

Unidade III

9 PODER E LIDERANÇAS ORGANIZACIONAIS: CARACTERÍSTICAS E PECULIARIDADES

5 Algumas definições de poder são extremamente rigorosas do ponto de vista metodológico, a ponto de viabilizarem a mensuração desse fenômeno, mas, ao mesmo tempo, são extremamente superficiais e tímidas no seu alcance; outras, ao contrário, sugerem uma definição mais abrangente, mas nunca sabemos exatamente como operacionalizá-las (Perissinotto, 2004).

10 O objetivo desta Unidade é apresentar as principais características do poder, confrontando-as com os traços da liderança. Nosso estudo será baseado na tentativa de desmistificar a ideia de que liderança e poder se confundem.

9.1 O poder por sua definição

15 A própria palavra nos sugere que se trata de uma força que pode trazer transformações relevantes às pessoas ou grupos de pessoas. Dentro das organizações ele representa um status, um diferencial geralmente possuído pelos que ocupam os níveis hierárquicos mais elevados. Infelizmente, ainda é utilizado como meio de pressionar aos colaboradores na aceitação de determinados comportamentos, nem sempre tão positivos.

20 O poder tem sido comumente definido como sendo um meio de influenciar outras pessoas, confundindo-se assim, com a definição de persuasão.

Segundo Weber, "poder é a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas".

Em nossa sociedade ocidental, o poder está fortemente ligado à situação financeira, ou seja, pode mais quem tem mais. Essa característica, fruto de uma má distribuição de renda, tem causado um aumento muito grande no número de subordinados. O poder tem conseguido uma importância muito grande e tem sido utilizado para diferentes fins, sejam eles negativos, como para realizar uma autopromoção, disseminar valores próprios ou ainda, obter apoio a causas próprias ou positivas como para a realização de movimentos sociais de cunho beneficente.

9.2 Os instrumentos do poder

São as formas ou estratégias das quais dispomos para concretizar o poder. Representam os meios dos quais dispomos para chegarmos ao nosso objetivo.

O quadro a seguir nos apresentará os principais instrumentos do poder, bem como suas principais características.

Os principais instrumentos do poder	
Razão	É a comparação das nossas opiniões com algo positivo, ocorrido anteriormente.
Amizade	Representa uma tentativa de alcançar determinado objetivo em nome de uma amizade anterior.
Barganha	Negociação e troca de favores são expressões que ilustram claramente esse tipo de instrumento. É um jogo de ganha-ganha.
Assertividade	É a utilização da energia para com as pessoas.
Maior autoridade	Contar com o apoio de pessoas mais influentes para alcançar algum objetivo. Nas organizações seria a obtenção do apoio de pessoas de níveis hierárquicos mais estratégicos.
Sanções	É a demonstração do poder através de recompensas ou punições. Pode ser utilizado por pessoas ou pela organização.
Assimetria de informação	Voltadas para a administração de processos, análise de competências, estudos e recomendações de estruturas organizacionais, entre outros.

Uma importante tendência desenvolveu-se na última década e tem enormes implicações para a liderança. Essa tendência é de os gerentes abraçarem o *empowerment*, ou delegação de poder

Os tipos de poder

O poder apesar de ter características próprias bastante definidas sofre alguma variação quanto à forma que é imposto. Existem cinco formas principais de poder, cujas características conheceremos a seguir:

- 5
- **o poder coercitivo ou condigno:** refere-se à imposição do líder sobre seus liderados no intuito de fazê-los aceitar determinadas opiniões, independente da concepção de cada um. De acordo com Galbraith, "é a capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar essas suas preferências";
- 10
- **o poder de recompensa:** é a habilidade de conseguir a submissão dos colaboradores através de recompensas. Um exemplo dessas recompensas são as promoções. Na tentativa de uma ascensão profissional alguns colaboradores se submetem ao controle de outras pessoas. Como nos cita Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn, "é a medida pela qual o gestor pode usar recompensas extrínsecas e intrínsecas para controlar outras pessoas";
- 15
- **o poder legítimo ou condicionado:** refere-se à equivocada impressão que alguns líderes têm de pensar que, por conta do cargo que ocupam, possuem algum tipo de influência sobre seus subordinados. Este tipo de poder depende muito da política de cada organização, através de sua cultura e de seus valores;
- 20
- **o poder de especialização:** este poder diz respeito a algumas capacidades que são inerentes a determinadas pessoas, como conhecimentos específicos. Por exemplo, numa empresa aquele que detém o conhecimento de algum *software* novo ou sabe operacionalizar uma máquina recém-adquirida pela empresa possui algum tipo de poder sobre os demais que ainda não conseguiram
- 25
- 30

essa habilidade. O que detém o conhecimento poderá, se quiser, utilizá-lo para exercer o controle sobre os demais;

- 5
- **o poder de referência:** tipo de poder que nos acompanha desde muito cedo, ainda mesmo na nossa infância. Refere-se à influência dos nossos ídolos ou formadores de opinião como nossos pais, amigos e professores, cujos exemplos e comportamentos são involuntariamente repetidos por nós. No ambiente organizacional, os líderes que geralmente detêm esse tipo de poder são aqueles bastante aceitos pelos subordinados e estão sempre procurando trabalhar harmoniosamente em equipe.
- 10

Muitos outros tipos de poderes poderiam ser citados neste módulo, porém, no âmbito organizacional, foco do nosso estudo, estes são os que merecem destaque.

15

No campo mais ligado à nossa subjetividade podemos citar os poderes: de autoconhecimento, de autodesenvolvimento e de comunicação interpessoal.

10 LIDERANÇA X AUTORIDADE

20 *Autoridade é a capacidade ou poder de alguém para tomar decisões e agir para implementá-las.*

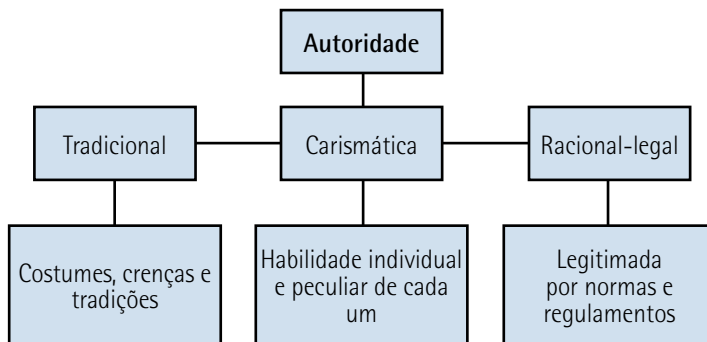
Lacombe

25 Após o nosso estudo sobre o poder conheceremos um pouco a respeito do que vem a ser a autoridade e sua atuação tanto no âmbito organizacional ou forma, quanto no âmbito das relações extra-organizacionais. Observem que o detentor da autoridade faz uso dela para tomar decisões, bem como para agir conforme suas próprias opiniões. Mas, isso não quer dizer que toda autoridade é negativa. Weber classificou a autoridade em três tipos. Vamos conhecê-los.

Enquanto a intensidade da autoridade carismática é definida pelos seguidores, a autoridade racional-legal tem seus limites controlados pelas esferas que lhes destinaram a autoridade. Esse fato é muito comum nas organizações, onde alguns funcionários, mesmo de cargos hierarquicamente superiores, têm suas ações monitoradas e controladas pela direção superior da empresa.

Fora do âmbito organizacional podemos citar como exemplo os regimentos militares.

10 **Atenção:** uma pessoa ou uma organização pode reunir em si os três tipos de autoridade, dependendo das circunstâncias em que ambas se encontrem.



Anísio Renato de Andrade define autoridade como sendo

15 (...) o legítimo poder de comando ou de ação, onde o líder é aquela pessoa que reúne as condições necessárias para conduzir o grupo ao objetivo comum. Do passado ele precisa trazer conhecimento, experiência e, como resultado, habilidade. Em relação ao presente, precisa ter ampla e clara percepção.

