



## Congresso Internacional de Administração

Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável

17 a 21 de setembro de 2007 - Ponta Grossa - PR



# Poder e liderança nas organizações

Marilisa do Rocio Oliveira (UEPG/UNAM) - [marilisa2@bol.com.br](mailto:marilisa2@bol.com.br)

Giovanni Araújo de Oliveira (UTFPR) – [diehardk@hotmail.com](mailto:diehardk@hotmail.com)

### Resumo:

Este artigo tem por objetivo fazer uma reflexão sobre as questões do uso do poder nas organizações e seu impacto sobre o comportamento das pessoas. Homens empenhados em atividades que exigem cooperação devem, por causa de um objetivo que compartilham, unir suas vontades individuais e um objetivo exige esforço comum, que pode ser frustrado quando há desconfiança naqueles que detêm o poder. A desconfiança, seja em relação à pessoa, seja em relação ao cargo, pode bloquear a tomada de decisão.

**Palavras-chave:** poder, liderança, decisão

### 1.Introdução

Poder é uma palavra feia. Tem conotações de domínio e de submissão, de controle e de consentimento, a vontade de um ser humano sacrificada à auto-estima de outro. É uma palavra que evoca também imagens de um distúrbio humano, no qual o orgulho e a ambição desordenam a percepção. O poder pode obscurecer a visão das coisas, distorcê-las através da manipulação e intriga. Não obstante, é o poder, a capacidade de dominar e influenciar outras pessoas, que proporciona a base para a direção das organizações e para a consecução de objetivos sociais. A liderança é o exercício do poder.

Uma solução para esse problema seria a ideologia em que o exercício do poder é aceito a serviço da crença, mas quando essas crenças se enraízam muito profundamente, esta pode virar um dogma que violenta a natureza e a dignidade humanas.

Outra solução seria a liderança carismática. O líder carismático induz à lealdade pessoal, assegurando a aceitação de metas e decisões. Para o grande filósofo Platão, " a subjugação do poder depende, em parte, das qualidades pessoais dos líderes, de sua constituição psicológica e do seu aprendizado escolar." O que podemos notar através da história é que a maioria dos líderes carismáticos são freqüentemente destruidores e primitivos em suas ações e ideais. Por isso, a maioria das sociedades estabeleceu o império da lei e não dos homens. A confiança, portanto, assenta em instituições e não em personalidades.

Uma terceira solução seria a de conferir poder a instituições, mas que também apresenta seus problemas. Como o poder é distribuído entre ocupantes de cargos nas organizações, a determinação de metas e a alocação de recursos tornam-se complexas. Os líderes que ascendem aos postos mais elevados de uma organização não são necessariamente os mais capazes ou imaginosos. Na maioria das vezes, a autoridade cai sobre os ombros dos

sobreviventes da política organizacional: aqueles que refletem as características da "mente empresarial", uma mente treinada para calcular mas não sentir, para dar maior valor aos meios do que aos fins e, principalmente, para preservar o poder, ainda que à custa da habilidade política e da iniciativa (Zalesnik e De Vries, 1981).

As soluções tradicionais que visam controlar os abusos de poder não levam em conta a personalidade. Geralmente as pessoas confiam nos líderes. Após ter-se confiado em um líder, a idéia de perturbações em sua personalidade será difícil de aceitar.

Os abusos de poder nas organizações são ao mesmo tempo sutis e cruéis. Já não se trata de simples dominação por líderes e de submissão por subordinados. A falta de ação no momento apropriado, por exemplo, perturba aqueles que dependem do executivo e, quando o líder não toma uma medida visível, os subordinados acham difícil exprimir sua irritação. Consequentemente devem suportar a mágoa em silêncio, o que despessoaliza ainda mais o relacionamento superior-subordinado.

Em todas as organizações, ao galgar o poder, os executivos vêem-se diante do problema de fundir seu estilo pessoal com as realidades estruturais. Os executivos podem ou não estar conscientes das funções que efetivamente são chamados a desempenhar. A estrutura não mostra necessariamente, de modo claro, quais as medidas preferidas. A pessoa pode ou não ter consciência das bases de poder colocadas à sua disposição, ou pode confiar em determinada base em particular, sem tomar conhecimento das outras igualmente disponíveis, as quais, na verdade, constituem meio mais apropriado para alcançar seus objetivos.

