupo íntegro de colaboradores responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. Em diferentes instâncias, os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do dia a dia e planejar e controlar as suas atividades e compartilham responsabilidades iguais; ou seja, eles são responsáveis não apenas pela execução do trabalho, mas também por gerenciar a si próprios. As equipes autogerenciáveis podem ser utilizadas em alguns dos mesmos setores das equipes funcionais e em muitos outros também, principalmente em empresas em início de

atividades (“spin-off”) ou em organizações que contam com uma base de administração participativa e que tenham tradição de envolvimento do empregado.

Equipe interfuncional: é um grupo de pessoas com um propósito claro representativo das mais diversas funções ou especialidades da empresa, cujos esforços conjuntos são necessários à consecução do objetivo da equipe. A equipe pode ser permanente ou ad hoc, e muitas podem incluir vendedores e clientes, conforme se julgar adequado. Para Parker (1995, p.37-39), a equipe interfuncional é uma silenciosa revolução que atualmente vem assolando as empresas; as suas possibilidades parecem ser ilimitadas, e podem ser encontradas nos mais diversos ramos de atividade, desempenhando uma gama de funções igualmente amplas que até então eram praticadas isoladamente. Para Doyle (apud Parker, 1995), ela é composta por aqueles indivíduos cujas competências são essenciais à consecução de uma avaliação ótima. Ancona e Caldwell (apud Parker, 1995) afirmam que as equipes bem sucedidas combinam conjuntos de habilidades que nenhum indivíduo isolado possui, participam do desenvolvimento de produtos nos quais os integrantes de diferentes departamentos e especialidades se reúnem sob a supervisão de um gerente e têm a responsabilidade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento e angariar o apoio de toda a empresa a essas decisões. As equipes interfuncionais parecem ser mais eficazes em empresas que atuam em mercados dinâmicos, como informática, telecomunicações e indústrias similares que dão valor à adaptabilidade, à velocidade e a um intenso enfoque à eficiência no atendimento das necessidades do cliente.

2.3.3. Características de Equipes de trabalho

O trabalho em equipe é cada vez mais importante, qualquer que seja a atividade a ser desempenhada. Todos os tratados de administração desenvolvem capítulos especiais sobre a importância das pessoas, homens e mulheres, no desenvolvimento harmônico dos trabalhos, que levam a um aumento da produtividade com a satisfação de todos.

As equipes ou grupos ocupam lugares destacados nas organizações públicas ou privadas, sendo fundamental que os líderes saibam como funcionam e conheçam certos conceitos fundamentais, que os ajudem a compreender o que se passa em torno de si e dos trabalhos e atividades que devem realizar. As equipes desenvolvem-se e constituem mini-organizações dentro de organizações. São um verdadeiro sistema social, com suas normas e valores, comportamentos, status, lideranças, satisfação da equipe, desenvolvimento individual e da comunidade.

Seguem algumas características delineadas por autores para equipes de trabalho. Robbins e Finley (1997, p.8) descrevem as vantagens das equipes de alto desempenho: aumentam a produtividade; melhoram a comunicação; realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer; fazem melhor uso de recursos; são mais criativas e eficientes na resolução de problemas; significam decisões de alta qualidade; significam melhores produtos e serviços; significam processos melhorados; e diferenciam enquanto integram.

Segundo Chang (1999, p.15), uma equipe de sucesso possui alto desempenho e produção graças à sua energia própria. É uma equipe confiante, cujos membros estão cientes do seu potencial e utilizam-no para atingir seus objetivos. Eles confiam uns nos outros para obter auxílio, feedback e motivação. Uma equipe de sucesso: deixa sua missão e suas metas claras; funciona de maneira criativa; concentra-se nos resultados; esclarece funções e responsabilidades; é bem organizada; baseia-se nas potencialidades individuais; apoia a liderança e cada um dos membros; desenvolve um ambiente de trabalho em equipe; soluciona as discordâncias; comunica-se francamente; toma decisões objetivas; e avalia sua própria eficiência.

Para Heller (2000, p.6), as equipes bem sucedidas apresentam sete características fundamentais:

1. têm liderança firme que faz acontecer;
2. estabelecem objetivos precisos;
3. tomam decisões baseadas em fatos;
4. comunicam-se livremente;
5. dominam as habilidades e técnicas necessárias para executar os projetos em pauta;
6. definem metas mensuráveis por alcançar; e
7. mantêm o equilíbrio entre seus membros, comprometidos a trabalhar juntos em benefício de todo o grupo.

Heller (2000, p.8-11) estabelece uma série de considerações que influenciam o desempenho do trabalho em equipe:

- praticar a comunicação aberta e o livre trânsito de informações;
- é vital, para gerar bons resultados, estimular o potencial de cada envolvido de modo que venham a colaborar para que se tire vantagem total da força coletiva;
- seguir regras e procedimentos da empresa para grupos formais, com relatórios e apresentação de resultados obtidos periodicamente;
- seguir processos elásticos para equipes informais, pois idéias e soluções podem ser geradas de forma mais casual e os métodos usados são menos rigorosos.

Heller (2000, p.9) afirma que

“a liderança sempre tem de ser voltada para resultados, qualquer que seja o tipo de equipe. Grupos formais às vezes precisam de elementos informais para estimular e renovar o trabalho”.

2.3.4. Papéis e comportamentos dos membros de uma equipe.

As pessoas levam seu universo pessoal ao grupo ou à equipe, composto por seus modelos mentais, pela sua característica de personalidade, vivências pessoais e experiência profissional. Por isso, Lewin afirmava que o resultado de um grupo representava um todo totalmente diferente da soma de suas partes.

Quando se encontram participando de uma equipe, os indivíduos reagirão diferentemente e é sobre estas características, focadas num processo de interação, que as ações e reações individuais influirão e serão influenciadas pela equipe. Cada um dos participantes de uma equipe constrói seu papel em relação aos outros;

assim, de uma articulação entre o papel prescrito e o papel assumido, surge a atuação característica de cada membro do grupo.

De acordo com Heller (2000, p.17), os papéis de uma equipe estão evidenciados no quadro 2.3.:

Quadro 2-1. Os papéis fundamentais de uma equipe

FUNÇÕES	CARACTERÍSTICAS
<p>LÍDER</p> <p>Descobre novos membros e desenvolve o espírito de equipe.</p>	<p>Excelente juiz dos talentos e das personalidades dos indivíduos do grupo.</p> <p>Capaz de encontrar formas de superar fraquezas.</p> <p>É um comunicador de primeira linha.</p> <p>Bom em inspirar e manter o entusiasmo.</p>
<p>CRÍTICO</p> <p>Sentinela e analista da capacidade operacional da equipe a longo prazo.</p>	<p>Satisfaz-se apenas com a melhor solução possível.</p> <p>Especialista em investigar as soluções apresentadas pela equipe em busca de pontos fracos.</p> <p>Impiedoso ao insistir que falhas sejam corrigidas.</p> <p>Construtivo, pois aponta possíveis remédios.</p>
<p>IMPLEMENTADOR</p> <p>Ocupa-se em manter ímpeto e o fluxo das iniciativas da equipe.</p>	<p>Um organizador nato que pensa metodicamente.</p> <p>Antevê atrasos ameaçadores ao programa em tempo hábil de preveni-los.</p> <p>Tem mentalidade prática e adora consertar coisas.</p> <p>Capaz de angariar apoio e superar derrotismos.</p>
<p>CONTATO EXTERNO</p> <p>Cuida das relações externas da equipe.</p>	<p>É diplomático e bom juiz das necessidades alheias.</p> <p>Tem presença e impõe autoridade.</p> <p>Tem boa visão geral do trabalho da equipe.</p> <p>Discreto ao tratar com informação sigilosa.</p>
<p>COORDENADOR</p> <p>Amarra o trabalho da equipe como um todo em um plano coerente.</p>	<p>Entende a inter-relação entre tarefas complicadas.</p> <p>Tem um forte senso de prioridade.</p> <p>Capaz de captar várias coisas ao mesmo tempo.</p> <p>Bom para manter contatos internos.</p> <p>Habilidoso em atacar problemas potenciais.</p>
<p>IDEÓLOGO</p> <p>Sustenta e incentiva a capacidade de inovação e a energia do grupo.</p>	<p>Entusiasmado e com uma queda por novas idéias.</p> <p>Ansioso e receptivo a idéias dos outros.</p> <p>Encara os problemas como oportunidades de inovação e não como desastres.</p> <p>Nunca fica confuso quando lhe pedem uma sugestão.</p>
<p>INSPETOR</p> <p>Assegura que altos níveis sejam alcançados e mantidos.</p>	<p>Severo e às vezes pedante ao exigir rigorosos padrões dentro da equipe.</p> <p>Bom juiz do desempenho de outras pessoas.</p> <p>Implacável em trazer problemas à luz.</p> <p>Capaz de elogiar e também de fazer objeções.</p>

Fonte: Heller, 2000, p.17

Segundo Robbins e Finley (1997, p.55):

“as equipes ideais são compostas de pessoas perfeitas, cujos egos e individualidade foram subordinados ao objetivo maior da equipe. Equipes reais – suas equipes – são formadas por pessoas vivas, que respiram e são imperfeitas. ... para impedir que as equipes se autodestruam com base em diferenças de personalidade, conflitos e mal-entendidos, temos que ir além das primeiras impressões, ... e colocar o pé na lama do que significa ser um ser humano e tolerar os que não são tão maravilhosos como nós.”

Robbins e Finley (1997, p.55), como observa-se na figura 2.3., descrevem as pessoas e conseqüentemente os membros da equipe em quatro perfis ou zonas comportamentais, medindo, na horizontal, a assertividade da passividade reativa à atividade proativa, ou do pedindo para o mandando; na vertical, medem a responsividade, isto é, a forma como as pessoas reagem de maneira controlada e voltada para a tarefa ou de maneira emocional voltada para as pessoas.

Figura 2-1. - O mapa do universo da personalidade

RESPONSIVIDADE	Tarefa	ANALÍTICO Valor-chave: Trabalhar com circunstâncias existentes para promover qualidade em produtos e serviços. Orientação: Pensamento Tempo: Passado	IMPULSIONADOR Valor-chave: Moldar o ambiente superando a oposição para conseguir resultados imediatos Orientação: Ação Tempo: Presente
	Pessoas	AFÁVEL Valor-chave: Cooperar com os outros; certificar-se de que as pessoas sejam incluídas e se sintam bem a respeito do processo. Orientação: Relacionamentos Tempo: Depende de com quem estão no momento	ENTUSIASTA Valor-chave: Moldar o ambiente fazendo alianças para gerar entusiasmo pelos resultados. Orientação: Intuição Tempo: Futuro
		Passividade reativa	Atividade proativa
ASSERTIVIDADE			

Adaptada de Robbins e Finley (1997, p.59)

Em um estudo realizado por Parker (1995, p.112), ele identificou as características de um integrante de equipe eficaz em quatro tipos de integrantes de equipe, cada um com um conjunto específico de pontos fortes: contribuidor, colaborador, comunicador e desafiador, como mostra o quadro 2.4..

Figura 2-2. Estilos de integrantes de equipe e a lista de seus tipos de comportamento

ESTILO	TIPOS DE COMPORTAMENTO
Contribuidor	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilha livremente todas as informações e opiniões relevantes com os outros membros da equipe. • Ajuda as equipes a utilizar o seu tempo e os seus recursos. • Estimula a equipe a estabelecer altos padrões de desenvolvimento e a alcançar resultados de alto nível; insiste nos padrões de alta qualidade. • Cumpre todas as atribuições de equipe e outras tarefas relevantes necessárias à execução das tarefas de equipe. • Assume a responsabilidade por todas as ações como membro da equipe. • Realiza todo o trabalho de sua área e outras funções não relacionadas à equipe. • Oferece à equipe apresentações claras, sucintas e úteis nas reuniões de equipe. • Oferece treinamento técnico aos demais membros da equipe e atuam como mentor para os novos. • Tem um conjunto de prioridades claro.
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda as equipes a estabelecer metas a longo prazo e a esclarecer o seu objetivo ou a sua tarefa atual. • Ajuda a equipe a ver de que maneira o seu trabalho se encaixa no contexto da organização como um todo. • Lembra regularmente à equipe a sua necessidade de rever os planos de metas e ação. • Incentiva a equipe a estabelecer planos com referenciais e designação adequada de tarefas. • Engaja-se para ajudar os outros membros da equipe que precisem de assistência. • Trabalha com afinco para alcançar as metas da equipe e cumprir as tarefas atuais, embora possa não estar de acordo com os mesmos. • Não fala de outros membros da equipe ou compartilha comentários negativos sobre o processo de equipe com quem não faça parte da equipe. • É flexível e aberto a novas idéias ou dados que possam alterar as metas da equipe. • Geralmente trabalha fora do seu papel definido para ajudar a equipe a alcançar suas metas. • Está disposto a compartilhar a notoriedade com os demais membros da equipe.
Comunicador	<ul style="list-style-type: none"> • Engaja-se na resolução de problemas de processo, como conflitos entre os membros da equipe ou falta de envolvimento de alguns membros. • Ouve atentamente todos os pontos de vista, abstendo-se, ao mesmo tempo, de fazer qualquer julgamento. • Ajuda a equipe a descontrair e se divertir, fazendo brincadeiras, rindo e discutindo interesses pessoais. • Reconhece e elogia os outros membros da equipe por seus esforços. • Transmite entusiasmo e um sentido de urgência em relação ao trabalho da equipe. • Sintetiza periodicamente a situação de uma discussão ou propõe um possível consenso. • Incentiva os outros membros a participar das discussões e decisões da equipe. • Ajuda as pessoas da equipe a se conhecerem melhor e a saber com que habilidades e recursos cada um pode contribuir. • Dá um <i>feedback</i> descritivo, específico e pretensamente útil aos demais membros da equipe. • Recebe <i>feedback</i> de outros membros da equipe sem se tornar defensivo. • Lembra a equipe de arranjar, periodicamente, tempo para avaliar a eficácia e o plano da equipe para a melhoria.
Desafiador	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilha francamente pontos de vista sobre o trabalho da equipe. • Está disposto a discordar abertamente da liderança da equipe. • Geralmente suscita perguntas sobre as metas da equipe. • Estimula a equipe a estabelecer altos padrões éticos de trabalho. • Manifesta-se mesmo quando os pontos de vista são contrários aos da grande maioria da equipe. • Pergunta <i>por que</i> e <i>como</i>, além de outras perguntas relevantes, nas reuniões de equipe. • Às vezes é acusado de não ser um integrante da equipe por diferir da sabedoria convencional. • Desafia a equipe a assumir riscos bem concebidos. • É honesto ao reportar o progresso da equipe e expor problemas enfrentados pela mesma. • Está disposto a intervir em atividades ilícitas e antiéticas da equipe. • Recua quando os pontos de vista não são aceitos e servirão de suporte para um consenso de equipe legítimo.

Fonte: Parker (1995, p.112-115)

Parker (1995, p.112), desenvolveu uma lista de tipos de comportamento associados a cada estilo. Muitas empresas vêm utilizando essas listas para incorporar tipos de comportamento específicos de integrantes de equipe ao formulário de avaliação de desempenho.

2.3.5. Liderança de equipes de trabalho

Para Parker (1995, p.56-64), existem algumas verdades universais comuns a todos os tipos de equipe, assim como existem algumas características comuns de líderes de equipe que se aplicam a todos os tipos de equipe - equipes de trabalho autogerenciáveis, equipes executivas de planejamento, forças de tarefa temporárias, equipes de ação para a qualidade, comitês e antigas equipes comuns de negócios. Para ele, os líderes eficazes:

- têm uma visão clara e são capazes de transmitir essa visão aos membros da equipe;
- desenvolvem um sentido de urgência em relação ao trabalho da equipe;
- envolvem os membros da equipe no estabelecimento de metas e no processo decisório; e
- promovem um clima de abertura e honestidade, sabendo dar e receber feedback..

Parker ainda enumera os requisitos de liderança mais importantes para uma equipe interfuncional:

1. conhecimento prático das questões técnicas com as quais a equipe lida, sendo capaz de acompanhar com clareza o trabalho da equipe;
2. experiência e habilidades na administração de questões relativas a processo de grupos, significando a capacidade de facilitar a participação dos membros da equipe, a resolução de conflitos e o consenso;
3. habilidade de trabalhar com pouca ou nenhuma autoridade, ou com uma autoridade indefinida, ou seja, dar autonomia e praticar o “empowerment”;
4. disposição e habilidades relevantes para "gerenciar o exterior", desenvolver contínuas relações com envolvidos-chave de outros setores das organizações;
5. o know-how necessário para ajudar a equipe a estabelecer uma missão, metas e objetivos, dando uma direção clara e ajuda aos membros de modo a equilibrar suas responsabilidades com a equipe;
6. conhecimento e afirmação para conseguir os recursos necessários à equipe, manipulando a empresa de modo a conseguir aqueles recursos tangíveis e intangíveis de que a equipe necessita para chegar ao sucesso.
7. capacidade de proteger a equipe contra interferências externas indevidas e contraproducentes;
8. flexibilidade e disposição para mudar e se adaptar à medida que as condições vão mudando e as necessidades da equipe vão surgindo; e
9. senso de humor, construindo uma atmosfera informal e descontraída.

Segundo Lipnack e Stamps (1994), nenhum tema é mais complexo para as organizações mais avançadas do mundo que a liderança e qualquer rede de

equipes é cheia de incertezas e conflitos entre a maneira antiga e a maneira nova de estabelecer uma estrutura de liderança de sucesso. Sugerem algumas premissas para a liderança: liderança múltipla e compartilhada, pois existe uma diversidade e fluidez de papéis; bons líderes significam bons seguidores; participação da equipe no processo decisório; líderes surgem com firme propósito e compromisso, a responsabilidade é assumida e o trabalho compartilhado é realizado; visões compartilhadas; democracia participativa que se estende, alcançando todas as pessoas; a liderança não pode depender do emprego da força ou dos esquemas para exercer o controle.

Robbins e Finley (1997, p101-111) dizem que os líderes de equipe agregam valor promovendo os recursos e resultados de uma organização além das expectativas. O resultado desta liderança que agrega valor é um desempenho melhorado em quatro dimensões distintas: em si próprio e nos outros, em conscientização e escolha, no foco e na integração e em inovação e tomada de ação.

Ao promover a **si mesmo e aos demais**, os líderes de equipe:

- a) *Projetam a energia*: eles fornecem a motivação, o espírito e o estímulo para a tarefa; são ativistas, catalisadores para ações positivas, e nunca estão satisfeitos com contemporizações; encorajam os demais e, com a participação de todos, montam soluções para os problemas existentes.
- b) *Estão envolvidos, envolvem e investem os demais de “empowerment”*: orientam, ajudam e envolvem os membros da equipe, compartilham informações, o poder, a influência e outros recursos que possuam; reconhecem que o envolvimento é algo com que se vive e se respira no trabalho e requer prática contínua; investem os outros de “empowerment” para obter um trabalho bem feito, com rapidez e boa

vontade, negociando pequenos riscos em troca de uma motivação e desempenho melhorados que resultam de seus esforços de “empowerment”.

- c) *Auxiliam na evolução e na mudança:* orientam, facilitam e ajudam os outros a esquematizar e a explorar os caminhos da oportunidade; planejam mudanças envolvendo os demais, logo no início do processo, e comunicam a todos o que acontece e o porquê durante o processo.
- d) *Usam de persuasão e perseverança:* os bons líderes identificam obstáculos e os removem, para criar espaço para a equipe avançar; trazem para seu lado aquelas pessoas que serviam de obstáculo; são persistentes e encontram apoio naqueles que têm força; usam abordagens para otimizar as metas da equipe: buscam apoio e recursos, barganham, negociam, trocam, mostram os benefícios óbvios, usam influência de terceiros, etc..

Ao promover a **conscientização e a escolha**, os líderes de equipe:

- a) *Conseguem enxergar além do óbvio:* valorizam a busca de informação e a melhor escolha viável entre as alternativas; passam grande tempo na linha de frente, descobrindo que perguntas fazer, analisando situações e, especialmente, procurando envolver as pessoas que desempenharão um papel em qualquer implementação.
- b) *Mantêm a perspectiva:* focam a perspectiva, a direção, a visão global e as metas que propiciam uma "visão sistêmica" para orientar a análise e a ação; colhem muitas informações continuadas para compreender os processos nos quais estão engajados a fim de evitar a visão estreita e míope da dedicação a um único curso da ação.
- c) *Aprendizado piramidal:* são professores, acentuam a necessidade de se compreender uma situação e as suas opções disponíveis; ajudam os demais a explorar, apreciar as

possibilidades e a se comprometer com a necessidade de absorver o que está acontecendo e por quê; são abertos ao aprendizado e levam as pessoas ao conhecimento e ao espírito de investigação.