20 Quanto ao futuro, o líder precisa ter visão. Estamos falando de conceitos ideais. Na prática, destaca-se a pessoa que consegue reunir a melhor combinação possível desses elementos.

A autoridade também poderá ser classificada em:

- natural: surge a partir de determinados conhecimentos e habilidades;
- 5 • eleita: escolhida pelos próprios colaboradores, por conta de características naturais do líder;
- delegada: por uma instância superior ou passada através de gerações;
- 10 • imposta: de pouca aceitação por parte dos liderados e diz respeito à imposição de um líder sem que o grupo seja consultado.

10.1 Os limites da autoridade

Uma pergunta que muito se tem feito é em relação ao limite da autoridade, ou seja, qual é a linha divisória entre a autoridade positiva e a autoridade negativa. As empresas costumam cobrar muita responsabilidade de seus líderes, mas se esquecem de oferecer-lhes autoridade suficiente para tanto. Diante dessa situação alguns líderes na tentativa de conseguirem a cooperação de seus liderados acabam por se utilizar de autoridade acrescida de arrogância. Instala-se o dilema: se ao líder é destinada pouca autoridade sua produção poderá ser ineficiente, já no caso de excesso de autoridade o risco é o de que ela seja imposta através de comportamento de arrogância e abuso.

10.2 Os jogos de poder x Autoridade

Alguns líderes, na tentativa de conseguir a cooperação de seus liderados a qualquer custo utilizam um artifício chamado de "jogo de poder", cuja utilização de alguns dos tipos é considerada por muitos estudiosos em gestão de pessoas como sendo um meio desesperado de conseguir uma liderança eficaz. Abaixo apresentaremos as principais formas de utilização desses jogos:

- 5 • jogo da fraqueza: neste caso, a tática consiste em se colocar sempre em posição de vítima, tirando de si qualquer tipo de responsabilidade quanto a atos que possam vir a desagradar aos seus liderados. Com esse jogo o líder livra-se muitas vezes de ficar em má situação;
- 10 • jogo da informação: sua principal característica está em esconder as informações mais importantes, como meio de garantir sua necessidade na empresa. Tática bem típica daqueles que têm receio em perder seu posto na empresa;
- 15 • o poder do "não": esse poder, na verdade, consiste em não dizer "sim" para tudo que lhe é imposto. O "não" representa uma forma de mostrar que existe uma opinião própria formada, incapaz de ser influenciada por pressões ou opiniões de outrem.

11 A LIDERANÇA E SEU PROCESSO CONTÍNUO DE MUDANÇAS

20 O entendimento ideal deste módulo somente será possível se partirmos do princípio de que a liderança é um processo mutável, ou seja, ela está sempre sofrendo alterações na busca por uma gestão ideal. Já sabemos que o líder atual não tem mais como atividade principal a "fiscalização" dos trabalhos de seus liderados. Hoje, o líder é norteador de tarefas baseado no desenvolvimento de cada um dos membros de sua equipe. Dessa forma, sua liderança passa a ter como pilar principal a confiança. Segundo Peter 25 Drucker "só é líder quem inspira confiança".

Outras características do líder eficaz já foram conhecidas e comentadas por nós em módulos anteriores, porém vale a pena relembarmos as mais relevantes, agregando a elas alguns comentários:

- 5
- **autoliderança:** o trabalho do líder deve iniciar com uma liderança voltada para si mesmo. Essa característica é muito comum àqueles que pretendem fazer sua liderança através de exemplos. Apesar de parecer simples, essa não é uma tarefa fácil, pois demanda bastante autocontrole e objetivos definidos. Além de um acompanhamento de suas atividades.
- 10
- **compartilhamento de ideias e conhecimentos:** característica que distingue bem a liderança do poder, já que no poder a individualidade é o carro-chefe, enquanto que na liderança o líder faz questão de que haja uma troca constante de saberes. Assim, todos podem auxiliar nas tarefas de uma forma geral;
- 15
- **coragem:** sinônimo de ousadia, é uma das características indispensáveis ao líder atual. Os liderados que sentem a coragem emanando de seu líder passam naturalmente a se comportar da mesma forma. Note que não estamos querendo dizer que a fraqueza inexistente no cotidiano do líder, ela existe sim, porém, deve ser pouco explicitada.
- 20
- **foco:** representa a definição da meta ou objetivo que se pretende alcançar. Agindo assim, fica mais fácil a realização das tarefas. O foco definido também ajuda a não deixar que os obstáculos que possivelmente possam aparecer, atrapalhem os planos da liderança;
- 25
- **mudança:** característica básica em uma liderança moderna. Se o perfil do empregado atual é de alguém que busca o crescimento profissional o mais rápido possível, o líder jamais poderá ser uma pessoa estática e conformada em seguir sempre na mesma posição. Ainda segundo Drucker, "é preciso disposição e capacidade para mudar aquilo que já está sendo feito, assim como para fazer coisas novas e diferentes".
- 30

o lado mais eficiente de cada liderado é posto em evidência e incentivada a sua melhoria. Essa política é muito utilizada para se realizar uma eficaz distribuição de tarefas de acordo com as habilidades de cada colaborador. Assim, se um funcionário de repente não está se saindo bem como atendente ele poderá ser bastante eficaz como assistente administrativo.

4ª política: Inovação sistemática

Essa política não se refere apenas à capacidade que o líder deve possuir em estar sempre se renovando. Ele diz respeito ao poder que o líder possui de fazer com que a organização perceba a necessidade de aceitar e propiciar um reinvento constante.

Por mais experiente que seja o líder, pôr em prática essas políticas constitui uma tarefa bem complexa. Alguns problemas como desarmonia entre as mudanças necessárias e as políticas da empresa pode dificultar, porém não impedir o trabalho do líder, que deve ser muito bom em seus argumentos. A melhor forma de argumento é através de resultados.

A seguir apresentamos as cinco habilidades principais de um líder, segundo Bennis e Namus.

1. A capacidade de aceitar as pessoas como elas são, não como você gostaria que fossem.
2. A capacidade de abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado.
3. A capacidade de tratar os que estão perto de você com a mesma atenção cordial que você concede a estranhos e a pessoas que conhece casualmente.
4. A capacidade de confiar nos outros, mesmo quando o risco parece grande.
5. A capacidade de agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros.

O estilo de liderança classificado como reativo será objeto de estudo deste módulo, porém antes de iniciá-lo vamos esclarecer que se trata de um estilo classificado como negativo pela maioria dos estudiosos do comportamento organizacional, principalmente por seu pequeno poder de iniciativa.

A liderança reativa tem como característica principal sua passividade diante de fatos e pessoas (liderados) fazendo com que esse tipo de gestão passe de agente ativo para mero passivo dos acontecimentos. Esse comportamento gera uma espécie de "epidemia organizacional", pois dependendo de sua intensidade será responsável por contaminar aos demais membros da organização.

11.2 O líder reativo

Facilmente identificado, está sempre esperando que as coisas aconteçam, não agindo, nem buscando meios para qualquer tipo de ação que venha a marcar seu desempenho. É o típico determinista, ou seja, acredita que as coisas acontecem por uma tendência natural. A frase: "Se aconteceu é porque tinha que acontecer" combina bem com esse tipo de líder. Ele não se vê como um agente construtor do seu dia a dia, do contrário se considera uma "vítima" da sociedade, que segundo sua concepção é a detentora prévia das diretrizes a serem perseguidas.

O líder reativo não traça objetivos, do contrário espera que o momento se encarregue de determinar os passos para que o mesmo os persigam.

