

Liderança e Poder

“O poder, em si, não constitui uma garantia moral: o poderoso pode ter a espada na mão mas nem por isso é dono do bem.”

(Contardo Calligaris)

A liderança é uma competência de caráter relacional, isto é, pressupõe uma relação entre duas ou mais pessoas fundamentada no exercício da influência. A regra é despertar o desejo, o interesse e o entusiasmo no outro a fim de que adote comportamentos ou cumpra tarefas. Além de relacional, a liderança também pode ser situacional, ou seja, determinada pelas circunstâncias.

O poder é o exercício da liderança. Em verdade, inexiste isoladamente, pois o que encontramos são relações de poder. Assim, é notório que se questione: como o poder é exercido por um líder?

Muitos são os estudos acerca dos tipos, bases e fontes de poder. Mencionamos, por exemplo, LIKERT e LIKERT (1979), KRAUSZ (1991), SALAZAR (1998) e ROBBINS (2002), mas ressaltando que todos beberam de alguma forma nos escritos de FRENCH e RAVEN (1959).

Fazendo uma compilação destes estudos, identificamos as seguintes formas de poder:

1. Poder por coerção. Baseia-se na exploração do medo. O líder demonstra que pode punir o subordinado que não cooperar com suas decisões ou que adotar uma postura de confronto ou indolência. As sanções podem ser desde a delegação de tarefas indesejáveis, passando pela supressão de privilégios, até a obstrução do desenvolvimento do profissional dentro da

organização. Pode ser exercido por meio de ameaças verbais ou não verbais, mas devido ao risco de as atitudes do líder serem qualificadas como assédio moral, o mais comum é retaliar o empregado, afastando-o de reuniões e eventos importantes, avaliando seu desempenho desfavoravelmente ou simplesmente demitindo-o.

2. Poder por recompensa. Baseia-se na exploração de interesses. A natureza humana é individualista e, quase sempre, ambiciosa. Ao propor incentivos, prêmios e favores, o líder eleva o comprometimento da equipe, fazendo-a trabalhar mesmo sem supervisão. A recompensa pode ser pecuniária, ou seja, em dinheiro, ou mediante reconhecimento e felicitações públicas. O risco de se usar este expediente como principal artifício para o exercício do poder é vincular a motivação das pessoas e sua eficiência a algum tipo de retorno palpável e de curto prazo, inclusive enfraquecendo a autoridade do líder.

3. Poder por competência. Baseia-se no respeito. O líder demonstra possuir conhecimentos e habilidades adequados ao cargo que ocupa, além de atitudes dignas e assertivas. Os subordinados reconhecem esta competência e a respeitam veladamente. Um exemplo fora do mundo corporativo é a aceitação de uma prescrição médica, porque respeitamos o título do médico e seguimos seu receituário mesmo sem conhecer o profissional previamente ou o princípio ativo do medicamento.

4. Poder por legitimidade. Baseia-se na hierarquia. A posição organizacional confere ao líder maior poder quanto mais elevada sua colocação no organograma. É uma autoridade legal tradicionalmente aceita, porém não necessariamente respeitada. Um exemplo típico ?

5. Poder por informação. Baseia-se no conhecimento. O líder, por deter a posse ou o acesso a dados e informações privilegiadas, exerce poder sobre pessoas que necessitam destas informações para realizar seus trabalhos. Note-se que o mero acesso a informações não é suficiente para conferir poder a estas pessoas. É o caso das secretárias de altos executivos.

6. Poder por persuasão. Baseia-se na capacidade de sedução. O líder usa de argumentos racionais e/ou emocionais para envolver e convencer seus interlocutores da necessidade ou

conveniência de realizarem certas tarefas, aceitarem decisões ou acreditarem e m determinados projetos. Trabalha com base em aspectos comportamentais buscando ora inspirar, ora dissuadir os subordinados, de acordo com os objetivos pretendidos.

7. Poder por ligação. Baseia-se em relações. O líder apropria-se de sua ~~rede~~ relacionamentos para alcançar favores ou evitar desfavores de pessoas influentes. Em tempos de desenvolvimento das chamadas redes sociais, ampliar e usar relação interpessoais constitui vantagem comparativa significativa.

8. Poder por carisma. Baseia-se na exploração da admiração. O líder adota um ~~perfil~~ envolvente, enérgico e positivo e alcança a obediência porque seus liderad os simplesmente gostariam de ser como ele. As pessoas imitam-no, copiam-no, admiram-no com a finalidade de identificação.

Dentre todas as categorias apresentadas, não devemos idealizar uma forma de poder específica. Não há certo ou errado. Há o adequado. Em verdade, o mais indicado é que um líder saiba como, onde e quando exercer seu poder de acordo com o perfil dos subordinados, das circunstâncias e de seus objetivos. Assim, o poder carismático ou por recompensa podem proporcionar maior adesão e atração por suas ideias, da mesma ~~maneira~~ que o poder legítimo ou por coerção podem acarretar resistência por parte dos subordinados.

Obra original disponível em:

<http://www.overmundo.com.br/banco/lideranca-e-poder>