Os líderes de equipe **maximizam o foco e a integração** de sua equipe; assim, eles:

- a) *Direcionam energia para as oportunidades de sucesso:* auxiliam os membros de equipe a escolher os caminhos e estabelecer as prioridades com foco nos resultados esperados; trabalham de uma maneira colaborativa para testar alternativas e para obter uma posição a respeito dos cursos de ação mais promissores.
- b) *Propiciam a ligação entre tarefas:* rompem as barreiras funcionais e expandem a capacidade de visão das pessoas para que possam ver além de sua tarefa limitada; criam uma ligação e oportunidades compartilhadas com outras equipes; ajudam as pessoas a sentirem que "estamos juntos nisso".
- c) *Influenciam a ação cooperativa:* os líderes têm que gerar um clima verdadeiro para a cooperação: transformar cercas em pontes; desenvolvem as habilidades necessárias para a cooperação; compartilham créditos; criam relacionamentos que atravessam as fronteiras da organização; identificam ativamente e influenciam aqueles que têm acesso aos recursos necessários para as tarefas que assumem; planejam e projetam em cada tarefa; jamais fecham suas portas aos outros, pois uma cooperação futura é muito importante.

Para **promoverem a inovação e o desempenho**, eles:

- a) *Apóiam a criatividade:* apresentam aos membros de equipe o desafio para que invistam tempo, talento e recursos e tenham uma abordagem criativa diante de problemas ou de alguma nova oportunidade percebida.
- b) *Tomam iniciativas:* os líderes são ótimos executores, catalisadores que sabem pegar uma hipótese e transformá-la em ação; assumem riscos razoáveis e encorajam os outros a fazer da mesma forma, investindo seus recursos a fim de melhorar a forma como suas organizações funcionam.
- c) *Esquivam-se da negatividade:* os líderes de equipe acentuam o que é positivo, incentivando os membros de suas equipes a manter um ambiente de trabalho do qual as pessoas estão contentes por participar; dão o exemplo e orientam uma interação positiva com os outros; ajudam a eliminar as regras e práticas punitivas ou protegem seu pessoal de seus efeitos; dão a oportunidade de ajudar a melhorar as coisas a quem reclamar de algo que está ruim.
- d) *Nunca se acomodam:* o espírito de liderança de equipe é o de melhoria contínua, pois um bom líder não pode jamais estar convencido de que as estruturas, os processos e os resultados existentes sejam tão bons como deveriam ser.

Chang (1999, p.37) afirma que uma equipe tem que superar obstáculos difíceis para ter sucesso. Alguns processos de liderança essenciais incluem: consenso construído ao redor de um objetivo compartilhado; organização das atividades da equipe; assegurar que as decisões da equipe ou grupo são compatíveis com as necessidades dos clientes externos e internos; e ajudar a manter a coesão. Estabelece quatro funções para a liderança de equipes: visão: proporcionar uma visão que inspira compromisso; organização: planejar e programar atividades; integração social: encorajar

confiança mútua, aceitação, cooperação; e avaliação do ambiente externo: monitorar o ambiente externo.

2.3.6. Motivação da equipe

Para Chiavenato (1999, p.592), as pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa através do tempo. Contribuem para a motivação as diferenças individuais e as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação. A motivação é *“o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”* e está relacionada com três aspectos:

- a direção do comportamento ou objetivos organizacionais;
- a força e intensidade do comportamento ou esforço;
- a duração e persistência do comportamento ou necessidades individuais.

Em uma equipe, é imprescindível que os requisitos das necessidades individuais da pessoa sejam compatíveis e consistentes com os objetivos organizacionais, para que se instale a motivação. Quando isso ocorre, as pessoas se dispõem a exercer elevados níveis de esforço para atender os interesses da organização e, simultaneamente, os seus próprios interesses.

As teorias da motivação de conteúdo (estática e descritiva) fornecem uma visão geral das necessidades humanas e auxilia no entendimento do que as pessoas desejam para satisfazer as suas necessidades. Elas são duas: a da hierarquia das necessidades humanas, devida a Maslow, e a teoria motivação-higiene, devida a Herzberg. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é a mais conhecida das teorias a respeito da motivação humana. Sua hipótese básica, conforme se vê na figura 2.4., é que, em cada pessoa, existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas: auto realização, estima, necessidades sociais, de segurança e fisiológicas.

Figura 2-1. - A pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações.

SATISFAÇÃO FORA DO TRABALHO	HIERARQUIA DE NECESSIDADES	SATISFAÇÃO NO TRABALHO
Educação Religião Passatempos Crescimento Pessoal	AUTO REALIZAÇÃO	Trabalho desafiante Diversidade e autonomia Participação nas decisões Crescimento profissional
Aprovação da família Aprovação dos amigos Reconhecimento da comunidade	ESTIMA	Reconhecimento Responsabilidade Orgulho e reconhecimento Promoções
Família Amigos Grupos sociais Comunidade	SOCIAIS	Amizade dos colegas Interação com clientes Chefe amigável
Liberdade Proteção contra a violência Ausência de poluição Ausência de guerras	SEGURANÇA	Trabalho seguro Remuneração e benefícios Permanência no emprego
Comida Água Sexo Sono e repouso	FISIOLÓGICAS	Horário de trabalho Intervalos de descanso Conforto físico

Fonte: Chiavenatto (1999, p.595)

Chiavenatto (1999, p.595) afirma que:

“na realidade, existem duas classes de necessidades: as necessidades de baixo nível, como as necessidades fisiológicas e de segurança, e as necessidades de alto nível, como as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. A diferenciação entre as duas classes se baseia na premissa de que as necessidades mais elevadas são satisfeitas internamente (dentro da pessoa), enquanto as de baixo nível são satisfeitas externamente (através da remuneração, contratos de trabalho, relacionamento pessoal ou profissional, etc.).

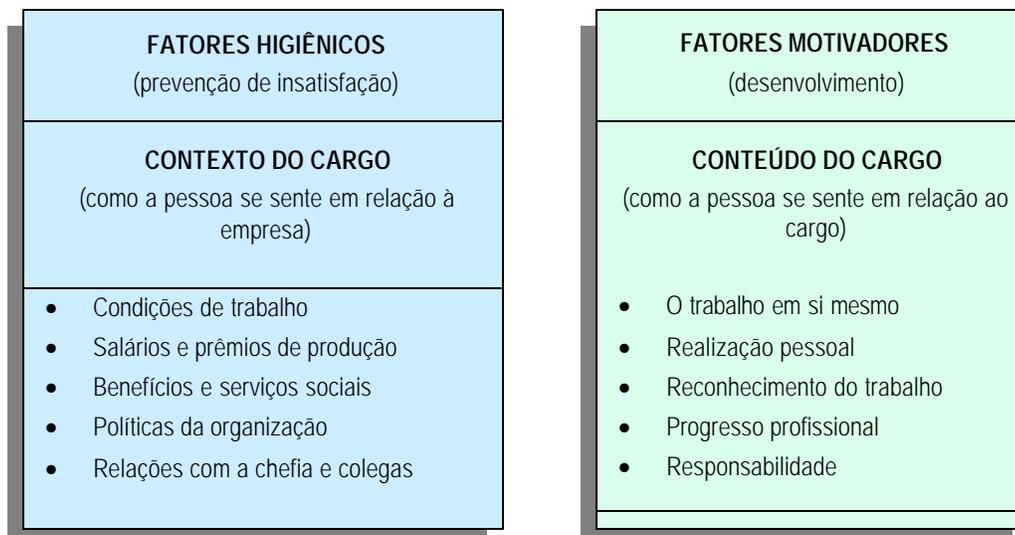
A teoria proposta por Frederick Herzberg (Bergamini, 1997, p.117)

trata da motivação para o trabalho e é também chamada de teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, que são:

- Fatores de prevenção de insatisfação ou higiênicos: estão associados com o contexto do cargo, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho; e
- Fatores motivadores ou de desenvolvimento: estão relacionados com o conteúdo do trabalho ou cargo.

A figura 2.5. mostra estes fatores de forma simplificada.

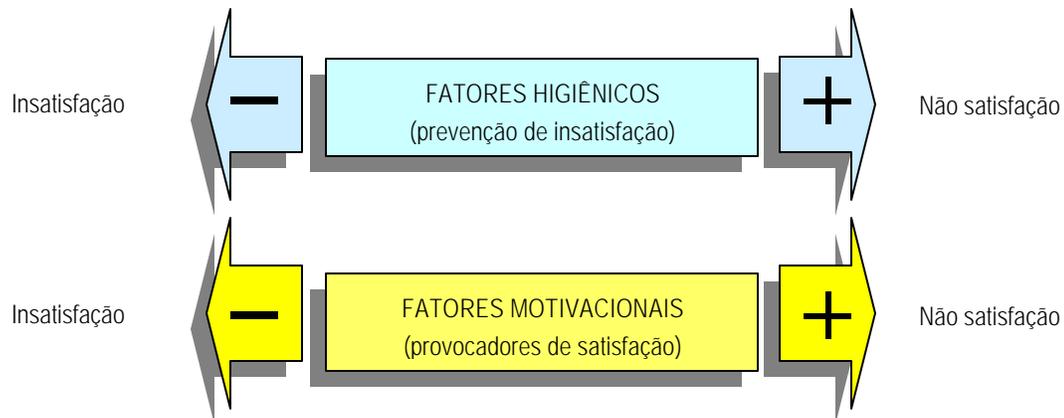
Figura 2-2. Os fatores higiênicos e os fatores motivadores.



Fonte: adaptado de Chiavenatto (1999, p.596)

Segundo Chiavenatto (1999, p.596), “para Herzberg, a satisfação no trabalho não é um conceito unidimensional que varia do sim ao não. Suas conclusões indicam que satisfação e insatisfação são conceitos bidimensionais representados por dois contínuos independentes”, como mostra a figura 2.6..

Figura 2-3. Os fatores insatisfacientes e os satisfacientes e suas implicações.



Fonte: adaptado de Chiavenatto (1999, p.596)

Um dos maiores desafios de um líder é fazer com que sua equipe seja decidida, confiante e comprometida intimamente a alcançar os objetivos propostos. Ele deve estimulá-la o suficiente para que seja bem sucedida através do seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o líder possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas.

2.3.7. Avaliação da equipe

A avaliação de resultados é uma preocupação constante em todos os setores das organizações, existem numerosas técnicas que têm sido empregadas, desde

as mais simples até as mais sofisticadas, obedecendo a modelos diversos. Mas em que medida a avaliação de resultados na organização tem realmente produzido os benefícios esperados?

Moscovici (1994, p.109) afirma que os resultados quantitativos – lucro, prejuízo, produção, vendas, estoques etc. - têm merecido confiança porque parecem mais exatos. Observa-se que alguns aspectos da dinâmica organizacional prestam-se a avaliações quantitativas, outros nem tanto:

“Querer medir todos os aspectos da mesma maneira, com instrumentos objetivos e precisos, esbarra em empecilhos por vezes intransponíveis. Grandezas de natureza diversa exigem parâmetros e modalidades de mensuração diferentes. Como tomar sopa com um garfo?”.

Afirma que os progressos alcançados num programa de desenvolvimento de equipes podem ser avaliados de forma relativamente objetiva através da produtividade do grupo (aumentou, diminuiu, quanto), do tempo consumido pelo grupo para tomar decisões e implementá-las (agilidade, flexibilidade, maior, menor, quanto). Outros aspectos que também podem ser avaliados, embora sendo mais difíceis de quantificar, são conflitos abertos, manobras psicológicas versus tarefa, jogos psicológicos, satisfação.

Questionários ou outros instrumentos de avaliação que colhem informações e opiniões acerca do que as pessoas pensam sobre o tema e do que as pessoas escrevem como resposta, podem avaliar verdadeiramente o envolvimento dos empregados, a capacidade de colaboração, a prontidão para trabalhar, a satisfação no trabalho em si e no trabalho realizado, a afetividade.

Para Parker (1995, p.191), as políticas de avaliação de desempenho, remuneração e promoção de uma empresa devem respaldar a meta do trabalho em

equipe como uma estratégia de negócios. Recomenda começar pelo processo de avaliação, por ser uma atividade regularmente programada que diz aos empregados o nível de seu desempenho. Por isso, ele acha muito importante que o comportamento dos integrantes de equipe ocupe lugar de destaque entre os fatores considerados para efeito de avaliação. Afirma que muitas empresas já estão incluindo características de equipe em seus formulários de avaliação. Dá como exemplo o seguinte formulário para avaliar um membro de uma equipe:

- Compreende e apoia as metas da equipe.
- Consulta os outros e compartilha informações.
- Negocia as diferenças com eficácia.
- Desafia, de modo construtivo, os pontos de vista predominantes.
- Está aberto a idéias e opiniões manifestadas espontaneamente.
- É simpático e acessível no trabalho com as pessoas.

Chang (1999, p.111) sugere o seguinte formulário para avaliação de uma equipe de sucesso:

- Deixa sua missão e suas metas claras.
- Funciona de maneira criativa.
- Concentra-se nos resultados.
- Esclarece funções e responsabilidades.
- É bem organizada.
- Baseia-se nas potencialidades individuais.

- Apoia a liderança e cada um dos membros.
- Desenvolve um ambiente de trabalho em equipe.
- Soluciona as discordâncias.
- Comunica-se francamente.
- Toma decisões objetivas.
- Avalia sua própria eficiência.

Gonçalves (1999) define “feedback” como um processo de ajuda para mudança de comportamento; é comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. O feedback eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo, equipe), a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos. Para tornar-se realmente num processo útil, ele precisa ser, tanto quanto possível (Fritzen, 1978, p21-24):

1. **aplicável/dirigido** para comportamentos que podem ser modificados, mediante reconhecimento do ponto falho e esforço pessoal no sentido de corrigir o problema; caso contrário, a frustração será apenas incrementada, se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle mudar;
2. **neutro/descritivo** ao invés de avaliado - quando não há julgamento, apenas o relato de um evento, reduz-se a necessidade de reagir defensivamente e assim o indivíduo pode ouvir e sentir-se à vontade para utilizar aquele dado como julgar conveniente;
3. **oportuno** – ter consciência quanto ao melhor momento para fazê-lo, em geral o “feedback” é mais útil o mais próximo possível após o comportamento em questão,

dependendo, naturalmente, da prontidão da pessoa para ouvi-lo, do ambiente e do momento;

4. **solicitado** ao invés de imposto - será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas que os observadores podem responder;
5. **específico** em vez de geral - o conteúdo da mensagem deve ser direto, especificando as informações suficientes para compreendê-lo e utilizá-lo;
6. **compatível** com as necessidade de ambos - pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente as necessidades do comunicador, sem levar em conta as necessidades do receptor;
7. **esclarecido** ou comprovado - para assegurar comunicação precisa. Um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o “feedback” para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer. Quando o “feedback” ocorre num grupo de treinamento, ambos têm oportunidade de verificar com os outros membros a extensão do “feedback”: é uma impressão individual ou compartilhada por outros?

Os insucessos frequentes na comunicação interpessoal têm indicado, entretanto, que estes requisitos, embora compreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos, tanto no processo de dar “feedback” quando no de receber.

No próximo capítulo será apresentado o modelo combinado de liderança, ele procurou combinar modelos que abrangem as teorias carismática, a transformacional, a visionária, a distribuída e a servidora, e mais especificamente nos modelos de liderança desenvolvidos por Chris Dede (1993), Senge (1996), e Kouzes e Posner (1997).

3. O MODELO COMBINADO DE LIDERANÇA

Neste capítulo apresenta-se o modelo combinado de liderança, a sua composição em papéis, que são refinados em práticas, e estas por sua vez são refinadas em ações.

3.1. LEADER – o modelo combinado de liderança

Durante os últimos duzentos anos, pesquisadores estudaram a liderança com uma grande variedade de perspectivas. Na maioria, os estudos de liderança focaram pessoas proeminentes e influentes como um fenômeno.

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. E pretende responder ao dilema contínuo presente em muitas organizações, identificado por James Bolt (1996, p.171): a crise de liderança.

*“Baseado em minhas entrevistas com centenas de diretores-presidentes Fortune 500 e outros altos executivos durante os últimos treze anos, assim como nos resultados de quatro pesquisas quantitativas conduzidas por minha empresa durante o mesmo espaço de tempo, afirmo que esta crise de liderança é na realidade uma crise de **desenvolvimento de liderança**. É esta crise de desenvolvimento que me leva a concordar que nossos líderes estão “falhando na ação”. Eu acredito que os dois principais fatores de treinamento e desenvolvimento provocaram esta crise. **Primeiro**, os métodos tradicionais utilizados para treinar e educar executivos não mantiveram ritmo das monumentais mudanças que ocorriam no mundo, e em **segundo** lugar, as experiências e o desenvolvimento não produziram a liderança que nossas organizações precisam.”*

Inicialmente, buscou-se na literatura existente 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.

Líderes carismáticos são identificados pelos comportamentos, influências e condições situacionais, 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, esperam alto desempenho e expressam confiança no seguidor, entre outras características.

Líderes visionários 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?

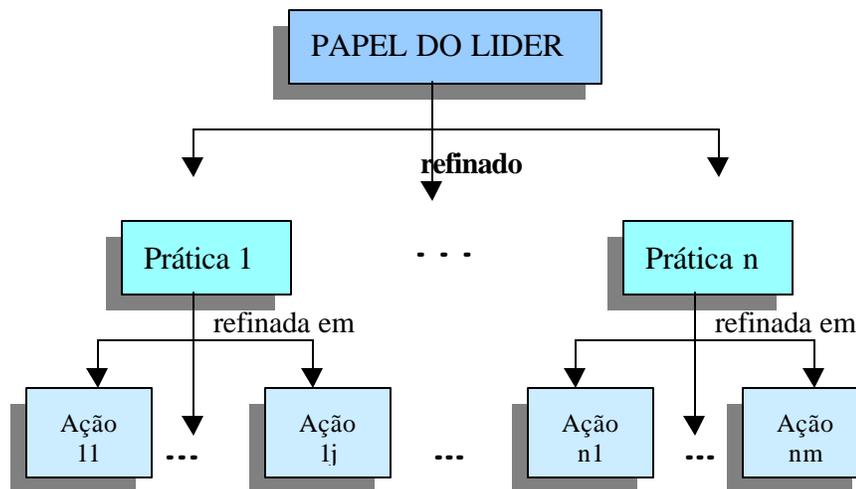
Na procura de uma solução para estas dúvidas, delineou-se um modelo baseado em procedimentos que auxiliam o desenvolvimento de habilidades profissionais, de liderança e de eficácia pessoal como elementos igualmente importantes. Buscou-se, ainda, o desenvolvimento do líder de forma tal que os papéis que ele desempenhe venham a abranger as dimensões psicossocial, política, técnica e econômica.

A composição do modelo foi idealizada a partir das necessidades de compreensão do modelo por parte dos designers do jogo e do roteirista, e compreende:

- Cinco papéis ou atributos chave de liderança, ou seja, o Seguidor (partilha o poder), o Visionário, o Habilitador ou Facilitador (fornecedor de recursos intelectuais ou emocionais), o Encorajador (que inspira os outros a agirem com fé) e o Afável ou animador;
- Dezessete dimensões, práticas que esboçam comportamentos específicos, ou melhores práticas, dentro destes papéis de liderança; e
- Diversas ações, que são a forma de implementar as práticas escolhidas.

A composição pode ser observada na figura 3.1.:

Figura 3-1. Composição do modelo Combinado de Liderança



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.

As dezessete dimensões ou competências esboçam comportamentos específicos, ou melhores práticas, dentro destes papéis de liderança. Em outras palavras, dentro de cada uns dos cinco papéis de liderança, há certos comportamentos, motivações, e conhecimentos que permitirão os jogadores do LEADER proporcionar uma liderança sem seguidores aos membros de suas equipe de trabalho.

