

PROGRAMA DE EXTENSÃO DEGECAR - NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS

(Coordenação Geral Prof. Marcello Calvosa)

CV Lattes Marcello Calvosa: lattes.cnpq.br/2844242339593000

Grupo de Pesquisas GeCaPEP: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655

Essa ação de divulgação de material didático faz parte *Projeto de Extensão LAB.LID - Laboratório de Estudos Aplicados e Decisões Organizacionais sobre os Temas Liderança e Gestão*, pertencente ao Programa de Extensão DEGECAR (UFRRJ/Adm.CEDERJ). Os conteúdos da coleção de textos, audiobooks, audiopapers, casos de ensino e entrevistas com gestores denominados *Insights sobre Liderança e Gestão* são fragmentos do livro *Liderança Empresarial e Estratégica*, de autoria de Marcello Calvosa e/ou de artigos científicos publicados pelo Grupo de Pesquisas GeCaPEP - Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal.

Contatos: mcalvosa@gmail.com ou Instagram: @pesquisas.gecapep

Citar como: CALVOSA, Marcello. *Liderança Empresarial e Estratégica*. Rio de Janeiro: Editora CECIERJ, 2021.

Texto 3: Relação entre Poder, Liderança e Influência

Objetivo de Aprendizagem: Analisar a construção do conceito de liderança e a compreensão de sua interface com as preocupações organizacionais dos atuais líderes empresariais.

Os conceitos de poder e de liderança estão estreitamente interligados. Galbraith (1999) diz que os instrumentos pelos quais o poder é exercido estão inter-relacionados de maneira complexa. Alguns usos do poder dependem de estar ele oculto, de não ser evidente a submissão dos que capitulam a ele. Líderes usam o poder como um meio de atingir as metas do grupo. Líderes realizam metas, e poder é um meio de facilitar suas realizações. Quais as diferenças entre os dois termos? Liderança requer alguma coerência entre as metas do líder aos que estão sendo liderados, mas o poder poderá ocorrer sem uma justificativa coerente. O poder está ligado a uma forma impulsionadora formal, enquanto, a liderança, poderá ocorrer de modo informal. Uma segunda diferença concentra-se na influência para baixo, sobre os subordinados de alguém. A liderança consegue exercer autoridade (que é diferente de poder), de baixo para cima em uma organização, porém, o poder, não.

O poder, para Weber (1958), é a possibilidade de alguém impor sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas, a capacidade de uma ou mais pessoas realizarem sua própria vontade num ato comunal contra a vontade de outros que participam do mesmo ato. Também, para Weber (1992), a dominação é uma forma de determinar obediência por uma ordem estabelecida. Quantas vezes perguntamos para nós mesmo de onde vem o poder? O que determina a influência de um indivíduo ou grupo sobre outros? Uma pesquisa sobre classificação de poder nos dá pistas sobre essas respostas, gerando cinco categorias de poder, como identificadas por French e Raven (1959). Eles propuseram que existem cinco bases ou fontes de poder:

- **Poder Coercivo:** dependente de medo. Alguém reage a esse poder por medo dos resultados negativos que possam ocorrer se falhar na concordância. Ele se apoia na aplicação ou na ameaça de aplicação de sanções físicas como infligir dor, geração de frustração por meio de restrições de movimento ou de controle à força de necessidades básicas fisiológicas ou de segurança. No nível pessoal, os indivíduos exercitam poder coercitivo por meio da confiança na força física, na facilidade verbal ou na capacidade de conceder ou

retirar apoio emocional a outros. Essas bases fornecem ao indivíduo os meios de fisicamente ferir, maltratar, humilhar ou negar amor a outros. No nível organizacional, A tem poder coercitivo sobre B se A puder dispensar, suspender ou rebaixar B, pressupondo que B valorize seu emprego. De forma semelhante, se A pode designar B para atividades de trabalho que B ache desconfortáveis ou trate B de uma maneira que B ache embaraçosa, A possui poder de coerção sobre B.