Um problema observado no exercício da liderança nas organizações é o do encontro entre a pessoa e o posto. É uma análise que deve relacionar-se tanto com as variáveis estruturais como com as que tocam a personalidade. A estrutura fornece os elementos para o fundamento do poder, bem como a definição das questões para atenção. Personalidade é sinônimo de estilo; ela ajuda a determinar a maneira como a organização está montada, as prioridades atribuídas a questões objetivas e o devotamento de base a imagens da organização.

Os estilos de liderança variam de pessoa para pessoa e servem como uma espécie de orientação para o uso de uma estratégia em particular. Os meios porque o estilo se revela são os modos através dos quais a pessoa faz uso das bases do seu poder.

A forma como os executivos realizam e redistribuem o poder nas estruturas interpessoais deve atender aos problemas estratégicos da organização. Tomar parte em uma estratégia - homeostática, mediadora ou proativa - é algo que se relaciona estreitamente com a estrutura e a dinâmica da personalidade e que, na sua manifestação como estilo de ação executiva, abrange os empregos do próprio poder organizacional.

Dependendo do tipo de estrutura organizacional, cada uma pode apresentar um sentido simbólico para as pessoas envolvidas na situação. Os tipos de estrutura incluem o patriarcado, construído em torno de um líder dominante como personagem central; o grupo, um sistema executivo de iguais; e o par, uma estrutura muito encontrada em que, simbolicamente, dois executivos se relacionam entre si, e com seus subordinados, como os pais em uma família.

A aceitação dos papéis numa estrutura organizacional é uma consequência dos apegos inconscientes do poder. O executivo que opera em organizações é o centro de um drama psicopolítico no qual o poder é o foco de sua atenção e da dos seus subordinados. O modo como ele percebe o poder na sua imaginação consciente define a modalidade pela qual ele se relaciona com os outros e sua maneira de tomar decisões. A necessidade de poder não

tem origem nas tentativas de fazer carreira. Se tivesse, os executivos apresentariam um grau de autocontrole bem mais elevado do que aquele que habitualmente apresentam. Em sua busca de poder, os executivos parecem ser conduzidos, e só muito penosamente conscientes de que para seus motivos há alguma explicação situada fora do seu alcance.

Acima de tudo, o motivo para o poder e sua variedade de expressões nas organizações faz a pessoa refletir continuamente sobre si mesma. As fantasias das relações de poder, a dinâmica das mesmas nas relações interpessoais, juntamente com os inevitáveis êxitos e fracassos na consecução dos objetivos da pessoa, comunicam certa tensão à participação na política das organizações e burocracias. Mesmo experimentando uma segura sensação de identidade, freqüentemente os líderes sentem dificuldade em tolerar as exigências do seu serviço.

A orientação para o poder é causa de comportamento, mas não é nem um instinto nem um motivo autônomo. O poder compreende tudo do caráter.

A idéia de caráter começa com a noção da organização da personalidade e do Eu. Aquilo que uma pessoa é, para si mesma e para as outras, não constitui uma representação casual; nem constitui, simplesmente, a corporificação dos papéis cujo desempenho dela se espera. No caráter há tanto constância, como integração, de forma que a pessoa pode ser reconhecida por outras enquanto mantém certo sentido de identidade por si mesma. As interpretações da função do executivo, na política e na empresa, geralmente esboçam os numerosos papéis cujo desempenho dele se espera. Os papéis constituem simplesmente as expectativas que outras pessoas alimentam com respeito ao comportamento da pessoa que ocupa algum posto dentro de uma estrutura reconhecível.

A orientação do ser humano para o poder desenvolve-se gradualmente. A dinâmica da personalidade abrange o desenvolvimento de certo sentido do Eu, cujos componentes provêm de duas origens diversas - a estima por parte de outras pessoas, e o sentimento de orgulho e realização na dominação do ambiente, por parte de si mesmo.

## **2.RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações precisam enfrentar não só a escassez e a concorrência, mas também a política, que sempre se manifestará onde houver. O superior pode dar-se por satisfeito com as alterações na repartição dos recursos, mas ele representa subordinados que por motivos próprios, poderão estar insatisfeitos com tais alterações. Esses subordinados respaldam e apoiam o chefe. Eles podem também deixar de respaldá-lo, levando-o ao isolamento, com todas suas dolorosas conseqüências.