As ações chaves e exemplos representativos da literatura e das experiências pessoais proporcionarão um cenário claro de melhores práticas em cada

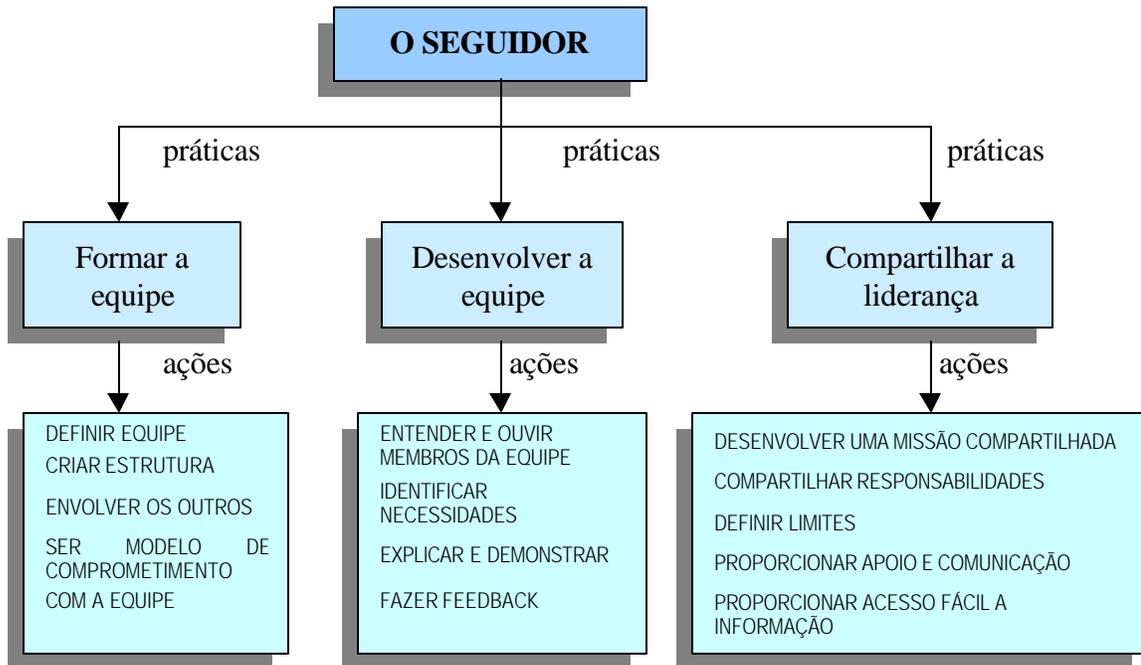
respectivo papel, onde as práticas são descritas como competências que podem ser definidas como: "algo que alguém tem que demonstrar para ser eficiente em um trabalho, o seu papel, funcionamento, tarefas, deveres em nível organizacional, ou na organização inteira" e como "agrupamentos de comportamentos, motivações e conhecimento relacionados com o sucesso ou fracasso do trabalho".

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

Descrição do papel: 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.

O líder deve compartilhar o poder com membros da equipe; só então ele ganhará o mais legítimo retorno em poder. Poder legítimo é o poder de mostrar influência nos outros porque você ganhou respeito e confiança. Os bons líderes usam o poder legítimo para adquirir coisas feitas e não confiam no seu título para obrigar o cumprimento dos seus desejos (Cangemi et al., 1998).

A composição do papel seguidor é apresentada na figura 3-2.:

Figura 3-1. Composição do papel de seguidor do modelo combinado de liderança

Cangemi et al. (1998) afirmam que, se o líder confiar em seu poder coercitivo, ameaçando com castigo membros da equipe que não concordam com suas ações, ele pode causar vários efeitos prejudiciais à equipe. O principal efeito negativo é que poderão surgir dois tipos de pessoas: as que deixam a equipe, e as que não deixam fisicamente, mas o fazem mentalmente e são um grande problema, pois custam dinheiro à organização, fazem somente o bastante para sobreviver e podem e até mesmo tentarão sabotar o trabalho. A qualidade de trabalho também cairá como resultado da não motivação de membros da equipe.

Saber quando dar poder e aumentar a responsabilidade e comprometimento de cada membro da equipe, também é um trabalho importante. O líder, baseado nas habilidades e capacidade de cada indivíduo, tem que determinar o que eles são capazes de fazer, tornar claro a cada membro da equipe sua responsabilidade, porque eles saberão o que é esperado e o que podem fazer sem ter que pedir permissão a

um superior. O líder, uma vez que determina quanto poder deve dar ao membro da equipe, tem que ter certeza de lhe dar acesso às informações, recursos e treinamento para ele fazer o trabalho requerido.

O treinamento é a chave para abrir o potencial das pessoas, motivá-las a detectar problemas e querer resolvê-los. É fundamental manter a equipe treinada adequadamente para as atividades propostas, para o líder poder, inclusive, compartilhar o poder com elas.

É necessário ainda que o líder trabalhe e divulgue o significado do profissionalismo, pois todos os membros da equipe devem agir com responsabilidade à medida em que as decisões vão sendo tomadas e, portanto, a equipe deve procurar crescer e desenvolver suas habilidades técnicas e o relacionamento interpessoal.

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.

3.2.1. Formar e desenvolver a equipe

Formar a equipe: Constituir e desenvolver uma equipe cujos membros ocuparão as mais diversas funções para realizar as metas e objetivos comuns da instituição.

Jon Katzenbach e Douglas Smith (1993) identificam quatro razões por que equipes trabalham bem realizando metas comuns e objetivos:

- equipes reúnem habilidades complementares e experiências das que por definição excedem a qualquer indivíduo na equipe;
- equipes estabelecem uma comunicação que auxilia a solução de problemas em tempo real e com iniciativa;
- equipes proporcionam uma dimensão social sem igual que aumenta a qualidade do trabalho;
- equipes se divertem mais.

Encontrar pessoas com habilidades básicas é um item vital para o desempenho da equipe. Segundo Heller (2000, p.18), ao recrutar,

“- procure pessoas que disponham de um destes três tipos de habilidade, que são fundamentais para o sucesso de uma equipe:
- domínio técnico de disciplinas como engenharia e marketing;
- talento para resolver problemas e capacidade de tomar decisões claras e sensatas; e
- aptidão para o trabalho em grupo e habilidade em relações interpessoais”.

A escolha dos membros para a equipe deve ser feita, segundo Heller (2000), a partir das respostas das seguintes questões:

1. Que qualidades são requeridas para a função? Esboçar um perfil do cargo antes de começar a recrutar.
2. Existem pessoas adequadas? Verificar detalhes documentados do perfil de cada um.
3. Quais os pontos fortes de cada uma delas? Favorecer habilidades de longo alcance.
4. Os pontos fracos podem ser superados? Levar em conta quaisquer falhas.
5. Gostarei de trabalhar com essa pessoa? Observar falhas em habilidades interpessoais.

Ao tomar a decisão, depois de considerados esses pontos, oferecer o cargo a quem trazer maior contribuição geral à equipe.

Os membros da equipe devem se preocupar muito com o propósito da equipe e também estar prontos a trabalhar com afinco para alcançá-lo. O líder tem que dar um objetivo à equipe, que todo mundo possa compreender, pois é a única maneira de derrubar barreiras e fazer com que pessoas de diferentes funções assumam o compromisso de trabalharem juntas.

Ações chaves

- **Definir uma equipe:** Identificar e recrutar os membros para a equipe;
- **Criar estrutura:** Ajudar a identificar os papéis e as responsabilidades dos membros da equipe 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.

Exemplos representativos

- Identifica membros da equipe que possuem o perfil certo para assumirem a responsabilidade sobre tarefas em desenvolvimento;
- Ouve com imparcialidade e atenção o que um certo membro da equipe tem a dizer;
- Ante a perspectiva de faltarem recursos que podem comprometer o andamento da tarefa, o líder busca com persistência apoio naqueles que têm força.

3.2.2. Desenvolver a equipe

Desenvolver a equipe: Planejar e realizar a aprendizagem prática e positiva a fim de proporcionar o “empowerment”; ajudar os outros a ganharem e fortalecerem habilidades necessárias para realizar a missão da empresa e se tornarem autoconfiantes.

A razão pela qual se trabalha em equipe nos dias de hoje, é explorar o conhecimento e a inteligência das pessoas. Por isso deve-se fazer com que o conhecimento e a inteligência cresçam, se disseminem e se multipliquem. É isso que se considera aprendizagem, e Senge (1990) identifica cinco dimensões da aprendizagem

que cada indivíduo, cada equipe e cada organização tem que começar a dominar, ou seja:

- Criar o domínio pessoal: quando os membros da equipe aprendem, eles expandem a capacidade de ver, de se comunicar e de compreender.
- Trazer à tona modelos mentais: quando as pessoas deixam vir os modelos mentais que possuem das coisas e dos fatos, podem criticá-los e substituí-los por modelos mais verdadeiros, mudando as pressuposições e os paradigmas e evitando a repetição de antigos erros.
- Construir uma visão compartilhada: todos os membros de uma equipe devem tomar parte na formulação de visão (pode ser baseada na visão organizacional), a qual todos querem criar juntos, como indivíduos e como membros de equipe. São as imagens compartilhadas do futuro que se tornam a visão organizacional da equipe.
- Criar a aprendizagem em equipe: criar uma inteligência da equipe de forma que as habilidades de pensar, ouvir e falar sejam engrenadas, propiciando o aprender com os outros.
- Ter pensamento sistêmico: a equipe deve aprender a discernir os padrões do sistema do qual faz parte e aprender a linguagem das causas e efeitos interconectados, usar a inteligência e as informações compartilhadas para melhorar o sistema.

As equipes precisam de treinamentos dirigidos a grupos de pessoas interdependentes, que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas.

Moscovici (1994) chama este treinamento de desenvolvimento da equipe e o define como

“uma intervenção psicossocial no sistema humano da organização. Compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação de laboratório e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização. Utiliza conceitos e práticas diversas para promover a análise da eficiência e dos estilos de funcionamento da equipe pela própria equipe. É também uma prática de diagnóstico organizacional e de estabelecimento de metas.

O objetivo do desenvolvimento da equipe é incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados. Desenvolver uma equipe é ajudar a equipe a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas.

O processo de desenvolvimento da equipe pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura, comportamento. É uma atividade de educação permanente e não de tempo limitado.

Segundo Parker (1995, p.194),

“o treinamento pode fazer duas coisas importantes para ajudar a criar uma empresa baseada em equipes. Em primeiro lugar, proporciona às pessoas as habilidades e o conhecimento que as ajudam a ser bem sucedidas. E em segundo, transmite a mensagem de que o trabalho em equipe é importante”.

Quando o seguidor estiver propondo um treinamento ou realizando-o para o seu pessoal, não deve pular os aspectos básicos da formação da equipe, pois as revisões diminuem os problemas da falta de comunicação e reforçam as metas a serem alcançadas. O líder deve procurar oferecer treinamentos práticos, específicos, breves, com diferentes técnicas e abordagens, avaliando o aprendizado de cada um. Devem ser enfatizados os benefícios pessoais que os treinamentos trarão. Quando um novo integrante vier a fazer parte da equipe, o líder deve avaliar seu conhecimento e experiência anterior e adequar os treinamentos necessários para que sejam niveladas as informações, de acordo com todos os membros da equipe.

Os treinamentos devem ser feitos tão freqüentemente quanto possível, a fim de que a equipe sinta-se motivada e comprometida.

Ações chaves

- **Entender e ouvir os membros da 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.

Exemplos representativos

- Observar os membros da equipe e prover feedback;
- Criar atividades para testar as habilidades de liderança e providenciar oportunidades para que os membros da equipe conduzam os outros.

3.2.3. Compartilhar a liderança

Compartilhar a liderança: compartilhar responsabilidade com membros da equipe; colocar parâmetros claros; proporcionar apoio contínuo e feedback.

Kouzes e Posner (1997, p197-198) afirmam que a capacidade do líder de fortalecer e dar mais poder aos outros depende, naturalmente, do poder que ele próprio tem. Além disso:

“Os líderes têm uma escolha: eles podem utilizar seu poder a serviço dos outros ou podem usá-lo para fins puramente egoístas; podem distribuir seu próprio poder com os outros ou mantê-lo para si mesmos. Os líderes incríveis preferem distribuí-lo a serviço de outro e para um objetivo maior que eles mesmos. Eles tomam o poder que flui para eles e o liga aos outros, tornando-se os geradores de poder do qual seus seguidores recebem energia. Identificamos cinco fatores essenciais da liderança para compartilhar o poder - que consideramos imperativos para fortalecer os outros: assegurar a autoliderança; possibilitar escolhas; desenvolver a competência; designar para tarefas críticas e oferecer apoio viável. Ao utilizarem esses fatores-chave, os líderes aumentam de maneira significativa a confiança dos seguidores em sua própria capacidade de fazer a diferença.”.

Líderes ou habilitadores de equipes de trabalho devem ensinar os membros da equipe de trabalho a serem os seus próprios líderes. Ao fazer isto, afirma Ramsay (1999), o líder tem que ter certas convicções e percepções, como as de que os membros da equipe:

- são para a organização os ativos mais valiosos;
- podem crescer, podem aprender e podem ter a capacidade para conduzir e liderar;
- sabem mais sobre a tarefa em que eles estão trabalhando do que qualquer outra pessoa na empresa e então devem ser envolvidos na tomada de decisão. Quando há necessidade de informações sobre recursos e treinamentos, a equipe é capaz de tomar uma decisão de qualidade;

- são essenciais para o sucesso, ou seja, os líderes também têm que perceber que eles não têm todas as respostas e não podem ter sucesso sem outros membros da equipe. As equipes são mais efetivas e tomam melhores decisões do que um só indivíduo.

Estas convicções são importantes porque um líder habilitador deve primeiramente conhecer o conceito de equipe para poder trabalhar com ela e depois acreditar no poder de equipes.

Líderes também devem estar dispostos a compartilhar poder e o controle da equipe de trabalho. Líderes têm que agir como um jogador/treinador da equipe e não como um chefe tradicional. Líderes devem agir como um facilitador, eles devem estar lá para apoiar e têm que encorajar os membros da equipe a resolver os próprios problemas. O líder não pode parar toda vez que algo dá errado. A idéia de equipe de trabalho autogerenciável é de dar poder aos membros da equipe e aumentá-lhes a responsabilidade e autoridade de forma que eles possam ajudar a organização a se adaptar mais depressa às mudanças no ambiente empresarial. Líderes de equipes são como colegas, não como chefes. Eles tratam os membros da equipe como iguais. Líderes só entram de vez em quando para ajudar (Hollander, 1978).

Líderes nunca deixarão o controle de metas e objetivos porque eles têm que ter a certeza de que as metas e os objetivos dos membros da equipe estão alinhados com as metas e objetivos da organização. Contudo, convém lembrar que os membros da equipe estão envolvidos na tomada de decisão. Assim, dependendo da maturidade da equipe, vários membros assumirão papéis de liderança de alguma forma. Logo, os membros da equipe também têm que aprender sobre liderança e o seu líder é

quem mais os influenciará. Assim, é crítico que uma organização tenha bons líderes para desenvolver os seus futuros líderes (Parker, 1995).

Para auxiliar a compartilhar o poder da equipe, o líder tem que se tornar um recurso para a equipe; para isso ele tem que ter a habilidade básica da boa comunicação. Quanto mais a equipe e o líder comunicam, mais interdependência haverá entre eles. Como resultado, o líder e a equipe poderão influenciar cada vez mais um ao outro. Isto ajuda a criar uma relação participativa entre os dois, em vez de subordinada. Estudos também mostraram que comunicação mais aberta conduz a maior satisfação no cargo e a uma percepção melhor do líder pelos liderados (Litle, 2000). A comunicação aberta ajuda a construir confiança entre o líder, os membros de equipe e o resto da organização. Além de fortalecer a relação, a comunicação também faz grupos mais efetivos no local de trabalho.

O trabalho do líder é prover a informação que o membro da equipe lhe solicitar. Líderes deveriam ter certeza de que:

- devolvem dados objetivos ao membro da equipe e não subjetivos, ou uma percepção de como bem eles pensam que o membro da equipe está fazendo;
- os membros da equipe entendem os dados e como eles os relacionam às metas e objetivos dos membros da equipe.

Um estudo (Kouzes & Posner, 1997, p.184-187) mostrou que as melhores decisões foram tomadas por membros da equipe que tiveram acesso fácil à informação. Quando um líder permitir não só a comunicação horizontal, mas também a vertical ou superior, os membros da equipe serão mais efetivos. A comunicação vertical/superior permitirá aos membros da equipe, ganhar mais informação e resolver

problemas de forma mais fácil. Eles estarão motivados a trabalhar mais, pois sabem que têm influência sobre a decisão na organização. Um líder que proporciona acesso a informações e recursos para a equipe também os ajudará com tarefas pouco conhecidas e permitirá que se arrisquem minimamente.

Ações chaves

- **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; ter uma relação participativa com os membros da 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.

Exemplos representativos

- Apoiar membros da equipe nas responsabilidades deles, planejando quando sair de cena para que eles possam tomar as próprias decisões com base nas informações existentes;
- Organizar uma reunião na qual todas as informações estratégicas de uma negociação são passadas aos membros da equipe chave;
- Apoiar e não mudar uma decisão da equipe quando o gerente de um departamento funcional reclamou. Com isso, há uma grande sinergia entre líder e seguidores.

3.3. PAPEL 2: O VISIONÁRIO

Descrição do papel: 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.

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."

Citam que:

“certa vez um trabalhador de linha de montagem disse: "Uma das tarefas do líder é ter uma visão. Mas às vezes a alta gerência vê uma maçã. Quando chega na gerência de nível médio, já é uma laranja. Quando chega até nós, virou limão”. A imagem que os seguidores desenvolvem em suas mentes depende muito da capacidade do líder de descrever a maçã, de modo que ela pareça ser uma maçã nas mentes dos outros. Essa capacidade é parte integral do processo de arregimentar as outras pessoas para uma visão do futuro. Os sonhos e as aspirações dos seguidores de um líder devem ser parte inerente da visão de futuro desse líder, porque só será possível ter uma visão compartilhada se os seguidores julgarem atraente o objetivo da visão. Mesmo se o líder for um mestre da comunicação, os seguidores não morderão a maçã se preferirem laranjas - ou esperarem limões.”

Kouzes e Posner (1997, p.101-120) 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. Identificam o que eles denominam quatro atributos de visão, cada um contribuindo a seu próprio modo com uma orientação futura. Estes atributos são:

Orientação futura: estabelecer para si mesmos o objetivo de desenvolver sua capacidade de antecipar o futuro em um espaço de tempo de três a cinco anos. O importante é que os líderes têm de se ocupar com pensamentos sobre o futuro e tornarem-se capazes de se projetarem diante do nosso tempo. É pensar adiante, tendo uma visão em longo prazo ou direção, declarações do destino, dos fins de nosso labor...

Imagens mentais: os líderes, ao falarem de questões futuras, devem: usar termos como foco, cenários futuros, perspectivas, usar referências visuais; elaborar o próprio

processo mental de criação de imagens; vislumbrar o futuro em um sentido cognitivo. Na qualidade de líder, o responsável tem de criar uma visão para sua organização - uma visão baseada nas imagens ideais e singulares de um futuro comum. As visões brotam de nossa intuição. Se a necessidade é a mãe da invenção, a intuição é a mãe da visão. A experiência alimenta a intuição e fortalece o insight. O passado é o prólogo do futuro e os líderes que estudam sua própria história e a da organização são mais capazes de enxergar o futuro.