- **Poder de Recompensa:** totalmente oposto do poder coercitivo, no poder de recompensa as pessoas concordam com os desejos ou orientações de outrem porque fazer isso produz benefícios positivos. Portanto, alguém que possa distribuir recompensas que outros vejam como valiosas terá poder sobre elas. Essas recompensas podem ser qualquer coisa que outra pessoa valorize. Num contexto organizacional, pensamos em dinheiro, avaliações de desempenho favoráveis, promoções, tarefas de trabalho interessantes, colegas amigáveis, informação importante e turnos de trabalho ou territórios de vendas preferidos.

O poder coercitivo e o poder de recompensa são na verdade complementos um do outro. Se você pode tirar algo de valor positivo de outro ou infligir algo de valor negativo sobre ele, você tem poder coercitivo sobre essa pessoa. Se você pode dar algo a alguém de valor positivo ou tirar algo de valor negativo, você tem poder de recompensa sobre essa pessoa. De novo, como o poder coercitivo, você não precisa ser um gerente para ser capaz de exercer influência por meio de recompensas. Recompensas como amizade, aceitação e elogio estão disponíveis para qualquer um numa organização. Até onde um indivíduo procura por essa recompensa, sua capacidade de dar ou de tirá-las confere poder sobre esse indivíduo.

- **Poder Legítimo:** em grupos e organizações formais, provavelmente o acesso mais frequente a uma ou mais das bases de poder seja a posição estrutural de alguém. Isto é chamado de Poder Legítimo. Representa o poder de uma pessoa recebe em resultado de sua posição na hierarquia de uma organização. Posições de autoridades incluem poderes de coerção e de recompensa. O poder legítimo, entretanto, é mais amplo do que o poder para coagir ou recompensar. Especificamente, inclui a aceitação, por membros de uma organização, da autoridade de uma posição. Quando diretores de escolas, presidentes de bancos ou capitães do exército falam (pressupondo que suas diretrizes sejam vistas como estando dentro da autoridade de suas posições), professores, caixas e primeiros-tenentes ouvem e, geralmente concordam.
- **Poder de Competência:** é a influência exercida como resultado de especialização, habilidade especial ou conhecimento. A especialização tornou-se uma das mais poderosas fontes de influência à medida que o mundo se tornou mais orientado tecnologicamente. Com os empregos tornam-se mais especializados, tornando-nos cada vez mais dependentes de especialistas para alcançar metas. Poder de Referência: refere-se em desenvolver a admiração por alguém e um desejo de ser aquela pessoa. Num certo sentido, então, é bastante parecido com carisma. Se você admira alguém a ponto de modelar seus comportamentos e atitudes pelos dela, esta pessoa possui poder de referência sobre você.
- **O poder de referência:** explica porque celebridades recebem milhões de dólares para endossar produtos comerciais. Em organizações, se um indivíduo é articulado, dominador, impõem-se fisicamente ou é carismático, apresenta características pessoais que podem ser usadas para conseguir que os outros façam o que se deseja.

A liderança, vista como processo, é associada à determinação da direção na qual a organização deve caminhar, à criação de uma visão de futuro, à capacidade de persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitar ideias novas e as implementar. Também ao fato de criar estratégias, fazer com que as pessoas estejam dispostas a seguir, motivar e inspirá-las para que a visão se torne realidade, apesar de todos os obstáculos. Igualmente é associada à *transferência de poder para as pessoas*, para que essas façam com que as coisas aconteçam. Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos.