Um dos erros mais comumente cometidos pelos executivos no planejamento organizacional é confundir aceitação e compromisso. A aceitação corresponde a uma posição de aceitar a solicitação de um personagem revestido de autoridade para que alguém mude de postura, de atividades ou de idéias. A pessoa aceita ou "vai em frente", geralmente por lhe serem indiferentes o alcance da determinação e as mudanças que esta propõe. Se ela aceitar com base na indiferença, pouca dificuldade haverá para o personagem revestido de autoridade executar aquela determinação.

O compromisso, por outro lado, constitui uma forte motivação da pessoa à adoção do objetivo de uma determinação ou à oposição a ele. Uma vez comprometida com determinada modificação, a pessoa emprega toda sua criatividade em interpretá-la e em

colocá-la em execução, de modo a garantir seu êxito. Se resolver combater ou bloquear a modificação, pode a pessoa proceder como se a estivesse aceitando, mas reservar-se para, em outros momentos e locais, negar validade às determinações.

A aceitação como tática para fugir às mudanças, e o compromisso como expressão de forte motivação no trato dos problemas da organização ligam-se à definição de interesses individuais. Nas relações de poder entre executivos, as chamadas áreas de interesse comum são geralmente reservadas às banalidades das relações humanas. As áreas de atenção mais expressivas habitualmente trazem à superfície os conflitos de interesse, neles incluindo-se especialmente a luta pela conquista de postos de poder.

As organizações requerem trabalho e compromisso cooperativos, para a consecução dos objetivos comuns. Por outro lado, as realidades das experiências nas organizações demonstram a existência de conflitos de interesse entre pessoas que compartilham um destino comum e que se supõe trabalharem juntas. A importância avassaladora dos conflitos de interesse faz com que a empresa seja mais política do que ideológica.

Os conflitos de interesse na luta pelo controle de recursos são facilmente reconhecidos, na orçamentação do capital, por exemplo, ou na distribuição das verbas para pesquisa e desenvolvimento. Mas esses conflitos podem estar sujeitos a processos de negociação que todas as facções concorrentes convalidam através da sua participação. As conseqüências secundárias da negociação envolvem realmente questões relativas à organização e ao poder. O fato de essas questões relativas ao poder se concatenarem com os debates relacionados com problemas econômicos reduz ao mínimo as distorções provocadas quando o amor-próprio está mais diretamente envolvido, quando, por exemplo, estão para ocorrer mudanças na estrutura de autoridade. Quando as organizações planejam novas estruturas formais, sucessão na administração, promoções, fusões entre empresas e entrada de novos executivos, os conflitos de interesses tornam-se graves e diretos, dada a inexistência de mensurações objetivas de cursos de ação "certos" ou "errados".

É extensa a literatura existente sobre comportamento organizacional que trata do esquema das estruturas formais. Essa literatura diz que as estruturas das organizações devem ser adequadas a certas condições do serviço e do ambiente, mostrando que as estruturas "rígidas e hierárquicas" funcionam melhor com serviços programados e competitivos, e que as organizações "frouxas e igualitárias" funcionam melhor na solução de problemas e em atividades inovadoras.

A literatura sobre planejamento organizacional, por outro lado, trata da estrutura como um "macro" evento. O pacote de decisões que se baseiam em critérios de serviços, ambientes e ação recíproca de "sistemas" não toma em consideração as pessoas e os sentidos que elas atribuem aos fatos. Com demasiada freqüência a linguagem dos "macro" eventos serve ao propósito de divorciar da realidade o tomador de decisões, e não de aproximá-lo mais dela, e assim ajudá-lo a escapar das dolorosas emoções que dele tomam conta quando trata de conflitos de interesses.

Como acontecimento político, o planejamento organizacional compõe-se de uma série de contradições. Ele constitui um exercício de racionalidade, mas sua energia provém de idéias que se formam na mente das pessoas revestidas de poder, idéias essas cujo conteúdo e origens só obscuramente se percebem. Ele trata das fontes e da distribuição da autoridade, contudo, depende, em primeiro lugar, da existência de um equilíbrio de poder nas mãos de alguém que inicia e movimenta o planejamento organizacional através de seus vários estágios. A estrutura de organização formal, habitualmente o principal resultado do planejamento, implementa uma coalizão entre executivos-chave; a base emocional dessa

coalizão constitui uma pré-condição para a aceitação da estrutura formal. Existem uma série de rituais associados ao planejamento organizacional, cujo resultado real é a consolidação do poder em torno de uma figura central, com a qual outras pessoas estabelecem ligações emocionais.