Idealização: é a busca da excelência - as visões se referem a possibilidades, a futuros desejados, são ideais, padrões de excelência, expressões de otimismo e de esperança. Elas representam a escolha de um ideal, o qual revela as nossas preferências e prioridades mais elevadas em relação aos nossos valores nas áreas econômica, tecnológica, política, social e estética; os nossos sonhos de paz, liberdade, justiça, vida confortável, auto-respeito e coisas deste tipo encontram-se entre as lutas máximas de nossa existência - aquelas que buscamos conseguir em longo prazo - e constituem a afirmação do propósito idealizado ao qual esperamos que conduzam as nossas ações;

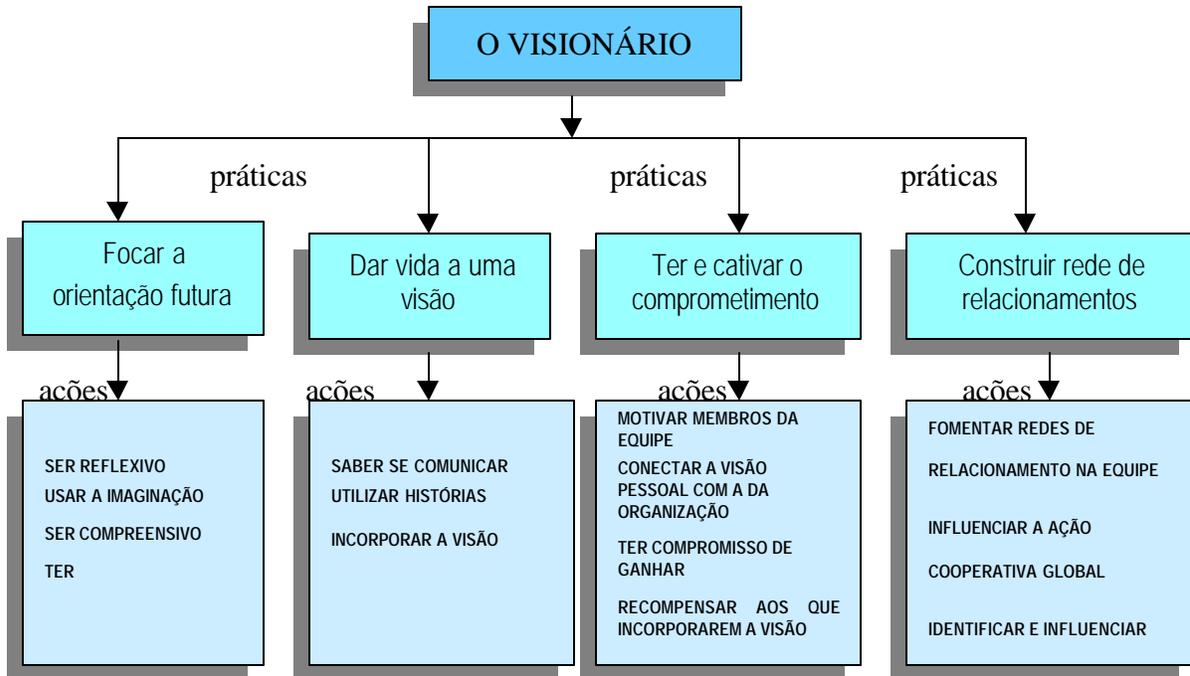
Singularidade: é o orgulho de ser diferente - as visões comunicam o que nos torna singulares e diferenciados; elas nos distinguem dos demais, a singularidade fomenta o orgulho e reforça o respeito próprio e a auto-estima de todos que se encontram ligados à organização. Faz com que uma subunidade de uma organização tenha a sua própria visão, ao mesmo tempo em que esteja englobada em uma visão coletiva;

O líder visionário tem a responsabilidade de definir a realidade desejável. Deve possuir a habilidade para ver o que poderia ser no futuro. As três

práticas ou competências específicas do papel do visionário são focar a orientação futura, dar vida a uma visão e ter e cativar o comprometimento.

A composição do papel “o visionário” é apresentada na figura 3.3.:

Figura 3-1. Composição do papel do visionário do modelo combinado de liderança



Para Bergamini (1997, p.338), os líderes eficazes conseguem estimular aqueles que servem aos propósitos da ação coletiva na busca de objetivos compartilhados. Eles, naturalmente, são capazes de alinhar os objetivos individuais aos objetivos grupais. Conseguem também intervir em circunstâncias que, com maior frequência, possam impedir os membros do grupo de dar o melhor dos seus esforços. Com isso, conseguem criar "um clima no qual existe orgulho de dar contribuições significativas a objetivos comuns". Isso não requer deles esforço adicional, pois faz parte da sua própria maneira pessoal de ser.

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

3.3.1. Dar orientação futura

Dar orientação futura: estabelece para si mesmo o objetivo de desenvolver sua capacidade de antecipar o futuro; pressente as possibilidades e o potencial para novas oportunidades; imagina um futuro atraente e excitante.

Sem orientação, sem apoio de qualidade, as equipes começam a se atrapalhar (Senge et al.,1999, p.129).

Ações chaves

- Ser reflexivo: ser tranquilo 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.

Exemplos representativos

- Fazer uma pesquisa com uma equipe para explorar tendências futuras de mercado na área de telecomunicações;
- Fazer uma lista de tudo que quer alcançar na vida, na empresa, ou seja, descobrir valores de ordem superior;
- Desenvolver um plano estratégico para a expansão de planta física, incluindo uma área para lazer, projetado para satisfazer a empresa.

3.3.2. Dar vida a uma Visão

Dar vida a uma visão: Comunicar com clareza, convicção e criatividade uma visão do futuro.

Os líderes têm que possuir as habilidades necessárias para comunicar o futuro pretendido de modo claro. As pessoas esperam que eles sejam inspiradores. 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. Afinal de contas, os seguidores não fazem a mínima idéia da visão do líder até que ele a descreva.

Fernando Flores (apud Rubin, 1999, p.144) conhece o poder de palavras, sabe como elas podem se traduzir em ação: foi o Ministro das Finanças no Chile e mais tarde prisioneiro político da ditadura de Augusto Pinochet. Sobre este assunto, Flores fala:

"As ações da fala são poderosas porque elas abrem seus olhos a novas possibilidades. Fale com intenção e suas ações assumem propósitos novos. A intenção ao falar/agir é o diferencial dos executivos, no que se refere ao seu sucesso profissional.

Quando apresentamos calorosas e honestas discussões em grupo, nosso melhor potencial aflora. O oposto de nos comportarmos como robôs ou como.... profissionais.

Fale tudo que você quer, mas se você quer agir poderosamente, você precisa dominar a fala e os rituais do idioma que constróem a confiança, as palavras práticas que abrem seus olhos a novas possibilidades. Para se ter resultados poderosos precisamos dominar discursos poderosos ou rituais de linguagem, em todos os segmentos de nossas vidas. Fale com poder e você agirá com poder."

Noel 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 ou instituição:

1. histórias de "Quem sou eu?", onde o líder descreve quem é ele próprio e quais são as suas visões fundamentais;
2. histórias de "Quem somos nós?", que não falam sobre o líder, mas sim sobre as experiências compartilhadas, atitudes em comum, convicções e valores que toda a empresa abraça;
3. histórias futuras, criadas para ajudar as pessoas a quebrar o presente familiar e se aventurar em um futuro melhor; descrevem o futuro em condições que são pessoais, mas que ajudam os outros a entender por que e o que eles têm de fazer para chegar lá.

Ações chaves

- 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.

Exemplos representativos

- Escrever um artigo para o boletim interno da empresa, ou seja, utilizar o jornal como uma ferramenta para lançar a visão para uma pequena equipe de um projeto estratégico;
- Encontrar algum tempo para falar sobre a visão em reuniões da equipe de um projeto;
- Compartilhar histórias de sucesso de outras equipes, como exemplos explicativos de conversas sobre a visão.

3.3.3. Ter e cativar o comprometimento

Ter e cativar o comprometimento: Cativar os membros da equipe para obter o seu compromisso; movê-los para a ação; reconhecer afirmações encorajadoras da missão e da visão, ser um exemplo de comprometimento com a visão.

De acordo com 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 participação implica em livre escolha à participação:

“é um processo de se tornar parte de alguma coisa por opção. O comprometimento descreve, além de um estado de participação, um sentimento de total responsabilidade na transformação da visão em realidade. Posso me sentir parte integrante da sua visão. Posso desejar realmente que se transforme em realidade. Contudo, ainda é a sua visão. Tomarei atitudes à medida que as necessidades aparecerem, mas não passarei o dia todo pensando no próximo passo” (Senge, 1990, p.244-245).

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.

Senge (1990, p.249-250) afirma que as organizações tradicionais não se preocupavam com a participação e o comprometimento, pois a hierarquia de comando exigia apenas aceitação. Hoje existe cautela, buscando-se apenas pessoas que conseguem alcançar altos níveis de aceitação, e apresentam algumas diretrizes para participação e comprometimento:

“Participação é um processo natural que resulta do verdadeiro entusiasmo em relação a uma visão e da disposição de permitir que os outros façam sua própria escolha”.

Participe: Não há motivo para tentar encorajar a participação de uma outra pessoa se você não participa. Isso seria a “venda” da idéia e não participação e, na melhor das hipóteses, produzirá uma forma superficial de acordo e aceitação. Pior, espalhará as sementes para futuros ressentimentos.

Diga a verdade - Não aumente os benefícios nem esconda os problemas debaixo do tapete. Descreva a visão de forma mais simples e honesta possível.

Deixe ao outro o direito de escolha: Você não precisa “convencer” uma outra pessoa dos benefícios de uma visão. Na verdade, seus esforços para fazer com que “participe” serão considerados manipulativos e, na verdade, impossibilitarão a participação. Quanto mais disposto você estiver a dar ao outro o direito de escolha, mais livre ele se sentirá. Isso pode ser especialmente difícil com subordinados, que freqüentemente estão condicionados a se sentir na obrigação de segui-lo. Mesmo assim, você pode ajudar, dando-lhes tempo e segurança para que possam desenvolver sua própria interpretação da visão.”

Ações chaves

- **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.

Exemplos representativos

- Organizar um seminário para mostrar o futuro resultado do trabalho dos membros da equipe;
- Ter conversas com os membros de equipe sobre as visões de suas vidas e ajudá-los a fazer a conexão entre ela e a visão organizacional;
- Desenvolver um processo para renovar a energia e a vontade dos membros da equipe para trabalharem na área deles com paixão.

3.3.4. Construir rede de relacionamentos

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. Os líderes eficazes criam redes:

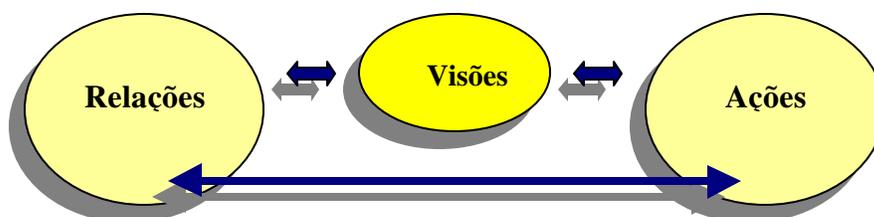
- com muitas pessoas talentosas;
- com laços fortes entre seus liderados;
- utilizando-se de uma ampla variedade de métodos com grande habilidade (encoraja os outros a identificarem-se com ele ou faz outras pessoas sentirem-se dependentes dele para o progresso na carreira).

Kouzes e Posner (1997, p.218) afirmam que a rede de relacionamentos facilita a ligação entre pessoas que possam abrir portas, oferecer apoio e auxílio, fornecer informações, aconselhar, ensinar e contribuir para a reputação de alguém, de forma a aumentar o seu poder com a formação de alianças estratégicas.

Para Fillion (1991), o sistema de relações é o elemento que melhor explica o desenvolvimento e evolução de uma visão e que moldará os primeiros tipos de visão inicial que uma pessoa possa ter. Mais tarde, as relações que ela estabelece, com a finalidade de desenvolver as suas visões secundárias, serão de importância fundamental para o desenvolvimento de sua visão central. Por outro lado, quanto mais articulada for a sua visão, mais importante será o papel por ela desempenhado na escolha dos critérios para o estabelecimento de um sistema de relações. Afirma ainda que o ditado “diz-me com quem andas e te direi quem és” é verdadeiro, e que pode ser mudado para “diz-me quem queres que seja teu amigo e te direi quem serás”.

Fillion (1991) utiliza a figura 3.4. para mostrar que as relações condicionam as visões e as visões condicionam a escolha das relações. As relações e as visões dão origem às ações; as ações requerem, freqüentemente, o estabelecimento de novas relações que, por sua vez, influenciam o surgimento de novas visões.

Figura 3-1.: As ligações entre o sistema de relações, as visões e as ações



Fonte: Fillion (1991)

Fillion (1991) identifica três níveis de relações:

- as relações primárias são as que envolvem os familiares, com quem se mantém vínculos variados - afetivos, intelectuais, esportivos, recreativos etc. - e estão relacionadas com uma ou mais atividades;
- as relações secundárias desenvolvem-se a partir de atividades bem determinadas, como clubes sociais, grupos religiosos, negócios e política, e envolvem conhecidos, formando a rede de ligações;
- as relações terciárias são escolhidas para satisfazerem uma necessidade bem definida, não implicando, necessariamente, contato pessoal, mas apenas contato com a área de interesse.

A atenção dedicada ao gerenciamento dessas relações parece constituir um dos principais elementos que permitem ao líder formar uma visão central coerente. O líder deve ter competência para administrar relacionamentos e capacidade de criar campos em comum. As pessoas parecem saber, intuitivamente, que os líderes têm que administrar seus relacionamentos de forma eficaz.

Ações chaves

- **Fomentar 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.
- **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;
- **Registrar a rede de relacionamento:** Um líder deve registrar seus relacionamentos, cultivando-os, mostrando-se solidário, atencioso e prestativo, para poder usufruir deles quando necessário.

Exemplos representativos

- Ligar para uma pessoa que faz parte da rede de relacionamentos;
- Ligar ou mandar um presente ao membro da sua equipe que faz aniversário;
- Fazer um café da tarde com os parceiros de um projeto;
- Levar membros da equipe a eventos onde possam ter acesso a pessoas influentes e que possam ajudá-los.

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

Descrição de papel: 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.

Estrategista tem que se ver como agente de mudança, sendo que a composição do seu papel é delineada na figura 3.5.:

Figura 3-1. Composição do papel do estrategista do modelo combinado de liderança



Segundo Kouzes e Posner (1997, p.54-55), ao considerar-se as melhores experiências pessoais de liderança e os papéis que as pessoas exerceram como agentes de mudança, vislumbram-se três lições importantes:

- a) As pessoas que se tornam líderes nem sempre buscam os desafios; os desafios também procuram os líderes.
- b) As oportunidades de desafiar o status quo e implantar mudanças abrem a porta para que a pessoa dê o melhor de si; o desafio constitui o ambiente motivador da excelência.
- c) As oportunidades desafiadoras fazem aflorar com frequência capacidades e habilidades que as pessoas desconheciam possuir; ao receberem oportunidade e apoio, as pessoas comuns fazem coisas extraordinárias nas organizações.

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. O senso de aventura e as situações arrojadas, sejam para superar a adversidade ou criar algo novo e singular, contribuem para os líderes darem o melhor de si, fortalecendo e estimulando a realização, a valorização pessoal, a liderança e a obtenção de um alto desempenho.

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. Cita que:

“Em uma economia sem fronteiras, a pergunta "qual é nossa estratégia e quais são as de nossos concorrentes?", assim como "qual é nossa atividade principal?", devem ser levantadas e respondidas frequentemente, pois a estratégia deve ter origem na realidade competitiva da empresa. Estratégia é conceitual; uma estratégia vencedora deve designar de forma precisa o que a organização fará melhor do que qualquer outra, de modo a ser a opção do cliente. Para que uma estratégia seja bem sucedida, ela deve prever, gerar e orientar a mudança e estabelecer compromisso com os membros da organização. Deve ser plausível, ágil, arrojada e realizável a ponto de gerar em si mesma uma convicção de que seja valioso assumi-la, mesmo que a jornada seja árdua, pois ela criou uma vantagem competitiva maior. Definir o negócio da empresa de modo sensato e sábio, e criar uma estratégia convincente para vencer, são ações críticas para persuadir as

“pessoas de que possuem líderes verdadeiros e de que o sucesso será alcançado”.

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 e que:

“John W. Gardner, em Self-Renewal (Auto-renovação,1981) aconselha os líderes a darem atenção à renovação, tanto própria quanto empresarial. Ele diz que não se engajar na auto-renovação contínua leva ao apodrecimento. As organizações precisam constantemente redefinir suas questões e metas e reprojeter as estratégias para atingir novos problemas. As soluções de hoje podem muito bem vir a ser os problemas de amanhã, e líderes e organizações eficazes estão constantemente engajados na reflexão e na auto-avaliação.”

Meléndez continua, afirmando que, para Jay Galbraith, pesquisador do Centro para Organizações Eficientes da Universidade do Sul da Califórnia (USC), focar e alinhar a empresa é tornar-se vulnerável. "Fórmulas de sucesso não duram muito. As vantagens são facilmente copiadas ou ultrapassadas por competidores". Por outro lado, o desalinhamento da estratégia, da estrutura e de processos fez a organização perder energia com fricções. *"Nós precisamos de um novo projeto organizacional, em que estruturas e processos possam ser realinhados com uma constante mudança de estratégia"*. Galbraith recomenda **três procedimentos**: usar equipes interdepartamentais; coordenar a complexidade dos relacionamentos das equipes; e utilização de preços e mercado internos, e alianças para adquirir as competências que a empresa não tem.

Equipes ousadas e empreendedoras quebram regras e podem ser muito rápidas em inovações, a exemplo da política de empreendedores internos como são os laboratórios secretos da Lockheed Aircraft (espaços separados para inovadores trabalharem sem a interferência do resto da organização). Foi assim que a Lockheed fez

avanços radicais em projetos de aviões de espionagem, na década de 1940. Hoje, a 3M e a Motorola têm políticas de "atividades extras", e a DaimlerChrysler, a Matsushita e a Microsoft mantêm equipes isoladas do restante da empresa no Vale do Silício. Esse isolamento permite que as equipes se mantenham a salvo dos preconceitos vigentes nas organizações, que podem ser muito rápidos em matar idéias novas (Cohen, 2000).

As quatro competências específicas do papel do estrategista são: ter pensamento estratégico e ético, planejar e organizar, inovar e ser empreendedor.

3.4.1. Ter pensamento estratégico e ético

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.

Para Kouzes e Posner (1997, p.141-142),

“as visões não são planejamentos estratégicos. A recente análise de Henry Mintzberg demonstra que "planejamento estratégico não é pensamento estratégico. Na verdade, o planejamento estratégico freqüentemente estraga o pensamento estratégico, levando os gerentes a confundirem a visão real com a manipulação de números. E esse engano encontra-se no âmago da questão: as estratégias mais bem sucedidas são visões, e não planos". Mintzberg prossegue dizendo que o planejamento representa um estilo "calculador", enquanto os líderes empregam um estilo de "compromisso" - um estilo que, conforme explica, "engaja as pessoas para uma jornada. Eles

lideram de uma tal maneira que todos os participantes da jornada ajudam a moldar seu curso. Como resultado, o entusiasmo aumenta ao longo do caminho. Os que têm um estilo calculador estabelecem um destino e calculam o que a equipe deve fazer para chegar lá, sem se importarem com as preferências dos membros da equipe. Mas as estratégias calculadas não têm nenhum valor em si e por si mesmas... As estratégias só adquirem valor quando pessoas comprometidas infundem-lhes energia".

Ações chaves

- **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;
- **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.

Exemplos representativos

- Conduzir uma reunião para conversar e ouvir a opinião da equipe sobre quais são os objetivos mais críticos e como cumpri-los;
- Coordenar uma sessão de brainstorming com a equipe de trabalho sobre uma nova estratégia para inovar um processo problemático e poder alcançar a visão.

3.4.2. Planejar e Organizar

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. O planejamento e a organização se concentram em dividir o plano global em tarefas e subatividades gerenciáveis. O planejador estratégico deve trabalhar com base num procedimento mais 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.

Ações chaves

- **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.

Exemplos representativos

- Desenvolver um novo produto e calcular os custos do evento de lançamento;
- Alocar períodos de tempo específicos diariamente para estudar.

3.4.3. Inovar

Inovar: 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.

A indústria hoje exige tanto de executivos como de operários que agreguem valor a processos e produtos e Cohen (2000) diz que esse valor é a essência da inovação, que é obtida com conhecimento. Estamos, de certa forma, caminhando ainda mais para o passado. Segundo Aristóteles e Platão, toda execução de objetos materiais, até mesmo de obras de arte, representa uma atividade de segunda ordem, se comparada com a produção de idéias.

Observa-se como a liderança está intimamente associada à mudança e à inovação, pois

- quando as pessoas descrevem suas melhores experiências de liderança, elas falam sobre o desafio e a mudança;
- nas pesquisas sobre inovação, vê-se a presença de líderes;
- ao se rever os acontecimentos com pessoas consideradas líderes, percebe-se que eles envolvem transformações, pequenas ou grandes, eles não precisam mudar a história, mas devem modificar o trabalho corriqueiro.

A busca da mudança é uma aventura que põe à prova as capacidades e habilidades, pois faz aflorar talentos adormecidos e é o lugar de treinamento da liderança. E mesmo que o desafio da mudança seja árduo, ele também é estimulante e agradável. Para que os líderes consigam extrair o melhor de si e dos outros, eles devem se sentir intrinsecamente motivados por suas tarefas.

Parece que os líderes estão sempre presentes quando há busca de oportunidades para introduzir o novo, o que ainda não fora tentado.

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.

Resumindo, ao descobrir uma oportunidade de mudança, líderes fazem coisas extraordinárias e para isso usam três fatores essenciais (Kouzes & Posner,1997, p.42):

- Despertar a motivação intrínseca;
- Equilibrar as rotinas;
- Usar a visão exterior para observar o ambiente externo com a finalidade de estimular e informar.

O exposto acima nos conduz às providências que os líderes podem tomar a fim de impelir a si mesmos e aos outros ao longo do caminho que leva à realização de coisas extraordinárias, ou seja, buscar oportunidades desafiadoras para mudar, crescer, inovar e melhorar (Kouzes & Posner,1997, p.65):

- Encarar toda tarefa como uma aventura.
- Encarar cada nova tarefa como um reinício, mesmo que não o seja.
- Questionar o status quo.
- Enviar as pessoas em busca de idéias.
- Pôr a coleta de idéias em sua própria agenda.
- Sair e descobrir algo que precise de reparos.