Ao longo da história, líderes apontaram um caminho a seguir durante as crises e o caos, evitando o desespero e os colapsos de sistemas estruturados, e para isso, usaram algum espectro de poder. Líderes estabeleceram prioridades de uso e destinação de recursos; conseguiram enxergar cenários futuros em ambientes abstratos; assumiram responsabilidades por grupos e aceitaram o risco envolvido em se colocar numa posição de destaque. Líderes instituíram um objetivo definido e, em alguns casos, pagaram um alto preço social, emocional, físico ou mesmo com a sua própria vida por uma causa que acreditavam ser essencial para si mesmos e para o grupo que o elegeu como referência. Líderes geraram padrões de conduta e **metamodelos** para serem seguidos. Por tudo isso, em nosso modelo de sociedade, nós ansiamos, apoiamos e demandamos grandes expectativas sobre a figura de um líder.

METAMODELO é uma espécie de modelo aspirado, idealizado, que se quer atingir. O prefixo “meta” em latim pode significar “algo a se realizar, a ser conquistado ou que se quer ser atingido”. Por isso, um “metamodelo” em liderança gera uma imagem superior ou um exemplo digno de ser imitado, que servirá de base para inspirações nos seguidores e aspirações de um padrão a ser alcançado, em futuros líderes.

Vemos, como sociedade, o líder como um orientador, condutor e visionário que possa satisfazer nossas demandas complexas e nos levar a um patamar que, talvez, não conseguiríamos alcançar por conta própria, quer seja social, político, emocional, organizacional ou quer seja espiritual. Pense sobre os vários papéis distintos de liderança que uma pessoa poderá assumir durante a vida! Existem líderes em todas as áreas e esferas da sociedade: na família, na política, no esporte, nas artes, nas empresas puramente competitivas, em organizações de primeiro, segundo e terceiro setores, no mundo acadêmico e científico, na faculdade, no colégio, na família, na igreja ou grupo religioso, enfim, em qualquer lugar que haja uma reunião formal ou informal de pessoas e que haja necessidade ou oportunidade para que um indivíduo seja representante ou porta voz desse grupo. Um líder precisa “ser”, não “estar”. O verbo 'ser' é condição necessária para um líder! Ser líder envolve assumir uma determinada responsabilidade intransferível, ter um alto nível de exposição e não temer tal risco ou julgamentos futuros, que podem ser apontados como realizações de sucesso ou mesmo de fracasso

Líderes surgem e são necessários para conduzir pessoas que não podem ou não querem ocupar uma função ou um papel de destaque, de permanência, de exposição, de interação e de risco na sociedade ou em suas organizações! Em uma organização, a importância e o valor de um líder se fazem sentir praticamente em todas as direções (dentro e até fora dela), principalmente quando o líder desenvolve e consegue compartilhar a liderança. Não somente pela sua autoridade constituída ou pela contingência a ser dirigida, mas também pelo grupo de colaboradores presentes que fixam suas expectativas de satisfação nas constantes trocas do processo de interação entre eles e seu líder. Em uma empresa ter dirigentes competentes representa um desafio, uma grande oportunidade e uma responsabilidade.

É por meio da liderança constituída em uma organização e dos líderes mobilizadores de pessoas e causas que uma organização atinge a capacidade de interação com o seu ambiente e a alta performance! Caso contrário, uma organização seria mais parecida com um barco a vela, impulsionada de acordo com o vento que soprasse em qualquer direção. Líderes organizacionais engajam e motivam pessoas por meio de outras pessoas, de suas crenças e de suas habilidades de liderança, apontando um caminho a seguir. Aos líderes atribui-se a capacidade de compreender a complexidade de um ambiente mais amplo, em contínua transformação e desenvolver mecanismos de impulsionar as pessoas para a direção que acredita trazer mais retorno para toda a coletividade, como em uma grande embarcação a motor. Deles são esperados recursos pessoais, dedicação e sensibilidade para que o potencial de motivação das pessoas não seja bloqueado. Buscar a liderança é mais do que contemplar uma posição de destaque, bem como relacionar liderança somente a altos cargos ou altas posições administrativas em um organograma de uma organização é um equívoco.