11.3 E o ambiente da liderança reativa?

Para o líder reativo o ambiente é o principal norteador de seus atos, o que faz nada mais é que seguir as contingências. Muitos acreditam que suas ações são inconscientes, não tendo mesmo a noção de que seus atos podem provocar. Ele acredita que não existe a necessidade de um clima motivacional, já que

Os líderes são – ou deveriam ser – bons em inspirar outras pessoas. O que está diretamente ligado ao seu entusiasmo e compromisso e a sua capacidade de comunicar e partilhar essa energia com os outros, entusiasmando-os. Inspirar não é o mesmo que motivar, que é algo mecânico, ensinado nas faculdades de administração.

o ambiente se encarrega de tudo cabendo a ele apenas agir funcionalmente.

Em outras palavras o líder reativo baseia a sua vida a partir de situações ocorridas no próprio ambiente, isto é, o meio externo
5 é o que determina seu comportamento pessoal. Suas reações não são fruto de decisões pessoais, são reações advindas de situações externas, porém com força suficiente para atingi-lo.

Segundo Rega, "as decisões são tomadas e a organização anda à medida que as coisas vão acontecendo".

11.4 O líder reativo e seus posicionamentos

10 Por ser representado por indivíduos, cuja motivação está sempre em baixa, a postura do líder reativo diante de situação, muitas vezes reversíveis, é de pura passividade. Para ele não há mais o que ser feito, uma vez que algum episódio já aconteceu. Sua liderança pode ser comparada a um pescador em um
15 barco que faz o seu curso de acordo com o movimento do rio, mesmo que esse pescador possua remos capazes de desviar esse trajeto.

No âmbito organizacional, a postura do líder reativo não é diferente. Principalmente quando o assunto é mediar interesses
20 do grupo de liderados, seu posicionamento é sempre o mais neutro possível, evitando assim tomar partido de alguma das partes. Porém, procura fazer com que seus liderados o vejam como um representante. Já para a administração da empresa da qual faz parte, procura ser visto como um fiel defensor das
25 políticas organizacionais. Dessa forma, procura estar sempre em harmonia com os dois setores, apesar de, no fundo, não representar, de fato, nenhum deles. Essa é chamada "política da boa vizinhança".

O líder reativo possui uma posição muito estática acerca de
30 suas ideias e pontos de vista. Não aceita críticas, mesmo as do

tipo construtivo e submete aos seus liderados as suas opiniões, não importando que sejam contrárias ao grupo como um todo. Não acredita e nem aceita a possibilidade de uma mudança, fazendo sempre referência ao ditado popular "nasceu assim, vai morrer assim".

11.5 A liderança reativa na mediação de conflitos

Como todo modelo tradicional de liderança a reativa não vê nenhum tipo de benefício trazido pelos conflitos, ao contrário ele é visto sempre como uma grande ameaça ao grupo e por isso é sempre evitado.

10 De acordo com o nível de gravidade do conflito o líder reativo assume uma postura. Vejamos:

- 15 • conflito percebido: aquele em que as partes discordantes percebem a sua existência, pelo fato das diferenças de opiniões e objetivos, e em alguns casos percebe-se um real bloqueio. Porém, neste nível o conflito encontra-se ainda na sua fase latente, ou seja, ainda não foi explicitamente manifestado. Neste caso, geralmente, o líder tenta separar as partes conflitantes para tentar impedir conflitos;
 - 20 • conflito experienciado: neste nível o clima entre as partes envolvidas é bastante desagradável. Sentimentos como desprezo, raiva e hostilidade são bastante comuns. As partes têm total consciência de sua existência, porém tentam negá-lo. A partir desse nível o líder reativo já transfere o problema para níveis organizacionais mais elevados, isto é, não se sente responsável por fazer a sua mediação;
 - 25 • conflito manifestado: neste nível a existência do conflito é explícita. É um conflito aberto, em que, pelo comportamento das partes envolvidas, percebe-se a situação de discordância. Sua manifestação é bastante
- 30