- Designar as pessoas para as oportunidades.
- Renovar suas equipes.
- Adicionar aventura e alegria ao trabalho de todos.
- Fazer um curso; aprenda uma nova habilidade.

Barker (apud Kouzes & Posner, 1997, p.262), retrata os líderes como pessoas que provocam mudanças de paradigma e em seus seguidores. Embora seja verdadeiro que os avanços ocorridos na ciência e nas organizações sejam realmente de novos modelos de pensamento, seria enganoso dizer que a liderança tem como pré-requisito a capacidade de revolucionar a ciência ou os negócios, ou seja, a inovação tecnológica.

Os líderes devem:

- procurar oportunidades para crescer e inovar;
- experimentar e assumir riscos; e
- desafiar os procedimentos operacionais padrão, perguntando "Por que precisamos fazer isso desse jeito? Por que não de outra maneira?"

Ações chaves

- **Pensar criativamente:** Pensar fora do convencional; estar disposto a ultrapassar limites;
- **Preparar para a mudança:** Demonstrar por que a mudança é necessária;

- **Promover a mudança:** Conectar 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.

Exemplos representativos

- Pesquisar as mais recentes tendências em liderança de equipes;
- Mandar um e-mail para os membros da equipe de um projeto mostrando a concordância com as novas ações e comportamentos com relação a um subcontratado;
- Mostrar aos membros em uma sessão vídeo as características da empresa concorrente;
- Reunir-se com os membros da equipe para apresentar um procedimento novo.

3.4.4. Ser empreendedor

Ser empreendedor: ser capaz de transformar a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade.

O empreendedor interno é aquele que busca uma visão diferente dos fatos e age, em vez de ficar observando e esperando as coisas acontecerem. Criativo, crítico, perspicaz e audacioso, permite-se arriscar e assumir novos desafios, sendo aquele profissional que, por exemplo, não precisa de um relatório para confirmar que a sua equipe não está produzindo, que seus custos operacionais estão aumentando e suas vendas despencando. Ele não espera por oportunidades nem se lamenta por não ter tido uma chance, age e conduz o futuro.

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.

Dolabela (1999, p.44-45) continua afirmando que um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo, sendo capaz de atrair tais recursos, demonstrando o valor do seu projeto e comprovando que tem condições de torná-lo realidade. O dinheiro é visto pelo empreendedor como uma medida de desempenho, como meio para realizar os seus objetivos, mas raramente como objetivo em si mesmo.

O que o empreendedorismo pode dar às organizações é criar rapidamente um ambiente de renovação e inovação. Os empreendedores são pessoas capazes de gerar as mudanças necessárias, assumir os riscos decorrentes, dar origem a novas idéias e, principalmente, descobrir e aproveitar as oportunidades, criando valor a

partir delas. O grande desafio para as empresas é identificar pessoas com esse perfil, desenvolvê-las e dar apoio a elas. É incentivando os empreendedores que a empresa torna-se empreendedora também.

O estilo de liderança de um empreendedor é mais produtivo porque exerce o “empowerment” e multiplica as habilidades pela equipe. O empreendedor não pede recursos nem reclama dos que dispõe, mas localiza recursos, mobiliza-os e multiplica-os através de novas oportunidades.

Nas equipes de alto desempenho, o que se nota são pessoas fortemente comprometidas com valores compartilhados, agindo com altos índices de colaboração entre si, trabalhando na mesma sintonia, com grande criatividade e uso da intuição, em busca da excelência e com metas bem definidas, em permanente situação de desafio.

O que predomina nesses grupos é uma elevada consciência de auto-disciplina e de auto-desenvolvimento, todos operando segundo liderança distribuída (lidera quem sabe melhor a tarefa do momento), com flexibilidade, informalidade e comunicação intensa.

As empresas empreendedoras têm um diferencial competitivo imbatível porque mantêm esse espírito de desafio permanentemente aberto, de forma que várias pessoas podem participar do processo e empreender, descobrindo novas idéias e abrindo novas oportunidades de negócio.

As empresas empreendedoras, que trabalham com equipes de alto desempenho, criam o clima adequado para o empreendedorismo, pois:

- estão disponíveis para ouvir todas as idéias, como as que fervilham nos níveis mais baixos da organização

- apóiam os empreendedores, dando-lhes acesso ao conhecimento e investindo nas novas idéias.

O principal produto dessa atitude é gerar uma empresa mais moderna, empreendedora, inteligente, com alta capacidade de aprendizagem.

Ações chaves

- **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:** Promove a busca de valores compartilhados, do trabalho na mesma sintonia, usando a criatividade e a intuição, em busca da excelência e do objetivo definido, em permanente situação de desafio.

Exemplos representativos

- Incentivar as idéias inovadoras de um estagiário.
- Dizer sempre "vamos tentar", em vez de "não podemos", "não sei" ou "talvez";
- Nunca se acomodar na segurança de um cargo, pois as características que levaram muitos profissionais a chegarem onde estão hoje não são mais suficientes para levá-lo mais longe.

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

Descrição do papel: O encorajador constrói o coração dos membros da equipe reconhecendo, afirmando e festejando a realização do trabalho.

“Houve reuniões onde só um momento nos deixou impressões para a vida, para a eternidade. Ninguém pode entender aquela coisa misteriosa que nós chamamos influência, contudo, um de nós mostra influência continuamente, ou de curar, de abençoar, para deixar marcas de beleza; ou de ferir, envenenar, manchar outras vidas” (Miller, 1995).

A tarefa do encorajador 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.

Várias das habilidades anteriores são modos nos quais é construída confiança entre os membros da equipe e os líderes:

1. compartilhar a informação e ter acesso a comunicação superior;
2. permitir que os membros da equipe assumam riscos sem medo de castigo; e
3. fazer a avaliação.

Ao desencorajar seguidores, um líder tem que ter paciência e permitir que os membros da equipe assumam riscos próprios e cometam erros, desde que eles estejam tentando fazer o melhor e aprendendo com os erros. Um erro deve ser olhado como um processo de aprendizagem, ou seja, um erro é justamente um outro modo de fazer coisas (Bennis & Nanus, 1985, p.64). O sucesso vem através da aprendizagem dos erros cometidos e os líderes não devem apontar o dedo ou culpar qualquer um por erros. Eles têm que criar uma atmosfera na qual os membros da equipe procuram soluções ou

a raiz do problema e não gastam energia encontrando quem cometeu o erro, mas deve-se gastar energia em entender como não deixar isto acontecer novamente.

Liderança tem como foco "fazer as coisas corretas", diferente de gerência, que se concentra em "fazer corretas as coisas " (Cangemi et al., 1998, p.13). Liderança é sobre efetividade, enquanto os gerentes lidam com a eficiência. Em outras palavras, o gerente é quem pega o peixe para alimentar as pessoas, enquanto o líder mostra como a pessoa pode pescar corretamente e assim a pessoa pode se alimentar para toda a vida. Líder vê a autonomia e liderança compartilhada dos membros da equipe como uma forma de assumir riscos próprios, enquanto o gerente o observa para ter certeza de que ele não comete nenhum erro durante o processo.

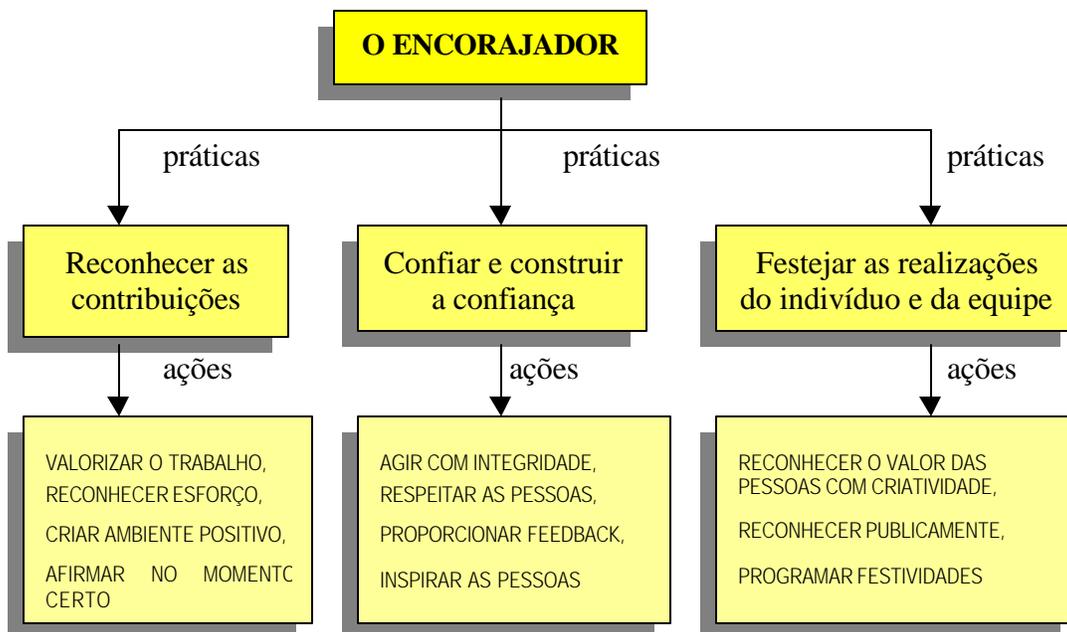
Confiança é um elemento importante de uma boa liderança e para compartilhá-la, sendo algo que é muito duro ganhar e muito fácil perder.

Uma boa liderança requer dar uma boa avaliação ou feedback (Gonçalves, 1999), pois bons líderes freqüentemente devem inspirar os membros da equipe, reconhecendo as suas contribuições. O processo de avaliação também deve ser uma comunicação de duas mãos e não deve ser olhado como uma sessão de acusações aos membros da equipe. Em uma situação ideal, os melhores líderes promoverão uma atmosfera na qual um membro da equipe vem a ele ou a outro membro e pede uma avaliação dele próprio. O próprio receptor da avaliação deveria tomar conta do processo. As declarações subjetivas de avaliação feitas por um membro da equipe ou pelo líder não permitem fazer um julgamento de como um membro da equipe está se saindo em suas atividades, porque as pessoas têm opiniões diferentes. Para extrair os dados, o líder tem que ensinar os membros da equipe a fazer perguntas específicas e não gerais sobre como eles estão fazendo. Finalmente, os líderes também têm que perceber

que eles deveriam pedir para os membros da equipe uma avaliação. Isto ajudará a promover os membros da equipe a fazer o mesmo. Às vezes, os líderes têm que perceber que eles não são as melhores pessoas para fazer uma avaliação e que outra pessoa que trabalha diretamente com o membro da equipe em questão poderia fazê-lo melhor. Isto proporciona um aumento no nível de maturidade da equipe. Neste ponto, membros da equipe assumirão papéis de liderança e farão uma avaliação de cada um deles.

As dimensões/competências específicas no papel do encorajador são reconhecer a contribuição dos outros, construir confiança e confiar e festejar as realizações do indivíduo e da equipe, e são apresentadas na figura 3.6.

Figura 3-1. Composição do papel do encorajador do modelo combinado de liderança



3.5.1. Reconhecer as contribuições

Reconhecer a contribuição de outros: percebe e reconhece as contribuições individuais que conduzem à realização de um objetivo maior.

As pessoas que amam o que fazem, trabalham com grande paixão e compromisso e dão quantidades significativas do seu tempo e recursos pessoais. Um caminho importante para os líderes é reconhecer as contribuições individuais dos outros, impedindo-os de se renderem ao desânimo. Com fundamento em pesquisa extensa, Kouzes e Posner (1997, p.290) determinaram que esta prática é um dos comportamentos mais importantes de líderes eficientes. Eles escrevem:

*“Quando as pesquisas indagam de não-gerentes que aptidões seus gerentes precisam para serem mais eficientes, a resposta mais comum é a capacidade de **perceber e reconhecer as contribuições** de outros. Os executivos também necessitam de reconhecimento, conforme indicou um estudo recente sobre os motivos que os levam a deixar seus empregos: a principal razão alegada foi a insuficiência de **elogios e reconhecimento**. Para algumas pessoas, os elogios e o reconhecimento podem parecer sem importância ou impróprios e até triviais. Mas apenas supor que os seguidores saberão que o gerente gostou do seu trabalho não funciona.”*

Perceber e reconhecer contribuições individuais não requer sistemas elaborados e processos. O Engenheiro Atsushi Yoshii, presidente da Construtora A. Yoshii, constrói o coração dos membros da sua equipe e mantém constantemente a energia das pessoas em nível alto, recordando-lhes quão profundamente ele respeita e estima as pessoas e o trabalho deles. Sua estratégia é prestar atenção às pessoas e ao que elas estão executando. Com grande frequência, ele lhes dá a atenção e faz comentários construtivos sobre o trabalho que estão fazendo e sobre quão importante é o trabalho de cada um para a empresa. A simples lembrança para eles de que ele reconhece a contribuição deles para a realização da missão e visão da Construtora A. Yoshii é um grande fator para ele ter membros da equipe fiéis e altamente comprometidos.

Ações chaves

- **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.

Exemplos representativos

- Agradecer a um membro da equipe que ministrou um curso técnico aos seus colegas;
- Mostrar a cada membro da equipe como a tarefa que ele desempenha se ajusta no objetivo global do planejamento da empresa;
- Usar exemplos dos membros da equipe como modelos positivos em suas mensagens.

3.5.2. Confiar e construir a confiança

Confiar e construir a confiança: Agir com integridade; apoiar os outros; proporcionar, pontualmente, o feedback útil; inspirar os membros da equipe.

Durante as duas últimas décadas, a sociedade testemunhou uma carência de liderança moral no cenário público. Muitos líderes de nosso dia a dia não têm agido com integridade pessoal, escolhem agir com pouco brio pessoal, só pensando em ganhar, trair e roubar. Palmer (1993) declara que uma responsabilidade primária de liderança é criar um ambiente cheio de esperança, que inspire confiança e integridade. Ele define um líder como segue:

“Um líder é uma pessoa que tem um grau incomum de poder para projetar em outras pessoas a sua sombra, ou a sua luz. Um líder é uma pessoa que tem um grau incomum de poder para criar as condições sob as quais outras pessoas têm que viver, têm que se mover e têm que ter as condições que podem ser como o céu iluminado ou tão sombrio quanto inferno. Um líder tem que ter uma responsabilidade especial dentro dele ou dentro da consciência, para que o ato de liderança não crie mais danos do que coisas boas.”

Palmer 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. Líderes sobem ao poder com muita competência e com eficácia, mas no mundo externo, e às vezes às custas da consciência interna.

Judith Bardwick (1996) ajuda a fazer a conexão com integridade pessoal e cria uma cultura de confiar e de construir a confiança. *"Sem integridade, nunca é alcançada a confiança"*. Os melhores líderes são transparentes: eles fazem o que eles dizem; eles *"caminham sobre o caminho de suas falas"*. Pessoas acreditam porque eles agem na mesma linha dos valores com quem eles se casam."

Ações chaves

- **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:** Orientar as pessoas a compromissos de níveis mais profundos e altos de envolvimento.

Exemplos representativos

- Compartilhar lutas pessoais tão bem quanto os sucessos;
- Defender um auxiliar, até mesmo na ausência dele;
- Ter tempo para proporcionar feedback para um novo líder de uma pequena equipe que acabou de nascer.

3.5.3. Festejar as realizações do indivíduo e da equipe

Festejar as realizações do indivíduo e da equipe: comemorar as vitórias individuais e da equipe; buscar oportunidades para afirmar o quão importante é cada membro da equipe; envolver-se pessoalmente, festejando os sucessos da equipe.

Um dos maiores presentes que um líder pode dar a outros é a sensação de que eles têm algum significado e realizam algo. Pessoas desejam saber se fazem diferença e se o trabalho delas soma valor para as vidas de outros e para a organização.

Um dos melhores caminhos que os líderes podem dar de presente é estar festejando as realizações dos membros da equipe, o que pode ocorrer quando existe:

- fases de mudança organizacional: expansões, reorganizações, fusões;
- sucesso: promoções, prêmios, expansões para novos mercados, ganho financeiro;
- fracasso: procedimentos velhos, oportunidades financeiras, contratos, uma mudança de trabalho ou transferência;
- pessoas: sucesso da equipe, aniversários, matrimônios;
- eventos: o aniversário da companhia, dia de inauguração, feriados, mostrar os novos rumos da organização.

Ações chaves

- **Reconhecer o valor das pessoas criativamente:** Ser criativo sobre recompensas e reconhecimento; planejar rituais, observações e eventos que festejam sucessos;
- **Reconhecer publicamente:** Reconhecer publicamente as realizações da equipe;
- **Programar festividades:** Tornar regulares as festividades na vida da empresa.

Exemplos representativos

- Dar prêmios para os membros da equipe que foram os professores de um curso;
- Planejar uma festa no aniversário do pessoal;

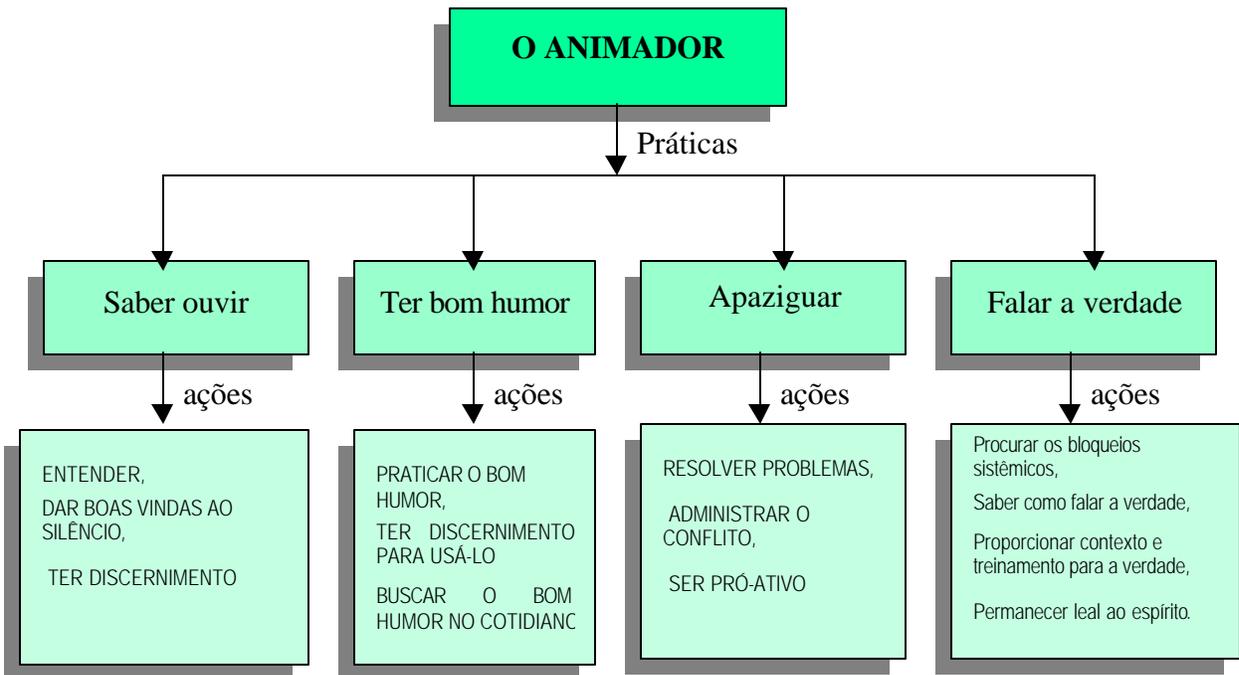
- Organizar uma festa anual com amigo secreto para confraternizar e festejar as vitórias e as pessoas da empresa.

3.6. PAPEL 5: O AFÁVEL OU O ANIMADOR

Descrição de papel: 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 3-1. Composição do papel do animador do modelo combinado de liderança



As dimensões/competências específicas do papel afável ou animador, que serão detalhadas a seguir, são: saber ouvir, ter bom humor, apaziguar e comprometer-se com a verdade.

3.6.1. Saber Ouvir

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.

Saber ouvir é uma arte para Senge et al. (1999, p.188-200):

“Aprender a ouvir será, na minha opinião, cada vez mais importante no mundo dos negócios. Quando você dá às pessoas a oportunidade de perceber o que elas realmente querem dizer, você pode realizar muito mais em muito menos tempo. É relativamente fácil ser enganado visualmente, mas se você aprender a ouvir distintamente nas “entrelinhas”, penetrando na essência mais profunda das palavras das pessoas, então é muito mais fácil chegar à verdade que está sendo expressa.”