Ter liderança em uma organização é bem diferente de ter um líder empossado. Em qualquer setor de uma organização existe aquelas pessoas que agregam outras, que são queridos por todos, que a ouvimos mesmo sem obrigação e que desejamos estar perto e passaríamos algum tempo fora do trabalho com elas. Apesar de não terem um cargo empossado de líderes, essas pessoas desenvolvem algum tipo de liderança informal, que pode, com o tempo, alcançar ou não uma liderança formal, dependendo de diversos fatores. O contrário também é verdadeiro. Podemos não ter qualquer afinidade ou nos permitir ser influenciados por pessoas que estão em cargos formais de representatividade organizacional. Mesmo assim, não é incomum o erro em considerar que ao gerar um líder a organização gerou liderança, automaticamente. Liderança em uma organização envolve a capacidade de influenciar outros (e exercer certa medida de poder), e tal fenômeno não se restringe apenas a altos cargos de poder na esfera estratégica de uma organização. Existe liderança nas posições intermediárias e na base da pirâmide organizacional. Uma organização poderá ter vários líderes, formais e informais, na base da pirâmide (nível operacional), no meio dela (nível tático) ou na cúpula estratégica (nível estratégico). Contudo, gerentes organizacionais e líderes empresariais diferem-se em suas funções na empresa, sobre os seus papéis perante os colaboradores, sobre o poder de influência, sobre a temporalidade da visão de futuro, sobre as expectativas de retorno para a empresa, sobre o nível de exposição e o sobre os seus espectros de atuação organizacional.

Atividade Proposta para Verificação de Aprendizagem

- (a) Qual o tipo de poder, entre os alistados no texto, você acredita que é o mais eficaz para um líder empresarial exercer influência em um grupo para atingir às suas metas definidas? Primeiro responda, depois ilustre uma situação para fundamentar a sua resposta?
- (b) Por que precisamos de líderes? O que os torna essenciais?

Resposta Comentada

(a) Qualquer um dos seguintes pontos citados na questão. Resposta pessoal, passando por uma aplicação das crenças, iniciativa de liderança e estilo de personalidade de cada aluno(a). (b) Precisamos de líderes porque esperamos que eles nos apontem o caminho a seguir quando o futuro nos parece demasiadamente abstrato e turbulento. Líderes são pessoas que conseguiram convencer grupos a seguirem um padrão de decisão no uso de recursos, de mobilização por uma causa e de esforços em prol de um objetivo definido. Um líder consegue com certo grau de sucesso, nos conduzir durante crises, cenários imprecisos ou ambientes de oportunidades. Temos expectativas sobre um líder! O elegemos como representante e ele aceita tal responsabilidade, exercendo influência formal e informal sobre o grupo. Esperamos que um líder seja um orientador, condutor e visionário para satisfazer as nossas demandas. Geralmente constitui-se um modelo de referência, aceitando assumir risco e exposição. Eles podem nos representar em esferas sociais, familiares, esportivas, artísticas, políticas, emocionais, espirituais, organizacionais ou mesmo empresariais, em associações competitivas. Nessa última, esperamos que a sua administração de tangíveis e intangíveis promova resultados positivos e sucesso de longo prazo e nos traga ganhos diretos e indiretos.

BOX MULTIMÍDIA: Aplicação de Poder, na prática, em uma Organização

Empowerment significa “empoderar” pessoas, se traduzido ao “pé da letra” da língua inglesa. Ou seja, significa dar autonomia, poder e energia a algumas pessoas dentro da empresa. É um método que prima pelo fortalecimento do poder decisório dos funcionários. Aos colaboradores diretos e subordinados a um gestor são concedidas oportunidades de participarem ativamente dos processos e escolhas organizacionais. O conceito de *Empowerment* aborda justamente o encorajamento da iniciativa,

utilizando delegação de forma a permitir tomada de decisões rotineiras de trabalho. Ao invés do gestor concentrar em suas mãos todo o poder de decisão, ele distribui o poder de decisão sobre questões operacionais para seus subordinados, delegando atividades e tarefas, que antes só poderiam ser realizadas com a sua permissão direta. Essa ferramenta gerencial é usada com o objetivo de distribuir atividades entre os subordinados já treinados e capazes de as reproduzir, sem a necessidade da constante permissão ou supervisão do gerente/líder. Por isso, ela deverá ser aplicada apenas nos funcionários treinados e que executem a função delegada com excelência.