As posições em relação ao sistema empresarial mudaram muito desde a Revolução Industrial. A consciência social substituiu o individualismo como virtude, e isso repercutiu sobre o desenvolvimento do sistema empresarial. O cobiçado individualismo do empresário perdeu parte do seu fascínio quando começou a incluir exploração e irresponsabilidade. A mudança emparelhou-se com a transformação por que passou a ideologia econômica, do *laissez-faire* para a economia do bem-estar. Apesar das alterações no panorama social, contudo, o sistema empresarial continua a ser um fenômeno fascinante.

Joseph Schumpeter, pioneiro da teoria empresarial, considerava o empresário um inovador, um catalista, continuamente a interagir com um ambiente em flutuação.

### **3.CONCLUSÕES:**

As grandes mudanças enfrentadas pela economia do país, como consequência dos processos de estabilização e de globalização, vêm obrigando as empresas a buscar ganhos de produtividade como uma necessidade vital de sobrevivência. Muito se tem ouvido falar sobre modernização de fábricas, informatização de processos, ISO 9000 e qualidade total. Pouco se tem comentado sobre o impacto dessas mudanças nos processos de gestão empresarial, principalmente na área de liderança gerencial.

A instabilidade econômica das últimas décadas, com alta inflação e grande interferência estatal em toda a cadeia de produção, estimulou a ação de líderes empresariais com estilo predominantemente centralizador e controlador. A cada pacote econômico, decisões tinham de ser tomadas e implementadas rapidamente, pois qualquer demora poderia significar o sucesso ou a falência da empresa. A habilidade de negociação com o governo em assuntos como aumentos de preço, importações ou outros era vital para o sucesso.

O presidente ou o gerente geral, supera sua atuação para além do que se espera num ambiente de gestão participativa. Ele passa a representar o grande líder da organização, o modelo para todos os empregados. O que muda é sua forma de atuação, muito mais voltada para a direção estratégica da empresa, para contatos com clientes, motivação de empregados e liderança no processo de qualidade total.

Ele deixa de ser o grande controlador ou o "dono da verdade" e passa a ser estadista e líder maior. A ênfase passa a recair sobre a necessidade de implantar uma visão e uma direção estratégica de longo prazo, com liderança indelegável do presidente e participação de todos os empregados.

A gestão de Recursos Humanos passa a ter uma prioridade fundamental. Nada será realizado a não ser através das pessoas, principalmente dentro do conceito de gerência participativa. Com os empregados conhecendo claramente suas metas individuais, torna-se importante que lhes seja concedida autoridade suficiente para desempenho de sua missão, num clima de confiança mútua entre chefes e subordinados.

A qualidade é hoje um dos temas de importância vital para as empresas. Uma estratégia de qualidade exige treinamento de todos os empregados no uso das ferramentas de captura das oportunidades de negócio, a redução de custos a partir da melhoria de processos e a análise

adequada de problemas. Tudo isso somente será alcançado com a criação, utilização e preservação de uma cultura de qualidade.

Também importante num ambiente de gestão dinâmico e ágil é o processo de comunicação interna. A organização deve ser capaz, em curto espaço de tempo, de alterar ou introduzir um novo direcionamento de negócio por meio de uma comunicação rápida com seus empregados. Quanto mais ágil e compreensiva for a comunicação, mais eficientes serão os resultados.

Segundo Carlos Henrique Moreira, vice-presidente executivo da Xerox do Brasil, "fazemos parte de um mundo dinâmico e em permanente evolução. Esse novo mundo exige, em escala crescente, inteligência e competência dos que desejam progredir. Isso significa dispor de gerência e de pessoal treinados e capacitados, trabalhando num cultura de qualidade, voltados para o cliente e com objetivos de negócios bem definidos. É esse o novo perfil da liderança gerencial." (Gazeta Mercantil, 22.05.1997).

### **Referências:**

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas, Mai/Jun, 1993.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. Psicodinâmica da Vida Organizacional. Editora Atlas, 1997.

BIAZZI, Fábio. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. Revista de Administração de Empresas, Jan/Fev 1994.

BRAVERMAN, Harry. Trabalho e Capital Monopolista. Editora Guanabara, 1987.

CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISHER, Tania. Handbook de Estudos Organizacionais, Vol. 1, Editora Atlas, 1999.

GRAVE, Paulo Sérgio. Pensamento Estratégico: alguns aspectos dominantes no sistema de crenças dos administradores-chave. Revista de Estudos Organizacionais, v.1, no 1, Jan/Jun 2000.

ZALESNIK, Abraham. O Poder e a Mente Empresarial. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1981