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) perguntaram aos grupos com que trabalhavam:

“Por que o ato de ouvir gera confiança e credibilidade? As respostas são quase semelhantes e instantâneas:

Porque assim ele demonstra confiança em mim.

Porque assim ele me comunica que eu tenho importância, sou levado em consideração.

Porque assim ele mostra que valoriza minhas contribuições.”

Ações chaves

- **Entender:** Buscar entender primeiro;

- **Dar boas-vindas ao silêncio:** Ser 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.

Exemplos representativos

- Gastar o tempo com os membros da equipe de forma que possa ser bem aproveitado e com qualidade, pois o que interessa é a qualidade e não a quantidade;
- Sempre dizer nós quando for se referir a algum feito;
- Antes de uma importante reunião da equipe, parar por um momento e criar um “espaço para ouvir” em sua mente.
- Estabelecer um grupo de debates no qual as pessoas falem sobre suas experiências e necessidades mútuas, buscando o desenvolvimento de um senso comunitário.

3.6.2. Ter bom humor

Ter bom humor: acrescentar aventura e alegria ao trabalho de todos.

Decrane (1996, p.251), ao registrar as competências essenciais da liderança, afirma que líderes devem ser:

“Imbuídos de humor e humildade, e por natureza inclinados a tratar com igualdade as pessoas nas organizações, sem sorrir ao mesmo tempo em que dão pontapés”;

O bom humor 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.

Ao trabalhar, torne a aventura diária divertida e mais prazerosa; se o líder e os membros da equipe não estão se divertindo com o que estão fazendo, é provável que não estejam dando o melhor de si. Não se trata de uma festa e de irresponsabilidade, pois nem todos os momentos podem ser divertidos, mas a experiência como um todo deve ser agradável.

Kouzes e Posner (1997, p.63-64) afirmam que:

“O humor e o riso não devem, contudo, ser confundidos com a frivolidade. Os pesquisadores descobriram que o humor “adequado” pode levar à coesão e à união dos colegas de trabalho.”

Está mais do que provado que manter sempre o bom humor, rindo inclusive das próprias dificuldades, afeta saudavelmente o sistema imunológico, prevenindo e curando doenças. Logo, é bom abrir espaço para que o riso e o humor sejam mais difundidos entre os membros da equipe, como ferramenta de alavancagem para aumentar a produtividade e melhorar o clima dentro das organizações. E o líder tem um papel importante: ele tem a sua parte no processo de introduzir o humor no cotidiano do local de trabalho.

Ações chaves

- **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.

Exemplos representativos

- Usar serviços e produtos com o objetivo de trazer alegria e bom humor aos ambientes empresariais, como: serviços de disque-mensagem, telegramas ao vivo, teatro empresa, cartazes e cartões motivacionais, (que utilizam figuras e textos que provocam o riso);
- Praticar o exercício de se distanciar o máximo possível das situações problemáticas, como se fosse um espectador e não ator da trama, procurando vê-la "de fora", pois a vida vista de perto é um drama e vista de longe, uma comédia.

3.6.3. Apaziguar

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 freqüentemente 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.

Ações chaves

- **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.

Exemplos representativos

- Usar a técnica do ganha-ganha para resolver um grande conflito de espaço e poder entre dois membros da equipe;
- Intervenção na equipe que tem conflitos de personalidade aparentemente intratáveis.

3.6.4. Falar a verdade

Falar a verdade: o líder deve saber como falar a verdade e manter-se fiel ao espírito.

“As pessoas querem sempre uma fórmula para resolver o problema do conflito estrutural (poder da impotência), mas posso dizer que o compromisso com a verdade é mais poderoso do que qualquer técnica que possa existir” (Senge, 1990, p.151).

Para Senge (1990, p.186-194),

“comprometer-se com a verdade não é sinônimo de buscar a “Verdade”, a palavra final absoluta ou a causa definitiva. Ao contrário, significa uma disposição implacável de descobrir as formas pelas quais nos limitamos ou nos impedimos de ver a realidade, e desafiar continuamente nossas teorias sobre os motivos pelos quais as coisas são como são.”

Mas para os membros da organização desenvolverem o domínio pessoal, seus dirigentes, segundo Senge (1994, p.162),

"devem criar um ambiente onde as pessoas tenham liberdade de criar objetivos, onde a investigação e o compromisso com a verdade sejam regras e onde o desafio ao status quo seja esperado - principalmente quando o status quo inclui aspectos obscuros da realidade que as pessoas procuram evitar".

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. Senge pergunta por que, então, é tão difícil para as pessoas nas organizações que digam a verdade? E afirma:

“A resposta advém de conflitos entre franqueza e lealdade. A maioria de nós vive e trabalha em estruturas onde a necessidade de dizer a verdade se choca com outras lealdades embutidas no sistema. Essas lealdades em

relação ao "chefe", às recompensas e incentivos, ou a pontos de vista há muito prevaletentes sobre o que é importante - são tipicamente tão arraigadas que vêm em primeiro lugar."

Muitas pessoas acabam ocultando a verdade, pois é muito difícil satisfazer ao mesmo tempo à verdade, ao cargo e à paz. Para Senge, *"a única lealdade sustentável é a lealdade à verdade. Todas as lealdades que nos induzem a evitar olhar a realidade presente, inclusive a maioria das formas de "franqueza flexível," mais cedo ou mais tarde encalharão, chocando-se contra o ambiente da organização."*

Ações chaves

- **Procurar os bloqueios sistêmicos:** Eles impedem as pessoas de falar abertamente e são punições formais e informais por se falar com franqueza; eles poderiam incluir, por exemplo, um padrão de humor sarcástico.
- **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:** Os membros da equipe devem receber as informações de que precisam para entender as verdades que lhes contam da administração.
- **Permaneça leal ao espírito:** Não podendo permanecer leal à letra da verdade, permaneça leal ao espírito.

Exemplos representativos

- Ao ser convidado a esclarecer as razões pela quais um membro do grupo demitiu-se, em vez de falar a verdade, o líder apenas disse que ele não estava preparado para a tarefa;
- Ao despedir um funcionário por falta de comprometimento, o líder o faz de forma positiva, específica e não valorativa.

Este modelo combinado de liderança foi desenvolvido em resposta ao problema de definição do perfil do líder de equipes de trabalho autônomas que farão parte do jogo de RPG LEADER e de seu manual de regras. Para isso foram identificados cinco papéis de liderança primários, junto com dezessete dimensões chave que, quando praticadas, ajudarão e facilitarão a realização das tarefas e atividades do jogo LEADER.

O modelo é baseado em uma estrutura de liderança holística que pressupõe o líder como um todo, atingindo as dimensões administrativa/técnica, psicossocial e política como mostra a figura 3-8.

Figura 3-1. As dimensões que abrangem o modelo combinado de liderança



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.

Por exemplo o papel do seguidor (compartilha a liderança) abrange as ações:

- Dimensão administrativa: registrar a rede de relacionamento, definir uma equipe desenvolver a missão, fazer feedback das partes, definir limites;
- Dimensão psicossocial: ser um modelo de comprometimento com a equipe envolver os outros, entender os membros da equipe, identificar o que a equipe precisa, explicar e demonstrar, compartilhar responsabilidades, proporcionar apoio, a comunicação, e o acesso fácil a informação
- Dimensão política: identificar e influenciar quem pode auxiliar a equipe, fomentar redes de relacionamento na equipe, influenciar a ação cooperativa global.

No capítulo 4 serão apresentados alguns conceitos de RPG, a arquitetura, os atributos, a modelagem e o sistema de avaliação do jogo de RPG Leader.

4. O JOGO DE RPG LEADER

O objetivo deste capítulo é apresentar o Jogo Leader, suas características, a sua arquitetura, os atributos de liderança do jogador e da equipe, os diálogos, os verbos, as ações do jogador, os eventos, os treinamentos, a contagem do tempo e os sistemas de avaliação.

4.1. INTRODUÇÃO

Os jogos “role playing game” (RPG), surgiram nos Estados Unidos em torno de 1974, criando uma nova forma de lazer que, desde então, não parou de ganhar adeptos. Muitas pessoas em todo o mundo escolheram este tipo de divertimento no qual a criatividade é a base, permitindo a cada participante viver uma história sem ter que obedecer a uma posição apenas passiva, sendo ora ator, ora roteirista de um texto que ainda não foi terminado.

As pequenas e grandes batalhas, as verdadeiras emoções, se dão no desenrolar de uma história, uma aventura que é criada e vivida pelo grupo de jogadores. É quando surgem as derrotas e vitórias, os altos e baixos que, ao fim, garantem ao participante a satisfação de ter atuado como um viajante dos caminhos que a imaginação da equipe resolveu trilhar.

O role playing game (RPG), cuja tradução literal é "jogo de representação", é antes um gênero de jogo, um amplo universo lúdico que abriga dezenas de jogos diferentes (jogos de tabuleiros, de cartas, de computador, de guerra), todos unidos por um elemento em comum, a interpretação de um personagem. Andrade (2000) lhe atribui as seguintes características:

- **Fantasia:** é o elemento de sublimação e mediador entre o indivíduo e a realidade. É no RPG que o jogador vai vivenciar a fantasia de forma mais intensa, extrapolando os limites de um simples jogo sem, ao mesmo tempo, deixar de ser apenas um jogo.
- **Não há perdedores** - o objetivo do jogo não é ganhar (uma vital diferença dos outros jogos), mas completar uma história.
- **Papéis:** os participantes da aventura podem ser:
 - **Personagem:** o jogador cria um personagem para a ambientação escolhida, de acordo com um sistema de regras e obedecendo à lógica do mundo para o qual ele está sendo criado. Só então o jogador pode tomar parte de uma aventura imaginária.
 - **Mestre** (Game Master ou, abreviadamente, GM): é um árbitro que define os participantes, o cenário ou ambientação, narra a história, descreve os cenários; faz o papel dos personagens incidentais e toma decisões. Deve levar em conta o que é melhor para o desenvolvimento da história e para a diversão dos participantes (incluindo ele). O mestre joga a favor da história e da diversão.
 - **Personagens incidentais** (NPCs) – são os personagens da trama não "controlados" pelos jogadores, normalmente os vilões, os coadjuvantes e

eventuais criaturas, animais ou outros seres que são encontrados pelos jogadores durante a aventura.

- **Sistema de regras:** serve para organizar a ação dos personagens durante o jogo, determinando os limites do que eles podem ou não podem fazer; tem como finalidade fazer uma simulação da realidade (a realidade do jogo), influenciando a ação dos personagens nas situações mais complexas.

O principal participante é o Mestre. Ele comandará a sessão de jogo (partida), sendo o roteirista principal. Ele chega ao jogo com uma aventura já esboçada, inventada por ele próprio ou extraída de um manual. Cada um dos outros jogadores representará o papel de um personagem dentro da aventura. O Mestre inicia descrevendo o lugar onde estão os personagens, o seu nível de tecnologia, costumes, detalhes da política local e, então, leva a história até um ponto onde os personagens começam a atuar, a ter de enfrentar situações, resolver charadas ou lutar em guerras. O sucesso do jogo passa a depender do esforço coletivo, uma espécie de teatro de improviso onde as dificuldades e surpresas são colocadas pelo Mestre enquanto os outros jogadores (personagens) ficam responsáveis pelas ações e iniciativas. O objetivo de todos é sempre tornar o jogo instigante e divertido (Jackson, 1994).

Portanto, um RPG não é um jogo no sentido lato, é um método para criação de histórias dentro de universos da ficção que vão sendo explorados coletivamente.

4.2. AS CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO LEADER

O produto LEADER consiste de um jogo de computador mono-usuário competitivo no mercado. Utiliza-se das estratégias, tomada de decisão e conceitos dos jogos de representação imaginária (RPG) para criar situações e simular a liderança de equipes através das ações do jogador. São criadas situações e cenários nos quais os jogadores interagem e tomam decisões que serão avaliadas e farão parte de um relatório de desempenho.

O jogo LEADER apresenta as seguintes características básicas:

- Oferece a possibilidade de modelar a realidade da empresa: o cenário do jogo reproduz situações semelhantes às das empresas do conhecimento no Século XXI, com as equipes de trabalho autônomas e cenários que podem oferecer atividades ao jogador, permitindo o estabelecimento de ligações entre a vivência e seu dia a dia;
- Tem papéis claros: todo o jogo é desenvolvido sob um sistema de papéis que podem ser classificados em três categorias:
 1. **personagem:** o jogador cria um personagem, de acordo com um sistema de regras, que será o líder de uma missão a ser desempenhada;
 2. **mestre** (Game Master ou, abreviadamente, GM): na primeira versão, o mestre será a engine, ou seja, o conjunto de principais instruções do programa que recebem dados e os processam, dando funcionamento à aplicação; define os participantes, o cenário ou ambientação, apresenta a missão, faz o papel dos personagens incidentais e toma decisões que devem levar em conta o que é melhor para o desenvolvimento da história;

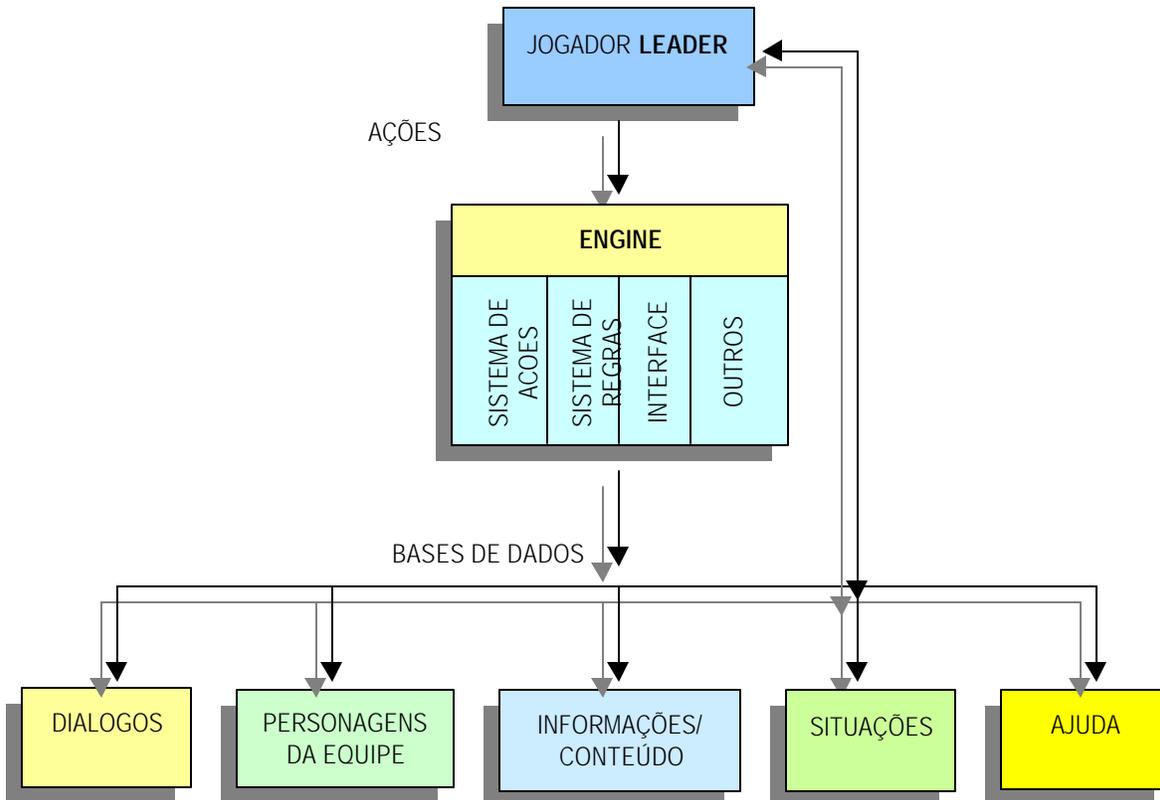
3. **personagens incidentais** (NPCs): são os personagens da missão não "controlados" pelos jogadores, neste caso os membros da equipe, os coadjuvantes e eventuais especialistas, sendo encontrados pelos jogadores durante a sessão; a "engine" indica de forma genérica a maneira como cada um deve exercer seu papel;

- Tem regras claras, as quais:
- são dadas pelo sistema de regras, sendo fundamental que os participantes entendam claramente as mesmas,
- servem para organizar a ação dos personagens durante o jogo, determinando os limites do que ele pode ou não pode fazer;
- têm como finalidade fazer uma simulação da realidade (a realidade do jogo);
- são repassadas através dos meios de informação (jornais, internet etc.), onde o jogo emite uma avaliação do processo de liderança na missão em questão.
- Oferece todas as condições para ser um jogo atrativo e envolvente, pois a participação dos jogadores é estimulada através:
- da forma como se apresenta o contexto, procurando um maior nível de envolvimento dos jogadores;
- de uma interface é amigável, eficiente e interessante;
- da qualidade gráfica do jogo, um ponto tão importante quanto os estudos de técnicas de criação de interfaces de jogos, características de implementação e aplicação de Inteligência Artificial.

4.3. A ARQUITETURA DO JOGO LEADER

A arquitetura do jogo LEADER tem as características apresentadas na figura 4-1.:

Figura 4-1 - A arquitetura do jogo LEADER



A “engine” do jogo consiste da classe principal de processamento da aplicação.

O sistema de ações é composto por ações de gerência, ações de consulta e ações de comunicação.

O sistema de regras do jogo consiste de um conjunto de regras baseadas nos jogos de RPG e foi desenvolvido especificamente para o "**LEADER**"; a

partir deste sistema implementam-se todas as funções de controle do jogo. O objetivo do sistema de regras é definir normas, padrões e regras para que o jogador possa tomar a decisão. É estruturado com base no modelo de liderança proposto no capítulo 3, gerando os atributos de liderança.

A interface foi planejada de forma a facilitar a interação com o usuário, buscando a redução da carga cognitiva e perceptiva e o aumento da eficiência do diálogo.

As bases de dados compreendem os diálogos, os personagens da equipe, informações e conteúdos com material de apoio, as tarefas ou situações associadas às tomadas de decisão e a ajuda.

4.3.1. Objetos

Os objetos são fatores que podem ser alterados ou manipulados pelas ações do jogador. Estes objetos são:

- **atributos:** são as competências ou dimensões que são traduzidos em um conjunto de comportamentos e ações;
- **meios de informação:** jornais, revistas e internet (são muito importantes, pois vão fornecer informações sobre a teoria de liderança e de equipes de trabalho autônomas);
- **meios de comunicação:** serviço de mensagens, fax, telefone, comunicação direta através da fala;

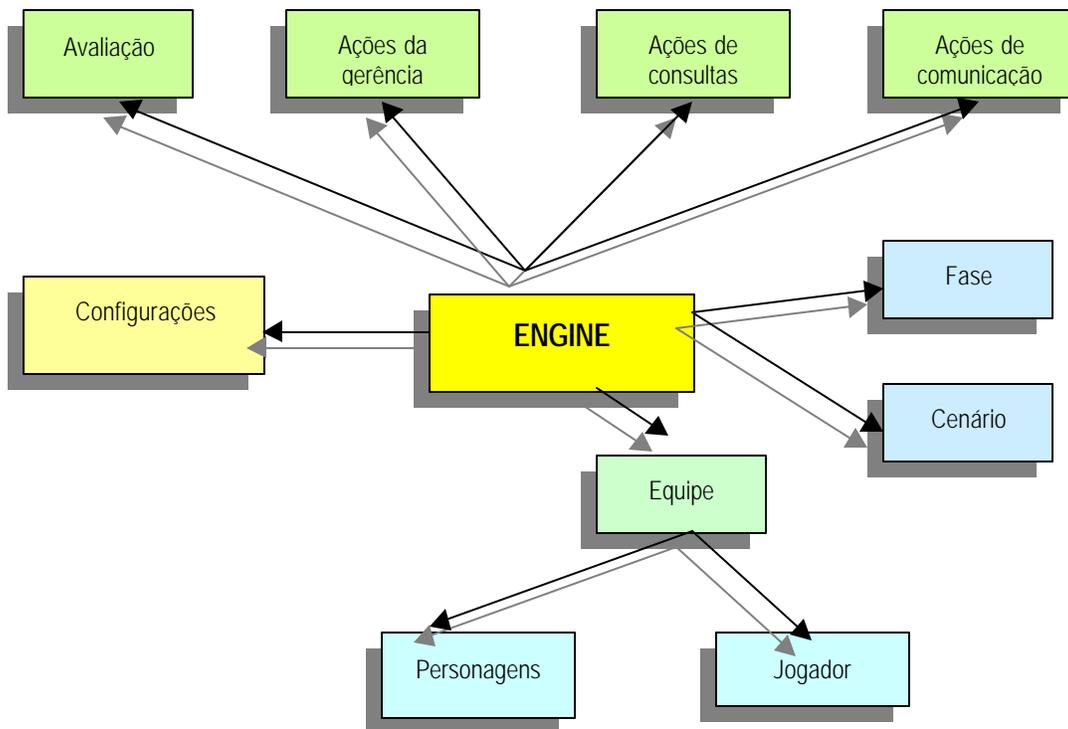
- **equipes:** compostas por 4 a 7 pessoas, desempenham atividades de prazo determinado, possuem um líder, buscam o resultado de forma setorial, através de habilidades complementares, propósito comum, metas de desempenho e são mutuamente responsáveis;
- **resultados:** são relacionados com as ações da equipe, com um feedback ao jogador baseado no modelo combinado de liderança;
- **tempo:** dias, horas de trabalho do jogador;
- **ambiente:** empresas e instituições do conhecimento, onde os negócios são conduzidos globalmente; as equipes são equipes de trabalho autônomas, a chave da vitalidade é a cooperação/competição (“co-opetition”) que existe quando empresas ao mesmo tempo cooperam e competem entre si; possuem menos chefes e mais líderes.