Ela tem um duplo objetivo para se alcançar resultados de forma mais eficaz. Em primeiro lugar, aumenta a velocidade de resposta ou execução de um equipe. Segundo, deixa o gerente/líder livre de algumas tarefas que lhe eram atribuídas e, do ponto de vista de sua gama de responsabilidades, eram puramente operacionais. Com o repasse de algumas das tarefas organizacionais anteriormente concentradas em suas mãos, o gerente fica mais livre para repensar o “negócio da empresa”, concentrando-se em questões táticas e, principalmente, estratégicas. Com isso poderá estar mais atento a mudanças do macroambiente, de pesquisa e desenvolvimento, contratações estratégicas, desenvolvimento de funcionários, absorção de novos modelos e tecnologias *etc.* O desenvolvimento do *Empowerment*, entretanto, necessita de um contexto organizacional que viabilize a descentralização da decisão, o compartilhamento da informação e a autonomia. Não pode ser aplicado ao acaso ou de forma desestruturada, nem sobre funcionários que não dominem a função ou precisem de treinamento adicional. Esse processo justifica-se pelo fato de que, para sobreviver no mundo de negócios, marcado por forças intensas e por mudanças rápidas, a empresa deve ser ágil e dinâmica. Para maiores informações e aplicações, você poderá acessar gratuitamente o livro *Gerência de Vendas: o ambiente organizacional*, disponível em: <<https://canalcederj.cecierj.edu.br/recurso/6431>>.

REFERÊNCIAS

- CALVOSA, M. *Gerência de Vendas: o ambiente organizacional*, Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. Disponível em: <<https://canalcederj.cecierj.edu.br/recurso/6431>>. Acesso: 16.out.2021.
- CALVOSA, Marcello. (2006). **Um Modelo Atual de Liderança entre os Estudantes de Administração da UFRRJ**: estudo exploratório sobre a posição credora / devedora da relação líder-seguidor. Dissertação do Progr. de Pós-grad. em Admin. - Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil.
- CHARAN, Ram. **Know-how: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COVEY, Stephen. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- DAY D.; ANTONAKIS J. **The Nature of Leadership**. 2 ed. Sage Publications, Thousand Oaks, 2012.
- DELFINO, I.; da SILVA, A.; ROHDE, L. **A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil**: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. In: Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: XXXIV ENANPAD, 2010.
- DRUCKER, P., NAKAUCHI, I. **Tempo de Desafios. Tempo de Decisões**. Lisboa: Difusão Cultura, 1999.
- DRUCKER, Peter. **O Melhor de Peter Drucker: o Homem**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FRENCH JR, J. R. P.; RAVEN, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959, p.150-167.
- GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do Poder**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GEORGE, B.; SIMS, P.; MCLEAN, A.; MAYER, D. **Discovering Your Authentic Leadership**. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 2 (fev.), 2007
- HERSEY, P; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HSM MANAGEMENT. O Dinheiro Compra Tudo? GUTERMAN, J. Quem tem Medo de Stephen Wolfram? N° 108, Jan/Fev, 2015.
- MAAK, T., PLESS, N. Responsible Leadership in a Stakeholder Society. A Relational Perspective. **Journal of Business Ethics**.v. 66, n. 1, 2006, p. 99-115.
- WEBER, Max. **Metodologia das Ciências Sociais**. São Paulo: Cortez, 1992.
- WEBER, Max. Los tres tipos puros de dominación legítima. **Revista de Ciencias Sociales**, 1958.