4.3.2. A “engine”

A “engine” pode ser comparada com um processador de computador, que recebe as entradas e, de acordo com suas instruções internas, realiza o processamento e depois retorna o resultado dos comandos. Ela centraliza todas as ações realizadas pelo jogador e interpreta os comando e instruções decorrentes das escolhas do jogador, usando como base o sistema de regras definido no planejamento e no projeto do jogo. O insumo para o processamento é o banco de dados da fase que contém os diálogos, scripts e textos do cenário atual.

A “engine” é constituída por uma classe principal e outras classes auxiliares inerentes ao jogo desenvolvido, que podem ser agrupadas da forma como mostra a figura 4-2.:

Figura 4-1. As classes que constituem a “engine”



A seguir, será descrito passo a passo o processamento de uma ação do jogador e o papel da “engine” decorrente dessa ação.

1. o jogador abre a janela de seleção de treinamentos a serem aplicados na equipe, a “engine” mostra a lista dos treinamentos disponíveis no momento e a duração de cada um.
2. o jogador seleciona um treinamento que os membros da equipe farão e inicia o treinamento. A engine:

- localiza os personagens selecionados, marca-os como “fazendo treinamento” e inicia a contagem do tempo deste treinamento - por exemplo, 2 dias;
- controla os dias que se passam enquanto os personagens escolhidos realizam o treinamento;
- indica que o tempo do treinamento chegou ao final e libera os personagens para retornar ao trabalho normal, mas antes aplica a alteração nos atributos deles de acordo com o treinamento escolhido - por exemplo, produtividade incrementada em 25%;
- aguarda nova ação do jogador.

A “engine” se relaciona com todos os módulos e estes módulos agrupam as seguintes funcionalidades:

1. Avaliação: responsável pela avaliação inicial do jogador através de um questionário, emitindo o resultado;
2. Ações de Gerência: contém todas as ações de gerência da equipe, tais como contratar, demitir, treinamentos, comunicados internos e solicitação de relatórios de acompanhamento.
3. Ações de Consultas: contém todas as ações para consulta de material de apoio à fase, como documentos, jornais, revistas, histórico da empresa e histórico de diálogos.

4. Ações de Comunicações: contém todas as ações para comunicação do jogador com os personagens do jogo - conversar, telefonar, enviar fax e e-mail.
5. Fase: contém todas as informações relacionadas com a fase que está sendo processada no momento, como objetivos, limites da equipe, tempo, valores das ações etc..
6. Cenário: contém as informações do cenário atual da fase, como disposição das salas, objetivos de interação, mecanismos de navegação pelo ambiente etc..
7. Configurações: implementa o gerenciamento das principais opções da aplicação, como volume dos sons do jogo, velocidade do mouse e idioma.
8. Equipe: contém as informações e os atributos da equipe liderada pelo jogador e o acesso aos personagens da equipe.
9. Jogador: agrupa as informações de controle do usuário, como seus atributos e informações necessárias para sua avaliação e acompanhamento durante o jogo.
10. Personagens: contém as informações de cada personagem, como seus atributos, diálogos, imagens e scripts de comandos.

A “engine” acessa as informações de todos os módulos, intermediando as interações entre eles. O módulo personagem é o único que pode ser acessado diretamente pela “engine” através da equipe, visto que alguns personagens fazem parte da equipe do jogador e outros são apenas personagens de apoio.

4.4. ATRIBUTOS DO JOGO

Uma das partes mais importantes em qualquer jogo de RPG é quando os personagens recebem suas características físicas, mentais e sociais.

Em um jogo de RPG, os atributos são medidos quantitativamente através de números, ou seja, quanto maior o valor do atributo, melhor é o personagem com relação a ele. Por exemplo: João tem o valor do atributo inteligência igual a 10 e Pedro têm o valor 15; logo, Pedro é mais inteligente que João.

No jogo LEADER existem os atributos de liderança e os atributos dos membros da equipe.

4.4.1. Atributos de liderança do jogador

A definição destes atributos está fundamentada no modelo combinado de liderança proposto no capítulo 3. O modelo é baseado em procedimentos que auxiliam o desenvolvimento de habilidades profissionais, de liderança e de eficácia pessoal, onde são identificados:

- cinco papéis chave de liderança: o seguidor (compartilha a liderança), o visionário, o estrategista (planeja e conduz mudanças), o encorajador (inspira os outros a agirem com fé) e o afável ou animador;

- Dezessete dimensões ou competências com comportamentos ou ações específicas, ou melhores práticas, dentro dos papéis de liderança que ajudarão na realização das tarefas e atividades.

Os atributos de liderança são exclusivos do jogador. No decorrer do jogo, eles são constantemente avaliados de acordo com as decisões tomadas pelo jogador através dos diálogos com sua equipe ou por quaisquer outras ações.

A avaliação de desempenho do jogador no decorrer do jogo é medida de duas formas: através de seus atributos pessoais de liderança e dos atributos de avaliação.

O jogador poderá acompanhar seu desempenho no decorrer do jogo através de um gráfico que será mostrado no final de cada cenário (ou fase). Cada atributo terá 2 a 4 subatributos (a soma dos subatributos será o valor do atributo).

O quadro 4.1. apresenta um resumo dos atributos, competências e ações do modelo de liderança que poderão constituir a personalidade de um personagem líder do jogo.

Quadro 4-1. Resumo dos atributos, competências e ações do modelo de liderança que poderão constituir a personalidade de um personagem líder

PAPEL	COMPETÊNCIAS ATRIBUTOS	AÇÕES
O SEGUIDOR (COMPARTILHA A LIDERANÇA)	Formar a equipe	Definir uma equipe, desenvolver a missão, envolver os outros, ser um modelo de comprometimento com a equipe
	Desenvolver a equipe	Entender os membros da equipe, identificar o que a equipe precisa, explicar e demonstrar, fazer feedback das partes
	Compartilhar a liderança	Compartilhar responsabilidades, definir limites, proporcionar apoio, a comunicação, e o acesso fácil a informação
	Construir rede de relacionamentos	Fomentar redes de relacionamento na equipe, Influenciar a ação cooperativa global, Identificar e influenciar quem pode auxiliar a equipe, registrar a rede de relacionamento
VISIONÁRIO (PRESSENTIMENTO DE OPORTUNIDADES)	Dar orientação futura	Ser reflexivo, usar a imaginação, ser compreensivo, ter discernimento
	Dar vida a uma Visão	Saber se comunicar, contar histórias, incorporar a visão.
	Ter e cativar o comprometimento	Motivar os membros da equipe para a ação, conectar a visão pessoal com visão organizacional, ter o compromisso de ganhar, recompensar os que incorporaram a visão
ESTRATEGISTA (PLANEJAR CONDUZIR MUDANÇAS)	Ter pensamento estratégico e ético	Compreender a orientação filosófica da instituição, identificar objetivos chaves, juntar e organizar informação, estratégias de avaliação/seleção, estabelecer / executar planos
	Planejar e organizar	Priorizar, determinar tarefas, planejar horários, maximizar recursos, ter foco,
	Inovar	Pensar criativamente, Preparar e Promover a mudança, recompensar a mudança, combater a resistência a mudança
	Ser empreendedor	promover a experimentação e a inovação, ligar-se nas conversas inspiradoras, promover a colaboração
ENCORAJADOR (INSPIRAR OS OUTROS A AGIREM COM FÉ)	Reconhecer as contribuições	Valorizar o trabalho, reconhecer esforço, criar ambiente positivo, afirmar
	Confiar e construir a confiança	Agir com integridade, respeitar as pessoas, proporcionar feedback, inspirar as pessoas
	Festejar as realizações do indivíduo e da equipe	Reconhecer o valor das pessoas com criatividade, reconhecer publicamente, programar festividades
ANIMADOR OU AFÁVEL	Saber Ouvir	Entender, dar boas vindas ao silêncio, ter discernimento
	Ter bom humor	Praticar o bom humor, ter discernimento para usá-lo.
	Apaziguar	Resolver problemas, administrar o conflito, tomar iniciativa
	Falar a verdade	Procurar os bloqueios sistêmicos, saber como falar a verdade, proporcionar contexto e treinamento para a verdade, permanecer leal ao espírito.

4.4.2. Atributos da equipe

Os atributos dos caracteres são os atributos dos Npcs³ (neste caso, os membros da equipe), que traçam uma descrição individual de cada um deles, além de servirem como modificadores especiais nas tomadas de decisões e desempenho do próprio líder. Esses atributos também agirão no traço psicológico dos Npcs, gerando diálogos individualizados e influenciando no desempenho da equipe.

Os atributos foram escolhidos em função dos atributos de avaliação de uma equipe. Buscou-se medir os atributos: ter comprometimento, ser criativo, ter iniciativa, ser cooperativo, ter capacidade técnica, ter flexibilidade, ter bom humor e buscar o auto aperfeiçoamento. Estes atributos terão valores de 1 até 10, sendo classificados da seguinte forma:

- **1-3** – péssimo;
- **4-6** – ruim;
- **7** – médio;
- **8-9** – bom; e
- **10** - excelente.

³ NPCs = personagens incidentais – são os personagens da trama não "controlados" pelos jogadores, normalmente os vilões, os coadjuvantes e eventuais criaturas, animais ou outros seres que são encontrados pelos jogadores durante a aventura.

- **Ter comprometimento**

O comprometimento é o fator responsável pelo sentimento de autoria na realização do trabalho coletivo. Ao comprometer-se, a pessoa assume a responsabilidade pelos resultados obtidos, pelo êxito ou fracasso, pois não basta fazer, é preciso que o sentimento de posse com o que se faz esteja presente, de modo a transferir para o objeto ou serviço produzido o sentimento de autoria.

Nas organizações do conhecimento existe uma contínua transformação, que exige o abandono de antigas idéias de controle e autoritarismo e a busca do comprometimento dos colaboradores com os resultados da organização. Um líder que tem o comprometimento como um valor a ser respeitado e fortalecido, tem muito mais inteligência aplicada na realização de suas atividades, pois terá mais autores do que atores ou espectadores de obras alheias. Observa-se que o comprometimento com as metas da organização ocorre na medida em que existe uma congruência entre estas metas e as metas de autodesenvolvimento das pessoas que fazem parte da mesma.

- **Ser criativo**

Ser criativo é ter a capacidade de desenvolver situações novas e adequadas, com originalidade nas contribuições.

Criatividade é a geração de novas combinações de idéias, conceitos e métodos já existentes, formando novos processos ou produtos que resolvam um problema de forma original, ou obtenham resultados de valor agregado para a sociedade. A criatividade não pode ser encarada com uma característica que nasce com algumas pessoas. Deve, sim, ser vista como um aprendizado: qualquer pessoa pode desenvolver a sua criatividade se conhecer os métodos e as ferramentas próprias. Hoje,

as vantagens competitivas das empresas decorrem da sua capacidade de inovar sempre; então, elas não podem continuar a depender de deuses criativos para introduzir a inovação.

Um líder, para alavancar a *inovação* e ter um bom desempenho, deve buscar e apoiar as pessoas criativas, apresentando aos membros de equipe o desafio para que invistam tempo, talento e recursos na empreitada. Para Robins e Finley (1997), deve-se valorizar as *“abordagens criativas a problemas percebidos ou alguma nova virada, que capte uma oportunidade”*. Senge (2000, p.104) diz que *“os funcionários devem abandonar o pensamento convencional existente, sendo criativos e inovadores, delineando novas abordagens”*.

- **Ter iniciativa**

Um indivíduo tem iniciativa quando é capaz de agir sobre a realidade, de ser proativo, apresentando soluções antes de outros, assumindo riscos e influenciando acontecimentos. A iniciativa está diretamente ligada à proatividade. Bateman e Crant (apud Petrini, 2000) definem a personalidade proativa como sendo aquela que não é pressionada por forças situacionais e cujos efeitos mudam o ambiente, ou seja, pessoas proativas identificam oportunidades e agem nelas, mostram iniciativa, agem e persistem até alcançar mudanças significativas. As pessoas que não são proativas falham em deixar passar oportunidades para mudar as coisas. A disposição para a proatividade é uma tendência para iniciar e manter ações que alteram diretamente o ambiente ao redor.

Observa-se que as organizações que buscam o sucesso e um diferencial através do desenvolvimento de sua principal riqueza (a inteligência),

oferecem a oportunidade e os meios educacionais para o funcionário obter sucesso pessoal. Em troca, o empregado promete iniciativa na criação de valor para clientes e conseqüentemente lucros para a companhia.

- **Ser cooperativo**

É a capacidade de manter-se disponível e acessível a outro indivíduo ou ao grupo, demonstrando interesse em somar esforços.

Os objetivos estabelecidos pelo grupo são uma motivação para a permanência do grupo e exige cooperação por parte dos seus membros, cujos interesses individuais devem ser colocados a serviço da realização do projeto da equipe. Cooperar pode ser considerado também um acordo de cavalheiros pelo qual todos se comprometem a trabalhar para atingir um objetivo concreto comum.

- **Ter capacidade técnica**

Ter capacidade técnica é plena potencialidade de um indivíduo para exercer a função exigida. Nas organizações do conhecimento, o principal ativo é o capital intelectual, portanto os seus membros são a fonte básica da formação do conhecimento, cujo perfil exige uma composição de inteligência, técnica e talento, mais uso da tecnologia da informação. As tarefas do dia-a-dia compreendem análise dados e informações, comunicação intensiva com os demais componentes da equipe, especialização em sua área de atuação e conhecimentos do negócio. Deste modo, cada um conduz sua especialidade ao encontro dos objetivos do negócio.

- **Ter flexibilidade**

É a capacidade de um indivíduo para reagir, adaptar-se às situações novas e quebrar paradigmas com facilidade, tanto nas atitudes quanto no

comportamento (jogo de cintura). Ao buscar comportamentos e respostas apropriadas para cada situação, a pessoa adquire a flexibilidade.

Segundo Morgan (1996, p.82), “*flexibilidade significa encontrar condutas e obter respostas apropriadas para cada situação*”. Isto significa que, ao enfrentar situações, deve-se:

- observar as respostas do ambiente, pois não se pode ter certeza de que se escolheu o melhor caminho,
- estar atentos às reações e avaliações de seus companheiros, e
- ter um bom repertório para poder encontrar a forma mais apropriada de agir de acordo com as necessidades.

Ou seja, o que importa não é o que se faz, mas as respostas que se obtém pelo que se faz. E, se aquilo que foi ou está sendo feito não provoca a resposta desejada, procura-se a mudança. Isto exige uma grande atenção não só para diagnosticar, mas para estar efetivamente conectado. Observa-se ainda que o que dá certo num ambiente ou para algumas pessoas, pode dar completamente errado em outro ambiente ou para outras pessoas.

Os líderes dotados de sabedoria valorizam uma flexibilidade que aceita erros e incertezas, visando lidar com eles de maneira construtiva, e sabem que os erros são uma parte necessária da vida inovadora. Kouzes e Posner (1997, p.86-87) afirmam que os bons líderes:

“em vez de punir os que erram, eles os encorajam; em vez de procurar culpados, eles aprendem com os erros; em vez de acrescentar mais regras, eles encorajam a flexibilidade Devem proporcionar aos outros a flexibilidade para que eles possam lidar com os riscos à sua própria maneira - a menos que isso os conduza a erros que você considere

insuportáveis ou que seja prejudicial para eles. Também é importante manter sua palavra sobre não punir as pessoas quando elas derem o melhor de si, não importando o resultado obtido.

A flexibilidade constitui uma demonstração importante de sua capacidade na área da comunicação interpessoal”.

- **Ter humor**

É boa disposição, jovialidade, sentimento positivo para com alguém ou alguma coisa, acrescentando aventura e alegria ao trabalho de todos. É uma atitude psicológica importante que se exterioriza ao mesmo tempo com oportunidade, serenidade, carinho e procurando mostrar lados interessantes da vida, servindo de insensatez procurada, do ridículo provocado, sempre tentando criar situações que contenham possibilidades de trazer alegria, de proporcionar divertimento, cujas manifestações indicam redução do estresse.

Pessoas com bom humor procuram extrair das situações do dia a dia o que elas têm de inusitado e, portanto, divertido. Kouzes e Posner (1997, p.64) afirmam que pesquisadores descobriram que o humor adequado pode levar a coesão e união dos colegas de trabalho. Quando se fala de humor adequado significa ter o discernimento para captar o momento exato de usar o bom humor para evitar que o mesmo se transforme em algo constrangedor.

- **Buscar o auto aperfeiçoamento**

É a capacidade que tem um indivíduo de buscar por si próprio o aperfeiçoamento de suas habilidades, atitudes ou formas de conduta para aquisição de conhecimento em treinamentos ou ensino regular etc..

Segundo Kouzes e Posner (1997, p.359), a pessoa não deve ficar esperando que os outros digam o que fazer para melhorar. Recomendamos algumas ações para o auto aperfeiçoamento:

- fazer uma lista de necessidades de desenvolvimento,
- fazer uma auto-avaliação e solicitar o feedback dos colegas com relação a pontos fortes e fracos;
- iniciar um programa de aprendizado de modo a fortalecer os pontos fortes e superar as fraquezas.

4.4.3. Atributos de Avaliação da equipe

O desempenho de uma equipe está diretamente ligado à motivação dos seus membros. Os atributos que se pretende avaliar são os resultados da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve, ou seja, a motivação dos membros da equipe. Eles são a forma de medir o desempenho de cada equipe no decorrer de cada cenário. Eles foram selecionados através da revisão da literatura, baseando-se na teoria da motivação-higiene devida a Herzberg, e nos autores Moscovici (1994), Parker (1995) e Chang (1999). São três:

1. **Produtividade (interação entre a visão e a ação)** é a soma dos atributos de cada personagem da equipe:

$$(\text{Comprometimento} \times 2) + (\text{Cooperação}) + (\text{Capacidade Técnica})$$

Sendo que, com 70% por dia cumpre a meta no prazo estabelecido.

2. **Integração (da equipe)** é calculada pela fórmula:

- (Iniciativa) + (Cooperação) + (Flexibilidade) + (Humor)

3. **Satisfação Pessoal** é obtida pela soma:

(Criatividade) + (Flexibilidade) + (Auto-aperfeiçoamento X 2)

Os atributos dos membros da equipe, como comprometimento, cooperação etc. já foram descritos no item 4.4.2..

Estes atributos estão relacionados de tal forma que o desempenho de um influi diretamente no desempenho do outro. O jogador pode receber relatórios sobre esses atributos no decorrer do jogo, mas consome tempo para levantar tais informações (por exemplo, para avaliar a satisfação pessoal de cada membro da equipe deve-se entregar um questionário individual para a equipe preencher, e depois fazer a avaliação).

O jogador poderá acompanhar os *atributos de avaliação* através de relatórios, que serão emitidos caso ele solicite. Após a solicitação, os relatórios levam algum tempo para ficar pronto, ou seja:

- Relatório do atributo de produtividade - demora 1 dia de jogo;
- Relatório do atributo de integração – demora 5 dias de jogo;
- Relatório do atributo de satisfação pessoal – demora 3 dias de jogo.

4.5. DIÁLOGOS, VERBOS, AÇÕES DO JOGADOR, EVENTOS, TREINAMENTOS E O TEMPO

4.5.1. Diálogos

Os diálogos serão de múltipla escolha. Cada alternativa irá gerar uma resposta direta nos atributos, positiva ou negativamente. Os NPCs irão reagir independentemente, de acordo com seus próprios atributos. No entanto, há um método ideal de diálogo e feedback no qual foram usadas as definições de Gonçalves (1999) e Fritzen, (1978). Independente da situação, o líder poderá sempre optar por essa alternativa:

- diálogo: verdade ou não verdade e positivo (bom humor) ou negativo;
- feedback: descritivo, específico, oportuno e não valorativo.

Ao escolher as opções verdade, positivo (bom humor), e para o feedback descritivo, específico, oportuno e não valorativo, o líder poderá ter as melhores reações dos membros da equipe. Os atributos de liderança serão alterados de acordo com cada situação, sendo específicos. Os atributos de avaliação sofrerão alterações no decorrer da seção ou tarefa, conforme a ação do líder, quando surgirem problemas ou eventos. O líder poderá influenciar alguns atributos dos NPCs com suas ações.

As respostas dos NPCs sempre poderão ser escolhidas entre cinco tipos diferentes, baseadas no valor atual dos atributos (definido pelo diálogo do jogador) do NPC em questão. As respostas serão divididas em:

- 1 – Caso o atributo esteja péssimo (**1 a 3**)
- 2 – Caso o atributo esteja ruim (**4 a 6**)
- 3 – Caso o atributo esteja na média (**7**)
- 4 – Caso o atributo esteja bom (**8 a 9**)
- 5 – Caso o atributo esteja excelente (**10**)

4.5.2. Verbos do Jogador

Definem as ações globais que o jogador poderá executar dentro do contexto do jogo, que são:

- **interagir com os atributos (competências):**
 1. atributos da equipe: ocorrem através da aprendizagem em equipe, cursos e experiências no desenvolvimento da tarefa;
 2. atributos do jogador: ocorrem durante o jogo, na evolução do personagem, conforme suas decisões e diálogos;
- **interagir com meios de informação:**
 1. buscar e acessar informações no cenário do jogo, através de jornais, revistas e internet (clica em um objeto no cenário e retorna a informação, que pode ser eventos, dicas com a metodologia de liderança e equipes de trabalho autônomas);
- **interagir com meios de comunicação:**
 1. comunicar-se a distância por estes meios:

- receber e enviar mensagens pela internet;
 - receber e enviar fax;
 - receber e fazer telefonemas;
2. comunicar-se pessoalmente através da fala (opções de frases);
- **interagir com a equipe:**
 1. dar diretrizes e instruções;
 2. escolher ou excluir membros;
 - **interagir com os resultados (interligado com as ações da equipe):**
 1. escolher ação a ser implementada;
 - **interagir com o tempo;**
 - **interagir com o ambiente:**
 1. mover-se entre cenários;
 2. decisões provenientes do ambiente externo (eventos como uma nova política governamental, planos econômicos etc.), que afetam o projeto.

O usuário, usando estes verbos, poderá interagir com o mundo do jogo.

4.5.3. Tempo e Ações

O jogo será cronometrado e dividido em dias de trabalho.

Cada dia de trabalho terá um atributo = tempo de valor 16 (8 horas de trabalho divididas em trinta minutos cada).

Cada ação terá um custo específico, de acordo com o quadro 4.3.:

Quadro 4-1. Ações dos jogadores e o custo em pontos de tempo

Ação	Custo em pontos de Tempo
Diálogos	2 por conversa
reuniões gerais	3 até 4 pessoas 4 de 5 ou mais pessoas
andar pelo cenário ou ficar parado	1 a cada 5 minutos tempo real
dar uma ordem (secretária)	1
consultar documentos	1
ler jornais, revistas	2

O jogador poderá fazer as ações mostradas no quadro 4.4.:

Quadro 4-2. Ações dos jogadores

Diálogos	Comunicações	Comunicados Internos	Consultar Documentos	Comandos
Conversar	Usar telefone	Folgas	Ler Documentos	Demitir empregados
Marcar reuniões	Usar agenda	Férias	Ler Jornais	Contratar empregados
	Enviar e-mails	Horários	Ler Revistas	Transferir empregados
	Usar fax	Turnos		Advertir empregados
		Reajustes		Promover empregados
		Normas		Requerer avaliações
				Marcar treinamentos

Além disso, o jogador poderá avançar o dia pela opção “Pular Dia”.

Há também a opção de prolongar a jornada de trabalho fazendo horas extras. O jogador

pode fazer de 1 até 4 horas extras (aumentando para 18, 20, 22 ou 24 o Tempo) no máximo. A unidade de tempo sempre será a hora.

4.5.4. Eventos

No decorrer do jogo, poderão surgir situações independentes da iniciativa de qualquer ação do jogador. Essas ações são chamadas de Eventos.

Existem dois tipos de eventos, os aleatórios e os condicionados:

- Eventos aleatórios são aqueles a que o jogador está sujeito a qualquer momento do jogo, totalmente independente de qualquer coisa (por exemplo, o falecimento de um parente de um funcionário, uma medida econômica do governo, corte de pessoal da empresa etc.); e
- Eventos condicionados são gerados através de combinações entre os NPCs, de acordo com seus atributos individuais. Esses eventos são mais específicos do que os anteriores, podendo algumas vezes ser pré-definidos em certos cenários específicos do jogo.

Os eventos irão gerar uma série de novas situações para o jogador lidar, modificando assim o cenário.

4.5.5. Treinamentos

Os treinamentos estarão disponíveis em duas condições:

- a partir do início de cada fase, ou
- através da habilitação de um novo treinamento, a partir do conhecimento por parte do jogador ao ler jornais, revistas, fax da diretoria etc.

O jogador poderá selecionar uma lista de treinamentos, escolher qual será aplicado e depois escolher quais personagens irão participar do treinamento. Aqueles que forem participar estarão ‘desabilitados’ para futuros treinamentos, enquanto não completarem o treinamento escolhido.

Cada cenário irá possuir um ‘pré-requisito’ técnico. Se algum personagem não possuir a qualificação necessária que preencha esse pré-requisito, ele irá sofrer uma penalidade de até -2 no atributo capacidade técnica. Para anular essa penalidade, o personagem deve passar pelo curso técnico necessário, que neste caso seria o básico.

Os treinamentos terão um custo em dias de treinamento e irão gerar modificadores nos atributos dos NPCs. Dependendo como for aplicado e de quem o líder irá escolher para fazer o curso e coisas do gênero, os atributos de liderança também poderão ser alterados (variando em cada fase).

A lista dos cursos a serem inicialmente disponibilizados pelo jogo, seu custo e a sua ação modificadora são apresentadas no quadro 4-5.

Quadro 4-1. Lista dos cursos a serem inicialmente disponibilizados pelo jogo, seu custo e a sua ação modificadora

Treinamento / Curso	Custo em Dias	Ação modificadora
Criatividade	1 dia	+1 criatividade
Relaxamento	1 dia	+1 humor
Curso Técnico Básico	Varia (1-2 dias)	Anula as penalidades. Iniciais
Curso Técnico Avançado	Varia (3-4 dias)	+1 capacidade técnica
Curso de Empreendedorismo / Motivação	5 dias	+1 comprometimento

4.6. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

No final de cada estágio, o jogador será avaliado conforme seu desempenho levando-se em conta os atributos/papéis de liderança e conforme o desempenho demonstrado pela equipe. Ele tomará conhecimento desta avaliação da seguinte forma:

1. **Avaliação de Liderança:** o desempenho da liderança será avaliado através dos atributos de liderança do modelo combinado proposto neste trabalho, e os resultados serão apresentados através de um gráfico de barra que irá mostrar a percentagem atingida, onde:
 - esse valor será calculado de acordo com as ações e diálogos escolhidos no decorrer do estágio ou fase;

- cada ação ou diálogo poderá aumentar ou diminuir esse valor (são vistos e avaliados separadamente).
2. **Avaliação da Equipe:** a equipe será avaliada conforme o desempenho de sua produtividade, integração e satisfação pessoal, a apresentação dos resultados será feita através de um gráfico que representará uma tabela de progressão de acordo com o tempo da fase do cenário, onde:
- os períodos do tempo serão divididos em dias, semanas ou meses, de acordo com o tempo designado de cada cenário;
 - essa avaliação irá constar diálogos que serão colocados de acordo com certas ações específicas, que irão acioná-los na avaliação.

4.7. O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DO JOGO LEADER

O jogo Leader é uma tentativa de criar um ambiente, o mais próximo da realidade, de empresas e instituições do conhecimento, no qual os negócios são conduzidos globalmente; as equipes são equipes de trabalho autônomas, que possuem menos chefes e mais líderes.

Objetiva-se usá-lo na educação com o intuito de proporcionar aprendizagem sobre os atributos de liderança que permeiam o ambiente simulado, através da solução de situações-problema. Destina-se, principalmente, a gerar um novo

perfil do aluno/jogador, de modo a lhe proporcionar um melhor auto-conhecimento e relacionamento social, explorando as características de liderança e de tomada de decisão exigidas em diversas funções empresariais e usando ao máximo suas capacidades cognitivas.

Algumas funções educacionais do Jogo Leader são:

- **motivar os jogadores para aprender:** propiciar um ambiente lúdico que desenvolve o desejo e o interesse do jogador pela própria ação do jogo e mantém o envolvimento no desafio, motivando-o a conhecer os limites de suas crenças, seus conhecimentos e suas possibilidades de superação desses limites na busca da solução da situação- problema apresentada, adquirindo confiança e coragem para agir ou buscando o conhecimento para mudar;
- **exercitar situações do dia-a-dia:** permite que o aluno/jogador verifique suas próprias reações e, com o auxílio do jogo, constate o grau de aderência ao modelo combinado de liderança ou às mudanças requeridas, ou seja, ele pode desenvolver hipóteses, testá-las, analisar os seus resultados e então refinar conceitos;
- **assegurar aos jogadores a informação necessária para a solução do problema:** esta é viabilizada pelo módulo “meios de informação”, que compreende jornais, revistas e internet e é muito importante, pois vai fornecer informações sobre a teoria de liderança e sobre as equipes de trabalho autônomas;

- **avaliar os jogadores:** a avaliação é feita através do módulo "jogador", que agrupa as informações de controle do aluno/jogador, como seus atributos e informações necessárias para sua avaliação e acompanhamento nos seguintes momentos:
 - no início: através de uma avaliação diagnóstica, com a aplicação de um instrumento (questionário baseado no modelo combinado de liderança) buscando o auto-conhecimento do jogador com relação a suas habilidades de liderança de equipes;
 - durante o jogo: através de relatórios (relatório do atributo de produtividade, relatório do atributo de integração, relatório do atributo de satisfação pessoal) com o desempenho de uma equipe, avaliação esta ligada à motivação dos seus membros e aos resultados da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve no decorrer de cada cenário;
 - ao final: o jogador será avaliado conforme seu desempenho, levando-se em conta os atributos/papéis de liderança e conforme o desempenho demonstrado pela equipe através do relatório final de cada estágio;
- **fazer uso do feedback:** situação em que o aluno/jogador toma decisões que afetam a equipe, que será avaliada conforme o desempenho de sua produtividade;

- **treinar habilidades:** através do surgimento de situações problema envolvendo ações de liderança baseadas no modelo combinado de liderança, entre outras.

Este jogo foi estruturado de tal forma que:

- estimula emocionalmente as pessoas através de seu ambiente;
- informa as conseqüências das decisões tomadas;
- proporciona segurança, uma vez que as conseqüências das ações propostas atingem exclusivamente uma equipe e uma empresa do conhecimento hipotética;
- dá uma visão do líder como um todo, focando uma estrutura de liderança holística que atinge as dimensões administrativa, psicossocial e política da empresa, mostrando a interatividade entre os diversos componentes do modelo proposto;
- explora uma das características da personalidade humana, a de participar e vencer um desafio através da adoção de atitudes adequadas à situação proposta.

O jogo Leader foi idealizado para ser exercitado de tal forma que possibilita uma leitura crítica do desempenho de equipes em empresas do conhecimento. Possibilita, ainda, um melhor planejamento de ações do aluno/jogador, para que, através das informações resultantes de uma decisão, busque o conhecimento e com reflexões críticas alcance o saber.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões e sugestões para futuros desenvolvimentos e pesquisas decorrentes deste trabalho.

5. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Este capítulo apresenta as conclusões e aponta os desenvolvimentos futuros que poderão decorrer deste trabalho.

5.1. CONCLUSÕES

O principal objetivo deste trabalho foi a elaboração de um modelo de liderança para equipes de trabalho autônomas de empresas tecnológicas do conhecimento, a ser utilizado no desenvolvimento de um jogo educacional RPG sobre liderança, o qual foi plenamente atingido.

Houve uma fundamentação do trabalho em autores atuais que discutem e propõem modelos de liderança mais adequados ao cenário delineado (jogo RPG, equipes de trabalho autônomas, empresas do conhecimento), 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).

A liderança compartilhada (Dede, 1993) significa permitir que os outros ajam, e os líderes devem encorajar seus seguidores a serem líderes, encorajando o uso das suas visões como um fundamento para outras com melhores “insights”. O

exercício da liderança compartilhada permite ao líder encontrar soluções para problemas em idéias de perspectivas múltiplas entre seus seguidores.

A liderança servidora, aqui estudada sob o enfoque da Quinta Disciplina de Peter Senge (1990), concentra-se no desempenho da empresa e na necessidade dos seguidores, definindo cinco disciplinas de aprendizagem que fornecem uma estrutura conceitual para se focalizar o esforço de desenvolvimento da capacidade de liderança.

A liderança visionária (Kouzes e Posner, 1997) é capaz de transformar o mundo com a realização das visões, desafiando o estabelecido e energizando pessoas em uma mesma direção.

Com base no trabalho teórico foi formulado o modelo combinado de liderança para equipes abrangendo as teorias e autores citados nos parágrafos anteriores. 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 composição do modelo foi criada para atender as necessidades modelagem e compreensão do modelo por parte dos designers do jogo e

compreende: cinco papéis de liderança, dezessete práticas dentro destes papéis de liderança; e exemplos de diversas ações, que implementam as práticas escolhidas.

No jogo RPG Leader, retratam-se situações específicas da área de liderança empresarial e pode-se identificar todas as características do jogo real: regras definidas e presença de situações problemáticas que envolvem a decisão, nas quais as pessoas poderão exercitar os papéis e as competências da liderança. Graças às possibilidades do Leader, a pessoa poderá revelar facetas de seu caráter que normalmente não pode exibir por não ter chance ou por recear sanções e conseqüências. Devido ao ambiente permissivo, as vivências de papéis serão espontâneas e surgirão comportamentos assertivos ou não assertivos, que poderão ser trabalhados por meio de análise posterior ao jogo. Os resultados emitidos servirão de base para reformulações ou reforço de atitudes e comportamentos. Ou seja, o LEADER é um exercício que prepara o futuro líder de equipes de trabalho autônomas. Ele pode ser usado como jogo de computador individual ou em grupo e ainda pode ser jogado como os jogos de RPG tradicionais, ou seja, como um jogo de representação verbal, tal como foi feito nos testes de mesa para construção dos diálogos.

A difusão do jogo Leader já foi iniciada através do desenvolvimento de um manual e dos testes de mesa já realizados. Nestes testes, pôde ser observado que aplicativos dessa natureza constituem-se em uma ferramenta privilegiada para o ensino, pois permitem aos participantes compreenderem e utilizarem as regras, estimulando uma troca constante de informações e experiências entre os jogadores, ao invés da competição.

Este produto tem despertado o interesse de jovens empreendedores pela facilidade que esse tipo de aplicativo oferece para o aprendizado individual e de

pequenos grupos, pois para as discussões em grupos o feedback poderá ser obtido através dos relatórios que a engine emite.

5.1. DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Com base nos resultados obtidos, alguns desenvolvimentos futuros são sugeridos, abrindo-se a perspectiva da geração de novos produtos.

- Desenvolvimento de uma ferramenta para edição de fases do jogo: esta aplicação deverá facilitar a criação de outras fases, o gerenciamento de seus objetos e definição de parâmetros. Poderá ser utilizada para que qualquer usuário possa criar sua própria situação problema para ser jogada dentro de uma aventura Leader.
- Cursos: tanto o modelo combinado de liderança quanto o jogo Leader poderão ser aplicados em cursos de graduação e pós-graduação, simulando situações de liderança de equipes de trabalho para avaliar o modelo e conseqüentemente buscar o seu aprimoramento.
- Evolução do jogo: o produto deverá evoluir para uma versão multi-usuário onde os personagens NPCs, ou seja, membros da equipe, serão jogadores como o líder e também dois aprendizes de liderança poderão jogar simultaneamente, liderando duas equipes diferentes.

- Criação de novos produtos: gerar novos produtos ou jogos comportamentais usando a “engine”.
- Fazer teste do jogo e da metodologia com o objetivo de aprimorar o modelo e o jogo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Flávio. **RPG e Educação**. Disponível em: <[http:// www.rpg.com.br](http://www.rpg.com.br)>. Acesso em: 12 dez. 2000.

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.

BARROS, Ligia A. **Suporte a Ambientes Distribuídos para Aprendizagem Cooperativa**. 1994. Tese (Doutorado) - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.

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

BERGAMINI, Cecília, W. O desafio da liderança. In: BERGAMINI, Cecília, CODA, W. ; Roberto. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1976.

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

CAMPOS, Alexandre M. **A Intervenção Psicológica em Grupos**. Porto: Universidade do Porto, Porto, 1995. Disponível em: <<http://www.geocities.com/Vienna/Strasse/1165/grupos.htm>>. Acesso em : out. 1995.

CANGEMI, J.P.; KOWALSKI, C.J. ; KHAN, K.H. **Leadership Behaviors**. New York: University Press of America, 1998.

CHANG, Richard Y. **Construindo uma equipe de sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COHEN, David. A gestão da inteligência: o fim do segredo. EXAME: A empresa do Novo Milênio, n.3, 2000.

COVEY, Stephen R. Três funções do líder no novo paradigma. 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>>.

DeCRANE, Alfred C. Jr. Um modelo constitucional de liderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

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

DRUCKER, Peter F. Introdução: rumo a nova organização. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

FILION, Louis Jacques. O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.3, p.63-71, jul./set. 1991.

FRITZEN, Silvino José. **Janela de Johari**: exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade. Petrópolis; Vozes, 1978.

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.

HELLER, Robert. **Como gerenciar equipes**. 3.ed. São Paulo: Publifolha, 2000.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo. EPU, 1986.

HERSEY, Paul; JOHNSON, Dewey E. Liderança situacional na organização multicultural. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. A **Organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

HOLLANDER, E.P. Ethical challenges in the leader-follower relationship. **Business Ethics Quarterly**, v.5, n.1, p.55-65, 1995.

JACKSON, Steve. **GURPS**: generic universal roleplaying system: modulo básico. São Paulo: Devir, 1994.

JAWORSKY, Joseph. **Sincronicidade**: o caminho interior para a liderança. São Paulo: Ed. Best Seller, 2000.

KANTER, Rosabeth Moss. **Classe Mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. **The Wisdom of Teams**: Creating the High-Performance Organization. Boston : Harvard Business School Press, 1993.

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

LIPNACK, Jessica ; STAMPS, Jeffrey. **Rede de Informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LITTLE, Graham R. **Management Team Leadership**. London: Management Books, 2000.

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

MILLER, Calvin. **The Empowering Leader**: Ten Keys to Servant Leadership. Nashville: Broadman and Holman, 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: Livr.José Olímpio, 1994.

NANUS, Burt. **Liderança Visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NUR, Yusuf Ahmed. Charisma and managerial leadership: The gift that never was. **Business Horizons**, v.41, n.4, p19, Jul/Ag 1998.

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.

PETRINI, Maira. Sistemas de Informações, Inteligência e Criatividade. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.4, n.1, jul 1998. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read8/>>. Acesso em: maio 2001.

POLLARD, William C. O líder servidor. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

RAMSAY, Mark. **Leadership in Teams**. Academic Papers, Center for the Study of Work Teams, University of North Texas. 1999. Disponível em: <<http://www.workteams.unt.edu> >. Acesso em: dez. 2000.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

RUBIN, Harriet. **The Power of Words**. New York: Fast Company, 1999.

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.

THOMAS, K.W.; VELTHOUSE, B.A. Cognitive elements of “empowerment”: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v.15, n.4, p.666-681, OCT 1990, 1990.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Charisma and Its Routinization in Two Social Movement Organizations. In: STAW, Barry M. ; CUMMINGS, L.L. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1986. v.8

WEBER, George B. Desenvolvendo líderes de amanhã. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

WOFFORD, J.C.; et al. A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. **Leadership Quarterly**, v.9, n.1, p55, 1998.

YUKL, Gary A. Liderança Carismática e Transformacional. In: BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas 1997.